



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi
i

**AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN
ORGANISASI PEMBELAJARAN DI SEKOLAH RENDAH YANG MENDAPATA
ANUGERAH TAWARAN BARU DI NEGERI PERAK**

NORAAZIAN BINTI OSMAN



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**MOD PENYELIDIKAN DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK
MEMPEROLEH IJAZAH IJAZAH DOKTOR FALSAFAH PENGURUSAN
PENDIDIDKAN**

**FAKULTI PENGURUSAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

2018



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk menentukan tahap kepimpinan transformasi guru besar, komitmen organisasi dan organisasi pembelajaran guru di sekolah yang mendapat anugerah Tawaran Baru. Kajian ini juga bertujuan menentukan hubungan serta pengaruh kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi terhadap organisasi pembelajaran. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kaedah tinjauan dalam mengumpul data. Seramai 317 orang responden daripada sekolah rendah di sembilan buah daerah di negeri Perak telah dipilih dengan menggunakan kaedah persampelan rawak bersistematik. Data telah dianalisis secara statistik deskriptif dan inferens. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi ($M = 4.06$, $SD = 0.126$), komitmen organisasi ($M = 4.08$, $SD = 0.202$), dan organisasi pembelajaran ($M = 4.06$, $SD = 0.126$) berada pada tahap tinggi. Hubungan antara kepimpinan transformasi dengan komitmen organisasi adalah signifikan dan positif ($r(317) = 0.624$, $p < .05$). Dapatan kajian menunjukkan hubungan di antara kepimpinan transformasi dengan organisasi pembelajaran adalah satu hubungan yang signifikan ($r(317) = 0.872$, $p < .05$). Kepimpinan transformasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap organisasi pembelajaran ($R^2 = 0.760$, $F(1,315) = 995.26$, $p < .05$). Dapatan kajian juga mendapati komitmen organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara kepimpinan transformasi dengan organisasi pembelajaran mempunyai pengaruh yang kuat ($R^2 = 0.760$, $F(2,314) = 995.26$, $p < .05$). Kesimpulan kajian mendapati bahawa kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap organisasi pembelajaran di sekolah yang mendapat anugerah Tawaran Baru. Implikasi kajian mencadangkan bahawa dalam usaha untuk mencapai kecemerlangan organisasi sekolah, elemen kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi penting diamalkan oleh pemimpin dan warga organisasi.





TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PRACTICES, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND LEARNING ORGANIZATION IN PRIMARY SCHOOLS THAT RECEIVE NEW DEALS IN THE PERAK STATE

ABSTRACT

The study aimed to identify the level of transformational leadership in principals to organization commitment and learning organizational in New Deal's school. In addition, the relationship and the influence of transformational leadership on organizational commitment and learning organizational were also determined. A total of 317 respondents from New Deal's schools in Perak were selected by systematic random sampling method simple random systematically to answer the questionnaire. The data was analyzed using descriptive and inferential statistics. The result showed that the level of transformational leadership ($M=4.06$, $SD=0.126$), organizational commitment ($M=4.08$, $SD=0.202$) and learning high level. The relationship between transformational leadership and learning at a organizational is significant and positive ($r(317)=0.624$, $p<.05$). The result showed the relationship between transformational leadership and learning organizational is significant ($r(317)=0.872$, $p<.05$). Transformational leadership has a strong influence on the learning organizational ($R^2=0.760$, $F(1, 315)=995.26$, $p<.05$). Transformational leadership has a strong influence on the learning organizational ($R^2=0.760$, $F(315)=995.26$, $p<.05$). Conclusion of the study found that transformational leadership and organizational commitment have a strong influence on the learning organizational in New Deal's school. The research implication suggest that in order to achieve organizational excellence, elements of transformational leadership and organization commitment should be adopted by leaders of and staff of the organization.



**KANDUNGAN**

	Muka surat
PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	xv
SENARAI RAJAH	xviii
SENARAI SINGKATAN	xix
SENARAI LAMPIRAN	xx
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	6
1.3 Pernyataan Masalah	10
1.4 Kerangka Kajian	18
1.4.1 Kerangka Teoretikal	19
1.4.2 Kerangka Konseptual	26



1.5	Tujuan Kajian	28
1.6	Objektif Kajian	29
1.7	Persoalan Kajian	30
1.8	Hipotesis Kajian	30
1.9	Kepentingan Kajian	31
1.10	Batasan Kajian	34
1.11	Definisi Operasional	35
1.11.1	Kepimpinan Transformasi	35
1.11.2	Memupuk Pengaruh Yang Ideal	36
1.11.3	Motivasi Berinspirasi	37
1.11.4	Memupuk Pengaruh Yang Ideal	37
1.11.5	Pertimbangan Berasaskan Individu	38
1.11.6	Amalan	38
1.11.7	Organisasi Pembelajaran	39
1.11.8	Kepakaran individu	39
1.11.9	Model Mental	40
1.11.10	Perkongsian Visi	40
1.11.11	Pembelajaran Berpasukan	41
1.11.12	Pemikiran Sistem	41

1.11.13	Komitmen Organisasi	42
1.11.14	Komitmen Afektif	42
1.11.15	Komitmen Penerusan	42
1.11.16	Komitmen Normatif	43
1.11.17	Tawaran Baru	43
1.12	Rumusan	43

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR 45

2.1	Pengenalan	45
2.2	Kepimpinan	46
2.3	Konsep Kepimpinan	47
2.3.1	Peranan Pemimpin	48
2.3.2	Perkembangan Awal dalam Kepimpinan	49
2.4	Perkembangan Semasa dalam Kepimpinan	50
2.5	Kepimpinan dan Situasi Kerja	55
2.6	Tuntutan dalam Kepimpinan	56
2.7	Kepimpinan Transformasi	62
2.8	Kepimpinan Transformasi dan Transaksi	68
2.9	Kepimpinan Transformasi Berdasarkan Model Komponen Bass dan Avolio	72
2.10	Kepimpinan Guru Besar Berdasarkan Model Komponen Transformasi Slocum dan Hellriegel	75

2.10.1	Memupuk Pengaruh yang Ideal	76
2.10.2	Menyediakan Motivasi Berinspirasi	77
2.10.3	Membina Rangsangan Intelektual	78
2.10.4	Menunjukkan Pertimbangan Individu	79
2.11	Komitmen Organisasi	81
2.11.1	Konsep Komitmen Organisasi	82
2.12	Komitmen Terhadap Organisasi Pendidikan	85
2.13	Model Komitmen-Teori Pertukaran	86
2.13.1	Hubungan Kepimpinan Transformasi Dengan Komitmen Organisasi	88
2.14	Kepimpinan Di dalam Organisasi	90
2.15	Konsep Definisi Organisasi Pembelajaran	93
2.16	Model-model Perubahan dan Organisasi Pembelajaran	99
2.16.1	Model Kurtz Lewin (1951)	99
2.16.2	Model Garvin (1993)	100
2.16.3	Model Marquardt (1996)	102
2.16.4	Model Du Four (1997)	103
2.16.5	Model Pembelajaran Senge (2006)	106
2.16.5.1	Kepakaran Individu	106
2.16.5.2	Model Mental	109
2.16.5.3	Perkongsian Visi	112
2.16.5.4	Pembelajaran Berpasukan	113

2.16.5.5	Pemikiran Sistem	117
2.17	Ciri-ciri Sekolah Sebagai Satu Organisasi Pembelajaran	119
2.18	Pembelajaran Organisasi	125
2.19	Kepentingan Pembelajaran Organisasi Di sekolah	125
2.20	Tawaran Baru (<i>New Deal</i>)	128
2.21	Kajian-kajian Terdahulu	133
2.22	Kajian-Kajian Ke Atas Kepimpinan Transformasi di Sekolah	135
2.23	Kajian-Kajian Ke Atas Organisasi Sebagai Organisasi Pembelajaran	138
2.24	Kajian-Kajian Ke Atas Kepimpinan Transformasi dan Amalan Organisasi Pembelajaran Di Sekolah	141
2.25	Kajian-Kajian Amalan Kepimpinan Transformasi an Komitmen Organisasi	146
2.26	Rumusan	148
BAB 3	METODOLOGI	149
3.1	Pengenalan	149
3.2	Reka Bentuk Kajian	149
3.3	Lokasi, Populasi dan Pensampelan Kajian	151
3.3.1	Lokasi	151
3.4	Populasi dan Pensampelan	152
3.5	Instrumen Kajian	155
3.5.1	Bahagian A	156



3.5.2 Bahagian B	157
3.5.3 Bahagian C	158
3.5.4 Bahagian D	160
3.6 Tatacara Pengumpulan Data	162
3.7 Kajian Rintis	164
3.8 Kesahan Instrumen Kajian	165
3.9 Kebolehpercayaan	166
3.9.1 Analisis Penjelajahan Faktor (EFA)	169
3.9.2 EFA Terhadap Kepimpinan Transformasi	169
3.9.2.1 Hasil Jumlah Varian	170
3.9.2.2 Hasil Kompenan Matriks	170
3.9.3 EFA terhadap Komitmen Organisasi.	171
3.9.3.1 Hasil Jumlah Varian	171
3.9.3.2 Hasil Komponen Matriks	172
3.9.4 EFA Terhadap Organisasi Pembelajaran	172
3.9.4.1 Hasil Jumlah Varian	172
3.9.4.2 Hasil Komponen Matriks	173
3.10 Kaedah Analisis data	174
3.10.1 Ujian Korelasi Pearson 'r'	175
3.10.2 Ujian Regresi Berganda	176
3.11 Rumusan	179



BAB 4	ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN	181
4.1	Pengenalan	181
4.2	Latar Belakang Responden Kajian	182
4.3	Tahap Kepimpinan Transformasi	184
4.3.1	Tahap Dimensi Memupuk Pengaruh Yang Ideal	184
4.3.2	Tahap Dimensi Motivasi Berinspirasi	186
4.3.3	Tahap Dimensi Merangsang Intelektual	186
4.3.4	Tahap Dimensi Pertimbangan Berasaskan Individu	188
4.4	Tahap Komitmen Organisasi	189
4.4.1	Tahap Dimensi Komitmen Afektif	190
4.4.2	Tahap Dimensi Komitmen Penerusan	191
4.4.3	Tahap Dimensi Komitmen Normatif	192
4.5	Tahap Organisasi Pembelajaran Guru	192
4.5.1	Tahap Dimensi Kepakaran Individu	193
4.5.2	Tahap Dimensi Model Mental	194
4.5.3	Tahap Dimensi Perkongsian Visi	195
4.5.4	Tahap Dimensi Pembelajaran Berpasukan	197
4.5.5	Tahap Dimensi Pemikiran Sistem	198
4.6	Ujian Normaliti	199

4.7	Hubungan Kepimpinan Transformasi dengan Komitmen Organisasi	201
4.8	Hubungan Kepimpinan Transformasi dengan Organisasi Pembelajaran	202
4.9	Ujian Regresi	204
4.9.1	Ujian Mahalanobis	204
4.9.2	Ujian Skewness dan Kurtosis	207
4.9.3	Ujian Multicollinearity	208
4.10	Pengaruh Kepimpinan Transformasi Terhadap Organisasi Pembelajaran	209
4.11	Pengaruh Komitmen dalam Memediasi Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi dan Organisasi Pembelajaran	211
4.12	Rumusan	214

BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN 216

5.1	Pendahuluan	216
5.2	Ringkasan Kajian	217
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	220
5.3.1	Tahap Kepimpinan Transformasi	220
5.3.2	Tahap Komitmen Organisasi	228
5.3.3	Tahap Organisasi Pembelajaran	230
5.4	Hubungan Kepimpinan Transformasi dengan Komitmen	232
5.5	Hubungan Kepimpinan Transformasi dengan Organisasi Pembelajaran	234
5.6	Pengaruh Kepimpinan Transformasi Terhadap Organisasi Pembelajaran	235



