

PROFIL AMALAN TERBAIK ORGANISASI PEMBELAJARAN

Rosnah Ishak, Muhammad Faizal A. Ghani,
Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya

Zuraidah Abdullah
Pusat Dialog Peradaban, Universiti Malaya

Abstrak:

Kajian ini melibatkan tiga fasa utama iaitu fasa analisis keperluan, fasa rekabentuk dan fasa penilaian. Seramai lima belas orang pakar terlibat dalam temubual untuk pusingan pertama teknik Delphi. Analisis tematik data temubual menemui sebanyak 141 amalan berkaitan organisasi pembelajaran. Hasil cadangan item baru dan penambahbaikan dari lima belas pakar tersebut, sebanyak 160 amalan telah disepakati pada tahap tinggi oleh pakar sebagai amalan terbaik organisasi pembelajaran. Amalan ini meliputi empat elemen berkaitan visi dan misi organisasi, empat elemen berkaitan iklim dan struktur organisasi, lima elemen berkaitan kepimpinan organisasi, empat elemen berkaitan pembelajaran individu dan lima elemen berkaitan budaya pembelajaran kolektif.

Kata kunci: amalan terbaik, organisasi pembelajaran, sekolah.

Abstract:

This research involves three main phases which were the needs analysis phase, design phase and evaluation phase. A total of fifteen experts involved in the interviews for the first round of the Delphi technique. Thematic analysis of the interview data showed 141 related learning organization practices. As a result from the

fifteen experts on the proposed new items and improvements, a total of 160 agreed practices at high level as the best practice organizational learning. This practise comprises four elements relating to organisation's vision and mission, four elements relating to organisation's climate and structure, five elements on the organization's leadership, four elements related to individual learning and five elements related to collective learning.

Keywords: best practice, learning organisation, school.

1. Pendahuluan

Sejak beberapa dasawarsa (dekad) yang lalu, telah wujud perkembangan dalam teori-teori pengurusan yang menggunakan pendekatan organisasi pembelajaran. Idea yang telah diperkenalkan oleh Senge (1990) ini dilihat berkeupayaan untuk menjadi idea masa hadapan kepada banyak organisasi (Ortenblad 2004). Penulisan-penulisan mutakhir juga telah menunjukkan terdapat penerimaan umum terhadap perubahan dalam persekitaran sosial dan ekonomi sesebuah organisasi (Kenny 2006). Persekitaran ekonomi yang moden dan global melalui jaringan teknologi yang terkini dan canggih sentiasa berkembang dan sangat kompetitif. Persaingan yang sangat kompetitif ini memerlukan organisasi bergantung kepada perkembangan ilmu pengetahuan. Sebagaimana yang dirumuskan oleh Kenny (2006) dalam kajian beliau, kehendak globalisasi, perubahan teknologi yang sangat pantas dan peningkatan persaingan yang mendadak memberikan tekanan kepada organisasi untuk kekal berdaya saing. Demi memastikan pengekal daya saingnya, sesebuah organisasi harus membentuk strategi yang bersesuaian sebagai respon kepada perubahan persekitarannya.

Persaingan yang kompetitif ini juga menuntut sekolah sebagai institusi pendidikan yang menjana modal insan melakukan banyak perubahan untuk menghadapi cabaran baru seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan. Guru-guru dan pentadbir sekolah sentiasa digesa melakukan pelbagai transformasi dan mengadaptasi dengan kehendak semasa demi meneruskan kesinambungan pendidikan dalam era globalisasi. Perkembangan dinamik ilmu pengetahuan itu sendiri telah meningkatkan keperluan kepada sekolah untuk memenuhi kehendak generasi muda yang dahagakan ilmu. Perubahan yang berlaku dengan pantas ini telah memberi cabaran yang sangat besar kepada pembina dasar dan pentadbir sekolah untuk menyediakan sekolah untuk masa hadapan. Kajian oleh Stylianides & Pashiardis (2007) tentang sekolah masa hadapan di Cyprus

menunjukkan salah satu harapan kepada sekolah di masa hadapan adalah menjadi organisasi pembelajaran. Begitu juga dengan beberapa kajian tentang sekolah berkesan di Malaysia contohnya oleh Faizal (2008) yang membuktikan bahawa antara ciri sekolah yang berkesan ialah sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Justeru itu, dalam menyediakan sekolah ke arah menjadi organisasi pembelajaran, Davies & Ellison (2001) menyarankan bahawa perancangan yang berkesan perlu dibuat untuk memastikan warga sekolah dapat belajar secara strategik dan pembelajaran dalam organisasi dapat dibudayakan.

