Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH) (e-ISSN : 2504-8562)
2025, Volume 10, Issue 7, e003411
DOI: https://doi.org/10.47405/mjssh.v10i7.3411

RESEARCH ARTICLE

Tahap Budaya Organisasi dan Pengurusan Bilik Darjah Abad Ke-21 Guru Sekolah Menengah TS25 di Negeri Sabah

(The Level of Organizational Culture and 21st Century Classroom Management Among Teachers at TS25 Secondary School in Sabah)

Ben @ Mohd Hidayat Salim[1*], Mohd Khairuddin Abdullah[2], Mohammad Azri Amatan[3]

[1]Fakulti Pendidikan dan Pengajian Sukan, Universiti Malaysia Sabah, Jalan UMS, 88400 Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.
Email: benhidayat.salim@moe.gov.my
[2]Fakulti Pendidikan dan Pengajian Sukan, Universiti Malaysia Sabah, Jalan UMS, 88400 Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.
Email: khair@ums.edu.my
[3]Fakulti Sains Kemanusiaan, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, 35900 Tanjong Malim, Perak Darul Ridzuan, Malaysia.
Email: azri.amatan@fsk.upsi.edu.my

CORRESPONDING AUTHOR (*):
Ben @ Mohd Hidayat Salim
(benhidayat.salim@moe.gov.my)

KATA KUNCI:
Budaya Organisasi
Pengurusan Bilik Darjah Abad Ke-21
Sekolah Menengah TS25

KEYWORDS:
Distributive Leadership
Teacher Commitment
Organizational Culture
21st-Century Classroom Management
TS25 Secondary School

CITATION:
Ben @ Mohd Hidayat Salim, Mohd Khairuddin Abdullah, & Mohammad Azri Amatan. (2025). Tahap Budaya Organisasi dan Pengurusan Bilik Darjah Abad Ke-21 Guru Sekolah Menengah TS25 di Negeri Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 10*(7), e003411. https://doi.org/10.47405/mjssh.v10i7.3411

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan bagi menilai secara empirikal tahap pelaksanaan budaya organisasi dan keberkesanan pengurusan bilik darjah abad ke-21 dalam kalangan guru sekolah menengah di Sabah yang terlibat dengan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). Melalui pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk tinjauan keratan rentas, data dikumpul berdasarkan persepsi guru terhadap pemboleh ubah kajian menerusi instrumen soal selidik yang dibina dengan 37 item berskala Likert. Seramai 404 guru telah dipilih secara rawak menggunakan kaedah pensampelan berstrata berlapis untuk memastikan keterwakilan yang seimbang. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) melalui statistik deskriptif bagi mengenal pasti kecenderungan tahap pelaksanaan pemboleh ubah. Hasil dapatan menunjukkan majoriti responden menilai budaya organisasi berada pada tahap tinggi (94.55%), yang menggambarkan tahap penyesuaian profesional guru terhadap perubahan sistemik dalam pendidikan. Di samping itu, tahap pengurusan bilik darjah abad ke-21 juga dilaporkan tinggi (97.03%), sekali gus menunjukkan tahap kompetensi guru dalam menyediakan persekitaran pembelajaran yang bersifat responsif, kolaboratif dan inovatif. Keseluruhan dapatan ini memberi gambaran bahawa amalan pengurusan pendidikan yang berteraskan transformasi sedang giat dilaksanakan dengan menyeluruh dan konsisten, sejajar dengan usaha Kementerian Pendidikan Malaysia untuk memperkasa sistem pendidikan negara ke arah kecemerlangan global.

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

ABSTRACT

This study was conducted to empirically assess the level of implementation of organizational culture and the effectiveness of 21st-century classroom management among secondary school teachers in Sabah involved in the School Transformation Programme 2025 (TS25). Employing a quantitative approach with a cross-sectional survey design, data were collected based on teachers' perceptions of the study variables using a questionnaire comprising 37 Likert-scale items. A total of 404 teachers were selected through stratified random sampling to ensure balanced representation across the population. The collected data were analyzed using descriptive statistics via the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Findings revealed that 94.55% of respondents rated the organizational culture in their schools as high, indicating teachers' adaptive capacity to systemic shifts within the educational landscape. Moreover, 97.03% of teachers reported high levels of 21st-century classroom management practices, demonstrating their professional competence in fostering collaborative, innovative, and student-centered learning environments. Collectively, these findings reflect a strong alignment between pedagogical practices and the national education reform agenda, underscoring the Malaysian Ministry of Education's strategic direction in advancing a globally competitive education system through transformative and sustainable school leadership and teaching practices.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini menyumbang kepada literatur sedia ada dengan meneliti hubungan antara budaya organisasi dan pengurusan bilik darjah abad ke-21 dalam konteks sekolah menengah TS25 di Sabah. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menyumbang analisis logik terhadap dimensi kepimpinan semasa pendidikan transformasi.

1. Pengenalan

Agenda Matlamat Pembangunan Mampan 2030 yang diperkenalkan oleh Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (PBB) pada tahun 2015 telah memberi penekanan khusus terhadap pembangunan pendidikan, terutamanya melalui Matlamat Ke-4 yang menekankan keperluan menyediakan pendidikan berkualiti. Selaras dengan aspirasi global ini, kerajaan Malaysia menunjukkan komitmen berterusan dalam memperkukuh sistem pendidikan negara melalui peluasan akses, penambahbaikan mutu pendidikan dan usaha menangani pelbagai cabaran sedia ada. Pendekatan kolaboratif yang melibatkan pihak kerajaan, institusi pendidikan serta masyarakat umum diharap mampu merealisasikan hasrat untuk menyediakan pendidikan yang inklusif dan berkualiti kepada seluruh rakyat. Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) turut menyasarkan untuk menjadikan negara ini sebagai hab pendidikan berkualiti utama di rantau Asia Tenggara menjelang tahun 2020 (Poh & Tai, 2021; Alias, 2013). Sehubungan itu, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025 digubal bagi mentransformasikan sistem pendidikan nasional ke arah yang lebih berkesan dan berdaya saing (KPM, 2018), di mana Program Sekolah Transformasi 2025 (TS25)

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

merupakan antara inisiatif utama yang digerakkan oleh KPM dalam mencapai matlamat tersebut.

Sebagai salah satu strategi pembaharuan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) telah diperkenalkan pada 2015 bagi memperkasa pencapaian murid dan meningkatkan kualiti sekolah agar seiring dengan tuntutan pendidikan semasa. Inisiatif ini berhasrat membangunkan modal insan berdaya saing melalui penyediaan suasana pembelajaran yang kondusif dan menyeronokkan, sokongan kepimpinan sekolah yang berpandangan jauh, tenaga pengajar yang berketerampilan serta aspiratif, di samping jalinan kerjasama komuniti yang padu. Sehubungan itu, TS25 menuntut guru mengamalkan pengurusan, kepimpinan dan pedagogi terbaik dalam pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran (PdP), selaras dengan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (KPM, 2013).

Dalam gelombang kedua pelaksanaan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) menumpukan usaha ke arah memperkasakan kualiti kepimpinan di peringkat sekolah (KPM, 2013). Dalam konteks ini, pengurusan bilik darjah yang berorientasikan Abad Ke-21 dilihat sebagai salah satu pendekatan strategik dalam mengemudi organisasi pendidikan secara lebih efektif (Parris & Peachey, 2013; Mei Kin et al., 2017). Kejayaan program ini juga memerlukan sokongan daripada pemimpin yang berwibawa, guru yang kompeten, dan komitmen masyarakat yang kukuh (Noraziyanah & Aida Hanim, 2019). Oleh itu, kajian ini menumpukan kepada kepimpinan pengetua, khususnya gaya kepimpinan distributif, dalam pelaksanaan bilik darjah abad ke-21 (Jarrahzade & Mohamadi Zenouzagh, 2022). Selain itu, anjakan keempat dalam PPPM 2013-2025 menekankan usaha menjadikan profesion perguruan sebagai pilihan utama. Guru perlu sentiasa peka terhadap ilmu baharu untuk mendidik murid dengan pendekatan yang sesuai dalam pendidikan abad ke-21 (Kim, Raza, & Seidman, 2019). Aspek budaya organisasi, komitmen guru adalah faktor kritikal dalam kejayaan murid, peningkatan kualiti sekolah, dan kemajuan sektor pendidikan serta negara (Leong & Hamid, 2023).