5.7	Pengaruh Komitmen dalam memediasi hubungan antara Kepimpinan Transformasi dan Organisasi Pembelajaran	238
5.8	Kesimpulan Dapatan Kajian	240
5.9	Implikasi Kajian	243
5.10	Implikasi Kajian terhadap Teori	243
5.11	Implikasi Terhadap Amalan	246
5.11.1	Implikasi Kepada Guru Besar dan Pentadbir	246
5.11.2	Implikasi kepada Guru	247
5.11.3	Implikasi Kepada Institusi Pengajian Tinggi	248
5.11.4	Implikasi kepada Institut Aminuddin Baki	248
5.11.5	Implikasi kepada Penggubal Dasar	249
5.12	Cadangan untuk Kajian Lanjutan	249
5.13	Kesimpulan	251

**RUJUKAN**

SENARAI JADUAL

No. Jadual	Muka surat
1.1 Bilangan Sekolah Yang Mendapat Tawaran Baru	12
2.1 Teori-teori utama Kepimpinan	52
2.2 Perbandingan Perkembangan Kepimpinan Tradisional dengan Baharu (Emergent)	60
2.3 Perincian Tindakan Pengetua dan Guru Besar yang Tidak Mencapai Sasaran	132
3.1 Teknik Pensampelan	153
3.2 Komposisi Populasi Kajian dan Sampel Kajian	154
3.3 Taburan Item Kepimpinan Transformasi	158
3.4 Taburan Item Komitmen Organisasi	159
3.5 Taburan Item Lima Prinsip Organisasi Pembelajaran	161
3.6 Skala Likert	162
3.7 Nilai Cronbach Alpha	167
3.8 Hasil Analisis Ketekalan Dalaman Bagi Konstruk Kepimpinan Transformasi, Komitmen Organisasi dan Organisasi Pembelajaran	168
3.9 Jadual KMO	169
3.10 Hasil Jumlah Varian bagi Kepimpinan Transformasi	170
3.11 Hasil KMO dan Ujian Bartlett's Bagi Konstruk Komitmen Organisasi	171
3.12 Hasil Jumlah Varian Untuk Komitmen Organisasi	171



3.15	Hasil KMO dan Ujian Bartlett's Bagi Organisasi Pembelajaran	172
3.14	Hasil Varian bagi Organisasi Pembelajaran	173
3.15	Julat Tahap Penilaian Min	174
3.16	Jadual Interpretasi Saiz pekali Korelasi	175
3.17	Jadual Pengujian Analisis Data	179
4.1	Taburan Responden Berdasarkan Ciri-Ciri Demografi	183
4.2	Tahap Dimensi-Dimensi Kepimpinan Transformasi	184
4.3	Tahap Dimensi Memupuk Pengaruh Yang Ideal	185
4.4	Tahap Dimensi Motivasi Berinspirasi	186
4.5	Tahap Dimensi Merangsang Intelektual	187
4.6	Tahap Dimensi Pertimbangan Berasaskan Individu	188
4.7	Tahap Dimensi Komitmen	189
4.8	Tahap Dimensi Komitmen Afektif	190
4.9	Tahap Dimensi Komitmen Penerusan	191
4.10	Tahap Dimensi Komitmen Normatif	192
4.11	Tahap Dimensi-dimensi Organisasi Pembelajaran	193
4.12	Tahap Dimensi Kepakaran Individu	194
4.13	Tahap Dimensi Model Mental	195
4.14	Tahap Dimensi Perkongsian Visi	196



4.15	Tahap Dimensi Pembelajaran Berpasukan	197
4.16	Tahap Dimensi Pemikiran Sistem	198
4.17	Ujian Skewness dan Kurtosis Kepimpinan Transformasi	201
4.18	Hubungan Kepimpinan Transformasi dengan Komitmen Organisasi	202
4.19	Hubungan Kepimpinan Transformasi dengan Organisasi Pembelajaran	203
4.20	Ujian Mahalanobis Kepimpinan Transformasi dan Organisasi Pembelajaran	205
4.21	Ujian Mahalanobis Bagi Komitmen dan Organisasi Pembelajaran	206
4.22	Ujian Mahalanobis Kepimpinan Transformasi dan Komitmen	206
4.23	Ujian Skewness dan Kurtosis	207
4.24	Ujian Multicollinearity	208
4.25	Keputusan Analisis Ujian Regresi Pengaruh Kepimpinan Transformasi Terhadap Organisasi Pembelajaran	210
4.27	Keputusan Analisis Ujian Regresi Berganda Pengaruh Komitmen dalam Memediasi Hubungan Kepimpinan Transformasi dan Organisasi Pembelajaran	212
4.28	Rumusan Keputusan pengujian Hipotesis Kajian	215
5.1	Ringkasan Dapatan Kajian	241

**SENARAI RAJAH**

No. Rajah	Muka surat
1.1. Model Kepimpinan Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990):)	21
1.2. Kerangka Kepimpinan Transformasi, komitmen dan organisasi pembelajaran	28
2.1. Perkembangan dan Hala Tuju dalam Bidang Kepimpinan	59
2.2. Proses Pertukaran antara Pekerja dan Organisasi	88
2.3. Model Organisasi Pembelajaran Garvin	101
2.4. Model Sistem Organisasi Pembelajaran Marquardt (1996)	102
3.1. Prosedur Kajian	163
4.1. Analisis Regresi antara KT dan OP	209
4.3. Analisis Regresi Berganda	212



**SENARAI SINGKATAN**

JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
NKRA	Bidang Keberhasilan Negara
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
BITB	Bayaran Intensif Tawaran Baru
SPSS	Statistical Package For Sosial Science
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KT	Kepimpinan Transformasi
KOM	Komitmen
OP	Organisasi Pembelajaran
SJKC	Sekolah Jenis Kebangsaan Cina
IAB	Institut Aminuddin Baki
PdP	Pengajaran dan Pembelajaran
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
LNPT	Laporan Nilai Prestasi Tahunan
GPS	Gred Purata Sekolah
UPSR	Ujian Pencapaian Sekolah Rendah
PMR	Penilaian Menengah Rendah
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia





SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN A :	Soal Selidik
LAMPIRAN B :	Keputusan Analisis SPSS
LAMPIRAN C :	Kesahan Instrumen
LAMPIRAN D :	Jadual Sampel Krejcie and Morgan
LAMPIRAN E :	Kebenaran Menggunakan Instrument
LAMPIRAN F :	Jadual Cohen
LAMPIRAN G :	Surat Kebenaran Bahagian Perancang dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD), Kementerian Pendidikan Malaysia
LAMPIRAN H :	Surat Kebenaran Jabatan Pendidikan Perak





05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



BAB 1

PENDAHULUAN



1.1



Pengenalan



Pendidikan Mutakhir ini semakin kompleks ekoran daripada kemajuan tanpa sempadan. Sistem pendidikan mengalami perubahan secara menyeluruh. Menurut Abdul Ghani Kanesan dan Anandan (2012) sistem pendidikan kini sedang mengalami ledakan perubahan yang ketara. Aspek kepimpinan merupakan antara elemen dapat membantu pelaksanaan perubahan secara berkesan. Pelaksanaan perubahan dalam pendidikan mempengaruhi situasi kerja seperti komitmen organisasi, tekanan kerja, motivasi, semangat dan kepuasan kerja. Justeru itu, aspek kepimpinan perlu seimbang dengan situasi kerja. Dengan ini, pekerja dapat melaksanakan kerja dengan bertanggungjawab dengan berkesan. Tuntutan, cabaran serta perubahan yang mendadak dalam sistem pendidikan memerlukan kerjasama dan hubungan yang erat antara pemimpin dan pekerja.





Falsafah pendidikan Negara kini mengalami impak globalisasi. Era globalisasi kini merupakan zaman ledakan ilmu pengetahuan dan kemahiran. Negara yang tidak berinteraksi terhadap perkembangan dan perubahan ilmu pengetahuan di peringkat global akan ketinggalan dan ke belakang. Globalisasi telah memberi impak yang besar kepada keseluruhan kehidupan manusia (Norasmah Othman, 2012; Zhao, 2015)

Sehubungan dengan itu, pendidikan hari ini menuntut pemimpin sekolah mempunyai kualiti diri yang tinggi. Memandangkan kejayaan sesebuah sekolah dikaitkan dengan keberkesanan pengetua dan guru besar yang menerajuinya. Jamil Ahmad dan Norlia (2009) berpendapat pengetua atau guru besar yang dilantik mesti mempunyai kualiti diri dalam melahirkan sekolah yang berkesan. Oleh itu, kejayaan seorang pemimpin banyak dipengaruhi oleh gaya kepimpinan yang dimiliki.



Sejak kebelakangan ini peranan pemimpin mula berubah dan tidak lagi berfokus pada individu. Peranan dan tanggungjawab individu tidak lagi sesuai dalam kepimpinan (Harris, 2007). Perkembangan dalam kepimpinan menyebabkan elemen perkongsian mula diketengahkan. Keperluan dan tuntutan dalam pendidikan pada abad ke-21 ini memerlukan satu sistem pentadbiran yang mantap (Harris dan Spillane, 2008; Harris, 2012). Menurut Tseng, Tung dan Duan (2010) organisasi memerlukan pemimpin yang efektif dan boleh bekerjasama dengan pekerja dalam mencapai kejayaan. Kejayaan organisasi bergantung pada interaksi antara kepimpinan dan pekerja (Kurt, Duyar dan Calik, 2011). Avolio, Walumba dan Weber (2009) menyatakan bahawa kepimpinan bukan sahaja fokuskan pemimpin tetapi pekerja, konteks kerja dan juga persekitaran. Keadaan ini menunjukkan kepimpinan lebih fokuskan hubungan, interaksi, situasi dan juga sikap pemimpin sendiri. Kepimpinan





yang berkesan merupakan nadi dalam organisasi untuk mencapai matlamat dan meningkatkan komitmen pekerja (Mareena Norhasni, Ismi Arif, dan Azizan 2011). Kepimpinan dapat mempengaruhi komitmen pekerja iaitu melaksanakan kerja dengan jayanya.

Prestasi sesebuah organisasi dapat ditingkatkan melalui komitmen yang ditunjukkan oleh pekerja. Komitmen terhadap organisasi merupakan aspek yang penting dalam peningkatan prestasi dan kejayaan organisasi dalam sesebuah organisasi (Muhammad Riaz, Zainuddin; Farooq dan Ramay, 2010; Mareena et al., 2011). Kecemerlangan organisasi khususnya sekolah mempunyai hubungan dengan komitmen (Lokman, Hamdan, Rosni, M. Al-Muzammil & Sanitah, 2008). Komitmen organisasi merujuk individu yang mempunyai kepercayaan dan penerimaan terhadap organisasi. Pekerja yang berkomitmen tinggi mementingkan pekerjaan dalam memenuhi kemahuan organisasi berbanding keperluan sendiri. Konsep komitmen boleh disimpulkan sebagai kesungguhan pekerja dalam melaksanakan kerja penglibatan dalam semua tugas harian. Merujuk dalam bidang pendidikan, komitmen guru terhadap sekolah merupakan faktor utama dalam merealisasikan aspirasi pendidikan negara (Lokman et al., 2008). Justeru itu, komitmen organisasi merupakan kriteria yang penting dalam pendidikan negara yang sedang melalui proses perubahan.

Selain kepimpinan dan komitmen, percaturan menjadikan sebuah organisasi sebagai organisasi pembelajaran adalah relevan dengan perubahan dinamik abad ke-21 terutama institusi pendidikan sebagai perantara yang bertanggungjawab melahirkan generasi masa hadapan yang berilmu. Ciri organisasi pembelajaran yang menyediakan ruang dan peluang pembelajaran mampu meningkatkan kualiti, daya saing,





keberkesanan dan kecemerlangan organisasi menepati dunia global tanpa sempadan. Pendekatan pengurusan organisasi pembelajaran mampu menjadikan organisasi bersaing dan mengadaptasi perubahan (Mohd Izham et al., 2011).