2. Pernyataan Masalah

Konsep organisasi pembelajaran telah mula dibincangkan lebih dari dua dekad yang lalu namun begitu ia masih mewujudkan banyak perdebatan antara pengkaji. Wonacott (2000) menyatakan bahawa organisasi pembelajaran telah dibuktikan sukar untuk didefinisikan. Beliau menjelaskan tentang kajian-kajian terdahulu dan mengklasifikasikan definisi organisasi pembelajaran kepada definisi falsafah, mekanistik, pendidikan, adaptif dan organik di mana semuanya berbentuk 'sukar dijelaskan'. Kajian oleh Voulalas dan Sharpe (2005) juga menemui hasil yang sama. Mereka menegaskan, pemahaman tentang konsep dan makna organisasi pembelajaran adalah tidak jelas walaupun di kalangan mereka yang komited dengan konsep organisasi pembelajaran. Kenyataan ini juga dipersetujui oleh Grieves (2008) yang menyatakan keraguannya tentang konsep yang sangat ideal ini. Antara hujah yang didebatkan oleh Grieves adalah tentang definisi organisasi pembelajaran itu sendiri yang menurut beliau sangat kabur. Kekaburan ini menyebabkan banyak organisasi yang ingin mengimplementasikan konsep ini mendefinisikannya mengikut konteks organisasi mereka sendiri.

Melihat kepada permasalahan ini, Garvin (2000) menegaskan bahawa adalah munasabah untuk membina konsep mengikut keperluan organisasi. Namun begitu, beliau telah menggariskan bahawa sesuatu konsep itu perlu jelas, tidak mempunyai definisi yang terlalu rencam dan boleh diuji. Menurut beliau kejelasan konsep adalah sesuatu yang penting untuk membolehkan organisasi mencapai matlamat seperti yang diharapkan. Kekaburan tentang konsep organisasi pembelajaran ini telah mewujudkan persoalan sama ada ianya dapat diaplikasikan dalam konteks sebenar. Grieves (2008) juga bersetuju bahawa konsep ini cenderung kepada bentuk teori yang tidak praktikal. Pendapat ini disokong oleh Yeo (2004), yang mengakui bahawa teori ini agak lemah dari segi implikasi praktikalnya. Walaupun Senge (1990) telah

menyeneraikan lima prinsip asas untuk membina organisasi pembelajaran yang berjaya, namun kefahaman yang tidak jelas tentang prinsip ini telah menyebabkan wujudnya pertikaian tentang amalan yang dipraktikkan oleh organisasi pembelajaran yang menjadikan mereka organisasi yang berjaya dan berdaya saing. Lanjutan dari percubaan untuk mengaplikasikan konsep ini, ramai pakar dalam bidang ini telah mengkaji dimensi, amalan dan menyeneraikan strategi yang lebih berfokus untuk mengaplikasikan konsep organisasi pembelajaran kepada bentuk praktikal. Jamali dan Sidani (2008) contohnya, telah menganalisa ciri yang menghuraikan tentang organisasi pembelajaran sekitar tahun 1990an telah menemui lebih daripada lima puluh ciri yang menjelaskan tentang organisasi pembelajaran. Silins, drk. (2002) mengambil inisiatif menganalisis beberapa penulisan terdahulu dan menemui tujuh elemen yang banyak dikaitkan dengan organisasi pembelajaran. Namun begitu, secara praktikalnya mereka mendapati hanya empat elemen yang diamalkan dalam organisasi sebenar. Ini jelas menunjukkan bahawa konsep ini telah diaplikasikan dalam konteks yang berbeza-beza berdasarkan keperluan organisasi. Oleh itu, kajian ini akan mengenalpasti keperluan pengguna (pemimpin sekolah) terhadap konsep ini supaya ia boleh diaplikasikan dalam konteks sebenar di sekolah.