1.1. Permasalahan Kajian

Dalam menghadapi era globalisasi dan kemajuan teknologi yang semakin pesat, sistem pendidikan negara berhadapan dengan pelbagai cabaran dalam usaha merealisasikan aspirasi pendidikan abad ke-21. Antara fokus utama yang diberi penekanan ialah keupayaan dalam melaksanakan pengurusan bilik darjah abad ke-21 secara efektif, terutamanya dalam konteks pelaksanaan Sekolah Transformasi 2025 (TS25). Walaupun Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025 (PPPM) telah memperkenalkan pelbagai strategi yang menekankan pendekatan pengajaran dan pembelajaran abad ke-21, pelaksanaannya di peringkat bilik darjah masih berdepan isu ketidakkonsistenan dan pelbagai kekangan dalam mencapai tahap keberkesanan yang disasarkan (Puspanathan & Mahaliza, 2020).

Beberapa penyelidikan mutakhir menunjukkan bahawa pelaksanaan pengurusan bilik darjah abad ke-21 masih dikuasai pendekatan pengajaran tradisional berasaskan “chalk-and-talk” yang bersifat guru-pusat, sekali gus membatasi pembelajaran murid secara aktif dan kolaboratif (Thien & Tan, 2019; Yaakub & Hamzah, 2020). Keadaan ini menimbulkan keraguan terhadap keberkesanan strategi kepimpinan sekolah serta tahap komitmen guru dalam menukar suasana pengajaran kepada persekitaran yang

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

lebih interaktif dan selari dengan keperluan generasi semasa. Justeru, pengurusan bilik darjah abad ke-21 diangkat sebagai pemboleh ubah bersandar utama yang ingin dirungkai dalam kajian ini.

Dalam hal, budaya organisasi merupakan asas kepada pembentukan nilai, kepercayaan dan amalan dalam sesebuah institusi pendidikan. Budaya yang positif mampu memperkukuh komitmen guru, menyokong kepimpinan berkesan dan mewujudkan suasana kerja yang kolaboratif dan inovatif (Liu et al., 2021; Lee et al., 2022). Namun, peranan budaya organisasi sebagai pemboleh ubah mediator dalam hubungan antara kepimpinan distributif dan komitmen guru terhadap pengurusan bilik darjah abad ke-21 masih belum diterokai secara tuntas, khususnya dalam konteks sekolah menengah TS25 di Sabah. Kajian lampau (Nikpour, 2017; Pramawati & Kunyaryanto, 2023; Faeq & Ismael, 2022) menunjukkan hasil yang tidak konsisten terhadap fungsi mediasi budaya organisasi dalam pelbagai konteks, sekali gus menandakan jurang kajian yang wajar diterokai dengan pendekatan yang lebih komprehensif.

Lebih membimbangkan, isu disiplin dan tingkah laku murid turut mengganggu proses pengurusan bilik darjah. Guru yang kurang yakin atau tidak berkemahiran tinggi dalam pengurusan tingkah laku murid cenderung bergantung kepada pentadbir untuk menyelesaikan masalah (Lopes et al., 2017; Amin & Othman, 2019). Hal ini memperlihatkan bahawa komitmen dan profesionalisme guru memainkan peranan besar dalam menjayakan pengurusan kelas yang berkesan. Maka, pembangunan budaya organisasi yang menyokong guru dan kepimpinan yang menggalakkan kolaborasi serta pertumbuhan profesional, adalah antara faktor penentu kejayaan pengurusan bilik darjah abad ke-21.

1.2. Objektif Kajian

Kajian ini dijalankan adalah bagi mengenal pasti tahap budaya organisasi dan pengurusan bilik darjah abad ke-21 sekolah menengah TS25 di negeri Sabah.

2. Sorotan Literatur

Pengurusan bilik darjah adalah proses penting yang melibatkan pelbagai strategi dan teknik yang digunakan oleh guru untuk mengawal suasana pembelajaran secara efektif. Ia bertujuan untuk memastikan pembelajaran berlangsung dengan lancar, murid dapat memberi tumpuan penuh, dan sebarang gangguan atau masalah tingkah laku dapat diminimumkan. Walaupun mengekalkan keadaan ideal untuk aktiviti pembelajaran berjalan seperti yang dirancang memerlukan usaha sedar dari pihak individu yang bertanggungjawab dalam aktiviti pengajaran dan pembelajaran atau mereka yang membantu, seperti pendidik (Hamidah, Susilo Adi, & Junining, 2020). Selain itu pengurusan bilik darjah adalah salah satu komponen penting dalam pencapaian pendidikan.

Keberkesanan pengurusan bilik darjah amat bergantung kepada kebolehan guru dalam merancang serta melaksanakan strategi pengajaran secara sistematik dan berkesan, selaras dengan pematuhan murid terhadap norma dan peraturan bilik darjah (Apak & Taat, 2018). Guru yang berupaya melaksanakan persediaan pengajaran yang rapi, menyampaikan isi kandungan secara konsisten, mengawal tingkah laku murid dengan berkesan, serta mengurus rekod kelas secara teratur akan menyumbang kepada suasana pembelajaran yang kondusif (Kamarudin & Taat, 2020; Antin & Kiflee, 2018; Ariffin et

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

al., 2021). Dalam masa yang sama, murid turut memainkan peranan penting dengan menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan kelas serta memberi respons positif terhadap bimbingan guru.

Budaya organisasi memainkan peranan penting dalam konteks pengurusan sesebuah organisasi kerana ia merangkumi nilai, norma serta amalan yang dikongsi dan dihayati bersama oleh semua warga organisasi. Dalam dimensi pengurusan, budaya bukan sekadar mencerminkan identiti sesebuah organisasi, malah menjadi medium penting bagi pihak pengurusan untuk menerapkan nilai-nilai teras yang mampu membentuk hala tuju organisasi secara strategik. Hakikatnya, budaya organisasi tidak hanya terbatas kepada pernyataan rasmi seperti slogan atau piagam, sebaliknya lebih terserlah melalui perlakuan harian sama ada secara langsung atau tidak langsung, merangkumi pelbagai interaksi formal dan tidak formal dalam persekitaran kerja.

Budaya organisasi merupakan nilai, simbol dan perkongsian bermakna secara bersama oleh sesebuah kumpulan yang merangkumi aspek seperti adat, tradisi, persefahaman yang tidak diungkapkan, kebiasaan, norma, harapan dan pengertian yang subjektif (Sergiovanni dan Corbally, 1984). Dalam masa yang sama, organisasi sebagai suatu entiti formal yang bersifat dinamik, ditubuhkan untuk mencapai matlamat tertentu melalui sistem operasi yang tersusun dan kerjasama erat dalam kalangan anggotanya (Ahmad Shukri, 2002). Sebagai sebuah organisasi, sekolah memiliki budaya organisasi yang berfungsi sebagai sistem bersepadu untuk menyatukan setiap unitnya, sekali gus membentuk identiti yang unik (Hoy & Miskel, 2005). Selanjutnya Zafir et al. (2012), menegaskan bahawa budaya organisasi adalah koleksi nilai bersama yang menentukan interaksi ahli organisasi, baik sesama mereka mahupun dengan faktor-faktor persekitaran dalaman. Wallach (1983) pula menggariskan bahawa budaya organisasi ialah kefahaman bersama tentang kepercayaan, nilai, norma dan falsafah yang menjadi teras bagaimana sesuatu organisasi berfungsi.

Justeru, dalam bidang pendidikan, budaya organisasi dianggap sebagai elemen kritikal yang mempengaruhi keberhasilan institusi. Justeru, budaya organisasi menjadi subjek penting dalam kajian pengurusan untuk memahami bagaimana ia dapat mencipta persekitaran yang kondusif, konsisten dan produktif selaras dengan matlamat institusi. Konsep ini, meskipun kompleks, dianggap sebagai salah satu aspek paling penting dalam kajian (Prosser, 1999; Stoll, 1999; Bruner, 2000). Budaya organisasi dalam pendidikan merujuk kepada gabungan nilai dan norma individu, sikap dan kepercayaan, sejarah serta kebudayaan yang membentuk peraturan tidak formal tentang cara ahli organisasi berfikir, merasa, bertindak dan berkelaluan dalam institusi pendidikan (Veziroglu- Celik & Yildiz, 2018).

3. Metod Kajian

Kajian ini dilaksanakan berasaskan reka bentuk bukan eksperimental yang memanfaatkan pendekatan tinjauan sebagai strategi utama pengumpulan data, dengan tujuan memperoleh maklumat daripada sampel yang mewakili keseluruhan populasi kajian secara sah dan sistematik. Pendekatan kuantitatif digunakan secara menyeluruh, melibatkan analisis deskriptif bagi menggambarkan pola data serta analisis inferensi bagi menguji hipotesis dan menjawab objektif kajian secara empirikal. Populasi kajian terdiri daripada 13,299 orang guru yang berkhidmat di 195 buah sekolah menengah yang melaksanakan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25), melibatkan 24 Pejabat Pendidikan Daerah di Sabah. Berdasarkan prinsip statistik yang relevan untuk menjamin

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

kebolehpercayaan dan kesahan analisis, saiz sampel telah ditetapkan seramai 404 orang guru. Pemilihan responden dibuat melalui kaedah pensampelan rawak berstrata berlapis bagi memastikan setiap strata dalam populasi, termasuk lokasi, saiz sekolah dan kategori perjawatan, diwakili secara proporsional dan seimbang, sekali gus meningkatkan ketepatan inferens yang dibuat terhadap populasi kajian.

