

PEMBELAJARAN PASUKAN DAN KEPIMPINAN PENGETUA DALAM MEWUJUDKAN ORGANISASI PEMBELAJARAN

Oleh:

Mohamad Nizam Bin Hj. Nazarudin
Universiti Malaysia Sabah

Zakiah Noordin
Institut Perguruan Gaya

Sazali Yusoff
Institut Aminuddin Baki Cawangan Utara

Mohd Sofian Omar Fauzee
Universiti Putra Malaysia

ABSTRAK

Responden kajian terdiri daripada 240 orang guru di lapan belas buah sekolah menengah Daerah Petaling, Selangor. Kajian ini meninjau kepemimpinan pengetua terhadap pembelajaran pasukan panitia dalam mewujudkan organisasi pembelajaran. Satu gabungan teknik pensampelan rawak, berstrata dan bermatlamat digunakan. Pengumpulan data dibuat dengan menggunakan soal selidik. Instrumen domain kepemimpinan pengetua (Pembangunan Organisasi, Persekitaran Organisasi, dan Program Pendidikan) diubahsuai daripada soal selidik APE dan TALIS manakala soal selidik DLOQ digunakan untuk pembelajaran pasukan. Nilai kepercayaan Alpha Cronbach bagi item soal selidik ialah 0.846 untuk aspek kepemimpinan pengetua, sementara 0.910 untuk aspek pembelajaran pasukan. Analisis deskriptif (kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai), dan inferensi (T-test, ANOVA, Korelasi Pearson dan Regresi Pelbagai) digunakan untuk menganalisis data yang di kumpul. Data kajian diproses menggunakan SPSS versi 14.0 (Statistical package for Social Sciences version 14.0). Dapatan kajian menunjukkan: (1) min persepsi guru tentang pembangunan organisasi, persekitaran organisasi, program pendidikan dan

pembelajaran pasukan adalah pada tahap sederhana; (2) tidak wujud perbezaan persepsi yang signifikan berdasarkan faktor gred sekolah ($t=2.133$, $p=.579$), pengalaman guru ($f=.502$, $p=.606$), jawatan yang disandang ($f=.710$, $p=.403$) dan kelayakan akademik ($f=.591$, $p=.554$); (3) Analisis korelasi Pearson 'r' pula menunjukkan hubungan positif yang sederhana antara kepemimpinan pengetua dan pembelajaran pasukan iaitu pembangunan organisasi ($r=.531$), persekitaran organisasi ($r=.592$), dan program pendidikan ($r=.641$); dan (4) kesemua domain kepemimpinan pengetua yang dikaji merupakan peramal yang mempunyai korelasi dan sumbangan kepada pembelajaran pasukan. Dapatan utama kajian ini memaparkan bahawa faktor penambahbaikan pengajaran dan perkembangan profesional berterusan (domain program pendidikan) memainkan peranan yang penting dalam pembelajaran pasukan. Analisis regresi pelbagai menunjukkan domain program pendidikan merupakan penyumbang terbesar terhadap pembelajaran pasukan ($f^2 = 0.456$) diikuti dengan domain persekitaran organisasi.

PENGENALAN

Kejayaan masa hadapan bergantung kepada mutu modal insan yang dimiliki, bukan sekadar dari segi intelek tetapi juga keperibadian. Pelaburan dalam modal insan diberi penekanan lebih besar sepanjang tempoh Rancangan Malaysia Kesembilan (RMK 9) bagi meningkatkan daya tahan dan pertumbuhan ekonomi serta membentuk masyarakat yang memiliki sistem nilai yang boleh diteladani. Bagi tujuan itu, penambahbaikan sistem penyampaian pendidikan secara komprehensif, latihan dan pembelajaran sepanjang hayat harus dilaksanakan. Program pembelajaran sepanjang hayat harus diperluas dalam menyediakan lebih banyak peluang kepada individu untuk meningkatkan dan menambahbaikan kualiti diri melalui pemerolehan ilmu pengetahuan dan kemahiran secara berterusan. Menurut Watkins and Marsick, kita kini berada dalam keadaan perubahan yang tidak pernah berlaku tetapi banyak organisasi masih berfungsi mengikut era industri. (Watkins & Marsick, 1999: 78). Mereka menegaskan bahawa pembelajaran organisasi akan membantu struktur organisasi, budaya, reka bentuk kerja dan model mental yang akan dapat mempercepat perubahan secara meluas. (Watkins & Marsick, 1999: 79). Pendek kata pembelajaran organisasi iaitu suatu pendekatan sistem dalam mengurus perubahan telah muncul sebagai suatu cara untuk menangani ketidakpastian persekitaran ini. Ini selaras dengan teras kedua Misi Nasional, 2006-2020 iaitu meningkatkan keupayaan pengetahuan, kreativiti dan inovasi negara serta memupuk 'minda kelas pertama'.

Ini adalah antara lapan teras Dasar Pembangunan Modal Insan yang digariskan dalam Laporan Rancangan Malaysia Kesembilan 2006-2010 yang dibentangkan oleh Perdana Menteri Datuk Seri Abdullah Ahmad Badawi. Secara ringkasnya, terdapat dua pendekatan yang dijadikan kerangka utama bagi melaksanakan enam teras strategik yang telah dikenal pasti, iaitu membina negara bangsa, membangunkan modal insan, memperkasa Sekolah Kebangsaan, merapatkan jurang pendidikan, memartabatkan profesion keguruan dan melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan. Dalam hal ini, organisasi pembelajaran penting dibangunkan. Menurut Senge (2006: 4), organisasi pembelajaran bermaksud organisasi yang bijak merencanakan masa depannya dengan menjadikan pembelajaran sebagai satu proses kreatif yang berterusan untuk ahlinya; menggembelng komitmen dan kebijaksanaan secara kolektif, berusaha melalui pembangunan, penyesuaian dan transformasi bagi memenuhi kehendak dan aspirasi manusia di dalam dan di luarnya. Perubahan persekitaran dan ekonomi pada masa kini memerlukan sekolah melahirkan pelajar-pelajar yang boleh bersaing dan memenuhi kehendak dan tuntutan masyarakat apabila mereka memasuki alam pekerjaan.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Sistem pengurusan sekolah mesti mempunyai kapasiti organisasi untuk menentukan pelajar-pelajar yang dihasilkan dapat mencapai satu tahap piawaian yang tinggi selaras dengan perubahan masa dan keperluan masyarakat. Sekolah harus menyediakan persekitaran yang kondusif, budaya kerja yang mantap dan amalan-amalan pengurusan yang akan membawa kepada kecemerlangan organisasi. Persoalannya adakah sekolah bersedia dengan strategi-strategi tertentu untuk meningkatkan keberkesanan dan memperoleh kecemerlangan? Selaras dengan deklarasi IEL (The Institute of Educational Leadership) bahawa "*the top priority of principalship must be leadership for learning*" maka peranan pengetua amat penting untuk membimbing guru-gurunya supaya perubahan dapat dilaksanakan untuk menggalakkan pembelajaran guru-guru pada amnya dan kepentingan pencapaian murid khususnya. Seperti mana dalam tempoh PIPP, antara fokus dan strategi bagi memperkasakan Sekolah Kebangsaan ialah pemantapan pengetua/guru besar dan kualiti guru (PIPP, 2007: 81).

