



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

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

LIM SIEW HUI



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH (PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

**FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

2017



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan kepimpinan instruksional (KI), budaya organisasi (BO) dan organisasi pembelajaran (OP) di sekolah rendah berprestasi tinggi (SBT) di zon utara Semenanjung Malaysia untuk menangani isu kegagalan sekolah berfungsi sebagai sekolah cemerlang. Perbandingan antara Sekolah Kebangsaan Berprestasi Tinggi (SKBT) dengan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina Berprestasi Tinggi (SJKCBT) terhadap KI guru besar, BO, dan ciri-ciri OP turut dikaji. Kajian yang berbentuk kuantitatif deskriptif ini dilakukan secara tinjauan dengan menggunakan soal selidik yang diubahsuai daripada instrumen-instrumen *Principal Instructional Management Rating Scale*, *Organizational Culture Index*, dan *Middle School Teacher Survey*. Seramai 286 orang guru telah dipilih secara rawak berstrata daripada 14 buah SBT dari empat buah negeri di zon utara Semenanjung Malaysia (Perak, Pulau Pinang, Kedah dan Perlis). Data dikumpul dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif (peratus, min, sisihan piawai), statistik inferensi (Ujian-t, dan regresi berbilang) dan Model Persamaan Berstruktur. Hasil kajian menunjukkan KI, BO dan OP di SBT yang dikaji berada pada tahap tinggi. Kajian ini juga menemui terdapat perbezaan yang signifikan antara KI dan BO di SKBT dan SJKCBT. Namun tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru di SKBT dan SJKCBT terhadap amalan OP. Hasil kajian juga menunjukkan KI mempunyai hubungan yang signifikan dengan BO dan OP. Selain itu BO juga didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan OP, malah menjadi pengantara separa terhadap hubungan antara KI dan OP. Hasil kajian juga menjelaskan kesepadanan model kajian yang dicadangkan dengan sampel yang dipilih adalah signifikan. Justeru, penemuan kajian ini harap dapat memberi manfaat kepada para pengamal pendidikan dalam merancang, mereka, melaksanakan dan menilai program latihan seperti program pembangunan profesional untuk meningkatkan kecemerlangan kepimpinan pemimpin di Malaysia. Implikasi kajian yang selanjutnya juga telah dibincang.





THE RELATIONSHIP BETWEEN INSTRUCTIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEARNING ORGANIZATION OF HIGH-PERFORMING SCHOOLS IN MALAYSIA

ABSTRACT

The study aims to identify the relationship between Principal Instructional Leadership Practices (PILP), and Organizational Culture (OC) with Learning Organization (LO) in High-Performing Schools in northern zone of Peninsular Malaysia to address the issue of school failure as an excellent school. Further, the study also intended to ascertain the relationship between PILP, OC and LO with High-Performing National Primary Schools (HPNPS) and High-Performing Chinese Primary Schools (HPCPS). Questionnaires used were adapted and modified from Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS), the Middle School Teacher Survey (MSTS) and Organizational Culture Index (OCI). A total of 286 teachers from 14 high-performing primary schools in northern zone of Peninsular Malaysia were chosen using stratified random sampling method as studied subjects. Data was analyzed using descriptive statistics (percentage, mean, standard deviation), inferential statistics (t-test, multiple regression) and Structural Equation Modeling (SEM). The findings showed that PILP, OC and LO were at the high level in the study. Besides, the results showed that the perceptions of the teachers between HPNPS and HPCPS was significantly different between PILP and OC, but there was no significant difference on LO. The result of the study also showed that PILP was significantly related to OC and LO; OC was also significantly related to LO; and OC not only mediated the relationship between PILP and LO, but indeed a partial mediator. The result of the study indicated that the study model correspondence proposed to samples chosen was significant fit based on all index value tested with SEM by achieving the required level of the Goodness-of-Fit. Hence, the findings will benefit educational practitioners in planning, designing, implementing and evaluating future training such as professional development programs to sustain and enhance the leadership excellence of principals in Malaysia. Further implications of the study had also been discussed.