Instrumen utama yang digunakan dalam kajian ini ialah borang soal selidik yang dibangunkan secara sistematik untuk mengukur pemboleh ubah kajian dengan tepat dan konsisten. Pemilihan instrumen ini berasaskan pertimbangan metodologi yang kukuh serta disokong oleh bukti empirikal berkaitan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen. Salah satu asas pemilihan adalah nilai pekali *Cronbach Alpha* yang melebihi 0.5, yang dianggap sebagai ambang kebolehpercayaan yang boleh diterima dalam kajian sosial (Drost, 2011). Selain itu, skala pengukuran yang digunakan merupakan skala yang telah diuji dan digunakan secara meluas dalam pelbagai kajian terdahulu, serta diiktiraf dalam komuniti penyelidikan sebagai alat yang sah dan sesuai (Hinkin et al., 1997; Zohrabi, 2013). Tambahan pula, kesesuaian skala dalam mengukur konstruk kajian turut diperakui oleh panduan penyelidikan semasa (Pallant, 2020), manakala setiap item dalam soal selidik dirumus dengan gaya bahasa yang ringkas, tepat dan mudah difahami, seperti yang disarankan oleh Hair et al. (2019), bagi meningkatkan kejelasan dan mengurangkan kekeliruan responden. Semua item juga disusun dalam bentuk soalan tertutup, yang bukan sahaja memudahkan pentadbiran dan pemprosesan data, tetapi juga membolehkan analisis statistik dilakukan secara lebih sistematik dan berkesan.

Borang soal selidik telah digunakan sebagai kaedah utama pengumpulan data dalam kajian ini dengan menggunakan skala Likert lima mata yang disesuaikan secara khusus mengikut kesesuaian konstruk kajian. Skala ini dipilih berdasarkan keupayaannya menghasilkan data yang boleh dipercayai serta mudah digunakan, seperti yang ditegaskan oleh Likert (1932), manakala Veal (2005) mengiktiraf pendekatan ini sebagai efektif dalam menilai sikap dan persepsi individu terhadap sesuatu isu. Soal selidik yang digunakan telah diadaptasi dan diubah suai daripada kajian terdahulu oleh Tasap (2016), yang berpaksikan kepada instrumen *Organizational Culture Index* (OCI) yang dibangunkan oleh Wallach (1983). Dalam kajian ini, hanya dua konstruk budaya organisasi dikekalkan, iaitu budaya inovatif dan budaya menyokong, memandangkan kedua-duanya dianggap paling relevan dengan konteks organisasi pendidikan seperti yang disokong oleh pandangan Hoy dan Miskel (2008) serta Lunenburg dan Ornstein (2004). Keabsahan dan kebolehgunaan instrumen ini turut diperakui melalui penggunaannya secara meluas dalam pelbagai kajian antarabangsa seperti yang dijalankan oleh Sarhana et al. (2019) serta Nafchi dan Mohelska (2020). Pemilihan instrumen ini dibuat kerana ia dianggap sesuai dalam konteks pendidikan di Malaysia serta mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi dengan nilai pekali *Alpha Cronbach* sebanyak 0.93. Secara keseluruhan, bahagian soal selidik berkaitan budaya organisasi merangkumi 16 item yang dibahagikan secara seimbang kepada dua konstruk utama, dengan lapan item bagi budaya inovatif dan lapan item lagi bagi budaya menyokong, sekali gus membolehkan penilaian yang lebih holistik terhadap dimensi budaya dalam organisasi sekolah. Dua konstruk utama, dan hanya menggunakan item berbentuk positif. *Nilai Alpha Cronbach* bagi kajian rintis yang dijalankan terhadap instrumen kepimpinan distributif ialah 0.93, manakala bagi kajian sebenar pula ialah 0.72. Kedua-dua nilai ini menunjukkan bahawa instrumen yang digunakan memiliki tahap kebolehpercayaan yang baik

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Borang soal selidik yang digunakan untuk mengukur konstruk pengurusan bilik darjah abad ke-21 dalam kajian ini telah diadaptasi dan diubah suai daripada instrumen terdahulu, serta diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu oleh Apak (2019) bagi memastikan kesesuaian konteks tempatan. Dua instrumen utama yang menjadi asas kepada pembangunan item ialah *Behavior and Instructional Management Scale* (BIMS) oleh Martin dan Sass (2010) serta *Teacher Integration of Information and Communication Technology Scale* (TIICTS) oleh Hsu (2010), yang masing-masing mengukur aspek pengurusan tingkah laku dan pedagogi serta pengintegrasian teknologi dalam bilik darjah. Menurut Santiago (2012), BIMS telah digunakan secara meluas dalam pelbagai kajian berkaitan pengurusan bilik darjah sebagai alat ukur yang sah dan boleh dipercayai. Sementara itu, penggunaan skala TIICTS turut mendapat pengesahan melalui kajian terdahulu seperti yang dilaporkan oleh Hsu (2010) serta Dogan, Dogan dan Celik (2021). Dalam usaha menyesuaikan instrumen dengan objektif khusus kajian ini, pengkaji hanya mengekalkan konstruk "pengajaran" daripada enam konstruk asal dalam TIICTS, yang merangkumi komponen perancangan, pelaksanaan pengajaran dan penilaian, selaras dengan keperluan untuk menilai kecekapan guru dalam mengaplikasikan prinsip pedagogi abad ke-21 secara menyeluruh dalam konteks bilik darjah semasa.

Jumlah item dalam soal selidik kajian ini diselaraskan berdasarkan struktur instrumen yang telah digunakan oleh Apak (2019), dengan fokus terhadap tiga konstruk utama bagi mengukur amalan pengurusan bilik darjah abad ke-21 secara komprehensif. Instrumen ini merangkumi sebanyak 21 item, yang dibahagikan kepada tiga dimensi iaitu pengurusan tingkah laku (6 item), pengurusan pengajaran (6 item), dan pengurusan pengintegrasian teknologi (9 item), yang kesemuanya dirangka dalam bentuk kenyataan positif bagi memudahkan pemahaman dan tindak balas responden secara konsisten. Pemilihan konstruk ini bukan sahaja mencerminkan keperluan semasa dalam konteks bilik darjah abad ke-21 yang menuntut kecekapan guru dalam mengurus aspek pedagogi, tingkah laku murid dan teknologi, tetapi juga memperkukuh kesahan kandungan berdasarkan rujukan literatur semasa. Ujian rintis yang dijalankan menunjukkan nilai pekali *Alpha Cronbach* sebanyak 0.91, manakala kajian sebenar memperoleh nilai 0.74, kedua-duanya melebihi ambang minimum kebolehpercayaan yang diterima dalam kajian sosial, justeru membuktikan bahawa instrumen ini mempunyai kestabilan dalaman yang tinggi serta sesuai digunakan dalam konteks kajian pendidikan.

Analisis deskriptif melibatkan penggunaan kekerapan, peratusan dan nilai min telah dijalankan bagi menentukan tahap budaya organisasi dan amalan pengurusan bilik darjah abad ke-21.

4. Hasil Kajian

Pemeringkatan bagi setiap pemboleh ubah ditentukan berdasarkan kriteria yang digariskan dalam Jadual 1. Bagi dimensi budaya organisasi, seramai 382 orang responden atau 94.55% bersetuju bahawa budaya organisasi yang diterapkan berada pada tahap tinggi, yang menggambarkan kebolehsuaian guru dalam menghadapi perubahan dalam sistem pendidikan. Sementara itu, bagi pemboleh ubah pengurusan bilik darjah abad ke-21, sebanyak 392 orang responden atau 97.03% menunjukkan tahap keberkesanan yang tinggi dalam melaksanakan pengurusan bilik darjah selaras dengan keperluan pendidikan masa kini. Secara keseluruhan, hasil dapatan ini

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

mengukuhkan bukti bahawa kedua-dua pemboleh ubah yang dikaji berada pada tahap pelaksanaan yang tinggi dalam kalangan guru yang terlibat.

Jadual 1: Tahap Pemeringkatan Pemboleh Ubah Kajian

Pemboleh Ubah	Tahap Sederhana N (%)	Tinggi N (%)
Budaya organisasi	22 (5.45%)	382 (94.55%)
Pengurusan Bilik Darjah Abad ke-21	12 (2.97%)	392 (97.03%)

4.1. Tahap Dimensi Budaya Organisasi

Jadual 2 memaparkan secara terperinci hasil analisis deskriptif berkaitan tahap budaya organisasi dalam kalangan guru yang berkhidmat di sekolah menengah di bawah pelaksanaan Program TS25 di negeri Sabah. Penilaian budaya organisasi ini merangkumi dua dimensi utama, iaitu budaya inovatif, yang mencerminkan keterbukaan terhadap pembaharuan dan kreativiti dalam amalan pendidikan dan dimensi budaya menyokong, yang menonjolkan aspek kerjasama dan sokongan dalam kalangan warga sekolah.