Minat para pengkaji terhadap konsep ini juga telah menyebabkan banyak model dihasilkan untuk menggambarkan tentang organisasi pembelajaran. Namun begitu, kebanyakan model-model tersebut tidak sesuai untuk sekolah. Contohnya, model oleh Marquardt (1996), Kenny (2006), Jyothibabu drk. (2010), Ortenblad (2004), dan Phillips (2003) adalah model untuk organisasi yang berasaskan perniagaan dan keuntungan. Hanya model Alavi dan McCormick (2004), Bowen drk. (2007), Lam (2004) dan Voulalas & Sharpe (2005) berorientasikan konteks sekolah. Alavi & McCormick (2004) telah membuat analisis silang budaya untuk melihat keberkesanan organisasi pembelajaran dalam konteks sekolah. Bowen drk. (2007) pula telah membina sebuah alat pengukuran untuk menilai kejayaan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Lam (2004), lanjutan daripada beberapa siri kajian beliau ke atas organisasi pembelajaran telah menghasilkan satu model dinamik pembelajaran organisasi untuk sekolah. Model Konsep Komuniti Pembelajaran oleh Voulalas & Sharpe (2005) pula menggambarkan sekolah sebagai komuniti pembelajaran. Walau pun banyak model telah dibina oleh pengkaji organisasi pembelajaran, masih wujud kekurangan dalam model di mana ianya tidak menghuraikan dengan jelas bagaimana model itu dapat diaplikasikan dalam keadaan sebenar. Justeru itu adalah perlu bagi menjalankan satu kajian yang dapat menghuraikan dengan

jelas bagaimana konsep organisasi pembelajaran ini dapat diaplikasikan sebagai amalan dalam organisasi.

Di Malaysia pula, kajian berkaitan dengan organisasi pembelajaran tempatan adalah masih kurang. Kenyataan ini diakui oleh Teo (2007) yang menyatakan organisasi pembelajaran merupakan bidang baru yang kurang dikaji. Beliau juga berpendapat kebanyakan organisasi di Malaysia masih belum berjaya menjadi organisasi pembelajaran sepenuhnya. Pandangan beliau ini selaras dengan kenyataan yang disebut oleh Raja Maznah (1995) bahawa penerapan dan pengamalan konsep organisasi pembelajaran masih belum begitu meluas lagi di Malaysia. Kebanyakan kajian terkini di Malaysia masih lagi menjurus ke arah persediaan organisasi untuk menjadi organisasi pembelajaran (Mahani, 2002; Salleha, 2001; Shahrin, 2000; Zulkifli, 2006). Hanya kajian oleh Iskandar (2000), Fadzil (2000) dan Noor Azam (2008) menjurus ke arah pengukuran keberkesanan amalan organisasi pembelajaran terhadap kecemerlangan organisasi. Kajian oleh Zuraidah (2009) telah membuka konteks organisasi pembelajaran kepada bentuk pembelajaran dalam komuniti profesional guru. Setakat ini, kajian-kajian yang ditemui hanya menggunakan atau mengubahsuai instrumen para pengkaji barat sebagai alat pengukuran dalam kajian mereka contohnya Rahman (2000) dan Salleha (2001) yang menggunakan *Learning Audit* yang dibina oleh Michael drk. (1995). Sehubungan dengan permasalahan kajian yang sangat kurang dalam bidang ini di Malaysia, kajian ini diharapkan dapat menyumbangkan dapatan yang sesuai dirujuk dalam konteks sekolah di Malaysia. Selain daripada itu, profil amalan terbaik organisasi pembelajaran yang akan dibina diakhir kajian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai satu garis panduan amalan oleh guru dan pentadbir sekolah untuk menjana kecemerlangan sekolah masing-masing dan seterusnya dapat mengekalkan kecemerlangan tersebut.