KANDUNGAN

	Muka Surat
PENGAKUAN	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xiii
SENARAI SINGKATAN	xv
SENARAI LAMPIRAN	xvii

BAB 1 PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	7
1.3	Pernyataan Masalah	14
1.4	Tujuan Kajian	22
1.5	Objektif Kajian	22
1.6	Persoalan Kajian	23
1.7	Hipotesis Kajian	25
1.8	Kerangka Kajian	27

1.9	Kepentingan Kajian	39
1.10	Batasan Kajian	41
1.11	Definisi Operasional	42
1.12	Kesimpulan	51

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	52
2.2	Konsep Kepimpinan Organisasi	52
2.3	Kepimpinan Instruksional	59
2.4	Organisasi Pembelajaran	82
2.5	Budaya Organisasi	109
2.6	Sekolah Berprestasi Tinggi	129

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	134
3.2	Reka Bentuk Kajian	135
3.3	Populasi dan Sampel Kajian	140
3.4	Instrumen Kajian	148
3.5	Prosedur Kajian	153
3.6	Kajian Rintis	154
3.7	Kebolehpercayaan dan Kesahan	158
3.8	Taburan Normaliti	180
3.9	Tatacara Pengumpulan Data	180

3.10	Tatacara Penganalisisan Data	182
3.11	Kesimpulan	194

BAB 4 ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	195
4.2	Data-Data Deskritif	197
4.3	Analisis Pengesahan Faktor	223
4.4	Analisis Inferensi Kajian	243
4.5	Kesimpulan	265

BAB 5 PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN

5.2	Ringkasan Kajian	268
5.3	Rumusan Dapatan Kajian	271
5.4	Perbincangan Dapatan Kajian	274
5.5	Implikasi Kajian	286
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	290
5.7	Penutup	291

RUJUKAN	293
----------------	-----

LAMPIRAN

SENARAI JADUAL

No. Jadual	Muka Surat
1.1 Model Organisasi Pembelajaran (Senge, 2006; 1990)	30
1.2 Model Budaya Organisasi (Wallach, 1983)	32
2.1 Kepemimpinan Instruksional	68
2.2 Model-Model Kepimpinan Instruksional	70
2.3 Definisi-Definisi Organisasi Pembelajaran	84
3.1 Populasi Kajian	144
3.2 Sampel dan populasi mengikut SRBT di zon utara Semenanjung Malaysia	146
3.3 Maksud Nilai Dalam Julat Skala	152
3.4 Ringkasan Kandungan Soal Selidik	152
3.5 Pekali Alpha Cronbach	157
3.6 Model Indeks Kesepadan (<i>Model Fit Indices</i>)	162
3.7 Pekali Alpha Cronbach bagi Kepimpinan Instruksional	165
3.8 Pekali Alpha Cronbach bagi Organisasi Pembelajaran	166
3.9 Pekali Alpha Cronbach bagi Budaya Organisasi	167
3.10 Bilangan Item Keseluruhan Instrumen Kajian Selepas EFA	169
3.11 Jumlah varian yang diterangkan bagi Instrumen Kepimpinan Instruksional Selepas EFA	170
3.12 Item-Item Instrumen Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Selepas EFA	170
3.13 Jumlah varian yang diterangkan bagi Instrumen Organisasi Pembelajaran Selepas EFA	174
3.14 Item-Item Instrumen Organisasi Pembelajaran Selepas EFA	174

3.15	Jumlah varian yang diterangkan bagi Instrumen Budaya Organisasi Selepas EFA	177
3.16	Item-Item Instrumen Budaya Organisasi Selepas EFA	178
3.17	Nilai Eigen dan Indeks Kebolehpercayaan Faktor	179
3.18	Nilai Min dan Interpretasi Tahap Pelaksanaan	183
3.19	Rumusan objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis dan analisis data bagi kajian ini	189
4.1	Taburan Responden Mengikut Jenis Sekolah dan Jantina	198
4.2	Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar di Sekolah Kajian	199
4.3	Taburan Responden Mengikut Jenis Sekolah	199
4.4	Interpretasi Skor Min Tahap Pelaksanaan	200
4.5	Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap Pentakrifan Visi dan Matlamat Sekolah	201
4.6	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap Pengurusan Program-Program Pengajaran	203
4.7	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran	205
4.8	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap Kepimpinan Instruksional Mengikut Dimensinya	207
4.9	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap Inovatif	208
4.10	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap Suportif	209
4.11	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap Budaya Organisasi dan Dimensi-Dimensinya	210
4.12	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap Sistem Pemikiran	212
4.13	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap Kecekapan Kendiri	213
4.14	Sisihan Piawai bagi Tahap Pembelajaran Berpasukan	214
4.15	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap Perkongsian Wawasan	216

4.16	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap Organisasi Pembelajaran Mengikut Dimensinya	217
4.17	Taburan Normaliti Untuk Setiap pemboleh ubah Yang Terlibat Dalam Kajian Ini	220
4.18	Matriks Korelasi Antara Dimensi-Dimensi Pemboleh ubah Kajian	223
4.19	Laporan CFA Untuk Model Pengukuran Susun Atur Pertama Konstruk Kepimpinan Instruksional	229
4.20	Laporan CFA Untuk Model Pengukuran Susun Atur Kedua Konstruk Kepimpinan Instruksional	231
4.21	Laporan CFA Untuk Model Pengukuran Susun Atur Pertama Konstruk Organisasi Pembelajaran	232
4.22	Laporan CFA Untuk Model Pengukuran Susun Atur Kedua Konstruk Organisasi Pembelajaran	234
4.23	Laporan CFA Untuk Model Pengukuran Susun Atur Pertama Konstruk Budaya Organisasi Pertama (M1)	235
4.24	Laporan CFA Untuk Model Pengukuran Susun Atur Pertama Konstruk Budaya Organisasi (M2)	237
4.25	Laporan CFA Untuk Model Pengukuran Susun Atur Kedua Konstruk Budaya Organisasi	239
4.26	Ringkasan Laporan CFA Untuk Setiap Konstruk dalam Model Kajian	240
4.27	Indeks Kesepadanan (<i>Fitness Indexes</i>) Untuk Model Pengukuran Dalam Kajian Ini	241
4.28	Ringkasan Indeks Kesahan Diskriminan Untuk Setiap Konstruk dalam Model	241
4.29	Aras Kekuatan Nilai Pekali Korelasi	243
4.30	Ujian-t Perbandingan Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Berdasarkan Persepsi Guru di SKBT dan SJKCBT	244
4.31	Ujian-t Perbandingan Tahap Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Persepsi Guru di SKBT dan SJKCBT	245
4.32	Ujian-t Perbandingan Tahap Budaya Organisasi Berdasarkan Persepsi Guru di SKBT dan SJKCBT	246



4.33	Ujian-t Perbandingan Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Persepsi Guru Mengikut Jantina	247
4.34	Ujian-t Perbandingan Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Persepsi Guru Mengikut Kelayakan Akademik	248
4.35	Ujian-t Perbandingan Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Persepsi Guru Mengikut Pengalaman Mengajar Di Sekolah Kajian	249
4.36	Laluan Koefisien Regresi Dan Laluan Standardized Koefisien Antara Konstruk Dalam Model Kajian	251
4.37	Menguji Budaya Organisasi Sebagai Pengantara (<i>Mediator</i>) Dalam Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional dan Organisasi Pembelajaran	253
4.38	Dapatan Bootstapping Antara Konstruk Kajian	255
4.39	Analisis Regresi Berbilang (Stepwise) Bagi Aspek-Aspek Kepimpinan Instruksional Yang Mempengaruhi Organisasi Pembelajaran	257
4.40	Jadual ANOVA	257
4.41a	Aras Kekuatan Pengaruh Antara Konstruk	259
4.41b	Indeks Kesepadanan (Fitness Indexes) Mengikut Kategori dan Tahap Penerimaan	261
4.42	Ringkasan Dapatan Kajian	262



SENARAI RAJAH

No. Rajah	Muka Surat
1.1 Kerangka Kepimpinan Instruksional (Halinger & Murphy, 1985)	29
1.2 Kerangka konseptual kajian ini	34
2.1 Teori Tekanan Akademik	64
2.2 Teori Hubungan Tingkah Laku Pengetua dengan Pembelajaran Pelajar	66
2.3 Teori Interaksi Pengetua Dengan Guru	67
2.4 Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985)	73
2.5 Model Organisasi Pembelajaran Peter Senge (2006; 1990)	92
2.6 Model Organisasi Pembelajaran Garvin (1993)	94
2.7 Model Sistem Organisasi Pembelajaran Marquardt (1996)	96
3.1 Kerangka Hipotesis Kajian	137
3.2 Proses Pemilihan Sampel Rawak Berstrata	143
3.3 Menentukan perkadaran sampel oleh Chua (2006)	147
3.4 Analisis Laluan SEM	194
4.1 Plot Kumulatif Kebarangkalian Bagi Residual Piawai (Kepimpinan Instruksional)	221
4.2 Plot Kumulatif Kebarangkalian Bagi Residual Piawai (Organisasi Pembelajaran)	221
4.3 Plot Kumulatif Kebarangkalian Bagi Residual Piawai (Budaya Organisasi)	222
4.4 Model Pengukuran Susun Atur Pertama Konstruk Kepimpinan Instruksional Untuk Analisis Pengesanan Faktor	228



4.5	Model Pengukuran Susun Atur Kedua Konstruk Kepimpinan Instruksional Untuk Analisis Pengesahan Faktor	230
4.6	Model Pengukuran Susun Atur Pertama Konstruk Orgnaisasi Pembelajaran Untuk Analisis Pengesahan Faktor	231
4.7	Model Pengukuran Susun Atur Kedua Konstruk Organisasi Pembelajaran Untuk Analisis Pengesahan Faktor	233
4.8	Model Pengukuran Susun Atur Pertama bagi Konstruk Budaya Organisasi Pertama Untuk CFA (M1)	235
4.9	Model Pengukuran Susun Atur Pertama bagi Konstruk Budaya Organisasi Untuk CFA (M2)	237
4.10	Model Pengukuran Susun Atur Kedua Konstruk Budaya Organisasi Untuk Analisis Pengesahan Faktor	238
4.11	Model Pengukuran Untuk Analisis Pengesahan Faktor Bagi Konstruk KI-BO-OP Dalam Kajian Ini	239
4.12	Analisis Laluan Bagi Model Berstruktur	250
4.13	Standard Pemberat Regresi (Standardized Regression Weights) bagi Model Struktural Kajian	253





SENARAI SINGKATAN

AMOS	Analysis of Moment Structure
AVE	Average Variance Extracted
BO	Budaya Organisasi
BPSBPSK	Bahagian Pengurusan Sekolah Berasrama Penuh dan Sekolah
CFA	Confirmatory Factor Analysis
CFI	Comparative Fit Index
CR	Composite Reliability
EFA	Exploratory Factor Analysis
FL	Factor Loading
GFI	Goodness of Fit Index
GLC	<i>Government Linked Companies</i>
GPS	Gred Purata Sekolah
JNJK	Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti Kecemerlangan
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KI	Kepimpinan Instruksional
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KNS	Ketua Nasir Sekolah
KPI	Petunjuk Prestasi Utama
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
LINUS	Literasi dan Numerasi
MSTS	Middle School Teacher Survey
NACCCE	National Advisory Committee on Creative and Cultural
NKRA	<i>National Key Results Areas</i>
NS	Nasir Sekolah
OCI	<i>Organizational Culture Index</i>
OP	Organisasi Pembelajaran
PdP	Pengajaran dan Pembelajaran
PIMRS	Principal Instructional Management Rating Scale





PIPP	Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran
PKS	Penarafan Kendiri Sekolah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PTK	Program Tranformasi Pendidikan
RMSEA	Root Mean Square of Error Approximation
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi
SEM	Structural Equation Modeling
SIP	Program Penambah baikan Sekolah
SJKC	Sekolah Jenis Kebangsaan Cina
SJKCBT	Sekolah Jenis Kebangsaan Cina Berprestasi Tinggi
SJKT	Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil
SK	Sekolah Kebangsaan
SKBT	Sekolah Kebangsaan Berprestasi Tinggi
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
SOP	Standard Operating Procedures
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
SRBT	Sekolah Rendah Berprestasi Tinggi
TALIS	Teaching and Learning International Survey
TVMS	Pentakrifan Visi dan Matlamat Sekolah
UPPP	Pengurusan Program-Program Pengajaran
YAB	Yang Amat Berhormat



**SENARAI LAMPIRAN****Muka surat**

A	Instrumen Kajian	317
B	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian	323
C	Kebolehpercayaan Instrumen (<i>Alpha-Cronbach</i>)	329
D	Analisis Deskriptif Data SPSS	335
E	Matriks Korelasi	344
F	Ujian Unidimensionaliti	345
G	Pengiraan Nilai AVE dan CR	347
H	Analisis Inferensi Data SPSS	353
I	Analisis Laluan Bagi Model Berstruktur	357
J	Regresi	362
K	Ringkasan Model Kesepadanan	364





BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan



Sebagai sebuah negara membangun, Malaysia menghadapi cabaran dan tekanan besar dalam mendepani persaingan abad ke-21 ini. Persaingan daripada negara-negara lain menuntut kita melakukan satu anjakan besar untuk melangkah ke peringkat pembangunan yang memberangsangkan dan seterusnya mencapai Wawasan 2020 iaitu menjadi sebuah negara maju menjelang tahun 2020 (Mahathir, 2012, ms.597). Sehubungan itu, salah satu agenda penting kerajaan adalah untuk membangunkan satu sistem pendidikan bertaraf dunia.

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) mempunyai tanggungjawab yang amat besar dalam membangunkan modal insan yang bersifat menyeluruh, progresif, bermoral dan beretika tinggi selain daripada melahirkan modal insan berpengetahuan dan berkemahiran (KPM, 2008).





Perkembangan sistem pendidikan di Malaysia pada masa kini menuntut para pendidik untuk merealisasikan misi dan visi pendidikan negara. Visi Kementerian Pendidikan Malaysia adalah menzahirkan sistem pendidikan berkualiti bertaraf dunia (*world class education*) dan menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan ilmu.

Lantaran itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) terlibat secara langsung dalam Bidang Keberhasilan Utama Negara (*National Key Results Areas-NKRA*) yang ketiga iaitu Meluaskan Akses Kepada Pendidikan Berkualiti dan Berkemampuan seperti mana yang telah diumumkan oleh YAB Perdana Menteri dalam Majlis Perhimpunan Bersama Anggota Pentadbiran dan Penjawat Awam serta *Government Link Companies* (GLN) di Pusat Konvensyen Antarabangsa Putrajaya (PICC) pada 27 Julai 2009 (KPM, 2010; 2015).



Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) merupakan salah satu subNKRA Pendidikan yang diberi tumpuan oleh KPM selain daripada tiga subNKRA yang lain iaitu Pra Sekolah, Literasi dan Numerasi (LINUS), serta Tawaran Baru kepada pengetua dan guru besar dalam usaha merealisasikan Bidang Keberhasilan Utama Negara yang ketiga iaitu Meluaskan Akses Kepada Pendidikan Berkualiti dan Berkemampuan (KPM, 2010).

Pada Oktober 2011, Kementerian Pendidikan telah melaksanakan kajian semula sistem pendidikan negara Malaysia secara menyeluruh dalam usaha membangunkan Pelan Pembangunan Pendidikan yang baharu. Kerajaan telah mengambil langkah menggubal Pelan Pembangunan Pendidikan sebagai usaha mencapai aspirasi yang tinggi dalam persekitaran persaingan global yang semakin





kompetitif. Maka Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 dihasilkan dengan hasrat merintis peluang yang lebih luas ke arah keberhasilan rakyat yang berpendidikan tinggi dan berdaya saing. Pelan ini menyediakan kerangka pembangunan yang menyeluruh untuk menzahirkan transformasi sistem pendidikan secara pantas dan mapan sehingga tahun 2025. Usaha ini sejajar dengan saranan Y.A.B. Perdana Menteri, Dato' Seri Mohd Najib Tun Razak bahawa “Bagi mencapai aspirasi yang tinggi di tengah-tengah persekitaran global yang semakin berdaya saing, kita tidak boleh berdiam diri. Negara memerlukan transformasi sistem pendidikan yang menyeluruh” (KPM, 2012).