Jadual 2: Tahap Dimensi Budaya organisasi

Dimensi / Konstruk	Skor Min (M)	Sisihan Piawai (SP)	Tahap
Budaya Organisasi	4.24	.42	Tinggi
Budaya Inovatif	4.15	.44	Tinggi
Budaya Menyokong	4.34	.51	Tinggi

Kajian ini menilai tahap budaya organisasi berdasarkan dua dimensi utama, iaitu budaya inovatif dan budaya menyokong. Seperti yang dirumuskan dalam Jadual 2, dimensi budaya menyokong mencatatkan skor tertinggi (Min=4.34, SP=.41), menunjukkan keutamaan terhadap elemen kerjasama dan sokongan dalam kalangan warga sekolah. Sebaliknya, dimensi budaya inovatif merekodkan skor yang lebih rendah (Min=4.15, SP=.44) walaupun masih berada pada tahap yang memuaskan, mencerminkan potensi untuk meningkatkan dalam aspek kreativiti dan pembaharuan. Secara keseluruhannya, nilai min bagi tahap budaya organisasi yang diperoleh (Min=4.44, SP=0.41) menunjukkan pencapaian pada tahap tinggi, sekali gus mencerminkan tahap komitmen yang tinggi dalam kalangan guru sekolah menengah TS25 di Sabah terhadap pembentukan dan pengukuhan budaya organisasi yang konstruktif serta berdaya saing.

4.2. Tahap Dimensi Pengurusan Bilik Darjah Abad ke-21

Jadual 3 memperlihatkan dapatan analisis deskriptif berkaitan tahap pelaksanaan pengurusan bilik darjah abad ke-21 dalam kalangan guru di sekolah menengah TS25 di negeri Sabah. Penilaian ini merangkumi tiga dimensi utama, iaitu aspek pengurusan tingkah laku yang memberi tumpuan kepada pengawalan serta pembentukan disiplin murid; pengurusan pengajaran yang melibatkan perancangan rapi dan pelaksanaan kaedah pedagogi secara berkesan; serta pengurusan pengintegrasian teknologi, yang menilai tahap kecekapan guru dalam memanfaatkan teknologi sebagai alat bantu untuk memperkasa proses pembelajaran dan pengajaran di bilik darjah.

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Jadual 3: Tahap Dimensi-Dimensi Pengurusan Bilik Darjah Abad Ke-21

Dimensi / Konstruk	Skor Min (M)	Sisihan Piawai (SP)	Tahap
Pengurusan Bilik Darjah Abad ke-21	4.34	.41	Tinggi
Pengurusan tingkah laku	4.38	.52	Tinggi
Pengurusan pengajaran	4.39	.51	Tinggi
Pengurusan pengintegrasian teknologi	4.26	.50	Tinggi

Kajian ini menilai tahap pelaksanaan pengurusan bilik darjah abad ke-21 berdasarkan tiga dimensi utama, iaitu pengurusan tingkah laku, pengurusan pengajaran, dan pengurusan pengintegrasian teknologi. Seperti yang diperincikan dalam Jadual 3, dimensi pengurusan pengajaran mencatatkan nilai min tertinggi (Min=4.39, SP=0.51), diikuti oleh dimensi pengurusan tingkah laku (Min=4.38, SP=0.52), manakala dimensi pengintegrasian teknologi memperoleh skor sedikit lebih rendah (Min=4.26, SP=0.51). Secara keseluruhan, tahap keseluruhan pengurusan bilik darjah abad ke-21 menunjukkan nilai min yang tinggi (Min=4.34, SP=0.41). Dapatan ini mencerminkan amalan pengurusan bilik darjah yang berkesan dalam kalangan guru sekolah menengah TS25 di Sabah, menggambarkan pendekatan pengajaran yang terancang, kondusif dan selari dengan keperluan pendidikan semasa.

5. Perbincangan

5.1. Tahap Budaya Organisasi

Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap pelaksanaan budaya organisasi dalam kalangan guru di sekolah menengah TS25 di Sabah berada pada tahap yang tinggi. Penemuan ini mencerminkan penghayatan yang kukuh terhadap nilai-nilai budaya organisasi, terutamanya dalam aspek budaya inovatif dan budaya yang menyokong. Hasil ini sejajar dengan penemuan kajian lepas oleh Hui dan Yunus (2016), yang turut menegaskan bahawa budaya organisasi memainkan peranan penting dalam mempertingkat keberkesanan sesebuah institusi pendidikan.

Selanjutnya, budaya organisasi turut dikenal pasti sebagai komponen strategik yang berperanan penting dalam menentukan tahap keberkesanan sesebuah sekolah. Justeru itu, perhatian yang lebih menyeluruh dan terancang perlu diberikan bagi memperkukuh budaya organisasi dalam sistem pendidikan. Hal ini selari dengan saranan yang diketengahkan oleh para sarjana seperti Kotter (2012), Pak (2012), Lunenburg (2011), Hofstede et al. (2010), Hopkins (2005) dan Sharifah (2000), yang menekankan bahawa budaya organisasi yang mantap bukan sahaja berfungsi sebagai pemangkin kepada keberkesanan institusi pendidikan, malah berperanan menyokong pelaksanaan perubahan serta inovasi dalam usaha meningkatkan kualiti pendidikan secara holistik.

Sebagaimana entiti organisasi yang lain, hasil kajian ini mengesahkan kewujudan budaya organisasi yang merangkumi budaya inovatif dan budaya menyokong dalam konteks institusi pendidikan, khususnya di sekolah menengah yang melaksanakan Program TS25 di Sabah. Malah, dapatan kajian turut menunjukkan bahawa kedua-dua dimensi budaya tersebut berada pada tahap pelaksanaan yang tinggi dalam kalangan guru. Dalam sesebuah organisasi, budaya berperanan sebagai asas penting yang mampu mempengaruhi pelbagai aspek pengurusan dan operasi (Arghode et al., 2022). Sehubungan itu, kajian oleh Billy dan Taat (2020) menegaskan bahawa budaya menyokong yang ditunjukkan oleh pihak pentadbir amat penting bagi memastikan guru

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

kekal bersemangat dan bermotivasi dalam melaksanakan tanggungjawab harian di sekolah. Sokongan sedemikian juga berperanan sebagai faktor pengekalan tenaga pengajar. Sementara itu, penemuan kajian oleh Thakur et al. (2018) menunjukkan bahawa kemahiran kepimpinan yang efektif berupaya membentuk dan mengukuhkan budaya menyokong dalam kalangan warga organisasi.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa dimensi budaya menyokong dalam kalangan guru sekolah menengah TS25 berada pada tahap tinggi. Penemuan ini mencerminkan pentingnya elemen-elemen budaya menyokong seperti kolaborasi, orientasi hubungan, dorongan, sosial, kebebasan, kesamarataan, keselamatan dan kepercayaan dalam meningkatkan keberkesanan pengurusan bilik darjah abad ke-21. Elemen kolaborasi dalam kalangan guru dan murid memainkan peranan penting dalam membentuk persekitaran pembelajaran yang kondusif. Kajian oleh Hargreaves dan Fullan (2022) menekankan bahawa budaya kerja berpasukan yang kukuh meningkatkan perkongsian amalan terbaik, inovasi pedagogi dan sokongan emosi. Di sekolah menengah TS25, kolaborasi bukan sahaja melibatkan guru tetapi juga pihak pentadbiran, murid dan komuniti yang menjadikan bilik darjah lebih inklusif dan interaktif. Seterusnya elemen berorientasikan hubungan pulan merujuk kepada usaha membina hubungan interpersonal yang positif antara guru dan murid. Menurut Jennings dan Greenberg (2009), hubungan yang mesra dan saling menghormati meningkatkan penglibatan murid serta menurunkan kadar masalah disiplin. Dalam konteks sekolah TS25, pendekatan ini sejajar dengan konsep restorative practices, yang membantu memupuk suasana bilik darjah yang harmoni.