Fokus seterusnya adalah menjadikan sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran. Dalam era globalisasi, organisasi dikatakan perlu menjadi lebih fleksibel, responsif dan mampu mengadaptasi perubahan untuk tujuan kemandirian (*survival*) organisasi tersebut. Abad ke-21 ini menuntut setiap individu dan organisasi untuk terus belajar agar mampu menangani perubahan yang berlaku dengan pantas. Globalisasi perubahan teknologi dan ketidakpastian merupakan elemen yang mencabar organisasi dalam menangani perubahan. Kejayaan organisasi pula sering dikaitkan dengan keupayaan untuk menjadi sebuah organisasi pembelajaran yang melestarikan pembelajaran setiap individu di dalam organisasi tersebut (Marquat, 2002).

Pendidikan di Malaysia sebagai tindak balas kepada keterbukaan idea berkaitan keperluan pendidikan dalam meningkatkan kualiti hidup. Antara cabaran-cabaran tersebut adalah: a)Keperluan terhadap pembelajaran berterusan, b)Penggunaan teknologi telekomunikasi dan maklumat, c)Pengurusan pendidikan, d)Pembentukan jati diri dan e)Kualiti guru (Habib & Megat, 2008).

Kajian tokoh pendidikan Harris (2007) berkaitan sekolah dan keberkesanan kepimpinan menunjukkan bahawa organisasi sekolah yang semakin kompleks memerlukan anjakan amalan dan penyesuaian dari perspektif kepimpinan. Pemimpin sekolah perlu mengubah imej dengan membangunkan kapasiti dan potensi





keimpinan guru yang mampu membuat kolaborasi dalam menyelesaikan permasalahan sekolah. Permasalahan dan kemajuan sekolah bukan lagi terletak pada bahu seseorang pemimpin yang bersifat *'heroisme'* tetapi perlu dihayati dan digalas bersama oleh semua kakitangan dalam institusi tersebut. Justeru, guru besar perlu berkebolehan mewujudkan suasana persekitaran sekolah yang kondusif dengan gandingan tenaga semua kakitangan khususnya para guru agar dapat melahirkan sekolah yang berjaya.

Perubahan persekitaran di mana ekonomi berasaskan pengetahuan atau *'K-economy'* menjadi keutamaan memerlukan modal insan yang mempunyai profesional dan kepakaran yang tinggi dalam menyumbang kepada pembangunan organisasi (Abd Rahim 2006). Menurut Senge (2006), bagi menggunakan sumber manusia yang sedia ada secara berkesan, sesebuah organisasi mesti memastikan bahawa setiap individu bersedia untuk belajar pada setiap peluang yang ada dan organisasi yang berjaya adalah yang mengetahui bagaimana mendapatkan komitmen dan keupayaan untuk belajar di setiap peringkat dalam organisasi. Pembelajaran tidak harus dilihat sebagai amalan yang dilakukan secara kadangkala sahaja tetapi sebagai satu amalan yang berlaku secara berterusan bagi setiap individu.

Kesimpulannya, kepimpinan yang berkesan amat diperlukan dalam organisasi pendidikan. Peranan dan komitmen mereka amat diperlukan dan malah tugas menjadi sangat mencabar dengan keperluan pendidikan abad ke-21. Pemimpin yang berkualiti dan bersedia menghadapi cabaran menjadi sandaran Kementerian Pendidikan Malaysia untuk merealisasikan transformasi pendidikan negara seperti di hasrat melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.





1.2 Latar Belakang Kajian

Perubahan organisasi yang efektif memerlukan kepemimpinan yang mantap (Sidra et al., 2012). Malangnya, secara umumnya budaya di sekolah menyokong status quo dan menghalang perubahan (Jamelaa Bibi 2013; Park & Jeung 2013). Oleh itu, gaya kepemimpinan yang efektif ialah asas untuk penambahbaikan institusi pendidikan yang berterusan (Muijs & Harris, 2007; Abdul Ghani dan Anandan, 2012). Kepimpinan turut mempengaruhi komitmen kerja guru terhadap tugas-tugas pendidikan di sekolah.

Dewasa ini, kepemimpinan transformational diadaptasikan di sekolah sebagai suatu pembaharuan terhadap gaya kepemimpinan sejajar dengan perubahan semasa. Pengetua merupakan pemimpin yang tertinggi di sekolah, mestilah berupaya membawa perubahan kepada sekolah mereka (Ee, 2004). Transformasi dari segi kepemimpinan merupakan satu alternatif penting dalam membangunkan organisasi sekolah ke arah kecemerlangan.

Menurut Elangkumaran (2011) menyatakan bahawa guru-guru merupakan sumber tenaga di majoriti sekolah. Gaya kepemimpinan pentadbir mempengaruhi komitmen guru dalam melaksanakan tugas. Bagi memastikan guru-guru bertugas secara berketerampilan dan profesional, pentadbir perlu mempunyai tahap kepemimpinan yang tinggi. Oleh itu, sebagai pemimpin sekolah wajar berkebolehan mendorong para pendidik untuk menjalankan aktiviti sekolah (Raziah dan Ahmad, 2009). Dengan ini, gaya kepemimpinan oleh seseorang pemimpin di sekolah akan memberikan tanggapan dan penilaian kepada seseorang guru melalui persepsi sendiri mereka. Dengan itu,





pendapat pendidik terhadap gaya kepemimpinan seseorang pemimpin sekolah boleh mempengaruhi kepuasan kerja seseorang pendidik.

Sesebuah sekolah yang berjaya melaksanakan dasar pendidikan dapat ditunjukkan dari segi pencapaian akademik pada setiap tahun. Kejayaan sekolah mempertahankan dan meningkatkan prestasi pencapaian akademik secara berterusan dikaitkan dengan konsep sekolah berkesan. Walau bagaimanapun sekolah sentiasa menghadapi masalah atau kurang berkesan sekiranya guru besar dan guru-guru tidak memahami tugas dan fungsi mereka khususnya untuk melaksanakan wawasan dan misi sekolah. Paparan wawasan dan misi sekolah bukan sekadar sebagai papan tanda untuk dipamerkan tetapi perlu diterjemahkan dalam bentuk tingkah laku pemimpin, guru dan juga pelajar, malah sistem birokratik yang mementingkan prosedur dan regulasi telah menimbulkan ketidakcekapan dan ketidakberkesanan dalam pengurusan sumber dan personel (Pembangunan Pendidikan 2001-2010:7-10).

Dalam pelaksanaan perubahan-perubahan dan merealisasikan aspirasi negara, warga pendidik adalah penggerak dan pelaksana sistem ini. Oleh yang demikian, warga pendidik terdedah dengan pelbagai situasi kerja dan menuntut komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Guru sebagai pengajar yang komited bekerja lebih keras serta lebih cenderung untuk mencapai objektif dan matlamat organisasi. Meliputi kesanggupan untuk bekerja dalam mencapai matlamat yang disasarkan dalam organisasi (Meyer dan Allen, 2004). Dalam konteks ini, komitmen yang diperlukan adalah keterlibatan, keinginan dan kesetiaan yang ditunjukkan dalam organisasi.





Sekolah perlu berubah menjadi sebuah organisasi pembelajaran sekiranya ingin kekal relevan dan bersaing di dalam abad ke-21 ini (Collins, V 2008; Fullan 2001; Senge 2000). Ini bertepatan dengan kajian-kajian yang telah dilakukan di luar negara yang telah menunjukkan bahawa sekolah-sekolah yang menjadi organisasi pembelajaran dipimpin oleh pengetua yang mengamalkan kepemimpinan transformasi. Konsep organisasi pembelajaran bersama-sama kepemimpinan sekolah yang berkesan ini akan dapat membentuk dan melahirkan budaya kolaboratif di sekolah yang mana semua individu mempunyai keyakinan dan keupayaan mengambil bahagian yang aktif dalam proses pembelajaran seterusnya berupaya menyumbang kepada elemen-elemen penambahbaikan sekolah.

Bagi merealisasikan matlamat penambahbaikan dan seterusnya kecemerlangan sekolah organisasi sekolah perlu terus belajar dengan mengutamakan dan menyokong guru-guru supaya terus memajukan diri dengan memperluaskan pengalaman dan mempertingkatkan kemahiran. Menurut Senge (2006), organisasi yang belajar adalah terdiri daripada individu yang belajar. Selain pelajar yang mempunyai komitmen untuk belajar, guru juga perlu menjadi seorang pelajar dengan cara penambahbaikan amalan-amalan dan berkongsi dengan rakan-rakan sejawat ilmu pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki. Ini akan menjurus kepada penghasilan dan peningkatan pengetahuan serta kefahaman yang kolektif dan seterusnya menyumbang kepada penambahbaikan sekolah.

Senge (2006) telah mengutarakan konsep organisasi pembelajaran menjelaskan bahawa organisasi pembelajaran iaitu organisasi yang mana semua ahlinya sentiasa belajar. Beliau juga yang terkenal dengan bukunya *The Fifth Discipline* telah





menggariskan lima prinsip yang perlu ada dalam mendasari amalan-amalan dalam sesebuah organisasi seperti sekolah agar berjaya menjadi organisasi pembelajaran. Kelima-lima prinsip yang ditekankan prinsip ialah kepakaran individu (*personal mastery*), Model mental (*mental models*), perkongsian visi (*shared vision*), pembelajaran berpasukan (*team learning*) dan juga pemikiran sistem (*system thinking*).

Penyuburan kelima-lima amalan organisasi pembelajaran oleh barisan guru sekolah memungkinkan sekolah mencapai hasrat penambahbaikan yang diinginkan. Sekolah bukan lagi dilihat sebagai organisasi yang mana guru-guru mengajar, pelajar-pelajar pula belajar dan barisan pentadbir menguruskan sekolah semata-mata. Sebaliknya, sekolah perlu melalui proses transformasi di mana setiap individu di



dalamnya terlibat dengan pembelajaran berterusan, sentiasa meningkatkan ilmu pengetahuan dan kemahiran tahap profesionalisme dan kompetensi demi mencapai matlamat yang disasarkan. Rahimah (2008) dalam nada yang sama, menyarankan bahawa sekolah hendaklah menjadi organisasi yang belajar di mana fokus sekolah hendaklah berganjak daripada berpusatkan pengajaran iaitu bagaimana guru menyampaikan pengajaran, pedagogi dan aktiviti-aktiviti dalam bilik darjah kepada pembelajaran di mana aktiviti-aktiviti dalam bilik darjah mempromosikan pembelajaran Tanpa pembelajaran sekolah tidak akan progresif dan sekolah seharusnya bersifat progresif dengan meningkatkan kemahiran pelajar dan guru belajar.

Justeru itu, sekolah sebagai organisasi pembelajaran berpotensi bagi membawa perubahan dalam pengurusan organisasi era moden (Ishak, 2004). Di samping itu





organisasi pembelajaran merupakan satu bentuk penambahbaikan dan perubahan yang dinamik dalam mewujudkan suasana pembelajaran sesebuah organisasi sekolah. Budaya positif ini hanya boleh berlaku di sekolah dengan komitmen dan kolaborasi semua warga pendidik serta sokongan dan dorongan daripada barisan kepimpinan khususnya guru besar sekolah yang mengutamakan pembelajaran setiap warga sekolah demi kecemerlangan pelajar dan penambahbaikan sekolah amnya. Persoalannya apakah bentuk atau strategi sekolah yang boleh memenuhi, menyaingi serta menghadapi desakan dari luar ?