PERNYATAAN MASALAH

Masalah yang dihadapi pengetua ialah melaksanakan perubahan atau kemajuan perubahan di sekolah ke arah mewujudkan komuniti pembelajaran profesional. Perubahan amat perlu dilakukan di sekolah tetapi terdapat guru-guru yang sukar atau tidak mahu berubah sama ada dari segi pengurusan pendidikan mereka mahupun yang melibatkan pengajaran dan pembelajaran. Hal ini juga ditekankan dalam Laporan Pemantauan Kolaboratif Pelaksanaan Projek Rintis Sekolah Bestari (2001: 496-497) bahawa apabila guru-guru ditemu bual selepas pencerapan dibuat, ada juga yang tidak bersedia membuat perubahan kerana yakin pengajaran dan pembelajaran konvensional relevan dengan sistem peperiksaan. Dapatan-dapatan ini menunjukkan kurangnya inisiatif guru sebagai individu untuk berubah. Pembelajaran organisasi hanya akan berlaku sekiranya setiap individu dalam sesebuah organisasi itu belajar.

Laporan Jemaah Nazir (2006) telah memaparkan bahawa pengurusan panitia di sekolah-sekolah kurang berkesan kerana agenda mesyuarat panitia kurang membincangkan agenda profesional seperti peningkatan pengajaran dan pembelajaran, program perkembangan staf untuk panitia, perkongsian amalan terbaik dalaman dan luaran, pemberian latihan dan kerja rumah secara terancang, penggunaan bahan bantu mengajar yang lebih berkesan dan sebagainya. Agenda yang dibincangkan oleh mesyuarat panitia bertumpu kepada perkara-perkara rutin seperti ujian, peperiksaan, proses mengisi data *Head Count*, minggu atau bulan Sains, Matematik, Bahasa dan sebagainya

seperti mana tercatat dalam takwim sekolah. Refleksi dan perbincangan tentang pencapaian murid-murid dalam ujian dan peperiksaan adalah sedikit.

Laporan Pemantauan Kolaboratif Pelaksanaan Projek Rintis Sekolah Bestari (2001: 517) menyatakan bahawa dari segi pengurusan mata pelajaran, ketua bidang dan ketua panitia haruslah memberi lebih tumpuan kepada perancangan aktiviti yang menjurus kepada peningkatan pengajaran dan pembelajaran bestari dan tidak hanya berfokus kepada menyediakan pelajar untuk peperiksaan. Ini memberi gambaran tentang perlunya peningkatan pembelajaran pasukan di dalam organisasi sekolah. Seajar dengan tuntutan ini, Jemaah Nazir telah mengendalikan kursus untuk pemimpin sekolah, penolong kanan dan ketua panitia di Daerah Petaling. Salah satu daripada elemen penting dalam pembelajaran organisasi ialah pembelajaran berterusan termasuk program perkembangan staf.

Kajian ini menunjukkan bahawa guru tidak puas hati kerana tiada kebebasan menyuarakan bentuk perancangan program perkembangan staf yang mereka inginkan hingga membawa konflik keutamaan antara guru dengan pentadbiran sekolah (Wan Mohd Rashid Wan Ahmad, 1999). Sekiranya konflik ini berlaku, peranan kepemimpinan pengetua perlu dihalusi untuk meneliti kepemimpinan pengetua terhadap pembelajaran pasukan. Dapatan yang sama juga didapati daripada satu kajian yang dijalankan oleh Baharom Mohamad (2002), yang meninjau tentang persepsi guru-guru terhadap kepimpinan pengajaran dalam kalangan pengetua dan guru besar dalam celek komputer di sekolah-sekolah di negeri Johor. Daripada pemerhatian, didapati bahawa amalan permuafakatan seperti perancangan program perkembangan staf masih kabur. Perancang program perkembangan staf masih bersifat ad-hoc, defisit, tiada dasar bertulis, serta kurang penglibatan guru (Zulwali Kifli Merawi, 1996). Perancang ini merujuk kepada kepemimpinan pengetua yang memainkan peranan yang amat penting dalam menentukan hala tuju sesebuah organisasi.

Pihak pemimpin sekolah perlu banyak memberikan tumpuan kepada budaya peningkatan ilmu dan kemahiran terkini pemimpin sendiri serta guru-guru dalam mewujudkan pembelajaran organisasi. Pengetua berperanan sebagai suri teladan dalam mengakses ilmu pengetahuan dan pembelajaran sepanjang hayat. Dalam era globalisasi peningkatan teknologi yang pesat memudahkan penyebaran maklumat dengan cepat. Dalam membangunkan pengurusan pendidikan berkualiti, pemimpin haruslah bukan sekadar merupakan seorang yang terpelajar tetapi seorang pelajar yakni sebagai individu dalam organisasi yang dapat memberi impak kepada pasukan seperti panitia-panitia di sekolah.

Maka wujudlah keperluan untuk membuat kajian tentang kepemimpinan pengetua terhadap pembelajaran pasukan panitia dalam mewujudkan pembelajaran organisasi.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti dan meninjau sama ada wujudnya hubungan antara kepemimpinan pengetua dan pembelajaran pasukan dalam kalangan guru.

Secara khususnya, objektif-objektif kajian ini adalah untuk:

- a. mengenal pasti persepsi guru tentang kepemimpinan pengetua terhadap pembelajaran pasukan panitia dalam mewujudkan organisasi pembelajaran.
- b. mengenal pasti perbezaan persepsi guru tentang kepemimpinan pengetua terhadap pembelajaran pasukan panitia mengikut ciri-ciri demografi.
- c. mengenal pasti hubungan antara persepsi guru tentang kepemimpinan pengetua dalam domain pembangunan organisasi, persekitaran organisasi dan program pendidikan dengan pembelajaran pasukan panitia.
- d. mengenal pasti domain kepemimpinan pengetua yang paling menyumbang kepada pembelajaran pasukan panitia.

SOALAN KAJIAN

- a. Apakah persepsi guru tentang kepemimpinan pengetua terhadap pembelajaran pasukan panitia dalam mewujudkan organisasi pembelajaran?
- b. Adakah terdapat perbezaan persepsi guru tentang kepemimpinan pengetua terhadap pembelajaran pasukan panitia mengikut ciri-ciri demografi?
- c. Adakah wujud hubungan antara persepsi guru tentang kepemimpinan pengetua dalam domain pembangunan organisasi, persekitaran organisasi dan program pendidikan dengan pembelajaran pasukan panitia?
- d. Apakah domain kepemimpinan pengetua yang paling menyumbang kepada pembelajaran pasukan?