Seterusnya elemen dorongan berterusan dari pihak guru kepada murid adalah penting untuk meningkatkan motivasi dan keyakinan murid. Penyelidikan oleh Ryan dan Deci (2020) menunjukkan bahawa pendekatan ini menyokong teori motivasi kendiri (*self-determination theory*) yang menekankan pentingnya autonomi, kecekapan, dan keterkaitan dalam memotivasikan murid. Guru dalam program TS25 sering menggunakan strategi dorongan seperti pujian spesifik dan maklum balas yang membina untuk meningkatkan hasil pembelajaran. Aspek sosial yang kuat pulan menyumbang kepada pembentukan komuniti pembelajaran yang inklusif. Kajian oleh Smolucha dan Smolucha (2022) mengenai interaksi sosial dalam pembelajaran menekankan bahawa pembelajaran berlaku secara optimum apabila murid dapat berinteraksi dalam kumpulan. Dalam bilik darjah TS25 murid digalakkan untuk belajar secara koperatif melalui aktiviti kumpulan dan projek kolaboratif.

Bagi elemen kebebasan pula adalah merujuk kepada bersuara dan mengekspresikan diri dalam bilik darjah adalah elemen penting dalam budaya menyokong. Menurut kajian oleh Reeve dan Shin (2020) kebebasan pelajar untuk membuat keputusan meningkatkan rasa tanggungjawab dan penglibatan mereka dalam pembelajaran. Guru di bahawa inisiatif TS25 kerap menyediakan ruang kepada murid untuk menyuarakan pendapat dan mencadangkan idea, sejajar dengan pendekatan bilik darjah abad ke-21 yang berpusatkan murid. Manakala elemen kesamarataan adalah merujuk kepada layanan terhadap murid adalah asas kepada keadilan sosial dalam pendidikan. Penyelidik oleh Nieto Garcia dan Sit (2023) menekankan bahawa kesamarataan meningkatkan rasa dihargai dan diterima dalam kalangan murid. Dalam TS25, guru dilatih untuk memastikan bahawa semua murid, tanpa mengira latar belakang diberi peluang yang sama rata untuk berjaya.

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Elemen keselamatan fizikal dan emosi di bilik darjah adalah keutamaan dalam budaya menyokong. Kajian oleh Rojas et al. (2023) menunjukkan bahawa keperluan keselamatan yang dipenuhi membolehkan murid untuk fokus kepada pembelajaran. Terbukti guru sekolah menengah TS25 di Sabah akan sentiasa memastikan persekitaran bilik darjah bebas daripada ancaman, sama ada secara fizikal atau psikologi dengan melaksanakan dasar anti-buli dan sokongan emosi. Selain itu, unsur kepercayaan antara guru dan murid di sekolah menengah TS25 merupakan asas penting dalam mewujudkan hubungan yang produktif dan harmoni. Bryk et al. (2021), menyatakan bahawa tahap kepercayaan yang tinggi dapat memperkukuh kerjasama, mendorong komunikasi yang terbuka serta meningkatkan keberkesanan dalam proses pengajaran. Dalam konteks kajian ini, kepercayaan dalam kalangan guru sekolah menengah TS25 di Sabah dilihat terbina melalui amalan konsistensi, kejujuran serta sikap empati yang ditunjukkan dalam interaksi seharian antara mereka.

Dalam konteks budaya menyokong, elemen ini secara menyeluruh menyumbang kepada peningkatan keberkesanan pengurusan bilik darjah abad ke-21. Pendekatan ini memberi penekanan kepada integrasi teknologi, penguasaan kemahiran berfikir aras tinggi (KBAT), serta pelaksanaan pembelajaran yang berpusatkan murid. Melalui amalan budaya menyokong, murid dapat ditempatkan dalam suasana pembelajaran yang kondusif dan menyemai pembangunan kemahiran abad ke-21 seperti kolaborasi, komunikasi, kreativiti dan pemikiran kritis. Oleh itu, hasil kajian ini mengesahkan bahawa tahap budaya menyokong yang tinggi dalam kalangan guru berperanan penting dalam memperkukuh pelaksanaan pengurusan bilik darjah abad ke-21 di sekolah menengah TS25.

Seterusnya dapatan kajian ini turut menunjukkan bahawa dimensi budaya inovatif juga menunjukkan tahap yang tinggi dalam konteks guru-guru sekolah menengah TS25 di negeri Sabah, yang berperanan penting dalam menyokong pengurusan bilik darjah abad ke-21. Perbincangan ini akan mengupas secara terperinci elemen-elemen budaya inovatif terdiri daripada mengambil risiko, kreativiti, orientasikan hasil, tekanan, rangsangan, cabaran, keusahawanan dan daya usaha. Secara statistiknya, turut menunjukkan bahawa semua elemen-elemen budaya inovatif berada pada tahap tinggi. Contohnya elemen sikap mengambil risiko adalah salah satu elemen utama dalam budaya inovatif yang mencerminkan melalui keberanian guru-guru untuk mencuba pendekatan pengajaran baharu. Dalam konteks sekolah TS25, guru sering meneroka strategi pengajaran yang melibatkan penggunaan teknologi terkini seperti pembelajaran berasaskan aplikasi dan realiti maya. Mereka berani mencuba kaedah ini walaupun terdapat kemungkinan kegagalan atau hasil yang tidak pasti. Kajian oleh Deschamps dan Mattijs (2018) menekankan bahawa keberanian mengambil risiko mempercepatkan inovasi pedagogi. Selain itu, Ahmad et al. (2022) menyatakan bahawa sikap ini membolehkan guru menyesuaikan pendekatan pengajaran dengan keperluan murid, menghasilkan bilik darjah yang lebih responsif dan dinamik.

Bagi elemen kreativiti, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa guru sekolah menengah TS25 memiliki keupayaan dalam menterjemahkan kaedah pengajaran dan pembelajaran yang lebih interaktif dan menarik. Melalui elemen kreativiti guru-guru menggunakan kaedah seperti pembelajaran melalui permainan, simulasi dan pembelajaran kolaboratif untuk meningkatkan minat dalam penglibatan murid. Tan dan Chua (2023) menunjukkan bahawa kreativiti dalam pengajaran meningkatkan keberkesanan pembelajaran, terutamanya dalam membentuk pemikiran kritis murid. Semetara itu, Lee et al. (2022) mendapati bahawa kreativiti guru memacu penghasilan bahan pengajaran

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

yang relevan dan inovatif, menjadikan pembelajaran lebih menari. Seterusnya budaya inovatif yang berorientasikan hasil membantu memastikan bahawa semua usaha pedagogi tertumpu kepada pencapaian matlamat pendidikan. Dapatan kajian ini menunjukkan guru-guru sekolah menengah TS25 di Sabah menetapkan objektif pembelajaran yang jelas dan mengukur keberkesanan pendekatan mereka berdasarkan prestasi murid. Sebagai contoh, penggunaan alat analitik pembelajaran membantu guru menilai perkembangan murid secara berterusan. Wilson et al. (2023) menegaskan bahawa orientasi hasil memberi fokus kepada pencapaian matlamat, manakala kajian Jamaludin et al. (2018) menyatakan bahawa ia meningkatkan motivasi guru dan murid dalam mencapai kejayaan akademik.

Bagi elemen tekanan dan rangsangan, yang wujud dalam budaya inovatif dilihat sebagai pemangkin kepada kreativiti dan inovasi dalam kalangan guru-guru. Dalam konteks kajian ini, guru-guru sekolah menengah TS25 di Sabah dilihat seolah-olah menghadapi tekanan untuk memenuhi ekspektasi tinggi terhadap prestasi murid dan penerapan teknologi moden dalam pengajaran dan pembelajaran. Namun, tekanan ini diimbangi dengan sokongan pentadbir dan kolaborasi dalam kalangan rakan guru, yang mencetuskan rangsangan untuk menghasilkan idea baharu. Menurut Ahmad et al. (2022) pula mendapati bahawa tekanan yang dikendalikan dengan baik dapat mencetuskan inovasi yang relevan dengan keperluan murid. Seterusnya elemen cabaran dalam budaya inovatif turut memberi peluang kepada guru-guru TS25 dalam memperbaiki pengajaran masing-masing. Melalui elemen ini guru-guru di sekolah menengah TS25 di Sabah, wujud cabaran seperti integrasi teknologi yang kompleks, tambahan lagi KPM telah mewujudkan dasar pendidikan digital, selain itu wujud perbezaan keupayaan murid, dan kekurangan sumber tertentu telah mendorong guru mencari penyelesaian yang kreatif dan inovatif.

Lim dan Sharif (2017) pula menyatakan bahawa cabaran menjadi peluang untuk mengukuhkan lagi pengurusan bilik darjah melalui pendekatan berfokus terhadap murid. Seterusnya elemen keusahawanan dan daya usaha dalam budaya inovatif, dilihat sebagai satu mekanisme ikatan yang mencerminkan keberanian dan daya usaha untuk mencari dan mencipta peluang baharu dalam pengajaran guru-guru di sekolah menengah TS25 di Sabah. Menurut Idham et al. (2024) pula mendapati bahawa daya usaha guru memacu murid untuk menjadi lebih proaktif dan kreatif, selaras dengan keperluan abad ke-21. Justeru itu, Budaya inovatif yang tinggi di sekolah menengah TS25 di Sabah, memberi impak positif yang signifikan terhadap pengurusan bilik darjah abad ke-21.