1.3 Pernyataan Masalah

Di Malaysia pendidikan untuk semua (*education for all*) Noraini (2013) bahagian pengenalan membincangkan beberapa isu utama pendidikan di antaranya adalah kualiti dalam pendidikan dan kecemerlangan untuk semua, tanpa mengira latar belakang pelajar sama ada normal atau tidak. Justeru, Zaidatol Akmaliah Lope Pihie dan Soib Asmiran (2011), pengetua dan guru besar dewasa ini berhadapan lapan cabaran dan hala tuju transformasi kepimpinan pendidikan iaitu :a)iklim terbuka, sebuah sekolah hidup bertenaga dan sentiasa bergerak ke hadapan untuk mencapai matlamat, b)iklim tertutup, elakkan sikap tidak ambil peduli terhadap persekitaran, tidak tulen, dan organisasi dalam pergerakan mendatar, c)tingkah laku pengetua dan guru besar yang menyokong, bermaksud pujian diberikan dengan jujur dan kerap, kritikan secara membina, kecekapan guru dihormati, dan pemimpin menunjukkan minat secara peribadi serta profesional kepada guru, d)tingkah laku pengetua dan guru besar yang direktif, iaitu tingkah laku pengetua dan guru besar berbentuk *rigid*, penyeliaan rapi, pemimpin mengamalkan pemantauan dan kawalan yang berterusan





terhadap kerja dan aktiviti guru dengan terperinci boleh dilakukan mengikut situasi, e) elak tingkah laku pengetua dan guru besar yang *restrictive*, tingkah laku ini menghalang, dan bukan membantu guru dalam melaksanakan tugas. Pengetua dan guru besar membebani guru dengan menyediakan kertas kerja, menulis keperluan jawatankuasa, tugas rutin, dan keperluan tugas lain seperti pengajaran dan pembelajaran diabaikan, f) tingkah laku collegial, menyokong interaksi secara terbuka dan profesional antara guru. Guru merasa bangga terhadap sekolah, seronok bekerja dengan rakan setugas, bersemangat, menerima dan menghormati rakan setugas, g) tingkah laku yang mesra, menggambarkan hubungan sosial yang kohesi antara guru: dan i) elakkan tingkah laku pengetua dan guru besar yang tidak mesra, menggambarkan aktiviti profesional tidak berfokus dan tidak bermakna serta rendah produktif.



Tambahan pula, masa ini desakan *external forces* khusus daripada Kementerian Pendidikan dan ibu bapa sebagai *stake holders* menginginkan sekolah yang dapat memenuhi hasrat dan cita-cita mereka. Mewujudkan sekolah-sekolah berwatak dan sekolah berkesan kini menjadi satu agenda perbahasan peringkat kebangsaan. Umumnya sekolah berkesan menurut Motimore (1995) ditentukan oleh 11 faktor seperti berikut: amalan kepimpinan yang profesional, mempunyai wawasan dan matlamat bersama wujudnya persekitaran yang menggalakkan pembelajaran, tumpuan terhadap pengajaran dan pembelajaran, pengajaran yang bermatlamat, terdapat penghargaan dan matlamat yang tinggi, amalan pengukuhan yang positif, pemantauan kemajuan sekolah memberi hak dan tanggungjawab kepada pelajar, wujudnya perkongsian rumah- sekolah, sekolah sebagai organisasi pembelajaran.



Tawaran Baru (Baiah) dianugerahkan kepada sekolah-sekolah yang pemimpinnya dapat memimpin sekolah dengan berkesan dan menunjukkan peningkatan prestasi serta melepasi sasaran yang ditetapkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM). Sukar bagi sekolah untuk mempertahankan anugerah ini. Hanya sebilangan kecil sahaja sekolah-sekolah ini dapat mengekalkan gelaran dalam masa tiga tahun penerimaan Tawaran Baru ini. Analisis jumlah sekolah yang menerima Tawaran Baru ini adalah seperti dalam Jadual 1.1.

Jadual 1.1

Bilangan Sekolah Yang Mendapat Tawaran Baru

Tahun	Bil. SK dalam Negeri Perak	Bil.SK Yang Mendapat Tawaran Baru	Bil. SK Yang Kekal Tawaran Baru	Bil. SK Yang Mencapai Tawaran Baru Tahun Berikutnya
2010	499	22	7	15
2011	500	27	9	18
2012	500	40		

Sumber: Unit Data JPN Perak dan NKRA Pendidikan

Berdasarkan Jadual 1.1 di atas, daripada 500 buah sekolah rendah kebangsaan dalam negeri Perak dari tahun 2010 hingga 2012. Terdapat 40 buah sekolah kebangsaan sahaja yang pernah menggondol Tawaran Baru tersebut. Berdasarkan data tersebut kurang 10% sekolah kebangsaan yang memperoleh Tawaran Baru. Dalam hal ini, timbul persoalan apakah bentuk kepimpinan yang dapat menyaingi untuk meningkatkan dan mempertahankan pencapaian yang cemerlang sekolah sehingga memperoleh Tawaran Baru tersebut?



Memandangkan pemimpin merupakan aspek penting dalam pembentukan organisasi bagi mencapai matlamat dan objektif organisasi (Baharom dan Mohamad Johdi, 2009) maka peranan pemimpin kini bertambah luas yang mana perlu memotivasikan, meningkatkan tingkah laku positif dan menyelaraskan kerja berpasukan dalam kalangan pekerja (Taliadorou dan Pashiardis, 2011). Prestasi sekolah tidak boleh bergantung kepada kepimpinan guru besar sahaja dan perlu ada penyertaan semua pihak khususnya guru dan pelajar (Loh, 2008).

Dalam konteks kajian yang dijalankan ke atas sekolah yang mendapat Tawaran Baru, amalan kepimpinan transformasi guru besar dilihat berupaya membangunkan modal insan cemerlang dan melonjak kecemerlangan sekolah menerusi lonjakan saujana dari aspek modal insan dan kepimpinan seperti yang dihasratkan. Kepimpinan sekolah yang terdiri daripada individu yang mempunyai kredibiliti dan cemerlang serta memiliki kemahiran interpersonal mampu mengoptimumkan tanggungjawab mereka untuk memaju dan membangunkan sekolah secara keseluruhan. Noraini Hashim, Mohyani, Mohd Yusnan, Adnan dan Sharifah Sariah (2010) menyatakan kejayaan organisasi pendidikan dipengaruhi oleh peranan pemimpin dalam organisasi. Perlaksanaan perubahan juga menyebabkan penurunan komitmen organisasi (Kamaruzaman, 2007; Asri dan Hamrila, 2007). Namun demikian timbul persoalan adakah wujud pengaruh kepimpinan transformasi di sekolah-sekolah yang mendapat Tawaran Baru ini? Bagaimanakah peranan pemimpin mempengaruhi komitmen guru dan organisasi pembelajaran dalam sekolah yang mendapat Tawaran Baru ini?

Peranan pemimpin semakin mencabar dengan pelaksanaan transformasi dalam pendidikan. Pemimpin dalam sistem pendidikan tidak mampu memikul semua tugas





(Rosnarizah, 2009). Kepimpinan transformasi pula adalah salah satu pendekatan yang terkini dalam kajian-kajian pada awal tahun 1980an. Kepimpinan ini bersesuaian dengan kehendak semasa yang memerlukan kerja berpasukan serta perlu meningkatkan semangat dan menurunkan kuasa untuk mencapai sesuatu kecemerlangan (Northoese, 2013). Pemimpin transformasi menjadi model kepada pengikut mereka dalam proses pelaksanaan perubahan dan pembaharuan di dalam sesebuah organisasi.

Tuntutan semasa yang semakin tinggi boleh menyebabkan masalah dalam organisasi. Tekanan kerja merupakan suatu situasi kerja yang semakin meningkat disebabkan oleh tuntutan yang tinggi (Martin 2007). Dalam menangani masalah ini, pemimpin perlu mewujudkan semangat kerja berpasukan, hubungan yang baik dan corak kerja kolaboratif (Davey, 2012). Hal ini kerana, tuntutan semasa terhadap pemimpin ialah mengujudkan ruang dan peluang kepada orang lain untuk turut serta dalam organisasi. Pemimpin perlu melaksanakannya dengan memberikan perhatian tinggi dan mengujudkan hubungan yang mesra dengan pekerjanya (Mariam, Mohammed Sani & Siti Rahayah, 2009). Keadaan ini akan mempengaruhi pelaksanaan kerja yang afektif, berkesan dan sesuai dengan perubahan masa kini.

Walau bagaimanapun, dalam konteks pendidikan di negara ini, aspek kepimpinan guru besar terutama kaitannya dengan komitmen dan amalan organisasi pembelajaran di sekolah yang mendapat Tawaran Baru masih belum dibincangkan dengan meluas. Masih terdapat kesamaran terhadap tahap bagaimana guru besar di Malaysia memainkan peranan mereka dalam menyokong dan mengambil bahagian untuk penambahbaikan amalan pengajaran di sekolah terutamanya dengan memberi sokongan kepada perkembangan profesional dan pembelajaran guru di sekolah





(Suseela, 2008). Kebanyakan guru besar mengharapkan guru-guru memberi idea baru sedangkan mereka sendiri tidak terlibat dalam proses pembelajaran. Begitu juga dengan guru-guru yang sering terdesak mengharapkan pelajar mereka juga mendapatkan gred yang baik sedangkan mereka sendiri jarang mempromosikan diri mereka sebagai pelajar.

Selain itu, Mohamad Nizam, Zakiah, Sazali dan Mohd Sofian. (2009) mengulas bahawa kepimpinan sekolah khususnya pengetua atau guru besar dikatakan menghadapi masalah dalam melaksanakan perubahan atau kemajuan perubahan di sekolah ke arah mewujudkan komuniti pembelajaran profesional. Ini adalah kerana terdapat guru-guru yang sukar atau tidak mahu berubah sama ada dari segi pengurusan pendidikan mahu pun yang melibatkan aspek pengajaran dan pembelajaran. Amalan-amalan pendidikan guru terutamanya dalam perspektif pengajaran dan pembelajaran dan pendekatan yang diambil kurang menyumbang kepada penyuburan sekolah sebagai organisasi pembelajaran (Bamburg, 1997; Senge, 2006).

Walau bagaimanapun, pencapaian bukanlah satu penentuan yang kekal bagi sesebuah organisasi pendidikan tanpa pelaksanaan sesuatu program yang berkesan dan berterusan yang boleh meningkatkan kecemerlangan sekolah. Antara isu yang timbul di peringkat sekolah ketidakcekapan guru dalam memastikan kemenjadian dan peningkatan prestasi murid. Potensi dan kecekapan guru amat penting dalam kesinambungan pencapaian dan prestasi cemerlang sekolah. Namun demikian, isu kekurangan ilmu pengetahuan yang bersesuaian dengan kehendak semasa murid dan kurangnya latihan kepada guru-guru akan mempengaruhi pencapaian murid. Sepatutnya guru-guru dihantar menjalani kursus dalaman atau luaran bagi





meningkatkan pemahaman bagi membangunkan potensi diri dan menyumbang kepada pengekalan anugerah Tawaran Baru.

Dalam konteks pendidikan negara, Suseela (2008) menyatakan bahawa kebanyakan guru masih lagi mempercayai bahawa pengajaran itu merujuk kepada pemberitahuan ilmu pengetahuan (*knowledge telling*) dan pembelajaran bermaksud penggunaan ilmu pengetahuan (*knowledge consumption*) Guru berkemungkinan tidak melihat kepentingan pembelajaran berterusan bagi membolehkan mereka bukan sahaja menggunakan ilmu pengetahuan sedia ada malah mencipta ilmu pengetahuan yang baru dalam konteks pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah.

Waters (2009) melalui tinjauan literatur yang dilakukan pula mendapati kekurangan masa untuk berinteraksi dan kolaborasi didapati menjadi halangan yang sering diperkatakan oleh ramai pengkaji. Beliau juga mengutarakan bahawa kekurangan fokus kepada pengajaran dan pembelajaran akibat daripada pelaksanaan pelbagai program menjadi faktor penghalang.

Selain itu guru tidak bersedia untuk berkongsi pengalaman dan kemahiran dalam kumpulan dan lebih selesa bekerja sendiri. Pengasingan guru ini menyebabkan mereka lebih selesa menyelesaikan sebarang permasalahan di bilik darjah secara bersendirian dan tertutup apabila diberikan cadangan untuk menambah baik amalan mereka. Waters juga mendapati kepimpinan guru besar menjadi faktor penghalang apabila tidak bersedia berkongsi kepimpinan dan menyebarkan kuasa dan autoriti membuat keputusan kepada orang bawahan.(Waters, 2009)





Antara pendekatan yang sesuai bagi melahirkan organisasi cemerlang ialah menjadikan organisasi sekolah sebuah organisasi pembelajaran (O'Neil, 1995). Organisasi pembelajaran (OP) dapat menjamin ahli-ahli organisasi sentiasa peka dan berusaha menguasai ilmu dan seterusnya mempertingkatkan prestasi organisasinya (Pedler, Bodyell 1991, Senge, Kliner, Robbert & Smith, 1994, Senge, 1996). Organisasi yang berjaya dan terus cemerlang adalah organisasi yang mempunyai ciri-ciri OP (Mortimore, 1995, Ishak, 2004:, Ishak dan Nor Asikin, 2004). Oleh itu jika sekolah yang mendapat Tawaran Baru dianggap sebagai sekolah-sekolah yang mempunyai potensi tersebut, apakah ia semestinya mempunyai ciri-ciri OP?

Persoalan ini timbul kerana kajian-kajian mendapati amalan organisasi pembelajaran telah banyak membantu syarikat atau firma menonjolkan diri sebagai sebuah organisasi yang boleh bersaing dari segi kualiti barang dan perkhidmatan secara kompetitif. Kajian-kajian yang melibatkan *educational setting* menunjukkan organisasi pembelajaran berupaya meningkatkan keberkesanan dan keupayaan organisasi untuk maju dan bersaing (Stanage, 1996; Leithwood et al., 1994, Zuber Skerit, 1995, Mortimore, 1995; Ishak, 2004, Ishak & Nor Asikin, 2004).

Kesemua kelemahan yang diuraikan jelas menggambarkan kekangan terhadap profesionalisme guru dan seterusnya memberi kesan langsung kepada kualiti PdP di bilik darjah. Oleh yang demikian, pembelajaran guru perlu diberi perhatian khususnya oleh kepimpinan sekolah memandangkan pembelajaran merupakan elemen utama dalam menyiapkan proses transformasi yang dilalui di sekolah. Kefahaman, kebolehan, kemahiran, ilmu pengetahuan, komitmen dan pengajaran berterusan yang





diamalkan oleh guru kesemuanya memainkan peranan yang amat penting dalam memastikan penambahbaikan berlaku di dalam sistem pendidikan yang sedia ada.

Berdasarkan isu-isu ini secara khususnya kajian ini berusaha menjelaskan adakah pemimpin di sekolah yang telah dianugerahkan Tawaran Baru mengamalkan kepimpinan transformasi dan memenuhi ciri-ciri organisasi pembelajaran dalam usaha untuk membolehkan mengekalkan kelestarian nya. Kajian-kajian berkaitan dengan organisasi pembelajaran dengan sekolah yang menerima Tawaran Baru hanya menjelaskan kajian kes yang dinilai selepas sesebuah sekolah itu dianugerahkan Tawaran Baru. Sehubungan dengan itu, kajian ini ingin mendapatkan satu gambaran sejauh manakah sekolah yang menerima Tawaran Baru memenuhi ciri-ciri model organisasi pembelajaran dan bagaimana pemimpin sekolah boleh membawa perubahan ke arah organisasi pembelajaran dalam mempertahankan gelaran yang diperolehnya.

1.4 Kerangka Kajian

Kerangka kajian adalah penerangan tentang teori-teori yang terlibat dalam kajian ini. Kerangka kajian juga adalah panduan tentang bentuk kajian, hala tuju dan penjelasan hubungan pemboleh ubah-pemboleh ubah berdasarkan teori yang telah dikenal pasti. Kerangka kajian terbahagi kepada dua iaitu kerangka teoretikal dan kerangka konseptual.





1.4.1 Kerangka Teoretikal

Kepimpinan transformasi pada asalnya dikemukakan oleh James McGregor Burns pada tahun 1978 dan kemudiannya diperkembangkan oleh Bernard Bass (1985). Burns telah menyifatkan bahawa kepimpinan transformasi membentuk teknik baru dalam organisasi moden, pakar dalam sesuatu perubahan, merangka sesuatu yang baik untuk masa depan, berupaya mempengaruhi orang agar menerima wawasan dan menjadikan wawasan itu suatu kenyataan. Pemimpin transformasi akan memotivasikan pengikutnya dengan cara yang luar biasa untuk mencapai matlamat termasuk minat dan jangka masa pendek dan pencapaian diri yang sebenar dan untuk keselamatan. (Bass, 1985 ; Gibson et al., 2003).



Bagi mengkaji amalan kepimpinan transformasi guru besar sekolah pengkaji telah mendalami model kepimpinan (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990): Dalam model kepimpinan ini pengaruh idealisme atau karisma merupakan komponen utama dan lebih mengambil tempat (Bass,1985). Pengaruh idealisme ialah tentang cara bagaimana membina keyakinan dan kepercayaan serta menjadi model kepada subordinat untuk dicontohi (Bono dan Judge, 2004).

Pemimpin biasanya dihormati, dipercayai dan dikagumi oleh subordinat (Bass & Avolio, 1990; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Di samping itu, pemimpin yang berkarisma menanamkan rasa bangga, menyuburkan kepentingan kumpulan, membina rasa hormat serta mempamerkan keyakinan dalam kalangan subordinat. Pemimpin sentiasa bercakap tentang nilai dan kepercayaan, berusaha menjelaskan kepentingan adanya tujuan dan matlamat, mempertimbangkan moral dan etika ketika membuat keputusan serta memfokuskan kepada pencapaian misi (Bass & Avolio, 1990). Segala





cadangan dan perubahan kurang menerima tentangan daripada subordinat kerana pemimpin transformasi berkarisma, dihormati, dipercayai dan dikagumi. Justeru mengikut Gellis (2001) pengaruh idealisme adalah berkaitan dengan karisma seseorang pemimpin.

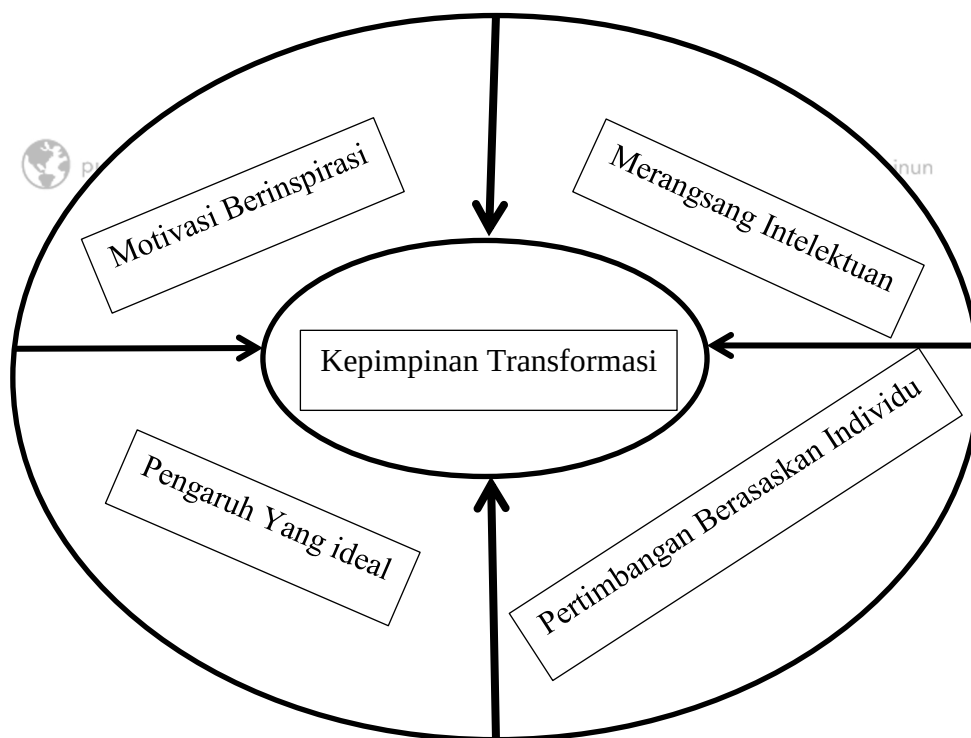
Dimensi kedua amalan kepimpinan transformasi ialah menyediakan motivasi berinspirasi di mana pemimpin transformasi mencetus inspirasi dalam kalangan subordinat nya melalui perbuatan mahupun kata-kata (Bass & Avolio, 1990). Pemimpin juga berkomunikasi dengan jangkaan yang tinggi kepada subordinat, memberikan inspirasi kepada mereka melalui motivasi supaya menjadi komited dan sebahagian daripada perkongsian visi dalam sesebuah organisasi (Abdul Ghani, Abd Rahman & Mohammed Zohir, 2008). Dengan meningkatkan motivasi subordinat, pemimpin transformasi akan mendapat kerjasama yang tinggi daripada mereka disebabkan subordinat lebih bersungguh-sungguh menjalankan tugas dan menjadikannya sebagai suatu keutamaan (Abd Aziz, 2006).

Komponen ketiga kepemimpinan transformasi (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990) ialah merangsang intelektual. Merangsang intelek ialah berkaitan dengan kebolehan menyedarkan subordinat untuk menyelesaikan masalah (Bass & Avolio, 1990; Bono & Judge, 2004; Kelly, 2003). Kepemimpinan transformasi sentiasa mencabar subordinat untuk berfikir semula tentang andaian dan kepercayaan sedia ada, menggalakkan subordinat supaya berinovatif dan kreatif, menyelesaikan masalah lama dengan cara baru (Leithwood, 1992; Barbuto, 2005). Pemimpin menurunkan kuasa kepada subordinat dengan cara memujuk mereka mengemukakan idea-idea baru tanpa perlu rasa takut (Stone, Russel & Patterson, 2003).



Dimensi terakhir dalam kepemimpinan transformasi iaitu bertimbang rasa secara individu yang merujuk kepada kesanggupan pemimpin untuk mendengar atau memenuhi kemahuan tertentu secara individu (Simic,1998). Pemimpin transformasi melayan subordinat secara individu dan mengambil kira perbezaan subordinat dari sudut kemahiran, kebolehan dan pengetahuan (Shin & Zhou, 2003). Ini bertujuan untuk membolehkan subordinat mencapai tahap yang lebih tinggi (Bass & Avolio, 1990; Stone, Russel & Patterson, 2003).

Model kepimpinan transformasi Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990):) ditunjukkan seperti rajah di bawah:



Rajah 1.1. Model Kepimpinan Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990):)

Dalam konteks kajian ini komitmen organisasi merangkumi dua aspek iaitu dimensi dan pelbagai dimensi. Menurut Becker (1960) komitmen organisasi adalah berkaitan dengan kos ataupun pelaburan terhadap organisasi iaitu bersifat satu



dimensi. Pekerja komited disebabkan oleh pelaburan pekerja yang mana tidak kekal dan terjamin. Komitmen ini dikembangkan sebagai komitmen penerusan oleh Meyer dan Allen (1984) iaitu mencakupi keinginan untuk bersama dengan organisasi kerana terpaksa berbuat demikian (Meyer dan Allen 2004). Manakala, kerangka kajian satu dimensi yang dipelopori oleh Mowday, Steers dan Porter (1979) juga masih digunakan dalam kajian semasa. Namun begitu, komitmen organisasi pelbagai dimensi yang mencakupi komitmen penerusan berserta komitmen afektif dan komitmen normatif adalah dominan dalam kajian-kajian terkini. Komitmen pelbagai dimensi ini iaitu komitmen afektif, komitmen penerusan dan komitmen normatif sesuai digunakan kerana dapat digabungkan dengan pelbagai pemboleh ubah kajian yang lain.



pembelajaran yang dipopularkan oleh Senge (2006) dan kerangka model kepimpinan transformasi oleh Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990): Bagi tujuan mengetahui tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru, kerangka teoretikal organisasi pembelajaran Senge telah digunakan. Melalui karya terkenal beliau *The Fifth Discipline*, Senge menegaskan bahawa organisasi hanya mampu menyesuaikan dirinya dengan perubahan apabila organisasi itu mampu menyesuaikan dirinya dengan organisasi pembelajaran. Senge telah menggariskan lima prinsip dalam organisasi pembelajaran yang dijadikan prinsip sebagai syarat organisasi melakukan perubahan dan mencapai matlamat penambahbaikan. Kelima-lima prinsip yang dikenal pasti sebagai pemboleh ubah bersandar dalam kajian ialah: a)kepakaran individu, b)Model mental, c)perkongsian visi d) pembelajaran berpasukan dan e)pemikiran sistem.