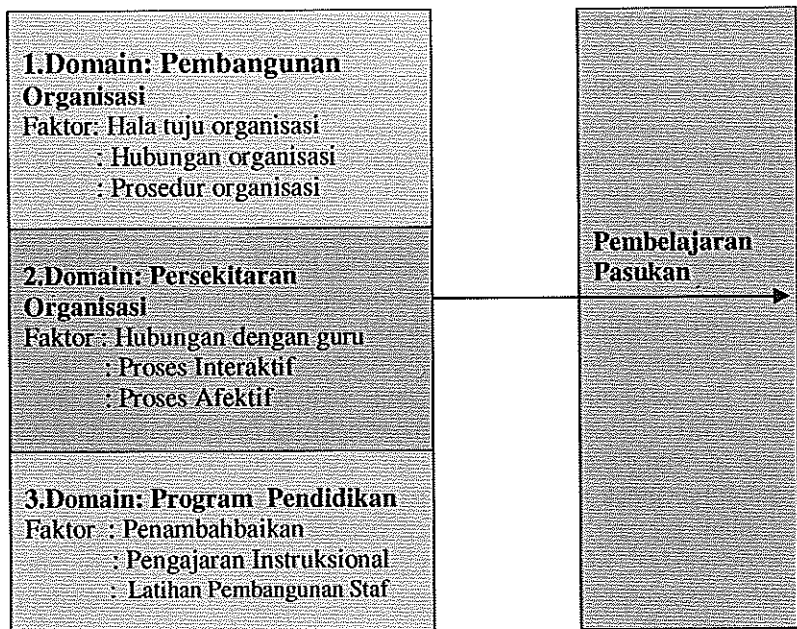
KEPENTINGAN KAJIAN

Matlamat PIPP adalah "Pendidikan Berkualiti untuk Semua". Bagaimana kita dapat menterjemahkannya? Sememangnya kepemimpinan yang berkualiti akan menghasilkan guru yang berkualiti yang dapat membawa kepada peningkatan pencapaian murid-murid. Kualiti dihubungkan dengan penambahbaikan berterusan yakni pembelajaran berterusan. Pemimpin yang dinamik dan berwibawa merupakan seorang pemimpin yang prihatin dengan visi dan matlamat pendidikan dalam menggembelng tenaga dan komitmen seluruh warga organisasinya. Hasil dapatan kajian ini diharap dapat memberi maklumat tentang faktor-faktor (pembangunan organisasi, persekitaran organisasi dan program pendidikan) yang menyumbang kepada pembelajaran pasukan panitia dalam mewujudkan organisasi pembelajaran. Maklumat-maklumat ini yang merupakan maklum balas yang berguna dapat dijadikan rujukan dan bertindak sebagai garis panduan kepada pentadbir sekolah dalam memantapkan prestasi kerja organisasi sekolah. Hasil dapatan kajian diharap dapat mencetuskan minat dan pemikiran penyelidik-penyelidik lain untuk melanjutkan penyelidikan dalam bidang yang berkaitan secara mendalam agar dapat menyumbang kepada pembelajaran organisasi di sekolah-sekolah.

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kerangka kajian dalam Rajah 1 menunjukkan kepemimpinan pengetua terhadap pembelajaran pasukan dalam mewujudkan organisasi pembelajaran. Pemboleh ubah tidak bersandar (bebas) yang akan dikaji ialah faktor demografi dan domain kepemimpinan pengetua. Sebanyak empat faktor demografi yang akan dikaji iaitu gred akademik, domain kepimpinan pengetua dalam pembangunan organisasi, Persekitaran Organisasi dan Program Pendidikan manakala pemboleh ubah bersandar adalah Pembelajaran Pasukan.

Dalam domain Pembangunan Organisasi terdapat tiga sub kumpulan iaitu hala tuju, hubungan organisasi dan prosedur organisasi. Domain Persekitaran Organisasi mempunyai tiga sub kumpulan iaitu hubungan guru, interaktif dan afektif. Domain Program Pembangunan pula mempunyai dua sub kumpulan iaitu penambahbaikan pengajaran dan latihan pembangunan staf. Kajian ini dilakukan untuk mengenal pasti sama ada wujudnya hubungan antara kepimpinan pengetua dengan pembelajaran pasukan dalam mewujudkan pembelajaran organisasi.



Rajah 1: Kerangka Kajian Kepemimpinan Pengetua dan Pembelajaran Pasukan Domain Kepemimpinan Pengetua.

METODOLOGI

Pendekatan kajian

Pendekatan yang digunakan ialah berupa kuantitatif. Tujuannya adalah untuk mengumpul data secara numerikal untuk membantu menerangkan dan menguji serta membentuk teori. Kajian deskriptif telah dibuat untuk membentuk hubungan antara pemboleh ubah - pemboleh ubah.

Populasi dan sampel

Terdapat tiga teknik persampelan yang digunakan iaitu persampelan rawak, persampelan berstrata dan persampelan bertujuan. Daripada 31 buah sekolah menengah di seluruh Petaling, 18 buah sekolah telah dipilih melalui persampelan rawak. Pemilihan sekolah dibuat berdasarkan fakta bahawa kesemua sekolah berkenaan memenuhi segala tuntutan, keperluan dan kehendak kajian. Kesemua sekolah ini adalah di bawah jagaan pegawai pelajaran daerah yang sama. Oleh itu diandaikan terdapat dasar yang sama dalam penyebaran kursus, penganjuran kursus, pemilihan sekolah contoh daerah Petaling dan lain-lain yang berkaitan yang dapat memenuhi kehendak kajian ini.

Di dalam lokasi ini terdapat populasi yang bertepatan dengan tujuan kajian dan penggunaannya dijangka dapat menjawab persoalan kajian. Populasi kajian terdiri daripada guru-guru yang mengajar di lapan belas buah sekolah menengah di daerah Petaling yang terdiri daripada 800 orang. Melalui pensampelan berstrata, bilangan sekolah gred A yang dikaji ialah 11 buah dan bilangan sekolah gred B ialah 7. Populasi yang dipilih ini meliputi guru-guru lelaki dan perempuan daripada pelbagai jawatan dalam organisasi pentadbiran seperti Guru Penolong Kanan (Akademik), Guru Penolong Kanan (Hal Ehwal Murid), Guru Penolong Kanan (Ko-kurikulum), Penyelia Petang, guru-guru kanan mata pelajaran, guru-guru panitia, guru-guru tingkatan dan guru-guru biasa melalui pensampelan bertujuan. Sekiranya populasi ialah di sekitar 500 maka 50% akan dijadikan sampel dan sekiranya populasi ialah di sekitar 15000, maka 20% akan dijadikan sampel. Oleh itu dalam kajian ini peratusan sampel yang dipilih ialah sekitar 35. Populasi guru dari 18 buah sekolah diandaikan adalah seramai 800 orang. Oleh itu pengkaji mengambil 270 responden mengikut cadangan saiz sampel tersebut.

Instrumen kajian

Instrumen kajian yang digunakan untuk pengumpulan data dalam kajian ini ialah satu set soal selidik. Set soal selidik ini mengandungi tiga bahagian iaitu 1) Bahagian A: Biodata Diri; 2) Bahagian B: Soal Selidik tentang kepemimpinan pengetua 3) Bahagian B: Soal Selidik tentang pembelajaran pasukan. Bahagian A dibentuk sendiri oleh penyelidik, sementara Bahagian B diubahsuai dari *Audit of Principal Effectiveness*, APE (diolah semula pada 1986 Valentine I.W. & Bowman M.L.,) dan *The Dimensions of The Learning Organization Questionnaire*, DLOQ (Marsick & Watkins, 1997), serta soal selidik TALIS (Kajian Antarabangsa OECD Mengenai Pengajaran dan Pembelajaran – Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, 2007). Soal selidik oleh Norlia Ahmad Kassim dan Azizah Mohd. Noor yang juga menggunakan DLOQ (*Malaysian Journal of Library & Information Science*, Vol.12, no.1, July 2007: 60) bertajuk *Team Learning In A Learning Organization* dirujuk.