5.2. Tahap Pengurusan Bilik Darjah Abad Ke-21

Dapatan penyelidikan menunjukkan bahawa pengurusan bilik darjah abad ke-21 mencapai aras cemerlang, didorong oleh tiga komponen utama: pengurusan pengajaran, pengurusan tingkah laku dan pengurusan integrasi teknologi. Antara ketiga-tiga komponen tersebut, aspek pengurusan pengajaran didapati paling kukuh pelaksanaannya, menandakan tumpuan besar guru terhadap keberkesanan strategi dan pendekatan pedagogi dalam bilik darjah. Pengurusan tingkah laku pula berada pada tahap kedua tinggi, menandakan keupayaan guru dalam memastikan disiplin dan suasana yang kondusif untuk pembelajaran. Pengurusan pengintegrasian teknologi, walaupun berada pada tahap yang lebih rendah berbanding dua elemen lain, tetap mencerminkan kesedaran guru tentang kepentingan teknologi dalam pengajaran.

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Penemuan ini menggambarkan bahawa guru bukan sahaja memahami kepentingan aspek-aspek tersebut juga berjaya melaksanakannya dengan efektif. Keberkesanan ini penting kerana menurut Manning dan Bucher (2013), pengurusan bilik darjah adalah cabaran besar yang dihadapi oleh guru. Namun demikian, cabaran ini perlu diatasi kerana ia merupakan komponen kritikal dalam memastikan kejayaan operasi sekolah abad ke-21, seperti yang dinyatakan oleh Bush (2011).

Kajian ini selari dengan penemuan oleh Apak dan Taat (2018) serta Sivri dan Balci (2015), yang menujukkan bahawa tahap pengurusan bilik darjah berada pada tahap tinggi. Penemuan ini membuktikan bahawa guru secara konsisten mempamerkan kebolehan pengurusan bilik darjah yang cemerlang, bukan hanya dalam situasi tertentu tetapi merentasi pelbagai konteks geografi. Penyelidikan oleh Huang dan Lian (2012), memperkukuhkan lagi dapatan ini dengan menekankan bahawa guru yang berkesan melaksanakan pengajaran secara terancang, termasuk objektif reka bentuk, proses, kualiti pengajaran dan keperibadian guru. Ini memberikan perspektif bahawa pengurusan bilik darjah yang berkualiti tinggi tidak hanya merangkumi kawalan tingkah laku, tetapi juga keupayaan untuk merancang denga melaksanakan pengajaran secara menyeluruh. Namun demikian, kajian oleh Alazam, Bakar, Hamzah dan Asmira (2013), mendapati bahawa tahap pengurusan bilik darjah guru di lokasi mereka hanya berada pada tahap sederhana. Perbezaan ini berkemungkinan berpunca daripada faktor kontekstual seperti, seperti lokasi geografi, latar belakang guru, atau tahap sokongan teknologi yang tersedia. Hasil kajian ini membuktikan bahawa keberkesanan pengurusan bilik darjah turut dipengaruhi oleh elemen luaran, seperti sokongan kepimpinan sekolah, komitmen guru, infrastruktur yang tersedia dan budaya organisasi pendidikan.

Elemen pengurusan tingkah laku murid didapati berada pada tahap pelaksanaan yang tinggi dalam konteks bilik darjah abad ke-21. Keupayaan guru mengawal tingkah laku yang mengganggu amat penting bagi memastikan kelancaran proses pengajaran. Kajian oleh Lopes et al. (2017) turut mengesahkan keberkesanan kawalan tingkah laku oleh guru, terutamanya ketika berhadapan dengan murid yang sukar dikawal. Guru yang berkesan sering mengaplikasikan pendekatan berdasarkan model Kounin, seperti kesan riak, kepekaan terhadap tingkah laku, kesiapsiagaan kumpulan dan pertindihan tugas, yang membolehkan mereka mengekalkan suasana bilik darjah yang kondusif. Kajian ini turut mendapati bahawa ketegasan guru dalam pelaksanaan peraturan memainkan peranan penting dalam memupuk disiplin dalam kalangan murid di sekolah menengah TS25 di Sabah. Walaupun pelaksanaan kawalan tingkah laku guru menunjukkan tahap keberkesanan yang tinggi, masih terdapat keperluan untuk penambahbaikan, khususnya dalam menangani gangguan perbualan murid semasa sesi pembelajaran.

Elemen pengintegrasian teknologi dilaporkan kurang diberikan keutamaan berbanding dua komponen terdahulu, namun skor pelaksanaannya tetap tinggi. Penemuan ini konsisten dengan dapatan Apak danTaat (2018) serta Sivri dan Balci (2015). Analisis menunjukkan guru memanfaatkan teknologi terutama untuk memperoleh bahan sokongan pengajaran yang terancang bagi memperkukuh pembelajaran murid. Perancangan turut merangkumi pemilihan medium digital yang selari dengan objektif pengajaran serta penghasilan bahan bantu mengajar berasaskan teknologi. Amalan ini menandakan penguasaan kukuh guru terhadap gabungan kandungan dan teknologi seiring Model TPACK. Kajian juga membuktikan penggunaan teknologi secara strategik bagi menilai perkembangan murid melalui aktiviti kolaboratif di dalam kelas. Kesepadanan antara pengurusan bilik darjah dan prinsip TPACK, sebagaimana

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

tergambar dalam perancangan guru, mencerminkan pelaksanaan pengintegrasian teknologi yang optimum di sekolah menengah TS25 Sabah. Secara keseluruhan, dapatan ini mengesahkan keperluan penyepadanan kompetensi pedagogi, kandungan dan teknologi sebagaimana disarankan Model TPACK.

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa guru bukan sahaja mampu mengurus bahan pengajaran secara terancang, malah berupaya menyesuaikan penggunaan teknologi mengikut tahap keupayaan murid. Namun demikian, dapatan ini bertentangan dengan kajian terdahulu oleh Rosnaini dan Mohd Arif (2010) serta Moganashwari dan Parilah (2013) yang melaporkan bahawa hanya sebilangan kecil guru menguasai pengetahuan teknologi maklumat. Perbezaan turut dikenal pasti dengan kajian Singh dan Chan (2014) yang menunjukkan tahap pengetahuan teknologi dalam kalangan guru adalah sederhana, serta kajian Alazam et al. (2013) yang menyatakan majoriti guru masih berada pada tahap penggunaan teknologi yang sederhana. Walaupun infrastruktur pendidikan yang terhad dan tidak seimbang seperti dilaporkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (2013), guru di negeri Sabah tetap mampu menunjukkan keupayaan melaksanakan pengurusan pengintegrasian teknologi pada tahap tinggi. Penemuan ini menyerlahkan keupayaan guru-guru sekolah menengah TS25 di Sabah untuk mengatasi kekangan dan memanfaatkan teknologi dalam pengajaran dengan efektif.

Penemuan ini menunjukkan bahawa tahap tinggi pengurusan bilik darjah dalam kalangan guru sekolah menengah TS25 di Sabah mencerminkan kemahiran profesionalisme guru yang mantap. Guru bukan sahaja mampu mengurus tingkah laku murid tetapi juga cekap dalam merancang dan melaksanakan pengajaran serta mengintegrasikan teknologi sebagai alat bantu. Ini adalah ciri penting dalam memenuhi pendidikan abad ke-21, yang menekankan pembelajaran aktif, berpusatkan murid dan bersifat inovatif. Dapatan ini juga memberikan implikasi penting kepada dasar pendidikan. Usaha yang berterusan perlu dilakukan untuk memperkukuhkan kemahiran guru dalam tiga elemen utama ini, terutama dalam pengintegrasian teknologi, kerana teknologi merupakan tunjang utama pendidikan moden. Selain itu, pemimpin sekolah dan pembuat dasar perlu memastikan sokongan yang mencukupi, seperti latihan berterusan, infrastruktur teknologi, dan budaya kerja yang kondusif, untuk memperkukuhkan keberkesanan pengurusan bilik darjah. Dengan itu, kajian ini bukan sahaja menilai keberkesanan pengurusan bilik darjah oleh guru tetapi juga menekankan keperluan untuk menyediakan persekitaran yang menyokong keberkesanan tersebut secara berterusan.