Pada 6 September 2013, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 yang dilancarkan oleh bekas Timbalan Perdana Menteri, Tan Sri Muhyiddin Yassin telah membuka lembaran baru buat sistem pendidikan dalam negara dengan meletakkan sistem pendidikan pada tahap yang lebih tinggi serta lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kualiti modal insan (Muhyiddin, 2013). Hal ini menuntut usaha dari semua pihak untuk memastikan pengurusan kepimpinan yang cemerlang terhadap kecemerlangan sesebuah sekolah dapat ditingkatkan (Muhyiddin, 2013; Fullan, 2011).

Bersandarkan inisiatif yang telah diperkenalkan bawah Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) dalam Program Transformasi Pendidikan (PTK) pada tahun 2009, pelan pembangunan ini menggariskan lima bidang yang diberikan tumpuan iaitu, prasekolah, literasi dan numerasi, Sekolah Berprestasi Tinggi, tawaran baharu (Bai'ah) kepada pengetua atau guru besar dan Program Peningkatan Sekolah. Penambahbaikan dan inisiatif bagi bidang fokus Sekolah Berprestasi Tinggi dalam





PPPM adalah untuk mengekalkan standard kualiti yang tinggi bagi semua Sekolah Berprestasi Tinggi. Semua sekolah ini hendaklah menggunakan hak membuat keputusan mereka supaya boleh terus membuat inovasi dan menaikkan standard sekolah (KPM, 2012).

Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) ditakrifkan sebagai sekolah yang mempunyai etos, watak, identiti yang tersendiri serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan. Sekolah ini mempunyai tradisi budaya kerja yang sangat tinggi dan cemerlang dengan modal insan yang berkembang secara holistik dan berterusan, mampu berdaya saing di persada antarabangsa dan menjadi sekolah pilihan utama masyarakat (KPM, 2010; 2015). SBT merupakan model kecemerlangan pendidikan di Malaysia yang boleh diteladani oleh sekolah-sekolah lain di seluruh negara demi memastikan pencapaian kualiti yang tinggi di dalam bidang pendidikan.

Kejayaan sesebuah sekolah terletak pada keberkesanan seluruh sistem, nilai, kepercayaan, iklim, semangat dan budaya yang diamalkan oleh warga sekolah iaitu pelajar, kakitangan sokongan, guru-guru dan pihak pentadbir. Ia juga sering dikaitkan dengan kualiti kepimpinan pengurusannya. Sehubungan itu, pemimpin sekolah iaitu pengetua dan guru besar merupakan agen yang penting dalam menentukan kecemerlangan dan kejayaan sesebuah organisasi sekolah (Jamilah & Yusof, 2011).

Juhana (2007) juga berpendapat bahawa guru besar mahupun pengetua adalah pemimpin utama di sesebuah sekolah dan memikul tanggungjawab yang amat penting dalam sistem ekologi persekolahan khususnya dalam keberkesanan pengajaran dan pembelajaran (PdP) di sekolah. Jatuh bangunnya sesebuah sekolah adalah bergantung





kepada kepimpinan guru besar. Sekolah kurang maju adalah berpunca daripada kelemahan kepimpinan yang kurang menyumbang kepada pencapaian matlamat sekolah. Guru besar juga bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku di sekolah. Beliau ialah pakar runding, penasihat dan koordinator bagi program-program pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Beliau juga perlu menghabiskan masa yang lebih dalam aktiviti-aktiviti profesional guru dan pelajar (Hussein Mahmood, 2008).

Dalam usaha untuk meningkatkan kecemerlangan pendidikan, Kepimpinan Instruksional merupakan satu aspek yang perlu dititikberatkan. Aspek ini selaras matlamat terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 yang turut mementingkan Kepimpinan Instruksional dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran (PdP) pelajar di sekolah selain daripada pembentukan modal insan yang seimbang. Para pengkaji dalam bidang Kepimpinan Instruksional sering menggunakan kerangka yang dikemukakan oleh Hallinger dan Murphy (1985) sebagai panduan. Aspek-aspek yang amat diberi penekanan ialah pentakrifan visi dan matlamat sekolah, pengurusan program-program pengajaran, dan pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran sekolah yang positif dan seterusnya meningkatkan keberhasilan murid. Hal ini jelas dinyatakan dalam dapatan kajian oleh Hallinger (2011) terhadap kajian-kajian berkaitan dengan peranan pengetua dan pembangunan pengajaran yang telah dijalankan oleh penyelidik-penyelidik selama lebih 20 tahun, merumuskan bahawa pengetua dan guru besar perlu berperanan sebagai pemimpin instruksional yang berkesan di sekolah.

Kecemerlangan sekolah memerlukan reformasi terutama faktor dalaman sekolah yang merangkumi budaya sekolah, amalan dan sikap individu termasuk





pemimpin serta sokongan pemimpin ke arah pencapaian organisasi. Tenaga kerja berteraskan pengetahuan serta kemahiran mampu bersaing dan sedia menerima perubahan (Senge, 2006; Gates, Myhrvold, & Rinearson, 1996). Kajian Pashiardis (2000) menunjukkan pemimpin sekolah boleh mempengaruhi budaya kerja guru, komunikasi dan pencapaian akademik pelajar. Dapatan kajian ini menyokong pandangan Schein (2004) bahawa budaya hanya wujud melalui kepimpinan. Demi memastikan modal insan yang berkualiti dapat dilahirkan melalui sistem pendidikan yang berkualiti maka cabaran kepada pihak pentadbir sekolah adalah membangunkan setiap insan yang ada di sekolah agar menjadi aset yang membina.

Lantaran itu, tanggungjawab utama pemimpin sekolah adalah memastikan setiap individu berjaya mencapai pengetahuan, kemahiran, dan sikap yang dikehendaki. Penerapan sekolah sebagai Organisasi Pembelajaran dapat membantu pengetua atau guru besar melengkapkan warganya dengan pelbagai ilmu, kemahiran dan maklumat terkini untuk meningkatkan kualiti, daya saing, keberkesanan dan kecemerlangan organisasi (Foniza & Izham, 2012).

Justeru, gaya kepemimpinan instruksional yang dipamerkan oleh para pengetua dan guru besar adalah perkara yang dianggap penting dalam memacu sekolah ke arah sekolah yang berkesan (Ibrahim, Sani & Rosemawati, 2015; Yusri & Aziz, 2014; Gulcan, 2012; Jamelaa, 2012; Buckner, 2011; Hallinger, 2011).

Sehubungan itu, kajian yang dijalankan oleh pengkaji berhubungan dengan Kepimpinan Instruksional yang dikemukakan oleh Hallinger dan Murphy (1985) dalam kajian ini agak berbeza dengan kajian-kajian yang lepas seperti kajian Zakaria





Othman (2016), Ibrahim, Sani dan Rosemawati (2015), Syarwan dan Maznah (2015), Fauzi (2014), Yusri dan Aziz (2014), Michael (2014), Nik Mustafa et al. (2014), Elangkumaran (2012), Gulcan (2012), Jamelaa (2012), Yusri (2012), Quah (2011), Sahin (2011), Valentine dan Prater (2011), Hussein Ahmad (2010), Andi Audryanh (2007), serta Sazali, Rusmani, Abang Hut dan Zamri (2007). Kajian ini melibatkan teori Budaya Organisasi yang telah dibangunkan oleh Wallach (1983) dan teori Organisasi Pembelajaran oleh Senge (2006; 1990) dengan menguji hubungan antara Kepimpinan Instruksional dengan Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajaran serta kesepadanan data kajian dengan model yang dicadangkan. Selain daripada itu, kajian juga ingin mengenal pasti perbezaan antara Sekolah Kebangsaan (SK) dengan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) Berprestasi Tinggi terhadap amalan Kepimpinan Instruksional guru besar, Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajaran berdasarkan persepsi guru-guru di sekolah kajian.