Jadual 1: Analisis Taburan Item Berkaitan Dengan Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Pengetua dan Pasukan Pembelajaran

Domain	Bil. Asal	Bil.Tambahan	Jumlah Item
Pembangunan Organisasi	14	3	17
Faktor hala tuju organisasi	8	1	9
Faktor hubungan organisasi	3	1	4
Faktor prosedur organisasi	3	1	4
Iklim Organisasi	22	-4	18
Faktor hubungan dengan guru	9		9
Faktor hubungan dengan murid	4	-4	0
Faktor proses interaktif	6		6
Faktor proses afektif	3		3
Program Pendidikan	11		11
Faktor penambahbaikan p&p	7		7
Faktor kemajuan staf	4		4
Pembelajaran Pasukan	16	5	21
Jumlah item	63		67

Instrumen soal selidik berupa 5 poin skala Likert digunakan iaitu nombor 1 untuk 'sangat tidak setuju', 2 untuk 'tidak setuju', 3 untuk 'tidak pasti', 4 untuk 'setuju' dan 5 untuk 'sangat setuju'. Pemilihan instrumen soal selidik ini adalah berdasarkan kecekapan instrumen ini mengumpul data dalam masa yang singkat di samping kaedah ini membolehkan pengumpulan data melalui soal selidik dilakukan dengan kos yang rendah dan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi (Gay & Airasian, 2003).

Jadual 2: Keputusan Nilai Kebolehpercayaan Instrumen

Item-Item	Bilangan Item	Nilai Cronbach Alpha
Domain Pembangunan Organisasi	14	0.944
Domain Iklim Organisasi	22	0.971
Domain Program Pendidikan	11	0.951
Pembelajaran Pasukan	16	0.953
Kepemimpinan Pengetua	47	0.984

Analisis data

Data akan dianalisis menggunakan alat statistik seperti rajah di bawah.

Jadual 3: Alat Statistik Yang Digunakan Mengikut Skala Pengukuran

Bil.	Hipotesis Kajian	Pemboleh ubah Tak Bersandar	Pemboleh ubah Bersandar	Alat Statistik
1	H ₀₁ : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kepemimpinan pengetua terhadap pembelajaran pasukan panitia dalam kalangan guru mengikut ciri-ciri demografi.	Ciri-ciri demografi <i>Nominal</i>	Pembelajaran pasukan <i>Sela</i>	Ujian-t dan ANOVA satu hala
2	H ₀₂ : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara domain pembangunan organisasi dengan pembelajaran pasukan panitia.	Pembangunan Organisasi <i>Sela</i>	Pembelajaran pasukan <i>Sela</i>	Pearson 'r'
3	H ₀₃ : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara domain persekitaran organisasi dengan pembelajaran pasukan panitia.	Persekitaran Organisasi <i>Sela</i>	Pembelajaran pasukan <i>Sela</i>	Pearson 'r'
4	H ₀₄ : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara domain program pendidikan dengan pembelajaran pasukan panitia.	Program Pembangunan <i>Sela</i>	Pembelajaran pasukan <i>Sela</i>	Pearson 'r'
5	H ₀₅ : Tidak terdapat domain kepemimpinan pengetua yang menjadi peramal terbaik yang menyumbang kepada pembelajaran pasukan panitia.	Faktor kepemimpinan pengetua <i>Sela</i>	Pembelajaran pasukan <i>Sela</i>	Regresi pelbagai

Nota: Aras signifikan yang ditetapkan, $p = < .05$. Analisis ujian hipotesis yang mempunyai $p > .05$ maka hipotesis nol diterima. Jika $p < .05$, maka hipotesis nol ditolak.

DAPATAN KAJIAN

Gred Sekolah

Daripada 240 orang responden, 138 orang adalah guru yang mengajar di sekolah gred A (57.7%) dan 102 lagi adalah guru yang mengajar di sekolah gred B (42.5%). Sekolah gred A merupakan sekolah yang mempunyai pelajar seramai 1000 orang ke atas dan gred B mempunyai pelajar seramai 1000 orang ke bawah. Bilangan sekolah gred A yang dikaji ialah sebanyak 11 buah dan gred B sebanyak 7 buah sekolah.

Pengalaman Mengajar

Daripada 240 orang responden, 63 responden ialah guru yang mempunyai kurang daripada 3 tahun pengalaman mengajar (33.8%) dan 96 lagi ialah guru yang mempunyai pengalaman mengajar lebih daripada 8 tahun (40%).

Jawatan Yang Disandang

Daripada 240 orang responden, 19 orang responden ialah guru yang menyandang jawatan penolong kanan atau penyelia petang (7.9%), 111 orang responden menyandang jawatan ketua bidang, ketua panitia atau ketua unit (46.3%) dan 110 orang ialah guru biasa (45.8%)

Status Akademik Responden

Daripada 240 orang responden, 10 orang responden ialah guru yang mempunyai Sijil Perguruan atau Diploma (4.2%), 218 orang responden ialah guru yang berkelulusan Sarjana Muda (90.8%) dan 12 orang responden ialah guru yang berkelulusan sehingga ke peringkat Sarjana (5%).

Persepsi Guru Tentang Kepimpinan Pengetua Terhadap Pembelajaran Pasukan

Data yang diperoleh telah dikodkan semula untuk mendapat frekuensi (fx) dan peratus nilai untuk setiap pemboleh ubah. Julat untuk nilai 1 ialah antara 1 - 1.99 dalam skala Likert 5 poin diandaikan rendah. Julat untuk nilai 2 ialah di antara 2 - 3.99 dan diandaikan sederhana tinggi. Julat untuk nilai 3 ialah di antara 4 - 5 dan diandaikan tinggi. Secara keseluruhan, data menunjukkan terdapat signifikan iaitu responden-responden setuju bahawa wujudnya kepemimpinan pengetua dan berlakunya pembelajaran pasukan. Peratusan responden yang memberi nilai 3 untuk pemboleh ubah Pembangunan

Organisasi ialah 51.7. Peratusan responden yang memberi nilai 2 untuk pemboleh ubah Persekitaran Organisasi dan Program Pendidikan ialah 57.9. Peratusan responden yang memberi nilai 2 untuk pemboleh ubah Pembelajaran Pasukan ialah 64.2. Ini menunjukkan bahawa ia berada pada tahap sederhana tinggi sahaja.

Jadual 4: Persepsi Responden Tentang Kepimpinan Pengetua Terhadap Pembelajaran Pasukan

	Pembangunan Organisasi(OD)		Persekitaran Organisasi		Program Pendidikan		Pembelajaran Pasukan	
	fx	Peratus	fx	Peratus	fx	Peratus	fx	Peratus
1.00	2	.8	4	1.7	1	.4	1	.4
2.00	114	47.5	139	57.9	139	57.9	154	64.2
3.00	124	51.7	97	40.4	100	41.7	85	35.4
Jumlah	240	100.0	240	100.0	240	100.0	240	100.0

Perbezaan Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Pengetua Terhadap Pembelajaran Pasukan Mengikut Ciri Demografi

Penggunaan ujian t dan ANOVA menunjukkan keputusan ujian adalah tidak signifikan ($t = -.555$, $df = 238$, $P = .579$). Tidak terdapat perbezaan antara kedua-dua sekolah gred A dan B dari segi pembelajaran pasukan di mana $p > .05$. Maka hipotesis nol diterima. Dapatan analisis ANOVA menunjukkan tidak wujudnya perbezaan persepsi yang signifikan berdasarkan faktor pengalaman guru ($f = .502$, $p = .606$), jawatan yang disandang ($f = .710$, $p = .403$) dan kelayakan akademik ($f = .591$, $p = .554$) kerana p adalah lebih daripada 0.05. Maka semua hipotesis nol berkaitan itu diterima.

Hubungan Antara Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Pengetua dan Pembelajaran Pasukan

Data menunjukkan wujudnya hubungan antara pembangunan organisasi dengan pembelajaran pasukan, iklim organisasi dengan pembelajaran pasukan dan program pendidikan dengan pembelajaran pasukan adalah signifikan. Oleh itu output daripada korelasi Pembangunan Organisasi dengan Pembelajaran

Pasukan (.531), Persekitaran Organisasi dengan Pembelajaran Pasukan (.592) dan Program Pembangunan dengan Pembelajaran Pasukan (.641) menunjukkan hubungan yang sederhana.

Domain Kepemimpinan Yang Paling Menyumbang Kepada Pembelajaran Pasukan .

Output regresi linear untuk peramal pertama (Pembangunan Organisasi) : nilai R^2 sebanyak .282 menunjukkan bahawa 28.2% jumlah varian dalam persepsi guru adalah sumbangan daripada faktor Pembangunan Organisasi. Keputusan ujian-t menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah peramal pertama dan pemboleh ubah bersandar (Pembelajaran Pasukan) pada $p < .05$.

Output regresi linear untuk peramal kedua (Persekitaran Organisasi) : nilai R^2 sebanyak .350 menunjukkan bahawa 35% jumlah varian dalam persepsi guru adalah sumbangan daripada faktor Persekitaran Organisasi. Keputusan ujian-t menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah peramal pertama dan pemboleh ubah bersandar (Pembelajaran Pasukan) pada $p < .05$.

Output regresi linear untuk peramal ketiga (Program Pendidikan) : nilai R^2 sebanyak .411 menunjukkan bahawa 41.1 % jumlah varian dalam persepsi guru adalah sumbangan daripada faktor Program Pendidikan. Keputusan ujian-t menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah peramal dan pemboleh ubah bersandar (Pembelajaran Pasukan) pada $p < .05$.

Untuk menguji H_0 yang menyatakan tidak terdapat domain kepemimpinan pengetua yang menjadi peramal terbaik yang menyumbang kepada pembelajaran pasukan, Analisis Regresi Pelbagai kaedah 'stepwise' digunakan.

Daripada persamaan regresi yang muktamad, pengiraan statistik yang terakhir menunjukkan bahawa peramal yang mempunyai *beta weight* terbesar ialah PP iaitu program pendidikan ($Beta = .456$) diikuti oleh IO iaitu Persekitaran Organisasi ($Beta = .276$).

Ini bermakna faktor Program Pendidikan (PP) adalah penyumbang yang lebih besar daripada pemboleh ubah Persekitaran Organisasi (IO) dalam menerangkan variasi persepsi guru terhadap pembelajaran pasukan. Pembangunan Organisasi menunjukkan *beta weight* -.031 dan tidak signifikan pada aras 0.748. Maka H_0 yang menyatakan tidak terdapat domain

kepemimpinan pengetua yang menjadi peramal terbaik yang menyumbang kepada pembelajaran pasukan tidak diterima.

RUMUSAN

Tujuan kajian kuantitatif korelasi dibuat adalah untuk meninjau persepsi guru tentang hubungan antara kepemimpinan pengetua dan pembelajaran pasukan dalam mewujudkan organisasi pembelajaran. Dapatan menunjukkan terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan pembelajaran pasukan mencadangkan bahawa konstruktif mungkin dapat meningkatkan pemahaman tentang amalan kepimpinan dan pembelajaran pasukan untuk mewujudkan pembelajaran organisasi. Di samping itu, kajian ini juga bertujuan mengenal pasti faktor/domain kepemimpinan yang paling menyumbang kepada pembelajaran pasukan. Kajian ini telah dijalankan di lapen belas buah sekolah gred A dan B di Daerah Petaling, Selangor. Teknik persampelan yang digunakan ialah persampelan rawak, berstrata dan bertujuan. Seramai 248 orang responden mengembalikan soal selidik tersebut di mana lapen set soal selidik yang tidak lengkap dikeluarkan. Kajian ini adalah kajian korelasi yang menggunakan kaedah deskriptif dan inferensi berasaskan soal selidik.

Hasil analisis menunjukkan kebolehpercayaan soal selidik ini adalah tinggi. Terdapat beberapa soalan yang telah dikeluarkan dan ditambah selepas kajian rintis. Walau bagaimanapun nilai Alpha Cronbach masih tinggi iaitu untuk Kepemimpinan Pengetua ialah .846 dan untuk Pembelajaran Pasukan ialah .910. Statistik inferensi seperti ujian-t, ANOVA Sehalu, Pekali Korelasi 'r' dan Regresi Pelbagai telah digunakan untuk menguji setiap hipotesis yang dibentuk oleh pengkaji. Ujian-ujian ini dilaksanakan untuk menentukan sama ada hipotesis nol diterima atau ditolak. Hasil analisis faktor demografi mendapati hipotesis nol ini diterima. Hasil analisis hubungan kepemimpinan pengetua dan pembelajaran pasukan mendapati ketiga-tiga hipotesis nol ditolak. Melalui analisis regresi pelbagai berkaitan faktor yang paling menyumbang kepada pembelajaran pasukan, hipotesis nol ditolak.

PERBINCANGAN

Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Pengetua Terhadap Pembelajaran Pasukan

Dapatan kajian menunjukkan kebanyakan guru mempunyai persepsi yang positif tentang kepemimpinan pengetua terhadap pembelajaran pasukan dalam mewujudkan organisasi pembelajaran. Peranan pengetua adalah begitu penting sehingga dikatakan bahawa sudah terdapat persetujuan yang umum dalam kajian pendidikan iaitu harapan terbaik untuk peningkatan sekolah boleh diperoleh di pejabat pengetua (DuFour & Eaker, 1998: 183).

Menurut Leithwood (1997) dalam kajiannya, kepemimpinan pengetua mempunyai pengaruh yang bebas terhadap perancangan, struktur dan organisasi termasuk misi dan budaya sekolah. Elmore (1995) menegaskan prinsip-prinsip amalan terbaik agak sukar dilaksanakan di sekolah disebabkan oleh dua faktor iaitu (a) ia memerlukan pengetahuan isi kandungan dan kemahiran pedagogi dan (b) ia mencabar situasi organisasi sekolah.

Beliau juga menekankan pendekatan perancangan dan pembangunan staf dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Leithwood dan rakan rakannya (1999) bersetuju bahawa perlu ada penekanan terhadap pendekatan kepemimpinan dalam tingkah laku guru-guru dalam segala aktiviti yang boleh mempengaruhi perkembangan pelajar. Dengan demikian, pengetua perlulah tahu bagaimana teori andragogi mempengaruhi tingkah laku guru. Bamburg and Andrews (1990) percaya bahawa untuk menjadi seorang pemimpin instruksional yang berkesan, seseorang pemimpin harus mempunyai visi untuk organisasi yang berfokus kepada pencapaian akademik. Beliau juga memainkan peranan yang penting dalam mengkomunikasikan visi ini kepada semua orang yang ada hubung kait dengan sekolah agar mendapat sokongannya.

Output daripada korelasi Spearman (0.557, 0.601 dan 0.594) menunjukkan hubungan yang sederhana. Namun tahap signifikan hanya menjadi petunjuk bahawa memang ada kemungkinan hubungan tersebut, tidak kira sama ada hubungan ini kuat atau lemah. Ini tidak bermakna hubungan yang kuat menunjukkan satu pemboleh ubah menjadi penyebab kepada satu pemboleh ubah lain. Untuk mengetahui sama ada ini adalah hubungan *cause-effect* kajian eksperimental harus dilaksanakan (Gay, m.s. 316).