6. Kesimpulan

Kajian ini menunjukkan bahawa di sekolah menengah TS25 di Sabah, tahap budaya organisasi adalah sangat positif, dengan guru-guru berjaya mengamalkan budaya yang kreatif dan menyokong. Budaya ini memainkan peranan yang sangat penting dalam memperkuat pengurusan bilik darjah abad ke-21, yang merangkumi pengurusan pengajaran, tingkah laku pelajar, dan penggunaan teknologi. Guru-guru di sekolah ini bukan sahaja menggunakan teknologi secara kreatif dalam pengajaran, tetapi juga berjaya merancang pengajaran yang berpusatkan pelajar, menjadikan pembelajaran lebih menarik dan efektif. Persekitaran pembelajaran yang baik turut dibentuk melalui nilai-nilai budaya yang menyokong, seperti kebebasan, kesamarataan, dan kepercayaan yang kuat antara guru dan pelajar. Selain itu, keberanian guru untuk mencuba pendekatan baru dan kreativiti dalam pengajaran telah mendorong inovasi yang

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

membantu mencapai matlamat pendidikan. Walaupun penggunaan teknologi dalam bilik darjah masih perlu diperbaiki, guru-guru di TS25 telah berjaya mengatasi cabaran yang ada dan mewujudkan suasana yang menyokong pembelajaran abad ke-21. Secara keseluruhannya, kajian ini menekankan bahawa kejayaan pendidikan moden sangat bergantung kepada budaya organisasi yang kuat dan pengurusan bilik darjah yang berkesan.

Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)

Kajian ini telah memperoleh kelulusan etika penyelidikan daripada Jawatankuasa Etika Penyelidikan Universiti [UMS] (Rujukan: [UMS/FPP6.4/600-3/7/1 (DP2011004T)). Persetujuan bertulis daripada semua responden telah diperoleh secara sukarela sebelum pengumpulan data dijalankan.

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Pengkaji merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada pihak Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Sabah, dan Pejabat Pendidikan Daerah yang telah memberi kebenaran pelaksanaan kajian ini. Terima kasih juga diucapkan kepada semua pengetua dan guru sekolah menengah TS25 yang telah memberikan kerjasama sepenuhnya.

Kewangan (*Funding*)

Kajian ini tidak menerima sebarang pembiayaan khusus daripada mana-mana agensi pembiaya sama ada sektor awam, swasta atau institusi bukan berasaskan keuntungan.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Pengkaji mengisytiharkan bahawa tiada sebarang konflik kepentingan berkaitan dengan penyelidikan, penulisan, atau penerbitan kajian ini.

Rujukan

Ahmad Shukri Mohd Nain. (2002). *Tingkah laku organisasi: Pengenalan tingkah laku individu*. Skudai: UTM Press.

Ahmad, N. C., Don, Y., & Ismail, S. N. (2022). Pengaruh Guru Besar Dalam Penghayatan Kewarganegaraan Terhadap Prestasi Kerja Guru. *International Online Journal of Language, Communication, and Humanities*, 27-40.

Alazam, A. O., Bakar, A. R., Hamzah, R., & Asmiran, S. (2013). Teachers' ICT skills and ICT integration in the classroom: The case of vocational and technical teachers in Malaysia. *Creative Education, 3*(8), 70–76. https://doi.org/10.4236/ce.2013.38A011

Alias Mahmud. (2013). Konsep dan model penilaian dalam pelaksanaan kurikulum. Dalam *Prosiding Seminar Penyelidikan Pendidikan dan Pembangunan Sumber Manusia (PPPSM 2013)* (hlm. 28–29). Universiti Putra Malaysia.

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Amin, A. M. M., & Othman, N. (2019). Pengurusan bilik darjah guru baharu yang mengikuti Program Pembangunan Guru Baharu (PPGB). *Jurnal Pendidikan Malaysia, 44*(1), 21–27. https://doi.org/10.17576/jpen-2019-44.01-03

Antin, A., & Kiflee, D. N. B. A. (2018). Pengaruh beban tugas dan motivasi terhadap keefisienan kerja guru sekolah menengah di Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 3*(2), 77–84. https://doi.org/10.47405/mjssh.v3i2.91

Apak, J. B. (2019). *Pengaruh kepimpinan servan pengetua, tingkah laku pemupukan kreativiti, dan kesediaan guru terhadap pengurusan bilik darjah abad ke-21* (Tesis kedoktoran, Universiti Malaysia Sabah).

Apak, J., & Taat, M. S. (2018). Pengaruh kesediaan guru terhadap pengurusan bilik darjah abad ke-21. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities, 3*(4), 6–22.

Arghode, V., Lathan, A., Alagaraja, M., Rajaram, K., & McLean, G. N. (2022). Empathic organizational culture and leadership: Conceptualizing the framework. *European Journal of Training and Development, 46*(1/2), 239–256.

Ariffin, A., Nordian, N. F. N., Hamzah, N., Zakaria, N., & Rubani, S. N. K. (2021). Hubungan antara sikap pelajar dengan tahap tekanan guru program pendidikan inklusif dalam pendidikan teknikal dan vokasional: The relationship between students attitude and stress level of inclusive education teachers in technical and vocational education. *Online Journal for TVET Practitioners, 6*(1), 7–14.

Billy, L. J., & Taat, M. S. (2020). Budaya sekolah: Hubungannya dengan komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 5*(10), 207–221. https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i10.512

Bruner, J. (2000). *Kultura obrazovanja* [*The culture of education*]. Zagreb: Educa.

Bryk, A. S., West, M. R., & Da Silva, M. A. (2021). *Fostering trust in schools: The role of school leadership in enhancing educational outcomes*. Harvard Education Press.

Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). London: SAGE Publications Ltd.

Deschamps, C., & Mattijs, J. (2018). How organizational learning is supported by performance management systems: Evidence from a longitudinal case study. *Public Performance and Management Review, 41*(3), 469–496. https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1462213

Dogan, S., Dogan, N. A., & Celik, I. (2021). Teachers' skills to integrate technology in education: Two path models explaining instructional and application software use. *Education and Information Technologies, 26*(1), 1311–1332. https://doi.org/10.1007/s10639-020-10310-4

Drost, E. A. (2011). Validity and reliability in social science research. *Education Research and Perspectives, 38*(1), 105–123.

Faeq, D. K., & Ismael, Z. N. (2022). Organizational culture as a mediator between employee dissatisfaction and turnover intention. *International Journal of English Literature and Social Sciences*. https://doi.org/10.22161/ijels.74.44

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hamidah, N., Susilo Adi, S., & Junining, E. (2020). An exploration of the 2013 curriculum implementation in ELT classroom management in the Indonesian senior high schools. *East African Scholars Journal of Education, Humanities and Literature, 3*(8), 382–388. https://doi.org/10.36349/easjehl.2020.v03i08.007

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2022). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Hinkin, T. R., Tracey, J. B., & Enz, C. A. (1997). Scale construction: Developing reliable and valid measurement instruments. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 21*(1), 100–120. https://doi.org/10.1177/109634809702100108

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Culture and organizations: Software of the mind – Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Hopkins, S. (2005). *Gatineau vacation of a lifetime: John McCrae High School offers outrageous fun in lively production of Lucky Stiff*. Ottawa Citizen.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory, research and practice* (7th ed.). McGraw-Hill.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). School effectiveness. In *Educational administration: Theory, research, and practice* (pp. 299–308). McGraw-Hill.

Hsu, S. (2010). Developing a scale for teacher integration of information and communication technology in grades 1–9. *Journal of Computer Assisted Learning, 26*(3), 175–189. https://doi.org/10.1111/j.1365-2729.2010.00348.x

Huang, R., & Li, Y. (2012). What matters most: A comparison of expert and novice teachers' noticing of mathematics classroom events. *School Science and Mathematics, 112*(7), 420–432. https://doi.org/10.1111/j.1949-8594.2012.00159.x

Hui, L. S., & Yunus, J. @ N. (2016). Amalan kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi Malaysia. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, 30*(2), 1–19.

Idham, S., Nallaluthan, K., Subramanium, P., Kolandan, S., Balasundram, N., Malim, T., Jaya, P., & Malim, T. (2024). Hubungan antara kesediaan mengajar dengan pengaplikasian pembelajaran abad ke-21 dalam kalangan guru pelatih di Universiti Pendidikan Sultan Idris. *Jurnal Pendidikan Malaysia, 17*(2), 91–102.

Jamaludin, F., Nor, M. Y. M., & Hamzah, M. I. M. (2018). Latihan dalam perkhidmatan: Pengurusan bilik darjah. *Jurnal Wacana Sarjana, 2*(1).

Jarrahzade, Z., & Mohamadi Zenouzagh, Z. (2022). Effect of distributed leadership on teacher engagement, teacher accountability, and teacher competencies. *Journal of Language, Culture, and Translation, 5*(1), 17–48.

Jennings, P. A., & Greenberg, M. T. (2009). The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes. *Review of Educational Research, 79*(1), 491–525. https://doi.org/10.3102/0034654308325693

Kamarudin, S. B., & Taat, M. S. (2020). Pengaruh faktor-faktor tekanan kerja dalam kalangan guru di sekolah menengah: Satu analisis persamaan struktur (SEM-PLS). *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 5*(11), 104–115. https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i11.520

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025: Pendidikan prasekolah hingga lepas menengah*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2018). *Laporan tahunan 2018: Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.