1.2 Latar Belakang Kajian

Sejak kemerdekaan dicapai lima dekad yang lalu, kerajaan Malaysia telah mengambil pelbagai usaha dan inisiatif untuk memastikan agar negara kita terus maju, inovatif dan berdaya saing setanding dengan negara-negara lain di dunia. Sehubungan itu, pembangunan sistem pendidikan Malaysia merupakan agenda utama kerajaan ke arah sistem pendidikan bertaraf dunia untuk melahirkan modal insan yang berkualiti. Dalam hal sedemikian, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah mengorak langkah proaktif dengan menyediakan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 sebagai usaha mencapai aspirasi yang tinggi dalam persekitaran persaingan global yang semakin kompetatif dengan hasrat merintis peluang yang lebih





luas ke arah keberhasilan rakyat yang berpendidikan tinggi dan berdaya saing, dan seterusnya memacu pendidikan negara ke arah pendidikan bertaraf dunia (KPM, 2012). PPPM memberi fokus kepada penambahbaikan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) untuk mengekalkan standard kualiti yang tinggi bagi semua sekolah.

SBT ditakrifkan sebagai sekolah yang mempunyai etos, watak, identiti yang tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan. Sasaran utama KPM adalah untuk meletakkan semua SBT sebagai penanda aras dalam soal kecemerlangan pendidikan dan menjadi model kepada semua sekolah di negara ini.

Antara ciri-ciri Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) adalah:

- a) mempunyai rekod pencapaian akademik yang cemerlang dan sentiasa meningkat;
- b) mempunyai markah pencapaian Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) melebihi 90 peratus;
- c) mendapat pengiktirafan dan anugerah di peringkat kebangsaan dan antarabangsa;
- d) telah menghasilkan pemimpin yang mempunyai *towering personalities*;
- e) menjadi tempat rujukan dan dijadikan penanda aras oleh sekolah-sekolah lain dari dalam dan luar negara;
- f) mengadakan perkongsian pintar dengan masyarakat;
- g) mempunyai jaringan hubungan dengan sekolah-sekolah sama ada di peringkat tempatan maupun antarabangsa;





- h) menjalin hubungan dengan institusi pengajian tinggi tempatan dan antarabangsa.

Pewujudan Sekolah Berprestasi Tinggi dan sekolah kluster merupakan satu reformasi dalam pengurusan sekolah-sekolah di Malaysia. Menurut Caldwell (2005), sekolah kluster adalah satu konsep yang telah lama diamalkan di negara-negara maju seperti Amerika Syarikat, Britain, Australia dan New Zealand. Manakala, negara-negara membangun di rantau Asia Tenggara seperti Singapura, Filipina dan Hong Kong juga mewujudkan sekolah kluster sebagai mekanisme untuk membangunkan sistem pendidikan mereka yang semakin berkembang (Quah & Azmiza, 2012).

Ramai pengkaji melihat prestasi pelajar atau orientasi pencapaian mereka sebagai kriteria sekolah yang berjaya dan cemerlang (Beck & Murphy, 1996), namun kenyataan tersebut tidak dipersetujui oleh Walsh dan Hill dalam Jamilah dan Yusof (2011). Menurut mereka, kejayaan sesebuah sekolah perlu mengambil kira orientasi proses di mana pelajar-pelajar membangun dengan baik di bawah kepimpinan yang baik, tanpa mengambil kira sama ada mereka mencapai tahap yang tinggi atau tidak. Leithwood, Riedlinger, Bauer, dan Jantzi (2003) pula berpendapat sekolah yang berjaya dan berprestasi tinggi adalah sekolah yang menitikberatkan kepada orientasi proses dan orientasi pencapaian murid-murid serta pencapaian organisasi tersebut. Kedua-dua jenis orientasi ini dikatakan penting dan saling melengkapi.

Sejajar dengan pentakrifan SBT iaitu merupakan sekolah yang mempunyai etos, watak, identiti yang tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan. SBT merupakan sekolah yang berjaya dan cemerlang yang bukan sahaja