Bagi membolehkan sesebuah sekolah itu hidup dan sentiasa bergerak dan menerima pembelajaran, ia perlu mempunyai beberapa prinsip yang perlu dipraktikkan iaitu antaranya ialah kepakaran individu, ini bermaksud sekolah perlu terdiri daripada individu-individu yang mempunyai kepakaran di dalam bidang masing-masing. Pembelajaran secara berterusan berlaku apabila individu khususnya guru dimotivasikan dengan semangat meningkatkan kapasiti-kapasiti individu (Mumtaz, 2009).

Prinsip yang kedua iaitu Model mental dilihat sebagai prinsip yang mendasari organisasi pembelajaran. Model mental bermaksud bagaimana individu menerima andaian, generalisasi, penjelasan dan menggambarkan semua keadaan dan kesan terhadap tindakan dan keputusan yang dibuat (Senge 2006). Sekiranya organisasi sekolah mampu meningkatkan kapasiti setiap warganya untuk menghayati Model mental, adalah perlu bagi masyarakat sekolah itu mempelajari kemahiran baru dan mengembangkan orientasi baru dalam proses menguruskan perubahan di sekolah (Mumtaz 2009).

Di samping itu, perkongsian visi juga dianggap penting dalam organisasi sekolah. Ini adalah apabila visi sekolah difahami, dihayati dan dikongsi bersama oleh semua warga sekolah maka usaha ke arah mencapai matlamat kecemerlangan akan menjadi terancang dan efektif. Ini seterusnya menggalakkan perubahan instruksional di mana berlaku hubungan yang positif di antara perkongsian visi dan usaha-usaha ke arah penambahbaikan sekolah (Janzen, 2001).





Bagi menerapkan budaya organisasi pembelajaran, sekolah juga perlu mengamalkan prinsip pembelajaran berpasukan. Prinsip ini adalah berkesan dalam mengarahkan semua pemikiran ke arah pelaksanaan tugas secara kolektif. Prinsip ini menunjukkan kecerdasan pasukan selalunya adalah lebih baik daripada kecerdasan individu (Jack, 2006 ; Mumtaz, 2009). Ia juga merujuk kepada proses mengembangkan kapasiti individu yang bekerja bersama-sama dalam menangani isu-isu yang kompleks dan berupaya menghasilkan tindakan dan penyelesaian inovatif.

Prinsip terakhir saranan Senge ialah pemikiran sistem. Ia melihat bagaimana perhubungan yang wujud dalam membentuk watak organisasi sekolah itu. Ia dianggap prinsip yang paling utama menggabungkan prinsip-prinsip lain secara bersepadu dan mampu menggerakkan organisasi sekolah (Senge, 2006). Individu dalam organisasi sekolah yang perlu melihat sekolah secara menyeluruh dan bukan sebagai satu bahagian yang berasingan.

Dalam konteks kajian ini adalah untuk mengkaji pengaruh amalan kepimpinan transformasi guru besar terhadap komitmen organisasi dan amalan organisasi pembelajaran guru. Tinjauan literatur dan kajian-kajian telah banyak membincang dan menunjukkan bahawa kepimpinan merupakan salah satu faktor yang amat signifikan dalam mewujudkan sebuah organisasi pembelajaran. Hal ini diakui oleh Senge (2006) yang menyatakan bahawa kepimpinan berupaya membentuk pemikiran dan menjuruskan nya ke arah organisasi pembelajaran. Kajian yang dilaksanakan ingin mengetahui hubungan di antara setiap dimensi amalan kepimpinan transformasi guru besar iaitu memupuk pengaruh yang ideal, menyediakan motivasi berinspirasi, membina rangsangan intelektual dan menunjukkan pertimbangan individu dengan





amalan organisasi pembelajaran guru di sekolah yang mendapat Tawaran Baru. Selain itu, kajian juga mengenal pasti sejauh mana komitmen organisasi memediasi pengaruh kepimpinan transformasi terhadap organisasi pembelajaran guru.

Rasional pemilihan model ini adalah disebabkan terdapatnya contoh-contoh melalui kajian Coe (1997); Osborne(1997); Trevor, Leithwood et al., (1990) yang menggunakan model Senge ke dalam bidang pendidikan khususnya di peringkat sekolah.

Sebagai kesimpulannya dalam menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran, prinsip-prinsip organisasi pembelajaran yang disarankan adalah amat signifikan untuk dihayati dan diamalkan oleh setiap warga sekolah khususnya dalam barisan warga pendidik yang ia dapat diterjemahkan melalui proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Pada masa yang sama sokongan dan orientasi kepimpinan guru besar juga berperanan penting dalam memastikan amalan organisasi pembelajaran berlaku dalam kalangan warga pendidik. Pembelajaran berterusan oleh barisan guru dalam meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan keterampilan boleh disuburkan dengan mendapat komitmen padu daripada kepimpinan transformasi guru besar sekolah yang menyokong setiap usaha ke arah pembelajaran berterusan guru. Malah dapat membantu pemimpin dalam mencapai matlamat organisasi (Printy, 2008).





1.4.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual kajian adalah merujuk kepada dimensi-dimensi yang terlibat dalam setiap pemboleh ubah yang dibincangkan. Kerangka konseptual diadaptasi daripada kajian-kajian yang lepas yang dijadikan garis panduan dalam kajian ini.

Kerangka konseptual kajian terbahagi kepada tiga bahagian. Bahagian pertama ialah pemboleh ubah tidak bersandar kajian iaitu kepimpinan transformasi guru besar yang dikesan melalui empat dimensi iaitu membina rangsangan intelektual, motivasi berinspirasi, memupuk pengaruh yang ideal dan pertimbangan berasaskan individu (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990). Bahagian kedua adalah pemboleh ubah mediator iaitu komitmen organisasi yang terdiri daripada dimensi afektif, dimensi penerusan dan dimensi komitmen normatif (Meyer & Allen, 2004). Dimensi-dimensi ini adalah merujuk kepada kepelbagaian dimensi dalam komitmen organisasi. Bahagian ketiga adalah pemboleh ubah bersandar iaitu organisasi pembelajaran pula bersandarkan model organisasi pembelajaran Senge (2006), yang disesuaikan dengan merujuk kepada budaya pembelajaran di kalangan warga kerja sekolah (guru-guru). Kajian yang dibuat menggabungkan kerangka teori lima prinsip organisasi pembelajaran yang dipopularkan oleh Senge (2006) dan kerangka model kepimpinan transformasi oleh Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990). Bagi tujuan mengetahui tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru, kerangka teoretikal organisasi pembelajaran Senge telah digunakan. Melalui karya terkenal beliau *The Fifth Discipline*, Senge menegaskan bahawa organisasi hanya mampu menyesuaikan dirinya dengan perubahan apabila organisasi itu mampu menyesuaikan dirinya dengan organisasi pembelajaran. Senge telah menggariskan lima prinsip dalam organisasi pembelajaran yang dijadikan prinsip sebagai syarat organisasi melakukan perubahan





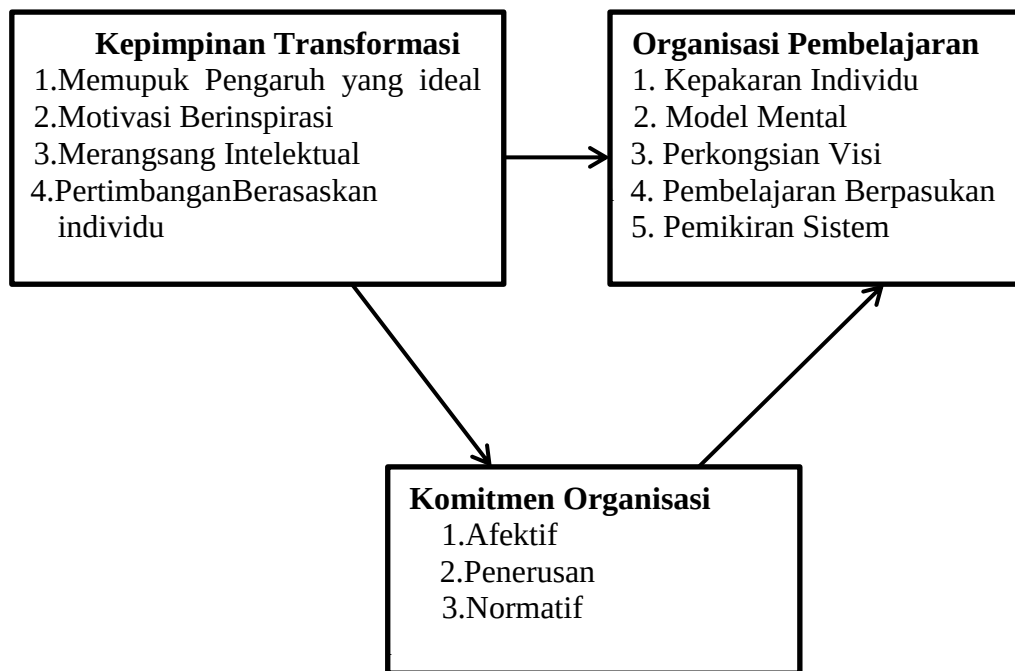
dan mencapai matlamat penambahbaikan. Kelima-lima prinsip yang dikenal pasti sebagai pemboleh ubah bersandar dalam kajian ialah: a) kepakaran individu, b) Model mental, c) perkongsian visi d) pembelajaran berpasukan dan e) pemikiran sistem.

Penyelidikan ini menggunakan tiga pemboleh ubah kajian iaitu pemboleh ubah tidak bersandar, pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah moderator. Pemboleh ubah tidak bersandar dalam kajian ini adalah kepimpinan transformasi. Manakala pemboleh ubah bersandar ialah organisasi pembelajaran. Seterusnya pemboleh ubah yang terakhir adalah pemboleh ubah moderator iaitu komitmen organisasi. Pemboleh ubah moderator ini bukanlah pemboleh ubah utama tetapi pemboleh ubah ini boleh berinteraksi dengan pemboleh ubah tidak bersandar bagi mempengaruhi pemboleh ubah bersandar.



Kesimpulannya, kerangka konsep ini menunjukkan hubungan semua pemboleh ubah yang terlibat terhadap pengaruh kepimpinan transformasi, komitmen dan organisasi pembelajaran guru dalam sekolah yang mendapat Tawaran Baru. Berdasarkan sorotan kajian yang dibincangkan dalam bab dua, kerangka konsep kajian ini dibina untuk membekalkan struktur kajian yang hendak dijalankan seperti mana yang ditunjukkan dalam rajah 1.2.





Rajah 1.2. Kerangka Kepimpinan Transformasi, komitmen dan organisasi

Sumber : Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990 : Meyer dan Allen, 2004 dan Senge , 2006

1.5 Tujuan Kajian

Tujuan kajian ini adalah untuk menentukan tahap kepimpinan transformasi guru besar, komitmen organisasi dan organisasi pembelajaran guru di sekolah yang mendapat Tawaran Baru. Kajian ini juga bertujuan untuk menentukan pengaruh komitmen dalam memediasi hubungan kepimpinan transformasi terhadap organisasi pembelajaran guru.



1.6 Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah seperti berikut:

1. Mengenal pasti tahap kepimpinan transformasi guru besar di sekolah yang mendapat Tawaran Baru.
2. Mengenal pasti tahap komitmen guru di sekolah-sekolah yang mendapat Tawaran Baru.
3. Mengenal pasti tahap organisasi pembelajaran guru di sekolah-sekolah yang mendapat Tawaran Baru.
4. Mengenal pasti hubungan kepimpinan transformasi guru besar terhadap komitmen guru di sekolah-sekolah yang mendapat Tawaran Baru.
5. Mengenal pasti hubungan kepimpinan transformasi guru besar terhadap organisasi pembelajaran di sekolah yang mendapat Tawaran Baru.
6. Mengenal pasti pengaruh kepimpinan transformasi guru terhadap organisasi pembelajaran di sekolah yang mendapat Tawaran Baru.
7. Mengenal pasti pengaruh komitmen guru dalam memediasi hubungan antara kepimpinan transformasi guru besar dan organisasi pembelajaran di sekolah yang mendapat Tawaran Baru.





1.7 Persoalan Kajian

Persoalan kajian ini berdasarkan objektif kajian adalah seperti berikut:

1. Apakah tahap kepimpinan transformasi guru besar di sekolah yang mendapat Tawaran Baru?
2. Apakah tahap komitmen organisasi di sekolah yang mendapat Tawaran Baru?
3. Apakah tahap organisasi pembelajaran guru di sekolah yang mendapat Tawaran Baru?
4. Sejauh manakah hubungan kepimpinan transformasi guru besar terhadap komitmen organisasi di sekolah-sekolah yang mendapat Tawaran Baru?
5. Sejauh manakah hubungan kepimpinan transformasi guru besar terhadap organisasi pembelajaran di sekolah yang mendapat Tawaran Baru?
6. Adakah terdapat pengaruh kepimpinan transformasi terhadap organisasi pembelajaran guru di sekolah yang mendapat Tawaran Baru?
7. Adakah terdapat pengaruh komitmen organisasi dalam memediasi hubungan kepimpinan transformasi guru besar dan organisasi pembelajaran guru di sekolah yang mendapat Tawaran Baru?

1.8 Hipotesis Kajian

Berdasarkan kepada persoalan-persoalan kajian, beberapa hipotesis akan diuji dalam kajian ini. Hipotesis nol adalah seperti berikut:

Hipotesis Nol bagi Persoalan Kajian 4





H_{01} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan transformasi guru besar terhadap komitmen organisasi di sekolah yang mendapat Tawaran Baru.

Hipotesis Nol bagi Persoalan Kajian 5

H_{02} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan amalan kepimpinan transformasi guru besar terhadap organisasi pembelajaran guru di sekolah yang mendapat Tawaran Baru.

Hipotesis Nol bagi Persoalan Kajian 6

H_{03} : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan bagi kepimpinan transformasi terhadap organisasi pembelajaran di sekolah yang mendapat Tawaran Baru.

Hipotesis Nol bagi Persoalan Kajian 7



H_{04} : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan bagi komitmen organisasi dalam memediasi hubungan antara kepimpinan transformasi dan organisasi pembelajaran di sekolah yang mendapat Tawaran Baru.

1.9 Kepentingan Kajian

Sebagai pemimpin organisasi sekolah, kepimpinan guru besar seharusnya mempengaruhi sikap guru-guru terhadap sebarang usaha untuk mencapai matlamat yang diinspirasikan. Rasional kepimpinan transformasi diamalkan adalah kerana pemimpin transformasi mampu membuktikan kecemerlangan organisasi mereka apabila mereka berjaya membawa pengikut-pengikutnya berfikir di luar kotak yang membawa kepada perubahan sikap dan paradigma seperti yang diinspirasikan. Usaha





ini berupaya membangun dan meningkatkan minat pekerja atau dalam konteks ini guru-guru dapat menjiwai dan menerima tujuan dan misi pasukan kerja di bawah pimpinannya (Abd.Aziz Yusof, 2006).

Sehubungan dengan itu, kajian ini dilakukan untuk mengetahui tahap amalan kepimpinan transformasi guru besar, komitmen organisasi dan hubungannya dengan organisasi pembelajaran. Dapatan kajian ini diharapkan dapat membantu para guru besar sekolah memahami keperluan dan harapan guru-guru terhadap aspek toleransi, keprihatinan, pembangunan intelek dan profesionalisme. Kajian ini juga diharapkan dapat membantu guru besar melakukan penambahbaikan terhadap amalan kepimpinan mereka terhadap memenuhi keperluan dan matlamat kepimpinan transformasi itu sendiri. Kajian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat di peringkat PPD, JPN



dan sekolah dalam merangka serta merancang program-program latihan kepimpinan dalam kalangan guru besar. Usaha ke arah menambah baik kapasiti kepimpinan dalam kalangan guru besar perlu diadakan secara berterusan supaya mereka boleh memimpin sekolah dengan cemerlang dan secara tidak langsung meningkatkan tahap komitmen organisasi.

Di samping itu kepentingan kajian ini dilihat daripada aspek aplikasi teori lima prinsip organisasi pembelajaran yang dipelopori oleh Senge (2006) di mana pengkaji ingin mengetahui sama ada prinsip-prinsip yang disarankan diamalkan dan dipupuk dalam kalangan warga sekolah khususnya guru di sekolah yang mendapat Tawaran Baru sekali gus berupaya menggelarkan organisasi sekolah yang dikaji sebagai sebuah organisasi pembelajaran. Pemilihan sekolah sebagai sekolah Tawaran Baru yang telah mencapai kecemerlangan seharusnya menggambarkan amalan-amalan kepimpinan





dan pembelajaran pelajar mahupun guru yang cemerlang dalam usaha meningkatkan kualiti pendidikan negara.

Kajian ini juga wajar dilakukan kerana organisasi pembelajaran dilihat sebagai satu pendekatan yang efektif dalam menangani arus perubahan yang sentiasa berlaku dalam dunia pendidikan. Oleh yang demikian, warga sekolah seharusnya membudayakan diri mereka dengan budaya ilmu, pembelajaran sepanjang hayat dan sentiasa meningkatkan prestasi dan kompetensi mereka demi mencapai matlamat pembelajaran di sekolah. Di samping itu, kepimpinan transformasi guru besar sekolah juga merupakan faktor yang signifikan dalam menjadikan sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran berdasarkan dimensi- dimensi kepimpinan yang dikaji.



Setakat ini, tidak banyak kajian dalam negara yang melihat amalan kepimpinan transformasi guru besar dan hubungannya dengan amalan organisasi pembelajaran guru. Oleh itu, dapatan kajian ini boleh dijadikan nilai tambah kepada ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan kepimpinan mahupun organisasi pembelajaran. Literatur pendidikan dalam negara yang membincangkan amalan kepimpinan, komitmen organisasi dan hubungannya dengan amalan organisasi pembelajaran boleh diperbanyakkan lagi dan boleh menjadi sumber rujukan kajian-kajian yang akan datang. Gambaran menyeluruh tentang hubungan di antara ketiga-tiga konsep amalan ini juga boleh memberi impak kepada kepimpinan guru besar di sekolah apabila mereka faham dan jelas tentang kepentingan pembelajaran kepada guru dan seterusnya memberi perhatian yang sewajarnya terhadap pembangunan profesional guru di sekolah.





Sehubungan itu, pengisian program pembangunan profesionalisme guru perlu bermatlamatkan peningkatan keberkesanan pengajaran guru di bilik darjah agar guru-guru berpeluang menambah ilmu pengetahuan dan kemahiran mereka dalam melaksanakan proses pembelajaran dan pengajaran dengan cemerlang. Guru-guru juga perlu diberi pemahaman yang jelas terhadap keperluan mereka untuk terus belajar dalam berhadapan dengan perubahan yang begitu pantas di sekeliling mereka.

Selain itu, hasil kajian ini membolehkan guru besar dan pengetua yang belum menerima Tawaran Baru menjadikan kajian ini sebagai satu panduan untuk mencapai Tawaran Baru serta mengekalkan Tawaran tersebut. Dapatan kajian ini juga diharapkan dapat membantu pengetua dan guru besar menetapkan matlamat dan sasaran ke arah pencapaian Tawaran Baru. Justeru itu, diharap kajian ini dapat dijadikan rujukan bagi pengkaji-pengkaji yang ingin menjalankan kajian berkaitan dengan tajuk berkenaan pada masa-masa akan datang.

1.10 Batasan Kajian

Kajian yang dilaksanakan ini hanya melibatkan guru-guru di Sekolah Kebangsaan terpilih dalam negeri Perak yang pernah dianugerahi sebagai sekolah yang menerima Tawaran Baru. Ini bermakna dapatan kajian ini hanya menunjukkan populasi, pemikiran dan pandangan guru-guru sekolah-sekolah berkenaan yakni di sekolah-sekolah yang terpilih. Skopnya tidak diperluaskan kepada SJKC dan SJKT.

Kajian ini hanya melibatkan 40 buah sekolah kebangsaan dalam negeri Perak. Oleh yang demikian, dapatan kajian terhadap kepimpinan transformasi guru besar,





komitmen organisasi dengan amalan organisasi pembelajaran guru tidak boleh digeneralisasikan untuk seluruh sekolah yang mendapat Tawaran Baru di negara ini.

Kajian ini terbatas kepada aspek amalan kepimpinan transformasi guru besar di sekolah tersebut melalui empat dimensi kepimpinan transformasi iaitu pengaruh yang ideal atau karismatik, merangsang intelektual, motivasi berinspirasi dan pertimbangan berasaskan individu berdasarkan model kepimpinan Transformasi Bass, 1985; Bass & Avolio (1990), komitmen organisasi dan organisasi pembelajaran.

Kajian ini tidak terhindar daripada data-data 'bias' yang diperoleh daripada responden-responden kerana penyelidikan ini berbentuk kuantitatif. Terdapat kemungkinan soalan-soalan kajian kaji selidik tidak dijawab secara jujur dan berlaku penyelewengan. Di samping itu kajian ini hanya menggunakan kaedah tinjauan teknik korelasi dan pelbagai regresi.

1.11 Definisi Operasional

Berikut adalah definisi yang terlibat dalam kajian ini.

1.11.1 Kepimpinan Transformasi

Tingkah laku kepimpinan yang berkarisma boleh mendorong dan memotivasikan pengikutnya ke arah perubahan serta pencapaian visi dan misi organisasi, menjadi sumber inspirasi pengikut, boleh merangsang intelek pengikut dengan mempengaruhi mereka untuk melihat masalah dari perspektif baru yang menumpukan kepada





penyelesaian masalah dan penaaakulan dan mengambil berat serta bertimbang rasa terhadap pengikutnya.

Pemimpin transformasi mengubah nilai diri seseorang pengikut dalam menyokong visi dan matlamat organisasi untuk menggalakkan persekitaran yang mana hubungan dapat dibentuk dan mewujudkan kebolehpercayaan yang mana visi boleh dikongsi di antara pemimpin dan pengikut. (Bass 1985a). Bass (1990) menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi merupakan ketua kepada kepemimpinan prestasi yang terjadi apabila pemimpin melebarkan dan mengangkat minat pekerja, apabila mereka membina kesedaran dan penerimaan bagi tujuan misi kumpulan, dan apabila meningkatkan pekerja untuk melihat minat mereka untuk kebaikan kumpulan.



1.11.2 Memupuk Pengaruh Yang Ideal

Pemimpin ini menjadi *role model*, mempunyai kebolehan dan keupayaan membentuk visi dan misi organisasi, menanamkan sifat harga diri, mendapatkan penghormatan dan meningkatkan optimistik. Berkongsi risiko dengan pengikut, mengutamakan kepercayaan dan kesetiaan. Ia juga boleh membangkitkan dan merangsang atau mendorong pekerja bawahan. Sifat kepemimpinan berkarisma ini menunjukkan rasa kekaguman dan penghormatan pengikut terhadap pemimpin. Ia berkebolehan untuk membangkitkan keyakinan diri, emosi, kepercayaan, semangat, kebanggaan diri dan rasa optimis di kalangan pengikut. Pemimpin ini juga boleh menjelaskan wawasan, misi serta keyakinan tinggi (Bass, 1997; Bass dan Avolio, 1990)





1.11.3 Motivasi Berinspirasi

Pemimpin berperanan sebagai *role model* kepada pekerja bawahan, meningkatkan usaha untuk berkomunikasi mengenai visi dengan menggunakan simbol. Dimensi ini adalah untuk mengukur kebolehan pemimpin yang menyebabkan keyakinan di dalam visi dan nilai pemimpin. Pemimpin mendorong dan mempengaruhi pengikut mencapai wawasan bersama, menggunakan simbol memfokuskan usaha pekerja dan menjadikan tingkah laku yang sesuai sebagai model (Bass, 1997; Bass dan Avolio, 1990).

1.11.4 Memupuk Pengaruh Yang Ideal

Pemimpin merangsang pengikut memikirkan tentang perkara yang dilakukan dengan nilai dan kepercayaan mereka. Dimensi ini menggalakkan pengikut menyelesaikan masalah sendiri, dapat menerima tugas yang mencabar dengan lebih menarik.

Pemimpin merangsang pengikut berfikir secara intelektual, menerima cabaran, mengambil risiko dan membuat penyelesaian masalah. Pengikut digalakkan untuk menyoal tentang nilai, kepercayaan dan jangkaan mereka.

Beberapa kajian yang berusaha menguji gagasan kepemimpinan transformasi telah dijalankan oleh Bass (1985); Bass (1990); Yammarino dan Bass. (1990); Waldman dan Yammarino (1999); Waldman, et al., (2001). Berdasarkan kajian-kajian ini, dapat dirumuskan bahawa kepemimpinan transformasi berupaya membuat perubahan-perubahan organisasi dan komited dan *extra effort*.





1.11.5 Pertimbangan Berasaskan Individu

Pemimpin sebagai jurulatih dan mentor, menyediakan tindak balas yang berterusan dan membina hubungan dengan ahli untuk memenuhi misi organisasi. Pertimbangan individu adalah untuk mengukur yang mana pemimpin memberi perhatian secara individu dan keperluan pembangunan. Pemimpin memberi perhatian secara individu, memberi peluang kepada perkembangan potensi dan peningkatan kemahiran melalui sebagai jurulatih atau mentor. Pemimpin juga menganggap setiap pengikut sebagai seorang individu, membina hubungan langsung dan berkomunikasi dua hala. Pemimpin juga akan menyerahkan kuasa secara terkawal sebagai salah satu cara membangunkan pengikut. Ini akan memberi kesan ke atas individu yang setiap tugas akan dibantu dan menilai kemajuan diri dari masa ke semasa. Ini akan mengurangkan rasa seperti tidak dinilai secara langsung di kalangan mereka (Bass, 1997; Bass & Avolio, 1990).



1.11.6 Amalan

Merujuk kepada Kamus Dewan Edisi Keempat (2005), amalan bermaksud sesuatu yang dilakukan atau dilaksanakan sebagai satu kebiasaan. Dalam konteks kajian, amalan merujuk kepada aktiviti pendidikan rutin guru bersandarkan kepada prinsip organisasi pembelajaran yang ingin dikaji. Amalan juga merujuk kepada tingkah laku kepimpinan guru besar yang menjadi kebiasaan di sekolah dalam usaha menggerakkan seluruh warga ke arah penambahbaikan dan pencapaian matlamat organisasi.





1.11.7 Organisasi Pembelajaran

Dalam kajian ini, organisasi pembelajaran merujuk kepada ciri atau amalan yang dipraktikkan untuk menjadikan sebuah sekolah harian melonjakkan kecemerlangannya seterusnya layak menerima Tawaran Baru. Ciri-ciri tersebut dapat ditunjukkan dengan merujuk kepada warga kerjanya boleh memikirkan mengenai sistem-sistem yang terlibat dalam sekolah, secara bersama-sama berkongsi wawasan di kalangan mereka, mempunyai keupayaan belajar secara berpasukan, boleh memantapkan kecekapan sendiri serta mempunyai mental model yang sama.

1.11.8 Kepakaran individu

Menurut Senge (2006), kepakaran individu dibina berdasarkan komitmen terhadap pembelajaran berterusan dan kesesuaian masa, tenaga dan sumber terhadap pembelajaran. Dalam konteks kajian ini kepakaran individu merupakan satu prinsip yang diperlukan oleh warga sekolah mentransformasikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran apabila setiap warganya bersedia melibatkan diri dalam proses pembelajaran yang berterusan bagi meningkatkan profesionalisme dalam pengetahuan dan kemahiran mereka setiap masa. Organisasi perlu menyediakan peluang dan ruang bagi proses pembelajaran individu serta membolehkan mereka mengaplikasikan pengetahuan dan kepakaran mereka.





1.11.9 Model Mental

Model mental ialah andaian-andaian, generalisasi-generalisasi yang boleh mempengaruhi cara kita memahami dunia dan cara kita bertindak (Senge, 2006). model mental boleh disuburkan apabila disokong oleh kerja secara berpasukan, menerima dan mengadaptasi pendekatan baru, berkongsi wawasan, melahirkan idea dan menyesuaikan dengan setiap perubahan yang berlaku. Dalam konteks kajian ini individu dalam organisasi sekolah perlu membentuk konsep dan kefahaman melalui pembacaan dan pengalaman masing-masing berkaitan dengan tugas dan dalam masa yang sama menghargai konsep dan kefahaman individu lain dalam pasukan. Berfikir secara terbuka serta mengemas kini model mental membolehkan individu “*unlearn*” dan “*relearn*”.



1.11.10 Perkongsian Visi

Perkongsian wawasan merujuk kepada guru-gurunya mempunyai wawasan yang sama-sama dibina serta dikongsi dengan penuh iltizam. Ini bermakna semua guru di sekolah kajian mempunyai wawasan yang sama serta dapat dijelaskan dengan merujuk kepada apa yang mereka impikan atau inginkan kepada sekolah mereka. Pada peringkat sekolah, guru-guru perlu melihat ‘gambaran visual’ tentang sekolah yang ingin dihasilkan atau diidamkan. Kebolehan guru-guru mengkonsepsikan sesuatu keadaan melibatkan kebolehan kognitif dan pemikiran tentang konsep (Hussein Mahmood, 1993:183).

Senge (2006) menyatakan bahawa visi dan misi yang dibina perlu dikongsi bersama bagi mengujudkan komunikasi dan suasana keterbukaan dalam kalangan





warga sekolah dengan satu-satu perubahan. Perkongsian ini penting bagi mencetus dan membangunkan organisasi pembelajaran.

1.11.11 Pembelajaran Berpasukan

Proses di mana setiap individu belajar berfikir bersama-sama secara berpasukan untuk menyelesaikan masalah dan berkongsi ilmu pengetahuan malah tindakan bukan dimiliki oleh individu tetapi dipunyai oleh pasukan. Senge (2006) merujuk pembelajaran berpasukan merujuk kepada satu proses asas kepada kefahaman yang membolehkan individu melihat sesuatu yang tersurat.



1.11.12 Pemikiran Sistem

Pemikiran sistem merujuk kepada kemampuan melihat dan memahami setiap kejadian sistem di dalam organisasi di mana ia dibangunkan oleh bahagian-bahagian yang saling berhubungan antara satu sama lain (Senge, 2006). Sistem-sistem tersebut perlu jelas dan nyata akan kepentingannya antara satu sistem dengan sistem yang lain. Dalam konteks kajian ini, sistem yang terlibat ialah budaya, arah aliran pemikiran guru, elemen-elemen yang mempengaruhi keseluruhan sekolah dan sumbangan setiap warga kerja dan '*stake holders*' terhadap sekolah. Ia boleh membantu melihat bagaimana sesuatu sistem itu berubah, bertindak dan memberi kesan dalam satu proses yang besar. Dalam konteks sekolah sistem-sistem yang mempunyai pengaruh ke atas sekolah ialah tingkah laku guru dan pelajar, sistem kurikulum, sistem ko-kurikulum, persekitaran pembelajaran pelajar dan budaya permuafakatan.





1.11.13 **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi ialah ikatan hubungan tenaga pengajar terhadap organisasi (Sarminah, 2011). Tenaga pengajar yang komited bekerja lebih keras serta lebih cenderung untuk mencapai objektif dan matlamat organisasi meliputi kesanggupan untuk bekerja dalam mencapai matlamat yang disasarkan dalam organisasi (Meyer & Allen, 2004). Dalam kajian ini komitmen organisasi merujuk kepada penglibatan, keinginan dan kesetiaan yang diamalkan oleh tenaga pengajar.

1.11.14 **Komitmen Afektif**

Meliputi ikatan emosi dan keyakinan tenaga pengajar dengan organisasi (Meyer dan Allen, 2004). Tenaga pengajar mempunyai tingkah laku positif, keterlibatan dan melaksanakan kerja dengan tanggungjawab. Komitmen afektif merujuk kepada kesanggupan tenaga pengajar untuk terus bekerja dalam organisasi disebabkan kepercayaan yang kuat terhadap matlamat organisasi (Harpiza, Ungku Norul Kamar dan Siti Aishah, 2005). Dalam kajian ini komitmen afektif merujuk kepada perkongsian matlamat dan nilai dalam kalangan tenaga pengajar.

1.11.15 **Komitmen Penerusan**

Peluang kerjaya terbatas dan kesukaran mencari kerjaya lain menyebabkan tenaga pengajar menunjukkan komitmen penerusan dalam organisasi. Keinginan untuk kekal bersama organisasi kerana kos dan terpaksa berbuat demikian (Meyer & Allen, 2004). Komitmen ini juga merujuk kepada keperluan yang rasional dan seiring dengan





tuntutan organisasi. Keperluan persendirian adalah tidak relevan dengan komitmen ini kerana tenaga pengajar perlu lebih mementingkan organisasi berbanding diri sendiri. Dalam kajian ini komitmen penerusan merujuk kepada keinginan untuk kekal dalam organisasi.

1.11.16 Komitmen Normatif

Perasaan kewajipan untuk kekal lama dengan organisasi (Allen & Meyer, 1996). Kesetiaan dan tanggungjawab mempengaruhi komitmen normatif tenaga pengajar untuk kekal dalam organisasi.



1.11.17 Tawaran Baru

Dalam kajian ini Tawaran Baru adalah satu antara inisiatif yang berkait dengan Program transformasi Kerajaan di bawah Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA). Tujuannya untuk menawarkan inisiatif dan mewujudkan cabaran baru kepada pengetua dan guru besar. Jika sekolah mencapai prestasi melepasi tahap kecemerlangan yang ditetapkan, maka pengetua atau guru besarnya akan diberi ganjaran.

1.12 Rumusan

Kajian ini merupakan suatu tinjauan untuk mengetahui sama ada wujud pengaruh antara kepimpinan transformasi guru besar, komitmen dan organisasi pembelajaran di sekolah yang mendapat Tawaran Baru. Bab ini telah menjelaskan pernyataan masalah,





perkaitan ketiga-tiga pemboleh ubah iaitu kepimpinan transformasi, komitmen dan organisasi pembelajaran. Kajian-kajian yang berkaitan juga turut dibentangkan sama ada mempunyai korelasi atau faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dalam bab ini juga diterangkan kerangka konsep kajian yang akan digunakan dalam penyelidikan ini. Kerangka konsep kajian ini berdasarkan kerangka teori yang dibentuk berasaskan pengaruh antara kepimpinan transformasi komitmen dan organisasi pembelajaran.

Bab ini telah menghuraikan elemen-elemen yang menjadi latar belakang kajian. Elemen-elemen yang telah disentuh berkaitan dengan pengenalan kepimpinan transformasi, komitmen dan organisasi pembelajaran. Bab ini juga menyatakan pernyataan masalah, objektif, persoalan kajian, hipotesis dan kerangka konsep. Bagi elemen kepentingan kajian pula terdapat penyenaian pihak yang boleh mendapat