Kim, S., Raza, M., & Seidman, E. (2019). Improving 21st-century teaching skills: The key to effective 21st-century learners. *Research in Comparative and International Education, 14*(1), 99–117. https://doi.org/10.1177/1745499919829214

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2012). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business School Press.

Lee, H. Y., Nor, N. M., & Wong, Y. S. (2022). Need analysis of a collaborative-constructivist approach in primary school visual arts education: Analisis keperluan pengajaran

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

dan pembelajaran pendidikan seni visual berasaskan kolaboratif-konstruktivis di sekolah rendah. *Kupas Seni, 10*, 90–103.

Leong, W. C., & Hamid, A. H. A. (2023). Amalan kepimpinan teknologi guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 8*(3), e002184. https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i3.2184

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology, 22*(140), 1–55.

Lim, S. H., & Sharif, S. (2017). ICT as an enabler to the process of knowledge repository in implementing knowledge management among secondary school teachers. *International Journal on E-Learning Practices (IJELP), 1*(1), 59-67.

Liu, Y., Bellibaş, M. S., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership, 49*(3), 430–453. https://doi.org/10.1177/1741143219896078

Lopes, J., Silva, E., Oliveira, C., Sass, D., & Martin, N. (2017). Teacher's classroom management behavior and students' classroom misbehavior: A study with 5th through 9th-grade students. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology, 15*(43), 467–490. https://doi.org/10.25115/ejrep.v15i43.1979

Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2004). *Educational administration: Concepts and practices* (4th ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.

Manning, M. L., & Bucher, K. T. (2013). *Classroom management: Models, applications, and cases* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Martin, N. K., & Sass, D. A. (2010). Construct validation of the Behavior and Instructional Management Scale. *Teaching and Teacher Education, 26*(5), 1124–1135. https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.12.001

Mei Kin, T., Abdull Kareem, O., Nordin, M. S., & Wai Bing, K. (2017). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: The mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*, 1–20. https://doi.org/10.1080/13603124.2017.1318966

Moganashwari, K., & Parilah, M. S. (2013). Knowledge, attitude and use of ICT among ESL teachers. Dalam *Proceeding of the Global Summit on Education*, 11–12 Mac 2013, Kuala Lumpur. WorldConferences.net.

Nafchi, M. Z., & Mohelská, H. (2020). Organizational culture as an indication of readiness to implement Industry 4.0. *Information, 11*(3), 174. https://doi.org/10.3390/info11030174

Nieto García, M., & Sit, J. (2023). Students' recalled desirability of using game-based student response systems (GSRSS): A user experience (UX) perspective. *Marketing Education Review, 33*(4), 272–284. https://doi.org/10.1080/10528008.2023.2176121

Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership, 6*(1), 65–72. https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432

Noraziyanah, M. J., & Aida, H. A. H. (2019). Amalan kepimpinan multidimensi guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). *International Journal, 1*(2), 13–26.

Pak, O. G. (2012). Organisasi pembelajaran. *Jurnal Pengurusan Awam, 1*(9), 103–117.

Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge.

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics, 113*(3), 377–393. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6

Poh, L. N., & Tai, M. K. (2021). Kepimpinan teragih di sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan Cina di Semenanjung Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 6*(4), 79–93. https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i4.708

Pramawati, D. V., & Kuntaryanto, O. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai pemediasi pada sekolah menengah pertama di Wonosobo. *WIJoB - Widya Dharma Journal of Business, 2*(2), 24–34. https://doi.org/10.54840/wijob.v2i2.174

Prosser, M. (1999). Relations between teachers' approaches to teaching and students' approaches to learning. *Instructional Science, 27*(5), 413–430. https://doi.org/10.1023/A:1004254420302

Puspanathan, M., & Mahaliza, M. (2020). Hubungan antara amalan kepimpinan distributif dengan efikasi kendiri dan komuniti pembelajaran profesional guru di Kuala Lumpur. *Management Research Journal, 9*(2), 70–83.

Reeve, J., & Shin, S. H. (2020). How teachers can support students' agentic engagement. *Theory into Practice, 59*(2), 150–161. https://doi.org/10.1080/00405841.2019.1702451

Rojas, M., Méndez, A., & Watkins-Fassler, K. (2023). The hierarchy of needs: Empirical examination of Maslow's theory and lessons for development. *World Development, 165*, 106185. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106185

Rosnaini, M., & Mohd Arif, H. I. (2010). Impact of training and experience in using ICT on in-service teachers' basic ICT literacy. *Malaysian Journal of Educational Technology, 10*(2), 1–8.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology, 61*, 101860. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Santiago, D. A. (2012). *A study of the relationship between middle school and high school teachers' instructional and behavior management practices and demographic variables* (Doctoral dissertation). Liberty University, Lynchburg, VA.

Sarhana, N., Harbb, A., Shrafata, F., & Alhusbana, M. (2019). The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry. *Management Science Letters, 10*(1), 183–196. https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.004

Sergiovanni, T. J., & Corbally, J. (1984). *Leadership and organizational culture*. University of Illinois Press.

Sharifah Md Nor. (2000). *Keberkesanan sekolah: Satu perspektif sosiologi*. Kuala Lumpur: Universiti Putra Malaysia.

Singh, T. K. R., & Chan, S. (2014). Teacher readiness on ICT integration in teaching and learning: A Malaysian case study. *International Journal of Asian Social Science, 4*(7), 874–885.

Sivri, H., & Balcı, E. (2015). Pre-service teachers' classroom management self-efficacy beliefs. *International Online Journal of Educational Sciences, 7*(4), 37–50. https://doi.org/10.15345/iojes.2015.04.004

Smolucha, L., & Smolucha, F. (2022). Vygotsky's theory in-play: Early childhood education. In *The influence of theorists and pioneers on early childhood education* (pp. 53–67). Routledge.

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).

Stoll, L. (1999). Realising our potential: Understanding and developing capacity for lasting improvement. *School Effectiveness and School Improvement, 10*(4), 503–532. https://doi.org/10.1076/sesi.10.4.503.3494

Tan, J., & Chua, M. S. (2023). Supporting young children as they engage in reflective practices in the virtual classroom: Conditions, challenges and perspectives during the pandemic of the 21st century. *Reflective Practice, 24*(5), 644–658. https://doi.org/10.1080/14623943.2023.2224532

Tasap, R. A. (2016). *Hubungan amalan kepimpinan servan, kompetensi komunikasi, personaliti guru besar serta budaya organisasi sekolah terhadap motivasi kerja guru* (Tesis kedoktoran, Universiti Malaysia Sabah).

Thakur, R., Hale, D., & AlSaleh, D. (2018). Manager's report: Organizational culture & strategy association. *Foresight, 20*(4), 375–392. https://doi.org/10.1108/FS-02-2018-0015

Thien, L. M., & Tan, M. Y. (2019). Distributive leadership, in-school condition, and teachers' commitment to change: A partial least squares analysis. *Journal of Nusantara Studies (JONUS), 4*(1), 159–185. https://doi.org/10.24200/jonus.vol4iss1pp159-185

Veal, A. J. (2005). *Business research methods: A managerial approach*. Pearson Education Australia/Addison Wesley.

Veziroglu-Celik, M., & Yildiz, T. G. (2018). Organizational climate in early childhood education. *Journal of Education and Training Studies, 6*(12), 88–96. https://doi.org/10.11114/jets.v6i12.3739

Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and Development Journal, 37*(2), 29–36.

Wilson, O. W. A., Ikeda, E., Hinckson, E., Mandic, S., Richards, J., Duncan, S., Kira, G., Maddison, R., Meredith-Jones, K., Chisholm, L., Williams, L., & Smith, M. (2023). Results from Aotearoa New Zealand's 2022 report card on physical activity for children and youth: A call to address inequities in health-promoting activities. *Journal of Exercise Science and Fitness, 21*(1), 58–66. https://doi.org/10.1016/j.jesf.2022.10.009

Yaakub, M. Y. bin, & Hamzah, M. I. bin M. (2020). Kepimpinan distributif pemimpin sekolah: Isu dan cabaran. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, 33*(1), 10–20.

Zafir Mohd Makhbul, Hanafiah, M. H., & Fazilah Mohd Hasun. (2012). *Pengurusan organisasi* (Edisi ke-2). Petaling Jaya: CENGAGE Learning.

Zohrabi, M. (2013). Mixed method research: Instruments, validity, reliability and reporting findings. *Theory and Practice in Language Studies, 3*(2), 254–262. https://doi.org/10.4304/tpls.3.2.254-262

© 2025 by the authors. Published by Secholian Publication. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY).