



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

***HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN PENGAJARAN GURU KANAN
MATA PELAJARAN DAN ORGANISASI PEMBELAJARAN DI SEKOLAH
MENENGAH DI PERAK, MALAYSIA***

NURNAZAHIAH BINTI ABAS

FPP 2018 51



**HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN PENGAJARAN GURU KANAN MATA
PELAJARAN DAN ORGANISASI PEMBELAJARAN DI SEKOLAH
MENENGAH DI PERAK, MALAYSIA**

Oleh

NURNAZAHIAH BINTI ABAS

**Tesis yang dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra
Malaysia, sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Master Sains**

Mac 2018

HAK CIPTA

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini, termasuk teks tanpa had, logo, iklan, gambar dan semua karya seni lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya, Penggunaan mana-mana bahan yang terkandung dalam tesis ini dibenarkan untuk tujuan bukan komersil daripada pemegang hak cipta. Penggunaan komersil bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terdahulu yang nyata daripada Universiti Putra Malaysia.

Hak Cipta © Universiti Putra Malaysia



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Master Sains

**HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN PENGAJARAN GURU KANAN
MATA PELAJARAN DAN ORGANISASI PEMBELAJARAN
DI SEKOLAH MENENGAH DI PERAK, MALAYSIA**

Oleh

NURNAZAHIAH BINTI ABAS

Mac 2018

Pengerusi : Ramli bin Basri, PhD
Fakulti : Pengajian Pendidikan

Guru kanan mata pelajaran (GKMP) memainkan peranan besar dalam membina dan memupuk persekitaran pembelajaran yang positif melalui amalan kepimpinan pengajaran. Persekitaran kondusif menggalakkan pembelajaran dalam kalangan individu, pasukan dan organisasi di sekolah. Oleh itu amat penting untuk mengenal pasti dimensi yang memberi impak kepada organisasi pembelajaran. Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan pengajaran GKMP dan organisasi pembelajaran di sekolah menengah di Perak. Seramai empat ratus orang guru sekolah menengah di negeri Perak telah dipilih mengikut pensampelan rawak dua peringkat mengikut lokasi sekolah dan guru sebagai responden kajian. Kajian ini juga bertujuan mengenal pasti pengaruh amalan kepimpinan pengajaran terhadap organisasi pembelajaran di sekolah.

Dua instrumen berskala Likert telah digunakan untuk mengukur tahap amalan kepimpinan pengajaran GKMP dan tahap organisasi pembelajaran di sekolah iaitu *Principle Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) yang telah diadaptasi serta *Dimension of Learning Organization Questionnaire* (DLOQ). Dapatan kajian rintis mendapati kebolehpercayaan Chronbach Alpha masing-masing ialah .983 dan .976. Seramai 368 responden daripada empat ratus responden telah memulangkan soal selidik yang dianalisis menggunakan SPSS 22.0. Analisis deskriptif turut digunakan untuk mengukur min, sisihan piawai, kekerapan dan peratus.

Mengikut persepsi guru di dalam kajian ini, GKMP mengamalkan kepimpinan pengajaran pada tahap tinggi (min = 3.82, dan $sp = 0.68$) begitu juga dengan tahap amalan organisasi pembelajaran adalah pada tahap tinggi (min = 3.88, $sp = 0.56$). GKMP dilihat menunjukkan amalan kepimpinan paling tinggi bagi dimensi mendefinisikan misi sekolah diikuti mengurus program pengajaran dan mewujudkan iklim pembelajaran

positif. Ini memberikan gambaran GKMP jelas dengan matlamat serta standard yang perlu dicapai oleh murid-murid dan guru-guru bagi mencapai kejayaan sekolah. Sementara itu, persepsi guru menunjukkan dimensi paling tinggi bagi organisasi pembelajaran ialah menggalakkan kolaborasi dan pembelajaran berpasukan. Ini menunjukkan guru-guru di sekolah telah pun bersedia dalam usaha mewujudkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Dapatan kajian ini juga menunjukkan terdapat hubungan signifikan positif sederhana antara dimensi-dimensi kepemimpinan pengajaran GKMP dengan organisasi pembelajaran. Daripada ketiga-tiga dimensi kepemimpinan pengajaran GKMP, hanya dimensi mewujudkan iklim pembelajaran positif merupakan varian yang signifikan yang menjadi peramal terhadap kejayaan mewujudkan organisasi pembelajaran di sekolah.

Hasil penemuan kajian ini menyediakan asas bagi membentuk model kepemimpinan sekolah khusus bagi guru kanan mata pelajaran yang lebih mantap dalam konteks meningkatkan perkembangan profesionalisme dan nilai produktiviti guru serta pencapaian sekolah. Peranan GKMP dalam usaha membentuk sekolah sebagai organisasi pembelajaran amat penting. Oleh itu fokus dan usaha perlu diberikan bagi menambah baik amalan yang masih kurang diamalkan terutama mewujudkan iklim pembelajaran yang positif.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfilment of the requirement for the degree of Master of Science

**THE RELATIONSHIP BETWEEN INSTRUCTIONAL LEADERSHIP AND
LEARNING ORGANISATION AMONG SECONDARY SCHOOLS SENIOR
SUBJECT TEACHERS IN PERAK, MALAYSIA**

By

NURNAZAHIAH BINTI ABAS

March 2018

Chairman : Ramli bin Basri, PhD
Faculty : Educational Studies

Senior teacher of subjects (GKMP) plays a major role in building and fostering a positive learning environment through the practice of instructional leadership. Conducive environment promote learning among individuals, teams and organizations in school. It is therefore very important to identify the dimensions that impact the learning organization. This study was conducted to determine the relationship between instructional leadership of GKMP and organizational learning in secondary schools in Perak. A total of four hundred secondary school teachers in the state have been chosen according to a multi stage random sampling according to the location of the school and teachers as respondents. The study also aims to identify the effect of instructional leadership practices on organizational learning in schools.

Two instruments with Likert scale was used to measure the state of GKMP instructional leadership and learning organization at school level, which is Principle Instructional Management Rating Scale (PIMRS) that has been adapted and Dimension of Learning Organization Questionnaire (DLOQ). The findings of the pilot study found that the reliability of each Chronbach Alpha is .983 and .976. A total of 368 respondent from four hundred respondent have returned questionnaires and were analyzed using SPSS 22.0. Descriptive analysis was also used to measure the mean, standard deviation, frequency and percentage.

Based on the perception of the teachers in this study, GKMP practiced instructional leadership at high level (min = 3.82, and sp = 0.68) as well as the level of learning organization practice was at high level (mean = 3.88, sp = 0.56). GKMP is seen to demonstrate the highest leadership practices for the dimensions of defining school missions followed by managing teaching programs and creating a positive learning climate. This gives a clear picture of the GKMP with the goals and standards that pupils

and teachers need to achieve in achieving the success of the school. Meanwhile, teacher perceptions show the highest dimension of learning organization is to promote collaboration and teamwork. This shows that teachers in the school are ready to create schools as learning organizations. The findings also show that there is a moderate positive significant relationship between the dimensions of GKMP instructional leadership and learning organization. Of the three dimensions of GKMP instructional leadership, only the dimension of creating a positive learning climate is a significant variance that becomes a predictor of creating learning organization in school.

The findings of this study provide the basis for forming a dedicated school leadership model for senior subject teachers in the context of improving the development of professionalism and the value of teachers' productivity and school achievement. The role of GKMP in building a school as a learning organization is very important. Hence focus and effort should be given to improving practices that are still less practicable, especially to create a positive learning climate.

PENGHARGAAN

Bismillahirrahmanirrahim,

Bersyukur ke hadrat Allah s.w.a di atas limpah kurnia Nya tesis ini dapat disiapkan bagi memenuhi keperluan untuk ijazah Sarjana Pentadbiran Pendidikan, Universiti Putera Malaysia. Penulis ingin merakam setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada penyelia tesis, Dr. Ramli bin Basri serta Ahli Jawatankuasa Penyeliaan Dr. Foo Say Fooi atas bimbingan, nasihat, dan sokongan yang diberikan sepanjang tempoh penyediaan tesis ini. Tidak dilupakan juga pensyarah di FPP yang banyak memberikan tunjuk ajar dan pandangan dalam menyiapkan tesis ini iaitu Prof. Dr. Maimunah Ismail, Dr. Shaffe Daud, Dr. Aminuddin Hassan, Prof Madya Dr. Khairuddin Idris, Dr. Soaib Asimiran, dan Dr. Suhaida Abdul Kadir. Ribuan terima kasih diucapkan kepada Puan Norashikin Abu Bakar dan Puan Nor Haily Halim serta rakan-rakan lain yang namanya tidak sebut di sini atas sokongan dan motivasi yang tidak jemu diberikan kepada saya. Ucapan terima kasih yang tidak terhingga diucapkan kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), Bahagian Biasiswa KPM, dan Jabatan Pelajaran Negeri Perak kerana memberi izin kepada saya dan kerjasama untuk menjayakan kajian ini. Begitu juga kepada kakitangan Perpustakaan Sultan Abdul Samad, Universiti Putera Malaysia, Perpustakaan Negara Malaysia, Pusat Sumber Institut Aminudin Baki, Genting Highland; yang telah membantu dalam mengumpul bahan rujukan dan ilmiah untuk menyiapkan tesis ini. Terima kasih juga diucapkan kepada semua pihak yang terlibat secara langsung dan tidak dalam menyiapkan tesis ini.

Khas buat suami tercinta Rozali Abdullah, terima kasih atas pengorbanan, sokongan serta galakan untuk terus berusaha sehingga selesai menulis tesis ini. Begitu juga untuk kedua-dua ibu bapa Encik Abas bin Jaharah dan Puan Salasiah binti Abd. Ghani di atas doa dan sokongan. Tidak lupa anak-anak, Auni Batrisyia, Aina Ruqaiyah, Abu Ubaidillah dan Muhammad Hilman agar dapat dijadikan sebagai panduan dan pembakar semangat dalam meneruskan perjuangan untuk menjadi insan yang cemerlang di dunia dan akhirat.

Tesis ini telah dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Master Sains. Ahli Jawatankuasa Penyeliaan adalah seperti yang berikut:

Ramli bin Basri, PhD

Pensyarah Kanan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Foo Say Fooi, PhD

Pensyarah Kanan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

ROBIAH BINTI YUNUS, PhD

Profesor dan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 04 Oktober 2018

Perakuan Ahli Jawatankuasa Penyelidikan

Dengan ini diperakukan bahawa:

- penyelidikan dan penulisan tesis ini adalah di bawah selian kami;
- tanggungjawab penyeliaan sebagaimana yang dinyatakan dalam Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) telah dipatuhi

Tandatangan : _____
Nama Pengerusi
Jawatankuasa
Penyeliaan : Dr. Ramli bin Basri

Tandatangan : _____
Nama Ahli
Jawatankuasa
Penyeliaan : Dr. Foo Say Fooi

JADUAL KANDUNGAN

	Muka surat
ABSTRAK	i
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	v
PENGESAHAN	vi
PERAKUAN	viii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xv
SENARAI LAMPIRAN	xvi
SENARAI SINGKATAN	xvii
BAB	
1 PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	1
1.3 Pernyataan Masalah	5
1.4 Objektif Kajian	8
1.4.1 Objektif Umum	8
1.4.2 Objektif Khusus	8
1.5 Persoalan Kajian	8
1.6 Kepentingan Kajian	8
1.7 Batasan Kajian	10
1.8 Definisi Istilah	11
1.8.1 Kepimpinan Pengajaran	11
1.8.2 Organisasi Pembelajaran	11
1.8.3 Guru Kanan Mata Pelajaran	12
1.9 Rumusan	12
2 SOROTAN LITERATUR	13
2.1 Pengenalan	13
2.2 Konsep Kepimpinan	13
2.3 Kepimpinan Pengajaran	14
2.3.1 Konsep Kepimpinan Pengajaran	14
2.3.2 Model Kepimpinan Pengajaran	15
2.3.3 Konsep Kepimpinan Pengajaran Guru Kanan Mata Pelajaran	21
2.4 Organisasi Pembelajaran	26
2.4.1 Konsep Organisasi Pembelajaran	26
2.4.2 Model Organisasi Pembelajaran Watkins dan Marsick (1996)	28
2.4.3 Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran	31
2.5 Kajian-kajian Lepas	35
2.5.1 Kajian Ke Atas Kepimpinan Pengajaran Guru Kanan Mata Pelajaran	35

2.5.2	Kajian Ke Atas Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran	37
2.5.3	Kajian Ke Atas Kepimpinan Pengajaran Dan Organisasi Pembelajaran	38
2.6	Kerangka Konsep Kajian	40
2.7	Rumusan	41
3	METODOLOGI KAJIAN	42
3.1	Pengenalan	42
3.2	Reka Bentuk Kajian	42
3.3	Populasi dan Pensampelan Kajian	42
3.4	Instrumentasi	45
3.4.1	Instrumen Kepimpinan Pengajaran	47
3.4.2	Instrumen Organisasi Pembelajaran	47
3.4.3	Instrumen kajian	48
3.5	Kajian Rintis	50
3.6	Pengumpulan Data	52
3.7	Analisis Data	53
3.8	Rumusan	54
4	DAPATAN DAN PERBINCANGAN	55
4.1	Pengenalan	55
4.2	Demografi Responden	55
4.3	Tahap Amalan Kepimpinan Pengajaran GKMP Di Sekolah Menengah	57
4.3.1	Mendefinisikan Misi Sekolah	57
4.3.2	Mengurus Program Pengajaran	59
4.3.3	Mewujudkan Iklim Pembelajaran Positif	62
4.4	Tahap Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Menengah	67
4.4.1	Mewujudkan Peluang Pembelajaran Berterusan	67
4.4.2	Menggalakkan Inkuiri Dan Dialog	69
4.4.3	Menggalakkan Kolaborasi Dan Pembelajaran Berpasukan	71
4.4.4	Mewujudkan Sistem Yang Dapat Mengumpul Dan Berkongsi Pembelajaran	73
4.4.5	Mengupayakan Staff Ke Arah Matlamat Bersama	75
4.4.6	Menghubungkan Organisasi Dengan Persekitaran	77
4.4.7	Menyediakan Kepimpinan Strategik Untuk Pembelajaran	79
4.5	Hubungan Antara Dimensi Amalan Kepimpinan Pengajaran GKMP Dengan Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Menengah	82
4.6	Sumbangan Dimensi Amalan Kepimpinan Pengajaran GKMP Terhadap Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Menengah	83
4.7	Perbincangan	84
4.7.1	Tahap Amalan Kepimpinan GKMP	84
4.7.2	Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Sekolah	86
4.7.3	Hubungan Kepimpinan Pengajaran GKMP Dengan Organisasi Pembelajaran Sekolah	87

4.7.4	Sumbangan Dimensi Amalan Kepimpinan Pengajaran GKMP Terhadap Organisasi Pembelajaran	88
4.8	Rumusan	89
5	RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN	90
5.1	Pengenalan	90
5.2	Rumusan Kajian	90
5.3	Implikasi dan Cadangan	91
5.4	Cadangan Kajian Lanjutan	93
5.5	Kesimpulan	94
	BIBLIOGRAFI	96
	LAMPIRAN	105
	BIODATA PELAJAR	122
	PENERBITAN	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka surat	
2.1	Dimensi Model Kepimpinan Pengajaran Murphy (1990)	18
2.2	Domain Model Kepimpinan Pengajaran Weber (1996)	19
2.3	Perbandingan Model Kepimpinan Pengajaran Hallinger & Murphy (1987), Murphy (1990) dan Weber (1996)	19
2.4	Peranan Dan Fungsi Pengurusan Sekolah	23
2.5	Tugas Dan Tanggungjawab Guru Kanan Mata Pelajaran	24
3.1	Pemilihan Sekolah Menengah Harian Sebagai Sampel	43
3.2	Pemilihan Guru Sekolah Menengah Harian Sebagai Sampel	45
3.3	Penentuan Skor Skala Bagi Amalan Kepimpinan Pengajaran Dan Organisasi Pembelajaran.	46
3.4	Dimensi Dan Fungsi Kepimpinan Pengajaran GKMP	47
3.5	Dimensi Organisasi Pembelajaran	48
3.6	Item Dalam Konstruk Kepimpinan Pengajaran	49
3.7	Item Dalam Konstruk Organisasi Pembelajaran	50
3.8	Kebolehpercayaan Item Dalam Soal Selidik Kajian Rintis Kepimpinan Pengajaran	51
3.9	Kebolehpercayaan Item Dalam Soal Selidik Kajian Rintis Organisasi Pembelajaran	51
3.10	Perbandingan Chronbach Alpha Kepimpinan Pengajaran	51
3.11	Perbandingan Chronbach Alpha Organisasi Pembelajaran	52
3.12	Interpretasi Skor Min Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Dan Amalan Kepimpinan Pengajaran	53
3.13	Tafsiran Nilai Pekali Korelasi	53
3.14	Ujian Statistik Bagi Menjawab Persoalan Kajian	54
4.1	Profil Demografi Kajian	56

4.2	Tahap Amalan Kepimpinan Pengajaran GKMP Dimensi Mendefinisikan Misi Sekolah	58
4.3	Tahap Amalan Kepimpinan Pengajaran GKMP Dimensi Mengurus Program Pengajaran Misi Sekolah	60
4.4	Tahap Amalan Kepimpinan Pengajaran GKMP Dimensi Mewujudkan Iklim Pembelajaran Positif	63
4.5	Tahap Amalan Kepimpinan Pengajaran GKMP Di Sekolah Menengah	66
4.6	Tahap Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Menengah Dari Dimensi Mewujudkan Peluang Pembelajaran Berterusan	68
4.7	Tahap Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Menengah Dari Dimensi Menggalakkan Inkuiri Dan Dialog	70
4.8	Tahap Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Menengah Dari Dimensi Menggalakkan Kolaborasi Dan Pembelajaran Berpasukan	72
4.9	Tahap Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Menengah Dari Dimensi Mewujudkan Sistem Yang Dapat Mengumpul Dan Berkongsi Pembelajaran	74
4.10	Tahap Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Menengah Dari Dimensi Mengupayakan Staff Ke Arah Matlamat Bersama	76
4.11	Tahap Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Menengah Dari Dimensi Menghubungkan Organisasi Dengan Persekitaran	78
4.12	Tahap Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Menengah Dari Dimensi Menyediakan Kepimpinan Strategik Untuk Pembelajaran	80
4.13	Tahap Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Menengah	81
4.14	Hubungan Antara Dimensi Amalan Kepimpinan Pengajaran GKMP Dengan Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Menengah	82
4.15	Analisis Varians	83
4.16	Regresi berganda sumbangan mewujudkan iklim pembelajaran positif terhadap organisasi pembelajaran	84