Perbezaan Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Pengetua Terhadap Pembelajaran Pasukan Mengikut Ciri Demografi

Shrivastava (1983) dalam Garavan, (1997: 22) memberi perhatian secara implisit tentang saiz organisasi dalam pelbagai tahap pembelajaran tetapi tidak mengkaji secara spesifik bagaimana ciri saiz boleh mempengaruhi kapasiti untuk menjadi organisasi pembelajaran. Hendry *et al* (1994) dalam Garavan, (1997: 22) adalah antara beberapa orang penulis secara eksplisit mempertimbangkan saiz sebagai pemboleh ubah organisasi yang penting. Mereka membahaskan bahawa saiz yang kecil mempunyai kelebihan yang jelas dalam pembentukan organisasi pembelajaran walau bagaimanapun mereka tidak menghuraikannya. Dalam kajian ini tidak terdapat perbezaan yang signifikan yang wujud antara pembelajaran pasukan dengan gred sekolah A atau B.

Domain Kepimpinan Yang Paling Menyumbang kepada Pembelajaran Pasukan

Dalam regresi linear didapati tiga pemboleh ubah iaitu pembangunan organisasi, persekitaran organisasi dan program pendidikan menyumbang kepada pembelajaran pasukan. Hala tuju sekolah, hubungan organisasi dan prosedur organisasi merupakan sub faktor kepada pembangunan organisasi. Data dikumpulkan disebabkan menjadi suatu kebiasaan dan peraturan sekolah untuk melaporkan kemajuan pembelajaran pelajar. Jarang data digunakan untuk menganalisis sama ada kesediaan belajar pelajar-pelajar itu ada pada tahap yang sepatutnya, adakah guru-guru sedang menggunakan amalan-amalan pengajaran terbaik atau adakah ibu bapa berasa puas hati dengan kualiti sekolah. Sebenarnya dengan data kita dapat mengenal pasti kelemahan kita. Data dapat membantu pemimpin sekolah membentuk *blue print* dengan keputusan yang dapat diukur dalam usaha penambahbaikan sekolah secara berterusan.

Dalam kebanyakan organisasi, staf masih kabur dan kurang yakin mereka dapat menghasilkan impak yang bermakna. Ini boleh menjejaskan kemajuan sesebuah organisasi (Senge 1990). Data pencapaian yang dikumpulkan dan dianalisa oleh sesebuah pasukan akan membawa kepada perkongsian yang bermakna dan juga mendedahkan kelemahan dan kekuatan. Aktiviti seperti ini membantu usaha pencapaian berorientasikan matlamat dan juga memberikan kepuasan diri. Data dan maklum balas merupakan ramuan primer dalam menggalakkan usaha ke arah pencapaian matlamat. Apabila matlamat (SMART) telah dikenal pasti, guru-guru dapat memantau perkembangan, dan matlamat dan data akan mengakibatkan pengaruh yang positif. Matlamat dan

data apabila digabungkan dengan usaha kolaboratif dapat mewujudkan keadaan yang membolehkan atau memaksa guru-guru secara individu untuk meminta dan memberi nasihat untuk membantu rakan sekerja mereka (Rosenholtz, 1991: 6).

Terdapat kajian yang mencadangkan bahawa inisiatif seperti pembangunan organisasi hanya mempengaruhi pencapaian pelajar secara tidak langsung sahaja. Wang dan rakan-rakannya (1993) menyatakan bahawa *distal variable* ini tidak ada kaitan secara langsung dalam pengalaman pembelajaran harian pelajar. Dapatan analisis regresi pelbagai (*stepwise*) menunjukkan bahawa antara tiga pemboleh ubah bebas, pembangunan organisasi tidak menyumbang kepada pembelajaran pasukan. Faktor persekitaran organisasi yang merangkumi persepsi guru terhadap hubungan guru dengan pemimpin, proses interaksi dan afektif juga menyumbang kepada pembelajaran pasukan. Amalan pemimpin yang diketengahkan oleh Kouzes & Posner ialah *encouraging the heart* dan *enabling others to act* menunjukkan bahawa pengetua dan stafnya mesti menjalin hubungan yang baik. Faktor program pendidikan adalah penyumbang yang lebih besar daripada pemboleh ubah - pemboleh ubah yang lain dalam menerangkan variasi persepsi guru terhadap pembelajaran pasukan. Program pendidikan merangkumi pembelajaran pengetua dan staf. Pengetua juga semestinya terlibat dalam pembangunan profesional untuk meningkatkan kebolehan mereka dalam mewujudkan persekitaran yang kolaboratif. Ini konsisten dengan dapatan Lim Li Li (2006: iv) yang menyatakan faktor profesionalisme adalah yang paling menyumbang kepada kualiti pengajaran.

Dalam literatur organisasi, sama ada sesebuah organisasi berjaya atau tidak, bergantung kepada keupayaannya untuk menjadi sebuah "organisasi pembelajaran" (DuFour, 1975). Joyce dan Calhoun (1995) menyatakan bahawa para pendidik mesti menjadikan sekolah sebagai komuniti pembelajaran untuk semua staf dan pelajar.

RUJUKAN

- Abdul Aziz Jamin, Chan Yuen Fook, Tan Siew Eng, Sathiamoorthy Kannan. Jun 2004. *Amalan Pengurusan dan Kepimpinan Pengetua Kanan di Malaysia*. Institut Aminuddin Baki: KPM.
- Abu Bakar Hashim, Asarudin Ashari, Shahrin Hashim. 1999. *The Usefulness of Doing A Learning Organization on Educational Management and Leadership (A SEMA L)*. Pulau Pinang.
- Alimuddin Bin Hj. Mohd. Dom. 2006. *Kepimpinan Instruksional: Peranan Pengetua dan Guru Besar dalam Meningkatkan Kualiti Pengajaran dan Pembelajaran di Bilik Dadah*. Putrajaya: Jemaah Nazir Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Appelbaum, S. H. & Goransson, L. 1997. *Transformational and Adaptive Learning Within The Learning Organization: A Framework for Research & Application*. 4(3): 115-128.
- Argyris, C. 1999. *On Organizational Learning* (2nd edition). Oxford: Blackwell.
- Argyris, C. & Schon, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory Method and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing
- Ayob Jantan. 2004. *Pengetua Sekolah Yang Efektif*. Selangor: Utusan PTS Publication & Distributors Sdn Bhd.
- Azizi Yahaya, Mohammad Anuar Abd Rahman, Mohammad Yusope Hassan. *Gaya Pemudah Cara Di Sekolah: Sejauh manakah Pengetua-Pengetua Mengamalkannya*. UTM. Dimuat turun 22 September 2007. http://eprint.utm.my/2259/2/AziziYahaya_Gaya_Pemudah_Cara.pdf.
- Baharom Mohamad. 2002 . dalam Mohamad Sani Ibrahim & Mohd Jasmy Abd Rahman. *Pengetua dan Pembestarian Sekolah*. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Nasional Pengurusan Kepimpinan dan Pendidikan di Hotel Pan Pacific pada 16 - 19 Disember 2002.
- Bamburg, J., & Andrews, R. 1990. *School Goals, Principals, and Achievement School Effectiveness and School Improvement* 2, 175-191.
- Barth, R.S. 1991. *Restructuring Schools: Some Questions For Teachers and Principals*. Phi Delta Kappan.

- Barth, R.S. 1991. *Improving Schools from Within: Teachers, Parents, and Principals Can Make the Difference*. Jossey-Bass
- Bentley, Tom. 1998. *Learning Beyond The Classroom: Education for a Changing World* London, GBR: Routledge.
- Blase Jo, Blase Joseph. 2004. *Handbook of Instructional Leadership*. California: Corwin Press.
- Boyd, Victoria. *School Context: Bridge or Barrier to Change*. Southwest Educational Development Laboratory (SEDL). Dimuat turun pada 12 Oktober 2006
- Burns, R. 1995. *The Adult Learner at Work*. Business and Professional Publishing: Sydney. Calderin, Roberto. 2005. *Emotional Intelligence in Public Elementary School Principals: Building Collegial Relations*. Doctorate thesis. New York: Fordham University.
- Cherniss, C. & Goleman, D. (Eds.) 2001. *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chua Yan Piaw. 2006. *Kaedah Penyelidikan: Kaedah dan Statistik Penyelidikan. Buku 1*. Kuala Lumpur: Mc Graw Hill Education.
- Crossan, M" Lane, H., & White, R. 1999. *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*. Academy of Management Review, 24(3): 522-537.
- Davies, Barbara J.. Davies, Brent. *Developing a Model for Strategic Leadership in Schools. Educational Management Administration & Leadership*. London: SAGE Publications.
- Elmore, R. 1995. *Teaching, Learning, and School Organisation: Principles of Practice and the Regularities of Schooling*. Educational Administration Quarterly, 31(3) pp 355-74
- Dennis, Dell. 2003. *Revisiting Adult Education Theories: Can Emancipatory Learning Begin To Redress The Shortfall In Achieving Learning Organization?* WWA Business School: University of Western Australia. http://www.ecu.edu.au/conferences/tif/2003/pub/pdf/16_Dennis_Dell.pdf

- Denton, John. 1998. *Organisational Learning and Effectiveness*. London: Routledge.
Discussion Paper For The CCMD Action Research Roundtable on the Learning Organization. Canadian Centre for Management Development.
Last updated: March 2000
- Dixon, N. M. 1999. *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. Hampshire, England: Gower
- DuFour, R. 1998 dalam DuFour, R. Winter 2001. *In the Right Context: The Effective Leader concentrates on a Foundation of programs, Procedures, Beliefs, Expectations, and Habits*. Journal of Staff Development. 22(1)
- DuFour, R., & Eaker, R. 1998. *Professional Learning Communities at Work*. Best Practices for Enhancing Student Achievement. Bloomington, IN: National Education Service.
- French, W.L. and Bell, CH. 1995. *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- Frost, D., Durrant, J., Head, M. and Holden, G. 2000. *Teacher-Led School Improvement* London: Routledge Falmer.
- Fullan, M.G. 1991. *The New Meaning of Educational Change*. (2nd edition). New York: Teachers College Press.
- Fullan, M.G. 2001. *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M.G. 2003. *The Imperative of School Leadership*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Fullan, M.G. and Miles, M.B. 1992. *Getting Reform Right: What Works and What Doesn't*. Phi Delta Kappan, 73(10): 745-752.
- Garavan, Thomas. 1997. *The Learning Organization: A Review and Evaluation*. 4(1): 18-29.
- Garvin, D.A. July/August 1993. *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review. 78-91.

- Garvin, D.A. 2000. *Learning in Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gay, L.R. & Airasian, P. 2003. *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications*. New Jersey: Pearson Education.
- George, J.M. August. 2000. *Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence*. Human Relations, 53(8): 1027-1055.
- Glickman, CD. 1990. "Pushing School Reform to a New Edge: The Seven Ironies of Empowerment" _ Phi Delta Kappan. 72(1): 68-75.
- Goetsch, David L & Davis, Stanley B. 2006. *Quality Management: Introduction To Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. New Jersey: Pearson
- Goldman, C & O'Shea, C 1990. *A Culture For Change*. Educational Leadership.
- Goleman, D. 2000. *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review.
- Goleman, D. 1995. *Emotional Intelligence*. New York: Bantham Books
- Goleman, D. September 2006. *The Socially Intelligent Leader*. ASCD. 64(1): 76-81
- Gottlieb, Franz Michael. 2006. *Humanistic Leadership: Emotional Intelligence and Team Learning*. Doctor of Management in Organisational Leadership Dissertation. University of Phoenix.
- Graetz, F. 2000, *Strategic Change Leadership*. *Management Decision*. 38(8): 550-562
- Groesbeck, Richard L. 2001. *An Empirical Study of Group Stewardship and Learning: Implications for Work Group Effectiveness*. Doctor of Philosophy in Industrial And Systems Engineering Dissertation. Blackburg, Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.

- Guskey, T. R. & Sparks, D. 1996. *Exploring the Relationship Between Staff Development and Improvement in Student Learning*. National Staff Development Council, JSD,17(4) Dimuat turun pada 12 Oktober 2006. http://www/nsdc.org/library/publication/jsd/f_gusky.cfm
- Hall, GE, & Hord, S. M. (1987). *Change in Schools Facilitating the Process*. NY: State University of New York Press.
- Hall, G. E., Wallace, R. C, & Dossett, W. A. (1973). *A Developmental Conceptualization of the Adoption Process Within Educational Institutions*(Rep. No. 3006). Austin, Texas: The University of Texas at Austin, The Research and Development Center for Teacher Education. (ERIC Document Reproduction No. ED 095 126).
- Hargreaves, A. 1992. *Cultures of Teaching*. New York: Teachers College Press
- Hart, Chris. 2005. *Doing Your Masters Dissertation*. Sage Publications
- Ho, S. K. 1995. *TQM An Integrated Approach: Implementing TQ Through Japanese 5-S and ISO 9000*. London: Kogan Page.
- Hord, S.M. 1992. *Facilitative Leadership: The Imperative for Change*. Austin, TX: Southwest Ed Dep't.
- Hoy, A. W. 2006. *Instructional Leadership: A Research-Based Guide to Learning in School* Boston: A Pearson Education Co.
- Hoy, Wayne K. & Miskel, Cecil G. 2005. *Educational Administration – Theory Research, and Practice* (7th edition). New York: McGraw-Hill.
- Huberman, A.M. & Miles, M.B. 1984. *Innovative Up Close - How School Improvement Works*. New York: Plenum Press.
- Joyce, B., & Calhoun, E. 1995. *School Renewal: An Inquiry Not a Formula*. *Educational Leadership*, 52(7): 51
- Joyce, Bruce, and Calhoun, E. 1996. *School Renewal: An Inquiry, Not a Prescription*. In *Learning Experiences in School Renewal: An Exploration of Five Successful Programs*. Oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management. 219 pp.

- Joyce, Bruce & Beverly Showers 2002. *Student Achievement Through Staff Development*(3rd ed.). Alexandria, YA: ASCD.
- Katzenbach, JR. & Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*. Boston: Harvard Business School.
- Kearsley, G. 1996. *Andragogy*. George Washington University. Dimuat turun 8 September 2007. <http://gwis2.circ.gwn.edu:80/>"kearsley/knowles.html
- Knowles, M.S 1970, *The Modern Practice of Adult Education: Andragogy vs. Pedagogy* New York: Association Press
- Kotter, J.P. 1999. "Change Leadership': *Executive Excellence*. 16: (4)
- Kouzes, J, M., & Posner, B.I. 1995. *The Leadership Challenge: How To Keep Extraordinary Things Done In Organization*. San Francisco: Jossey-Bass
- Lambert, Linda. 2003. *Leadership Capacity for Lasting School Improvement* Alexandria: Association for Supervision & Curriculum Development.
- Laporan Pemantauan Kolaboratif Pelaksanaan Projek Rintis Sekolah Bestari. 2001. KPM.
- Laporan Taklimat Pengurusan Panitia Mata Pelajaran untuk Guru Besar/Penolong Kanan. Anjuran Jemaah Nazir Cawangan Petaling. 2006
- Larsen, K., McInerney, e, *et al* May 1996. *Learning Organizations*. 30 pp. Dimuat turun pada 19 Oktober 2007. <http://home.nycap.rr.com>
- Leithwood, K. 1997. *Distributed Leadership in Secondary Schools*. Paper read at Annual Meeting of the American Educational Research Association, March 24--28, at Chicago, IL
- Leithwood, K & Jantzi, D. 1990. *Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures, School Effectiveness and School Improvement*, 1(4), pp 249-80
- Leithwood, K, Jantzi, D & Steinbach, R. 1999. *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press