SENARAI RAJAH

Rajah		Muka surat
2.1	Model Kepimpinan Pengajaran Hallinger & Murphy 1985	15
2.2	Carta Organisasi Pegawai di Sekolah Menengah	22
2.3	Model Pembelajaran Organisasi Marsick Dan Watkins 1996	29
2.4	Kerangka Konsep Kajian	40



SENARAI LAMPIRAN

Lampiran	Muka surat
A Borang Soal Selidik Kajian	105
B Enarai Panel Penilai Instrumen Kajian	114
C Urat Kebenaran untuk Menjalankan Kajian	115
D Kebenaran Menggunakan Instrumen Kajian	118
E Laporan Analisis Regresi Berganda	120

SENARAI SINGKATAN

KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
JNJK	Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
GKMP	Guru Kanan Mata Pelajaran
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
CPD	Continuous Professionalism Development
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan
SABK	Sekolah Agama Bantuan Kerajaan
PdPc	Pembelajaran dan pemudah caraan
PPPSM	Program Pembangunan Prestasi Sekolah Menengah
PIMRS	Principal Instructional and Management Rating Scale
TLSA	Teacher Leadership Self Assessment
NPQEL	National Professional Qualification for Educational Leaders
PISA	Programme for International Student Assessment
TIMSS	Trends in International Mathematics and Science Study
S.P	Sisihan Piawai
r	Korelasi
df	Degrees of freedom
SS	Sum of square

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Di dalam Bab 1, fokus perbincangan adalah berkaitan latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, kepentingan kajian, batasan kajian, definisi istilah dan kesimpulan bagi Bab 1. Ini bertujuan bagi memberikan gambaran keseluruhan kajian ini.

1.2 Latar Belakang Kajian

Seiring dengan perkembangan teknologi dan maklumat, keperluan negara juga ikut berubah. Jika dahulu sumber ekonomi negara adalah dalam bentuk komoditi, tetapi sekarang tumpuan telah beralih kepada sumber maklumat atau k-ekonomi. Dalam era yang pesat membangun, perubahan adalah suatu kemestian, dijangkakan perkembangan seterusnya akan membawa kita kepada konsep masyarakat berhikmah (Goede, 2011). Masyarakat berhikmah bukan sahaja memiliki pengetahuan, tetapi juga dapat menggunakan pengetahuan yang ada bagi kebaikan agama, bangsa dan negara.

Oleh itu, bagi memastikan pembangunan mapan negara, Malaysia perlu memiliki modal insan dengan minda kelas pertama. Menyedari akan hakikat tersebut, YAB mantan Perdana Menteri Malaysia telah melancarkan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 pada 16 Januari 2006. Di dalam PIPP, program pembangunan modal insan adalah bermatlamatkan untuk meningkatkan keupayaan dan penguasaan ilmu pengetahuan, memupuk murid agar memiliki kemahiran, keterampilan dan disiplin serta memiliki jati diri yang teguh sesuai bagi mengharungi cabaran abad ke 21.

Modal insan berkualiti menentukan kejayaan Wawasan 2020 dan Transformasi Nasional 50. Oleh itu setiap kekuatan yang dimiliki oleh modal insan perlu dibangunkan, dan digilap bermula di peringkat awal persekolahan. Pembangunan modal insan secara holistik adalah merangkumi peningkatan dalam pendidikan dan kemahiran, keupayaan dalam bidang keusahawanan dan pengetahuan dalam bidang sains dan teknologi. Selain itu, penekanan juga diberikan kepada nilai dan etika positif serta progresif melalui pendidikan, latihan dan pembelajaran sepanjang hayat (Ab. Aziz, 2009).

Bagi menjayakan matlamat tersebut, sudah tentu tanggungjawab itu dipikul oleh golongan pendidik khususnya guru di sekolah. Sekolah sebagai organisasi pembelajaran bukan sahaja memberi tumpuan kepada murid-muridnya, tetapi melibatkan semua individu di dalam komuniti tersebut termasuk guru. Pendidik dilihat sebagai sumber yang paling berharga dalam sesebuah organisasi pendidikan seperti sekolah. Tanpa

pendidik, sekolah tidak dapat berfungsi dengan berkesan kerana merekalah yang membentuk murid-murid dengan pengalaman serta kemahiran.

Kesinambungan daripada itu, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 yang meletakkan anjakan ke 4 iaitu mentransformasikan profesion keguruan menjadi profesion pilihan menjadi asas kajian ini dilaksanakan. Strategi kementerian memulakan program Pembangunan Profesional Berterusan (CPD) telah dilaksanakan pada tahun 2013. Program ini bertujuan meningkatkan pengetahuan dan amalan profesionalisme guru-guru supaya sentiasa terkini dan mengikut keperluan individu sepanjang tempoh perkhidmatan mereka. Melalui program ini, guru mendapat bimbingan dan tunjuk ajar kepakaran daripada jaringan rakan sejawat, termasuk guru pembimbing, guru kanan, dan pengetua/ guru besar untuk menyebarkan amalan terbaik. Strategi ini selari dengan konsep organisasi pembelajaran (Muhammad Faizal & Crow, 2013; Pedder & Macbeath, 2008; Senge et al., 2000; Senge, 1994).

Program CPD yang dilaksanakan oleh KPM bertujuan mewujudkan komuniti profesional yang belajar secara kolektif dalam memperbaiki amalan dan berkongsi amalan baik dalam kalangan staf di sekolah dan juga sekolah-sekolah lain (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Dalam kalangan guru, komuniti pembelajaran profesional (*professional learning communities*, PLC) sering kali dikaitkan dengan organisasi pembelajaran dan istilah PLC juga telah menjadi istilah yang diguna pakai untuk merujuk kepada organisasi pembelajaran (Ahlgren & Tett, 2010).

Selain itu, dalam usaha kementerian mencapai keberhasilan, anjakan ke 5 iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah juga menjadi asas dalam melaksanakan kajian ini. Walau bagaimanapun, kriteria pemilihan yang diamalkan pada masa ini sebahagian besarnya ditentukan berdasarkan tempoh perkhidmatan dan bukannya kecekapan kepimpinan. Ini menjadikan mereka mungkin tidak bersedia dan kurang pengetahuan yang diperlukan untuk memimpin dengan berkesan. Untuk itu, kementerian komited untuk menyediakan pengetua/guru besar berprestasi tinggi bagi setiap sekolah. Pengetua/guru besar cemerlang akan diberikan insentif untuk berkhidmat di sekolah berprestasi rendah, dan akan berperanan sebagai mentor kepada guru penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia sebagai pemimpin pengajaran (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Untuk itu, peranan pemimpin sekolah sebagai pemimpin pengajaran terutama dalam menetapkan masa untuk guru-guru berbincang serta meningkatkan peluang perkembangan profesional berasaskan tugas adalah penting. Wahlstrom & Louis, (2008) menegaskan komuniti pembelajaran profesional lebih berkesan apabila pemimpin sekolah mengamalkan kepimpinan pengajaran. Kajian yang dijalankan oleh Pashiardis & Brauckmann, (2014) ke atas guru-guru di tujuh negara Eropah juga menunjukkan, jika pengetua mengamalkan gaya kepimpinan pengajaran, peluang perkembangan profesional di sekolah akan meningkat.

Dalam menghadapi perubahan pesat dan kompleks dalam sistem pendidikan, guru dan sekolah perlu melengkapkan diri dengan mekanisme efektif pembelajaran berterusan, perkembangan kemahiran dan teknik terkini oleh semua pihak termasuk pentadbir dan guru melalui inovasi dan kreativiti dalam menyelesaikan masalah (Malek Shah, 2005). Semuanya ini hanya akan menjadi realiti apabila sekolah merubah paradigma dengan mengupayakan organisasi pembelajaran.

Sistem pemikiran oleh Peter Senge dan organisasi pembelajaran Watkins dan Marsick menggalakkan kepakaran personal dan pembelajaran pasukan. Kedua-duanya menggalakkan pengurusan kumpulan sendiri, penglibatan individu dan pembinaan visi mengikut peringkat. Organisasi pembelajaran akan berjaya dilaksanakan di sekolah, dengan syarat perlu ada perubahan dalam struktur organisasi dan juga pendekatan bukan tradisional dalam pengajaran dan pembelajaran (Evans, Thornton, Usinger, & Usinger, 2012).

Sekolah yang dilengkapi dengan infrastruktur sahaja tidak akan berkesan tanpa menekankan aspek pengajaran, pembelajaran dan kurikulum bersamanya (Ramlan, Ahmad, & Wan Rashid, 2009). Untuk itu, Kementerian Pendidikan dalam PPPM 2013-2025, menggariskan Anjakan 5; Memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Keyakinan ini berdasarkan rasional pengetua dan guru besar cemerlang yang memberi tumpuan kepada kepimpinan pengajaran dapat meningkatkan keberhasilan murid sebanyak 20%. Hujah ini selari dengan pendapat yang mengatakan kepimpinan pengajaran mempunyai hubungan dengan keberhasilan murid (Hallinger, 2011; Valentine & Prater, 2011; Hallinger & Heck, 1998; Hallinger, Bickman, & Davis, 1996). Seperti yang digariskan dalam Anjakan 5, aras kejayaan dilihat pada asas kepimpinan di setiap sekolah perlu diperkukuh dengan membangunkan dan menjadikan guru penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia sebagai pemimpin pengajaran. Aspirasi pemimpin sekolah adalah untuk membina budaya kecemerlangan profesional dan sebagai suri teladan rakan setugas yang juga selari dengan konsep organisasi pembelajaran.

Sekolah yang berfungsi sebagai organisasi pembelajaran dalam konteks perubahan global adalah sekolah yang mempunyai sistem dan struktur yang menggalakkan kolaboratif dan pembelajaran berterusan seterusnya mengaplikasikan pengetahuan baru dalam kalangan staff pada semua peringkat (Silins, Mulford, & Zarins, 2002a). Organisasi yang dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan maklumat pada zaman ini adalah organisasi yang dapat mengekalkan kecemerlangan dan kejayaan. Untuk itu, organisasi itu perlulah menjadi organisasi pembelajaran.

Peningkatan permintaan dalam pendidikan untuk melahirkan warga kerja yang kompetitif oleh industri dan juga kerajaan didorong oleh perubahan global yang menekankan ekonomi pengetahuan. Keadaan ini menggalakkan persaingan sihat dan mewujudkan organisasi pembelajaran di dalam sistem pendidikan bukan lagi suatu pilihan tetapi suatu kemestian bagi memastikan kelangsungan negara bangsa (Bui & Baruch, 2010). Cabaran utama yang perlu dihadapi oleh pemimpin sekolah dalam

membina organisasi pembelajaran ialah mencipta iklim kondusif yang menggalakkan warga sekolah menjiwai matlamat individu dan kolektif serta merasakan pemilikan terhadap proses perubahan yang mana mereka terlibat secara langsung dalam pembangunan dan pembelajaran (Day, Jacobson, & Johansson, 2011).

Menurut Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2010, (JNJK, KPM) Standard 1: Kepimpinan dan Hala Tuju, telah menetapkan matlamat bahawa kepimpinan sekolah berperanan sebagai pemimpin yang memberi impak tinggi dan berupaya mengemblem dan menggerakkan warga sekolah secara bersepadu untuk memajukan sekolah dan meningkatkan kualiti proses pembelajaran dan pengajaran. Oleh itu kepimpinan untuk pembelajaran bukanlah eksklusif kepada pengetua sahaja tetapi melibatkan semua yang bertanggungjawab terhadap pembelajaran murid termasuk guru kanan mata pelajaran, ketua panitia dan juga guru mata pelajaran. Mereka ini adalah yang memimpin pembelajaran dan sebagai perantara antara pelajar dan pihak pentadbir (Fitzgerald & Gunter, 2006).

Bukti empirik kepimpinan pengajaran pengetua membawa perubahan yang positif kepada pencapaian sekolah tidak lagi disangkal (Heck & Hallinger, 2009; Leithwood & Jantzi, 2008; Hallinger, 2003; Hallinger & Heck, 1998). Hasil kajian yang panjang berkaitan sekolah berkesan mengenal pasti pengajaran dan iklim bilik darjah merupakan impak terbesar ke atas pembelajaran murid dan kepemimpinan sekolah merupakan faktor kedua besar yang menyumbang kepada pembelajaran murid (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008).

Walaupun tanggungjawab utama kepimpinan adalah di bahu pengetua, tetapi secara praktikalnya di sekolah banyak aktiviti spesifik dan tugas pemimpin dikongsi dan diwakilkan atau diagihkan kepada pemimpin sekolah yang lain (Hallinger, 2012). Begitu juga kajian yang dijalankan oleh M. Lee, Hallinger, & Walker (2012), menekankan kepentingan memastikan kepimpinan pengajaran diagihkan kepada pemimpin-pemimpin sekolah yang lain.

Di sekolah berkesan, keperluan individu dipenuhi melalui matlamat organisasi dan di sinilah peranan guru kanan mata pelajaran sebagai perantara menjelaskan visi dan misi sekolah serta memastikan guru dan pelajar mendapat apa yang diperlukan oleh mereka selari dengan visi sekolah. Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, (2010), menyatakan kepimpinan pengajaran dibangunkan secara kolaboratif oleh pemimpin formal di sekolah, guru-guru dan ahli komuniti sekolah di mana ia merujuk kepada fungsi dan proses bukan sebagai peranan atau jawatan. Oleh itu, pendidik di sekolah dari semua peringkat dalam carta organisasi boleh melibatkan diri dalam fungsi dan proses kepimpinan pengajaran.

Perbincangan profesional guru berfokus kepada kualiti proses pembelajaran dan kerja kolaboratif, untuk itu guru akan lebih terdorong untuk mengamalkan amalan pedagogi yang meningkatkan peluang pembelajaran murid. Komuniti profesional sering kali

dikaitkan dengan organisasi pembelajaran dan istilah komuniti pembelajaran profesional (*professional learning communities*, PLC) menjadi singkatan dalam kalangan guru (Wahlstrom & Louis, 2008). Pihak pentadbir boleh mempengaruhi budaya (belajar) di tempat kerja dengan mengupayakan staf dan memperoleh kelebihan bagi organisasi sekolah hasil daripada pengetahuan yang tercipta (Ahlgren & Tett, 2010).

Budaya ilmu dalam kalangan guru boleh meningkatkan pelbagai input berkaitan pendidikan sama ada teori terkini, penemuan baru atau pendekatan pembelajaran dapat didedahkan dan dikongsi bersama serta ditangani secara berpasukan (Baharom et al., 2013). Dengan meningkatnya kekuatan ilmu seorang guru, pasti dapat membantu mendidik murid-murid dengan lebih berkesan. Sokongan daripada pemimpin sekolah terhadap pembelajaran guru didapati mempunyai hubungan langsung positif ke atas peningkatan pencapaian skor dan pengalaman pendidikan murid-murid (Drago-severson & Blum-destefano, (2013).

Kepimpinan pengajaran dianggap sebagai enjin kepada pembentukan organisasi pembelajaran. Berdasarkan rasional tersebut, kajian ini berusaha untuk mengkaji kepemimpinan pengajaran di organisasi pembelajaran dalam konteks pendidikan di Malaysia. Berdasarkan persoalan dan permasalahan yang telah dikemukakan, fokus utama kajian adalah untuk mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan pengajaran guru kanan mata pelajaran dan tahap amalan organisasi pembelajaran di negeri yang dikaji. Kajian juga bertujuan mengenal pasti sumbangan kepemimpinan pengajaran guru kanan mata pelajaran dan perkaitannya dengan organisasi pembelajaran.

1.3 Pernyataan Masalah

Pengetua sebagai pemimpin pengajaran memang telah diakui sebagai pemimpin yang dapat membawa sekolah kepada keberhasilan pelajar (Marks & Printy, 2003; Heck & Marcoulides, 1993; Moosung Lee, Walker, & Chui, 2012; Baharom & Mohamad Johdi, 2009). Namun apabila kepemimpinan pengajaran diberi kuasa kepada pemimpin lain di sekolah, pengetua dapat memberikan fokus kepada perkara yang lebih utama (Glatthorn & Newberg, 1984). Pernyataan ini disokong oleh kajian Fitzgerald & Gunter, (2006) yang menyatakan kepemimpinan pengajaran pengetua penting dalam pembelajaran dan pengajaran, namun pemimpin pertengahan juga memainkan peranan penting sebagai pemimpin pengajaran yang menggalakkan pembelajaran di sekolah.

Peranan barisan pentadbir pertengahan sebagai pemimpin di sekolah semakin diberi perhatian dalam literatur barat (Adey, 2000; Glover, Gleeson, Gough, & Johnson, 1998) dan di Asia (Mercer & Lai, 2006). Antara faktor kepemimpinan pemimpin pertengahan diberi perhatian adalah kesedaran tentang kepentingan kumpulan ini dalam mewujudkan persekitaran pembelajaran yang berkesan untuk murid-murid.

Pada era peningkatan akauntabiliti dan pengharapan tinggi masyarakat terhadap sekolah, pelaksanaan amalan sekolah cemerlang menjadi penting untuk merealisasikan hasrat tersebut. Setiap sekolah di Malaysia telah dibekalkan dengan prasarana dan guru-guru bertauliah untuk melaksanakan hasrat negara ini. Justeru timbul persoalan mengapakah sesetengah sekolah berupaya mendidik anak murid yang mempunyai latar demografi yang sama dan ada sekolah yang tidak berjaya (Muhammad Faizal, 2012).

Sekolah seperti juga pusat perdagangan perlu meneroka kaedah baru untuk mengurus dan mengeksploitasi aset keintelektualan dalam kalangan guru-gurunya. Walaupun 'core business' organisasi sekolah adalah aktiviti pembelajaran dan banyak aktiviti pembelajaran berlaku dalam kalangan murid-murid, tetapi dalam kalangan guru, aktiviti pembelajaran jarang berlaku (Ramlan et al., 2009).

Guru-guru abad ke 21 perlu menyiapkan diri dengan ilmu terkini serta sentiasa mempunyai jaringan kerja yang lebih luas. Ini selari dengan hasrat membina negara bangsa yang berketerampilan dan inovatif. Sehubungan dengan itu, mereka perlu belajar kaedah untuk menjadi pekerja berpengetahuan yang profesional dan kemudian memindahkan pengetahuan tersebut dengan cepat dan berkesan melalui pengajaran.

Secara realitinya, perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru jarang berlaku di dalam sekolah dan antara sekolah disebabkan oleh empat faktor yang mempengaruhi keputusan guru-guru untuk berkongsi pembelajaran. Faktor tersebut termasuklah tradisi bekerja bersendirian, norma-norma profesional (termasuklah kesamarataan dan sifat timbal balik), pandangan guru tentang pengetahuan dan isu berkaitan masa (Collinson & Cook, 2004).

Namun begitu, telah mula timbulnya kesedaran tentang pembelajaran yang bernilai berlaku secara tidak formal semasa bertugas. Sama ada di dalam kumpulan ataupun melalui perbualan yang mana ia perlu disokong iklim dan budaya pembelajaran di tempat kerja. Iklim dan budaya pembelajaran dapat dibina oleh pemimpin dan ahli yang lebih berpengalaman yang boleh mempengaruhi pembelajaran orang lain, mencipta persekitaran yang mengharap membentuk dan menyokong pencapaian matlamat bersama (Marsick & Watkins, 2003). Oleh itu, untuk merealisasikan organisasi pembelajaran di sekolah, perubahan akan lebih berkesan melalui koordinasi dan kerjasama semua staf terutamanya dengan mengambil kira peranan pemimpin pertengahan dalam proses mewujudkan persekitaran iklim dan budaya pembelajaran Barton & Ambrosini, (2013) dan di sekolah, pemimpin pertengahan ini termasuklah penolong kanan, guru kanan mata pelajaran dan ketua panitia.

Menyedari akan hakikat itu, PPPM 2013-2025 dalam anjakan ke 4 iaitu mentransformasikan profesion keguruan menjadi profesion pilihan, program Pembangunan Profesional Berterusan (CPD) telah dilaksanakan pada tahun 2013. Pelaksanaan program ini di sekolah bertujuan meningkatkan pengetahuan dan amalan profesionalisme guru-guru supaya sentiasa terkini dan mengikut keperluan individu

sepanjang tempoh perkhidmatan mereka. Perkongsian pintar dan amalan terbaik dalam pendidikan lebih teratur dan bersistematik serta dalam peruntukan masa yang disediakan oleh kementerian memastikan guru mendapat bimbingan dan tunjuk ajar kepakaran daripada jaringan rakan sejawat, termasuk guru pembimbing, guru kanan, dan pengetua/guru besar. Strategi ini selari dengan konsep organisasi pembelajaran (Muhammad Faizal & Crow, 2013; Pedder & Macbeath, 2008; Senge et al., 2000; Senge, 1994).

Sistem pendidikan di Malaysia juga mengalami transformasi pendidikan dengan tujuan mencapai lima keberhasilan iaitu akses, kualiti, ekuiti, perpaduan dan kecekapan melalui PPPM 2013- 2025. Terdapat sebelas anjakan diperkenalkan dan anjakan ke 5 iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah merupakan strategi untuk meningkatkan kualiti dan kecekapan pembelajaran di sekolah. Melalui anjakan ini, pengetua/ guru besar berprestasi tinggi akan menerima insentif apabila memilih untuk berkhidmat di sekolah berprestasi rendah. Dengan adanya pemimpin berprestasi tinggi diharap akan berperanan sebagai mentor dalam komuniti yang lebih luas. seterusnya, asas kepimpinan di setiap sekolah akan diperkukuh, iaitu dengan membangunkan dan menjadikan guru penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia sebagai pemimpin instruksional. Ini menunjukkan peranan sebagai pemimpin pengajaran adalah juga tanggungjawab semua pemimpin di sekolah bukan sahaja kepada pengetua/ guru besar. Oleh itu, hubungan antara kepimpinan pengajaran GKMP serta organisasi pembelajaran di sekolah wajar dikaji bagi memberikan gambaran yang lebih jelas selari dengan strategi dan transformasi pendidikan di Malaysia pada masa kini.

Kajian tentang organisasi pembelajaran dalam konteks bidang pendidikan di Malaysia semakin banyak dikaji, namun kaitannya dengan kepimpinan pengajaran masih kurang diberi perhatian. Kebanyakan kajian melihat tahap amalan organisasi pembelajaran (Yusof & Fadzlon, 2011; Rosnah & Muhammad Faizal, 2013; Nor Foniza, 2012). Nor Foniza, dalam dapatan kajiannya menyatakan pembelajaran hanya berlaku pada peringkat individu dan pasukan, manakala pada peringkat organisasi, pembelajaran masih terlalu kecil. Dapatan ini selari dengan kajian yang dilaksanakan oleh Day et al., (2011), menyatakan perkembangan berterusan dan pencapaian pembelajaran pada peringkat organisasi di sekolah hanya akan tercapai dengan kepimpinan yang efektif oleh pengetua, penolong kanan, guru kanan mata pelajaran, ketua panitia ataupun jawatan ketua lain yang dilantik.

Namun dapatan kajian oleh Noor Azam, (2008) ke atas organisasi pembelajaran di UTM mendapati terdapat hubungan positif antara gaya kepimpinan dan organisasi pembelajaran. Ini menunjukkan kepimpinan secara umum mempunyai hubungan dengan organisasi pembelajaran. Oleh itu wajar dalam kajian ini mengkaji hubungan kepimpinan pengajaran dengan organisasi pembelajaran.

Tambahan, masih kurang pengetahuan tentang sama ada konsep organisasi pembelajaran yang berasal dari Barat, Marsick & Watkins, (2003) dan Senge, (1994) sesuai di aplikasikan dalam konteks sekolah di Malaysia. Persoalannya adakah model organisasi pembelajaran dari Barat berkeupayaan dilaksanakan di dalam konteks sekolah di

Malaysia untuk mengisi ruang pengetahuan secara teori dan empirik berkaitan dimensi organisasi pembelajaran, dan bukti empirik untuk membantu pemimpin pengajaran di sekolah menambah baik amalan mereka seterusnya meningkatkan prestasi sekolah.

1.4 Objektif Kajian

1.4.1 Objektif Umum

Secara umumnya, objektif kajian adalah untuk mengkaji hubungan amalan-amalan kepimpinan pengajaran guru kanan mata pelajaran (GKMP) dengan tahap organisasi pembelajaran di sekolah menengah dari perspektif guru-guru di sekolah menengah harian di Negeri Perak.

1.4.2 Objektif Khusus

Objektif khusus kajian ini adalah untuk:

1. Mengetahui tahap amalan kepimpinan pengajaran GKMP di sekolah menengah.
2. Mengetahui tahap organisasi pembelajaran di sekolah menengah.
3. Mengetahui hubungan amalan-amalan kepimpinan pengajaran GKMP dengan organisasi pembelajaran di sekolah menengah.
4. Mengetahui pengaruh amalan kepimpinan pengajaran GKMP terhadap organisasi pembelajaran di sekolah menengah.

1.5 Persoalan Kajian

1. Adakah tahap amalan kepimpinan pengajaran GKMP di sekolah menengah?
2. Adakah tahap organisasi pembelajaran di sekolah menengah?
3. Adakah terdapat hubungan antara dimensi-dimensi amalan kepimpinan pengajaran GKMP dengan organisasi pembelajaran di sekolah menengah?
4. Adakah sumbangan dimensi-dimensi kepimpinan pengajaran GKMP terhadap organisasi pembelajaran di sekolah menengah?

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini bertujuan mengkaji hubungan amalan kepimpinan pengajaran GKMP dengan organisasi pembelajaran. Kajian ini secara langsung menyokong cadangan Hallinger &

Murphy, (1985) dan Glickman et al., (2010) bahawa pemimpin pertengahan boleh bertindak sebagai pemimpin pengajaran.

Kepentingan Pengetua sebagai pemimpin pengajaran di sekolah telah disepakati oleh sarjana Bossert, Dwyer, Rowan, & Lee, (1982); Hallinger, (2009); Baharom Mohamad, (2009); Ang & Balasandran, (2012) dan telah ditetapkan sebagai tanggungjawab pemimpin sekolah dalam PPPM 2013 KPM, (2013). Walaupun tanggungjawab utama kepimpinan pengajaran adalah di bahu pengetua, namun kepimpinan pengajaran juga merupakan tanggungjawab pemimpin sekolah yang lain seperti penolong kanan, guru kanan mata pelajaran, ketua panitia dan pemimpin guru di sekolah (Hallinger, 2012; Hallinger, 2011).

Guru kanan mata pelajaran berperanan melaksanakan kepimpinan pengajaran bagi membantu sekolah dalam mewujudkan persekitaran pembelajaran positif seterusnya dapat meningkatkan pencapaian murid (Hallinger & Heck, 2010; Klar, 2012; Mohammed Sani, 2013). Oleh itu, kajian ini diharap dapat memberi sedikit sumbangan kepada literatur dengan mengukuhkan lagi teori kepimpinan pengajaran berdasarkan model kepimpinan pengajaran seperti yang dicadangkan oleh Hallinger & Murphy, (1985).

Proses kepimpinan yang menggalakkan pembelajaran organisasi adalah yang memfokuskan perkembangan profesional guru dan menekankan pendekatan pedagogi yang telah terbukti berkesan oleh guru dan pasukan guru dalam bidang yang sama (McCharen, Song, & Martens, 2011). Ciri fungsi pemimpin ini sama seperti model kepimpinan pengajaran (Hallinger & Murphy, 1985a). Ini menegaskan bahawa jika sesebuah sekolah itu ingin mewujudkan komuniti pembelajaran yang berjaya, ia memerlukan kepemimpinan pengajaran. Oleh sebab itulah kajian kepemimpinan pengajaran dan hubungannya dengan organisasi pembelajaran ini menjadi penting kerana beberapa sebab seperti berikut:

- i. Maklumat mengenai kepemimpinan pengajaran guru kanan mata pelajaran amat penting untuk mereka dan Pentadbir Pendidikan dalam mengetahui tahap amalan serta usaha membimbing, membantu dan mendorong guru-guru kanan meningkatkan prestasi tugas mereka.
- ii. Program *Continuous Professional Development (CPD)* yang dilaksanakan oleh KPM mulai 2013 adalah usaha mewujudkan komuniti profesional yang mana faktor yang paling mempengaruhi kewujudan komuniti profesional ialah peranan pemimpin sekolah menetapkan masa untuk guru-guru berjumpa dan meningkatkan peluang perkembangan profesional berdasarkan kerja. Komuniti profesional sering kali dikaitkan dengan organisasi pembelajaran dan istilah komuniti pembelajaran profesional (*professional learning communities, PLC*) telah menjadi istilah yang diguna pakai untuk merujuk kepada organisasi pembelajaran dalam kalangan guru (Wahlstrom & Louis, 2008). Organisasi pembelajaran pada peringkat individu, pasukan dan organisasi amat penting sebagai penanda aras dalam usaha mewujudkan organisasi pembelajaran di sekolah.

- iii. Kajian ini juga dapat memberikan maklumat kepada pegawai-pegawai peringkat Kementerian, Jabatan dan Pejabat Daerah dalam menentukan aspek kepimpinan pengajaran yang perlu diberi keutamaan apabila menyusun kursus dalam perkhidmatan atau program perkembangan profesional untuk pemimpin pengajaran.
- iv. Memberi kesedaran kepada penggubal dan pembuat dasar dalam bidang pendidikan agar lebih peka untuk menyediakan dan mempersiapkan tenaga profesional pemimpin pelapis terutama guru kanan mata pelajaran yang berwibawa dengan menekankan peranan guru kanan mata pelajaran sebagai pemimpin pengajaran bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah dalam bidang pendidikan.
- v. Menimbulkan kesedaran kepada guru kanan mata pelajaran bahawa kepakaran mereka dalam mata pelajaran tertentu, kemahiran komunikasi, pedagogi dan kurikulum serta keprihatinan membantu dalam tugas yang serba mencabar dalam membentuk komuniti pembelajaran di sekolah amat penting dalam usaha mencapai kecemerlangan dalam pendidikan murid-murid.

1.7 Batasan Kajian

Kajian ini hanya memberikan fokus kepada tiga dimensi kepimpinan pengajaran guru kanan mata pelajaran di sekolah menengah harian sahaja (tidak termasuk sekolah berasrama penuh, sekolah menengah agama, teknik, vokasional, SABK, Model Khas, Pendidikan Khas, sekolah sukan dan sekolah seni). Responden kajian ini hanya membabitkan guru-guru mata pelajaran yang telah berkhidmat sekurang-kurangnya satu tahun di bawah seliaan GKMP yang sama. Kajian ini juga terbatas kepada 400 sampel daripada jumlah populasi seramai 18068.

Penyelidik membataskan kajian dengan mengambil sampel daripada kalangan guru-guru mata pelajaran sahaja kerana mereka lebih prihatin terhadap kepimpinan pengajaran pihak pentadbir berbanding kakitangan sokongan dan murid (Andi Audriyanah, 2007). Kajian ini adalah berdasarkan laporan sendiri dari guru-guru mata pelajaran dan oleh itu merupakan pandangan, persepsi, keyakinan dan keterangan tentang aktiviti mereka. Maklumat ini amat berguna kerana ia memberikan gambaran bagaimana persepsi guru-guru mata pelajaran terhadap persekitaran pembelajaran di sekolah mereka bekerja. Sebagai tambahan, sebagai kajian keratan rentas, ia tidak mengukur sebab akibat antara kepimpinan pengajaran guru kanan mata pelajaran dan organisasi pembelajaran di sekolah.

Oleh sebab kajian ini hanya menggunakan soal selidik sebagai instrumen, maka dapatan kajian ini bergantung kepada keikhlasan dan kejujuran responden menjawab item dalam soal selidik.

1.8 Definisi Istilah

1.8.1 Kepimpinan Pengajaran

Kepemimpinan pengajaran dalam kajian ini merujuk kepada amalan kepemimpinan pengajaran yang dicadangkan oleh Hallinger & Murphy, (1985). Kepimpinan pengajaran adalah kepemimpinan pentadbir dan guru yang berfokus kepada membawa perubahan penambahbaikan keadaan di sekolah dan hasilan murid. Kepimpinan pengajaran ini terdiri daripada tiga dimensi iaitu i) menentukan matlamat sekolah, ii) mengurus program-program pengajaran dan iii) mewujudkan iklim pembelajaran. Kepimpinan guru kanan mata pelajaran juga terdiri daripada aktiviti menentukan matlamat bidang, mengurus program-program pengajaran dan mewujudkan iklim pembelajaran untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran. Senarai tugas atau tingkah laku berkesan di sekolah merangkumi fungsi-fungsi merangka matlamat sekolah; memperjelas matlamat sekolah, mencerap dan menilai pengajaran guru; membuat penyelarasan kurikulum; memantau kemajuan akademik pelajar; mengawal dan melindungi waktu pengajaran; memberi sokongan dalam aktiviti-aktiviti pengajaran/sentiasa kelihatan; memberi insentif terhadap usaha guru; membudayakan perkembangan staf; dan menyediakan ganjaran untuk pelajar (Hallinger & Murphy, 1985a; Hallinger, 2000a).

Instrumen yang akan digunakan untuk mengukur kepemimpinan pengajaran guru kanan mata pelajaran ialah *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) yang diadaptasi bersama instrumen Zamzam Abas (1999).

1.8.2 Organisasi Pembelajaran

Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang sentiasa belajar serta mempunyai kapasiti untuk melakukan perubahan. Semua itu dilakukan dengan keupayaan bersama serta penajajaran dalam mengesan dan mentafsir perubahan persekitaran. Melalui pembelajaran berterusan, organisasi dapat menjana pengetahuan baru yang tertanam dalam sistem dan amalan serta digunakan untuk menghasilkan produk dan perkhidmatan baru (K. E. Watkins & Marsick, 1993). Dalam kajian ini, organisasi pembelajaran ini merujuk kepada organisasi pembelajaran yang berlaku di sekolah yang melibatkan semua warga sekolah terutamanya guru dan pelajar. Organisasi pembelajaran dalam kajian ini merujuk kepada model Karen E Watkins & Marsick, (1996) yang mempunyai tujuh dimensi pembelajaran seperti berikut;

- i. Menyediakan peluang pembelajaran berterusan ,
- ii. Menggalakkan inkuiri dan dialog
- iii. Menggalakkan kesepakatan dan pembelajaran berpasukan
- iv. Menghasilkan sistem bagi memperoleh dan berkongsi pembelajaran
- v. Mengupayakan staff ke arah visi yang dikongsi bersama

- vi. Menghubungkan organisasi dan persekitarannya
- vii. Menyediakan kepimpinan strategik untuk pembelajaran

Instrumen yang akan digunakan untuk mengukur organisasi pembelajaran ialah *Dimension of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)*.

1.8.3 Guru Kanan Mata Pelajaran

Pada asasnya peranan guru kanan mata pelajaran di sekolah telah dijelaskan melalui surat pekeliling Kementerian Pelajaran Malaysia KP (BS) 8542/PEK/(9) bertarikh 23 Mac 1992 sejajar dengan wujudnya jawatan ini di sekolah. Empat orang GKMP akan mengetuai empat bidang berbeza iaitu bidang Bahasa, bidang Kemanusiaan, bidang Sains dan Matematik dan bidang Teknik dan Vokasional. Penjelasan Kementerian Pelajaran Malaysia melalui surat pekeliling di atas hanya merupakan satu garis panduan umum yang menjadi rujukan kepada Pengetua dalam menentukan peranan GKMP di sekolah (Mohammed Sani, Saedah, & Tajuddin, 2011)

1.9 Rumusan

Guru kanan mata pelajaran yang berperanan sebagai pemimpin pengajaran berkesan seharusnya dapat membantu sekolah dalam membina dan menyokong organisasi pembelajaran di sekolah. Kebanyakan guru kanan mata pelajaran masih kurang jelas bagaimana mereka hendak melaksanakan peranan pemimpin pengajaran di sekolah dan mengupayakan guru dalam memperkembangkan pembangunan profesional mereka.

Dengan menyatakan latar belakang masalah, pernyataan masalah, objektif, persoalan kajian, kepentingan dan batasan kajian di harap ia dapat memberikan gambaran tentang kajian yang akan dilaksanakan. Sekolah sebagai organisasi pembelajaran dapat direalisasikan dengan lebih berkesan dengan kolaborasi pihak pentadbir, guru, murid-murid dan komuniti setempat.

BIBLIOGRAFI

- Ab. Aziz, Y. (2009). *Pembangunan modal insan teras pendidikan negara*. Sintok, Kedah: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Adey, K. (2000). Professional Development Priorities: The Views of Middle Managers in Secondary Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 28(4), 419–431. <http://doi.org/10.1177/0263211X000284005>
- Ahlgren, L., & Tett, L. (2010). Work-based learning , identity and organisational culture. *Studies in Continuing Education*, 32(1), 17–27. <http://doi.org/10.1080/01580370903534280>
- Andi Audryanah Md Noor. (2007). Kepimpinan Pengajaran dan Efikasi Kendiri Pengetua Sekolah Menengah dan Hubungannya dengan Pencapaian Akademik Sekolah. *Tesis sarjana yang tidak diterbitkan*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Ang, J. J. E., & Balasandran, R. (2012). *Kepimpinan Instruksional Satu Panduan Praktikal* (Second Edi). Kuala Lumpur: PTS Akademia.
- Baharom, M., & Mohamad Johdi, S. (2009). Kepimpinan pendidikan dalam pembangunan modal insan. In *Seminar Pembangunan Modal Insan 2009* (pp. 23–24). Kota Bharu, Kelantan.
- Baharom, M., Mohd Yusof, A., Shukri, Z., Abdul Said, A., Muhamad Suhaimi, T., & Roslee, T. (2013, April 3). Membangunkan profesionalisme guru dan staf. *Utusan Borneo*, p. 12.
- Baharom Mohamad, M. J. S. & C. N. H. (2009). KEPIMPINAN PENDIDIKAN BERKESAN. In *Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-VI* (pp. 1–19). Kuala Lumpur: Institut Kepengetuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya.
- Barton, L. C., & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721–746. <http://doi.org/10.1080/09585192.2012.697481>
- Blase, J., & Blase, J. (1999). Principals' Instructional Leadership and Teacher Development : Teachers ' Perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349–378. <http://doi.org/10.1177/0013161X99353003>
- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1982). The Instructional Management Role of the Principal. *Educational Administration Quarterly*, 18(34). <http://doi.org/10.1177/0013161X82018003004>
- Bui, H., & Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations in higher education: applying a systems perspective. *The Learning Organization*, 17(3), 228–242. <http://doi.org/10.1108/09696471011034928>

- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management* (Fourth Edi). London: Sage Publications.
- Bush, T. (2013). Instructional leadership and leadership for learning : global and South African perspectives. *Education As Change*, 17(1), 5–20. <http://doi.org/10.1080/16823206.2014.865986>
- Bush, T., Bell, L., & Middlewood, D. (2011). Introduction: New Directions in Educational Leadership. In T. Bush, L. Bell, & D. Middlewood (Eds.), *The Principles of Education Leadership & Management* (Second Edi, pp. 3–12). London: Sage Publications Ltd.
- Busher, H., & Harris, A. (1999). Leadership of School Subject Areas : Tensions and dimensions of managing in the middle. *School Leadership & Management : Formerly School Organisation*, 19(3), 305–317. <http://doi.org/10.1080/13632439969069>
- Chan, Y. F. (2004). Kajian kepimpinan pengajaran dalam organisasi pembelajaran. In *ASEAN Symposium on Educational Management and Leadership*. Penang: Universiti Utara Malaysia.
- Collinson, V., & Cook, T. F. (2004). Learning to share , sharing to learn fostering organizational learning of knowledge. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 312–332. <http://doi.org/10.1108/09578230410534658>
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4th editio). Boston: Pearson Education Inc.
- Day, C., Jacobson, S. L., & Johansson, O. (2011). Leading Organisational Learning and Capacity Building. In R. M. Ylimaki & S. L. Jacobson (Eds.), *US and Cross-National Policies, Practices, and Preparation: Implications for Successful Instructional Leadership, Organizational Learning, and Culturally Responsive Practice*. Springer Science+Business Media. <http://doi.org/10.1007/978-94-007-0542-5>
- Drago-severson, E., & Blum-destefano, J. (2013). A new approach for new demands : the promise of learning-oriented school leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 16(1), 1–33. <http://doi.org/10.1080/13603124.2012.741265>
- Dufour, R. P. (1997). The School as a Learning Organization : Recommendations For School Improvement. *NASSP Bulletin*. <http://doi.org/10.1177/019263659708158813>
- Evans, L., Thornton, B., & Usinger, J. (2012). Teoretical frameworks to guide school improvement. *NASSP Bulletin*, 96(2), 154–171. <http://doi.org/10.1177/0192636512444714>

- Fitzgerald, T., & Gunter, H. (2006). Leading Learning : middle leadership in schools in England and New Zealand. *Management in Education*, 20(3), 6–8. <http://doi.org/10.1177/08920206060200030201>
- Fraenkel, J.R, Wallen, N. E. & Hyun, H.H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th Ed.). New York: McGraw Hill.
- Giles, C., & Hargreaves, A. (2006). The Sustainability of Innovative Schools as Learning Organizations and Professional Learning Communities During Standardized Reform. *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 124–156. <http://doi.org/10.1177/0013161X05278189>
- Glatthorn, A. A., & Newberg, N. A. (1984). A Team Approach to Instructional Leadership. *Educational Leadership*, 60–63.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2010). *Supervision and instructional leadership : a developmental approach* (8th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Glover, D., Gleeson, D., Gough, G., & Johnson, M. (1998). The Meaning of Management: The Development Needs of Middle Managers in Secondary School. *Educational Management Administration & Leadership*, 26(3), 279–292. <http://doi.org/10.1177/0263211X98263006>
- Goede, M. (2011). The wise society : beyond the knowledge economy. *Foresight*, 13(1), 36–45. <http://doi.org/10.1108/14636681111109688>
- Gurr, D. (2013). Middle-level secondary school leaders: Potential, constraints and implications for leadership preparation and development. *Journal of Educational Administration*, 51(1), 55–71. <http://doi.org/10.1108/09578231311291431>
- Gurr, D., & Drysdale, L. (2013). Middle-level secondary school leaders for leadership preparation and development. *Journal of Educational Administration*, 51(1), 55–71. <http://doi.org/10.1108/09578231311291431>
- Hallinger, P. (2000). *Instructional Management Rating Scale: Resource Manual*. Bangkok, Thailand: Dr. Philip Hallinger.
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3). <http://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Hallinger, P. (2007). Research on the practice of instructional and transformational leadership : Retrospect and prospect. In *2007 - The Leadership Challenge - Improving learning in schools* (p. 7). Research Conference at ACEReSearch.
- Hallinger, P. (2009). *Leadership for 21st Century Schools : From Instructional Leadership to Leadership for Learning 1*. Hong Kong: The Hong Kong Institute of Education.

- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning : lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <http://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hallinger, P. (2012). A Data-Driven Approach to Assess and Develop Instructional Leadership With the PIMRS (pp. 47–69).
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). Principal Leadership , and Student Reading Achievement. *The Elementary School Journal*, 96(5), 527–549.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the Principal’s Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(5), 5–44. <http://doi.org/10.1177/0013161X96032001002>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the Principal’s Contribution to School Effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for Learning : Does Collaborative Leadership Make a Difference in School Improvement? *Educational Management Administration & Leadership*, 38(6), 654–678. <http://doi.org/10.1177/1741143210379060>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985a). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985b). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals, 86(2), 217–247.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Growth in Math Achievement. *American Educational Research Journal*, 46(3), 659–689. <http://doi.org/10.3102/0002831209340042>
- Heck, R. H., & Marcoulides, G. A. (1993). Principal Leadership Behaviours and School Achievement. *NASSP Bulletin*, 77(20), 20–28. <http://doi.org/10.1177/019263659307755305>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration theory, research, and practice* (Ninth Edit). McGraw-Hill.
- Huber, S. G. (2004). School leadership and leadership development: Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school. *Journal of Educational Administration*, 42(6), 669–684. <http://doi.org/10.1108/09578230410563665>
- Kajian Antarabangsa Pengajaran dan Pembelajaran 2013*. (2016). Putrajaya.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013 - 2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.