- Leithwood, K" Jantzi, D., Steinbach, R.. 1995. *An Organizational Learning Perspective on School Responses to Central Policy Initiatives*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco. 38 pp.
- Lieberman, A. & Miller, L. 1990. *Restructuring Schools: What Matters and What Works*. Phi Delta Kappan, 71(10).
- Lim Li Li. 2006. *Pelaksanaan Konferensi Penyeliaan Pengajaran dan Hubungannya dengan Kualiti Pengajaran*. Disertasi Sarjana. Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.
- Loucks-Horsley, S., Harding, e K., Arbuckle, M, A, Murray, L.B., Dubae, e, & Williams, M.K. (1987). *Continuing to Learn: A Guidebook for Teacher Development*. Andover, MA: National Staff Development Council.
- Maeroff, Gene. 1993. *Team Building for School Change: Equipping Teachers for New Roles (Professional Development and Practice Series)*. UK: Teachers College Press.
- Marie Huxtable. 5th Feb 2006. *Educational Enquiry Module, How Can I Improve My Practice Through 'Walking the Talk' and Veiling with Doorsteps?*
- MarsickJ V. J., & Watkins, K. E. 1999. *Creating the Learning Organization*. American Society for Training and Development, Alexandria, VA.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. Spring 2001. *Informal and Incidental Learning. New Directions For Adult and Continuing Education*, No. 89: 25-34
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. 2003. *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. 5(2): 132-151
- Mezirow, J. 1981. *A Critical Theory of Adult Learning and Education*. New York: Columbia University Teachers College.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar. 2001. *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.

- Mohammed Sani & Mohd Jasmy Abd Rahman. 2002. *Pengetua dan Pembestarian Sekolah*. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Nasional Pengurusan Kepimpinan dan Pendidikan di Hotel Pan Pacific pada 16 - 19 Disember 2002.
- Mintzberg, H. 1989 *Power In and Around Organizations*. Prentice Hall.
- Mumford, A. 1995. *The Learning Organization In Review: Industrial and Commercial Training*. 27(1) :9-16
- Murphy, J. et al. 1985. *Supervising and Evaluating Principals: Lessons from Effective Districts*; Educational Leadership. 43(2):78-82.
- Newmann, F. M., & Wehlage, G. G. 1995. *Successful School Restructuring: A Report to the Public and Educators*. Madison, WI: Center on Organization and Restructuring of Schools. (ED 387 925)
- Norliya Ahmad Kassim & Azizah Mohd. Nor. July 2007. *Team Learning In A Learning Organization: The Practices of Team Learning Among University Librarians In Malaysia*. Malaysian Journal of Library & Information Science. 12(1): 55-64
- O'Toole, James. 1996. *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*. New York: Jossey-Bass
- Patterson, J.L., Purkey, S.C, S.C, & Parker, J.V. 1986. *Productive School Systems for a Nonrational World*.
- Reeves, Douglas. December 2006/ January 2007. *Educational Leadership/ Leading to Change/HowDo You Change School Culture?* ASCD, 64(4).
- Report of the Task Force on the Principalship. October 2000 *School Leadership for the 21st Century Initiative. Leadership for Student Learning: Reinventing the Principalship*. Washington D. c.: IEL. 30 pp.
- Research Paper: *School-based Professional Development* 1999. National Partnerships For Excellence & Accountability in Teaching (NPEAT)
- Richardson, Bill. 1995. *Learning Contexts and Roles for the Learning Organization Leader*. 2(1): 15-33.
- Rost, J.c. 1991. *Leadership for the Twenty-first Century*. New York: Praeger.

- Rost, J. 1993. *Leadership Development in the New Millennia*. Journal of Leadership Studies 1(1): 91-110.
- Sackney, Larry. 1988. *Enhancing School Learning Climate: Theory Research and Practice*
- Characteristics of Effective School: A Review of School Effectiveness Research*. Institute of Education, University Of London.
- Sarason, S.B, 1982. *Culture of the School and the Problem of Change*. (2nd edition). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Schmoker, Mike, 1999. *Results: The Key To Continuous School Improvement* (2nd edition). Alexandria, VA, USA: Association of Supervision and Curriculum Development.
- Senge, P" Roberts, c., Ross, R, Smith, B., & Kleiner, A. 1994. *The Fifth Discipline Held Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Nicholas Brealey Pub.
- 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*. London: Random House.
- Senge, P,M" Kleiner, A, Roberts, e, Ross, R" Roth, G" & Smith, B. 1999. *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Press Release.
- Sergiovanni, TJ, & Corbally, F.E, 1984. *Leadership and Organizational Culture*, Chicago, IL: University of Illinois Press,
- Shulman, L, 1986, *Those Who Understand: Knowledge Growth in Teaching'*. Educational Researcher. **15(2)**: 4 - 14.
- Sidek Mohd Noah. 2002. *Reka Bentuk Penyelidikan: Falsafah/ Teori dan Praktis*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Summers, Donna es. 2005. *Quality Management - Creating and Sustaining Organizational Effectiveness*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Swanson, R.A. & Holton, E.F. 2005. *Research in Organizations: Foundations and Methods of inquiry*. Berrett-Koehler Publishers.
- Toffler, A. 1970. *Future Shock*. New York: Random House
- Vinella, Michael W. 2007. *The Relationship Between Student Achievement and the Scores on the Learning Organization Survey*. Doctor of Philosophy Dissertation. Walden University.
- Wan Mohd Rashid Wan Ahmad (1999). *Staff Development Programme at Technical institutions under the Ministry of Education in the East Coast of Peninsula Malaysia*. Disertasi Ph.D, University of Birmingham
- Wood, R. 1995. *New Anticipative Series on People/ Work and Change*. The Strategic Planning Society News.
- Zulwali Kifli Merawi. 1996. *An Examination of Staff Development Provision and Practice in Secondary Schools in Sarawak*. Disertasi PhD, University of Manchester.

Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan diterbitkan dua kali setahun oleh Jabatan Penerbitan dan Dokumentasi, Pusat Dokumentasi dan Sumber Pendidikan, Institut Aminuddin Baki. Sidang Editor jurnal ini menjemput warga pendidik, penyelidik dan pembaca untuk memberikan sumbangan penulisan dalam bentuk artikel dalam bidang pengurusan dan kepimpinan khususnya pendidikan. Artikel hendaklah ditaip langkau dua baris dengan menggunakan *font* Arial atau Times New Roman saiz 12. Setiap sumbangan hendaklah disertakan dengan *softcopy* dan biodata ringkas penulis.

Segala surat-menyurat hendaklah dialamatkan kepada:

Sidang Editor

JURNAL PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN

JABATAN PENERBITAN DAN DOKUMENTASI

Pusat Dokumentasi dan Sumber Pendidikan

Institut Aminuddin Baki

Kementerian Pelajaran Malaysia

Sri Layang 69000 GENTING HIGHLANDS

Pahang Darul Makmur

Tel : 603-61056100

Faks : 603-61056299

<http://www.iab.edu.my>

e-mel : noraziah@iab.edu.my