- Khosrow, N., & Zaidatol Akmaliah, L. P. (2012). Assessing Learning Organization Dimensions and Demographic Factors in Technical and Vocational Colleges in Iran. *Khosrow Nazari Foundation of Education Science and Technical Education. International Journal of Business and Sosial Science*, 3(3), 210–219.
- Klar, H. W. (2012). Fostering department chair instructional leadership capacity : laying the groundwork for distributed instructional leadership. *International Journal of Leadership in Education : Theory and Practice*, 15(2), 175–197. <http://doi.org/10.1080/13603124.2011.577910>
- Lambert, L. (2010). *Keupayaan Kepimpinan untuk Pembangunan Sekolah yang Berterusan*. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad dan Institut Amminuddin BAKI.
- Lee, M., Hallinger, P., & Walker, a. (2012). A Distributed Perspective on Instructional Leadership in International Baccalaureate (IB) Schools. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 664–698. <http://doi.org/10.1177/0013161X11436271>
- Lee, M., Walker, A., & Chui, Y. L. (2012). Contrasting effects of instructional leadership practices on student learning in a high accountability context. *Journal of Educational Administration*, 50(5), 586–611. <http://doi.org/10.1108/09578231211249835>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42. <http://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking Leadership to Student Learning: The Contributions of Leader Efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496–528. <http://doi.org/10.1177/0013161X08321501>
- Leithwood, K., Leonard, L., & Sharratt, L. (1998). Conditions fostering organisational learning in schools. *Educational Administration Quarterly*, 34(2), 243–276. <http://doi.org/10.1177/0013161X98034002005>
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Review of research How leadership influences student learning* (Learning from leadership project.). *The Wallace Foundation Center for Applied Research and Educational Improvement and Ontario Institute for Studies in Education New York NY* (Vol. 2007). The Wallace Foundation. Retrieved from <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Pages/How-Leadership-Influences-Student-Learning.aspx>
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671–706. <http://doi.org/10.1177/0013161X10377347>

- Lokman, M. T. (1998). *Persepsi guru terhadap tanggungjawab dan tingkah laku kepimpinan guru kanan mata pelajaran sebagai pemimpin pengajaran*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Lunenburg, F. C., & Ornestein, A. C. (2012). *Educational Administration Concepts and Practices* (Sixth Edit). United States of America: Wadsworth, Cengage Learning.
- Malek Shah, M. Y. (2005). CAPAM Symposium on networked government: the public service as a learning organization: the Malaysian experience. *International Review of Administrative Sciences*, 71. <http://doi.org/10.1177/0020852305056824>
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal Leadership and School Performance : An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370–397. <http://doi.org/10.1177/0013161X03253412>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <http://doi.org/10.1177/1523422303251341>
- McCharen, B., Song, J., & Martens, J. (2011). School Innovation : The Mutual Impacts of Organizational Learning and Creativity. *Educational Management Administration & Leadership*, 39. <http://doi.org/10.1177/1741143211416387>
- Melville, W., Bartley, A., & Weinburgh, M. (2012). CHANGE FORCES: IMPLEMENTING CHANGE IN A SECONDARY SCHOOL FOR THE COMMON GOOD. *Canadian Journal of Education Administration and Policy*, (133).
- Mercer, D., & Lai, R. (2006). Closing the Gap: The Role of Head of Department in Chinese Secondary Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 105–120. <http://doi.org/10.1177/1741143206059541>
- Mohammed Sani, I. (2013). Peranan guru kanan mata pelajaran dalam mempertingkatkan kualiti pengajaran guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 1(1), 28–41.
- Mohammed Sani, I., Saedah, S., & Tajuddin, M. Y. (2011). Persepsi dan jangkaan terhadap peranan guru kanan mata pelajaran di sekolah menengah. In *Prosiding Seminar Pendidikan Guru Majlis Dekan-dekan*.
- Muhammad Faizal, A. G. (2012). Amalan Kecemerlangan Sekolah dalam Kalangan Dua Jenis Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia. *ATIKAN*, 2(2), 207–234.
- Muhammad Faizal, A. G., & Crow, G. M. (2013). Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional: Perspektif Pemimpin Sekolah Cemerlang Negara Maju. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 1(3), 10–27.

- Muhammad Faizal, A. G., Rosnah, I., Saedah, S., Husaina Banu, K., & Crow, G. M. (2014). Keberkesanan amalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah cemerlang di Kuala Terengganu, Terengganu: Satu kajian awal. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 2(3), 22–42.
- Naresh, K., & Azizan, A. (2005). The School as an Organizational Learning Centre For Teachers' Professional Development. *Journal of the Educational Science*, 2(2), 215–233.
- Nazari, K., Akmaliah, Z., Pihie, L., & Idris, K. (2014). Exploring Lecturers' Perception on Learning Organization Dimensions and Demographic Variables in Technical and Vocational Colleges. *Pertanika Journal Social, Science & Humanity*, 22(1), 119–136.
- Noor Azam, A. A. (2008). Hubungan di antara dimensi budaya dan gaya kepimpinan dengan tahap amalan organisasi pembelajaran di Universiti Teknologi MARA. *Tesis doktor falsafah yang tidak diterbitkan*. Universiti Putra Malaysia.
- Nor Foniza, M. (2012). Amalan Organisasi Pembelajaran di Sekolah Cemerlang: Satu Kajian Kes. *Tesis doktor falsafah yang tidak diterbitkan*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nor Foniza, M., & Mohd Izham, M. H. (2013). Pengetua Pemacu Organisasi Pembelajaran. In *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke -19 2012* (pp. 191–212). Institut Aminuddin Baki.
- Noraini, I. (2010). *Penyelidikan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Nur Asmarani, M. A. (2015). Hubungan antara kepimpinan pengajaran dan kompetensi pengurusan kewangan guru kanan mata pelajaran dengan amalan pengurusan aset bidang teknik dan vokasional. *Tesis sarjana yang tidak diterbitkan*. Universiti Putra Malaysia.
- OECD. (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments First Results from TALIS*.
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual 5th Edition* (5th Editio). Open University Press.
- Pashiardis, P., & Brauckmann, S. (2014). Leadership Styles and School Climate Variables of the Pashiardis-Brauckmann Holistic Leadership Framework: An Intimate Relationship? In P. Pashiardis (Ed.), *Modeling School Leadership Across Europe: In Search of New Frontiers*. Springer Science+Business Media Dordrecht. <http://doi.org/10.1007/978-94-007-7290-8>
- Pedder, D., & Macbeath, J. (2008). Organisational learning approaches to school leadership and management: teachers' values and perceptions of practice. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 19(2), 207–224. <http://doi.org/10.1080/09243450802047899>

- Ramlan, Z. A., Ahmad, E., & Wan Rashid, W. A. (2009). PENDIDIKAN SEPANJANG HAYAT: SEKOLAH PENERAJU UTAMA MENJANA GENERASI TERBILANG. In *Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB 2009*.
- Rogers, K. D. (2009). *INSTRUCTIONAL LEADERSHIP ROLE AND RESPONSIBILITIES OF MIDDLE SCHOOL ASSISTANT PRINCIPALS IN VIRGINIA*. State University.
- Rosnah, I., & Muhammad Faizal, A. G. (2013). Amalan Pembelajaran Kolektif dalam Kalangan Guru Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia. *ATIKAN*, 3(1), 27–34.
- Rosnah, I., Muhammad Faizal, A. G., & Saedah, S. (2013). Amalan pembelajaran dalam kalangan guru sekolah berprestasi tinggi. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 1(2), 52–60.
- Rosnah, I., Muhammad Faizal, A. G., & Saedah, S. (2014). Amalan kepimpinan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1(2), 1–12.
- Salkind, N. J. (2010). *Statistics for people who (think they) hate statistics* (4th Edition). Thousand Oak, California: Sage Publications.
- Salkind, N.J.(2012). *100 questions and answers about research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Salkind, N.J.(2009). *Exploring research* (7th.ed.). New Jersey: Prentice Hall Incorporation.
- Sebastian, J., & Allensworth, E. (2012). The Influence of Principal Leadership on Classroom Instruction and Student Learning: A Study of Mediated Pathways to Learning. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 626–663. <http://doi.org/10.1177/0013161X11436273>
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline the art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2000). *Schools that learn*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Silins, H. C., Mulford, W. R., & Zarins, S. (2002a). Organizational Learning and School Change. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 613–642. <http://doi.org/10.1177/0013161X02239641>
- Silins, H. C., Mulford, W. R., & Zarins, S. (2002b). Organizational Learning and School Change. *Educational Administration Quarterly*, 38. <http://doi.org/10.1177/0013161X02239641>
- Song, J. H., Chermack, T. J., & Kim, W. (2013). An analysis and synthesis of DLOQ-based learning organizational research. *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 222–239. <http://doi.org/10.1177/1523422313475995>

- Tuckman, B.W.(1999).*Conducting educational research (5th Edition)*. Orlando: Harcourt Brace College Publishers.
- Valentine, J. W., & Prater, M. (2011). Instructional, Transformational, and Managerial Leadership and Student Achievement: High School Principals make a Difference. *NASSP Bulletin*, 95(1), 5–30. <http://doi.org/10.1177/0192636511404062>
- Wahlstrom, K. L., & Louis, K. S. (2008). How Teachers Experience Principal Leadership : The Roles of Professional Community , Trust , Efficacy , and Shared Responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 458–495. <http://doi.org/10.1177/0013161X08321502>
- Wan Roslina Wan Ismail. (2011). Korelasi amalan kepemimpinan pengajaran pemimpin pertengahan dengan iklim sekolah , sikap kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah menengah kebangsaan. *Tesis doktor falsafah yang tidak diterbitkan*. Universiti Utara Malaysia.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: creating the learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training & Development.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1999). Sculpting the learning community: new forms of working and organizing. *NASSP Bulletin*, (February), 78–87. <http://doi.org/10.1177/019263659908360410>
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The Construct of the Learning Organization : Dimensions , Measurement , and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31–55.
- Yulk, G. (2010). *Leadership in Organization* (Seventh Ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yusof, B., & Fadzlon, H. (2011). Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Di Sebuah Sekolah. *Journal of Educational Management*, 4, 18–33.
- Zamzam, Abas. (1999). Kepimpinan pengajaran di kalangan guru kanan mata pelajaran sekolah menengah daerah kota tinggi - satu tinjauan. *Tesis sarjana yang tidak diterbitkan*. Universiti Teknologi Malaysia.