3. Dimensi Organisasi Pembelajaran

Semenjak Senge (1990) memperkenalkan lima prinsip asas organisasi pembelajaran, banyak pengkaji lain telah mengkaji ciri dan amalan yang boleh menggambarkan aspirasi sebuah organisasi pembelajaran (contohnya: Alavi & McCormick 2004; Jamali & Sidani 2008; Jyothibabu drk, 2010; Kenny, 2006; Lam, 2004; Marinah 1998; Marquardt 1996; Ortenblad 2004; Phillips 2003; Silins drk. 2002; Voulalas & Sharpe 2005; dan Zuraidah 2009;). Setiap kajian telah menambahkan unsur kepada model asas Senge atau telah mencambahkan lima disiplin itu kepada cabang-cabang yang lebih spesifik. Kajian ini

telah mengambil pendekatan untuk menganalisis semula unsur yang wujud dalam lima model organisasi pembelajaran, iaitu:

- Lima Disiplin Teras Organisasi pembelajaran (Senge 1990)
- Profil Amalan Organisasi Pembelajaran (O'Brien 1994)
- Tujuh Dimensi Organisasi Pembelajaran (Silins drk. 2002)
- Profil Kejayaan Sekolah – Organisasi Pembelajaran (Bowen drk. 2007)
- Profil Komuniti Pembelajaran Profesional (Zuraidah 2009)

Berdasarkan analisis ini, unsur yang wujud dalam model-model yang dikemukakan telah dikelaskan kepada lima dimensi amalan organisasi pembelajaran. Dimensi tersebut adalah dimensi halatuju dan matlamat organisasi, dimensi struktur dan persekitaran organisasi, dimensi kepimpinan organisasi, dimensi pembelajaran individu dan dimensi budaya pembelajaran kolektif. Jadual 1 menunjukkan pengelasan elemen-elemen berdasarkan kepada dimensi yang telah dinyatakan.

Dimensi Amalan Organisasi Pembelajaran	Senge (1990)	O'Brien (1994)	Silins drk. (2002)	Bowen drk. (2007)	Zuraidah (2009)
Visi dan misi organisasi	perkongsi an visi	visi dan strategi matlamat prestasi dan dan maklumbalas	visi dan matlamat	kesatuan hala tuju, orientasi hasil	perkongsi nilai, visi misi dan matlamat
Iklim dan struktur organisasi	Pemikiran sistem	Aliran maklumat, iklim organisasi, struktur organisasi kerja, proses kerja	Pemeriksaan persekitaran, mengambil maklumbalas	Aliran maklumat, toleransi kesilapan	Struktur-struktur menyokong
Kepimpinan Organisasi	Perkongsi an visi, pemikiran sistem	Amalan pentadbiran, amalan pengurusan, ganjaran dan pengiktirafan	Penghargaan dan pengiktirafan	Inovasi kepaduan	Perkongsi an kepimpinan dan kepimpinan menyokong
Pembelajaran individu	Penguasaan peribadi, model mental	Pembangunan individu, latihan dan pembelajaran	Mengambil inisiatif dan risiko, pembangunan profesional berterusan	Sikap optimis, penglibatan	Perkongsi an personal
Budaya belajar	Pembelajaran	Pembangunan pasukan	kolaborasi	Orientasi pasukan,	Pembelajaran kolektif

kolektif	berpasukan			saling percaya, menyokong dan menghormati	dan aplikasi
----------	------------	--	--	---	--------------

Jadual 1

Pengelasan elemen organisasi pembelajaran dalam model pengkaji terdahulu kepada lima dimensi amalan organisasi pembelajaran.

Lima dimensi organisasi pembelajaran yang dibina ini telah dijadikan menjadi asas kepada pembinaan protokol temubual bersama pakar melalui teknik Delphi. Oleh kerana tiada penambahan dimensi lain oleh pakar, maka lima dimensi ini telah dijadikan teras pembinaan profil dalam kajian ini. Penerangan ringkas berkaitan lima dimensi organisasi pembelajaran tersebut adalah seperti berikut:

- Dimensi visi dan misi organisasi: Dimensi ini merujuk kepada fokus untuk membina kefahaman yang jelas tentang misi, visi dan kesepakatan dalam menentukan halatuju dan matlamat organisasi berdasarkan kepada nilai organisasi.
- Dimensi iklim dan struktur organisasi: Dimensi ini merujuk kepada kemudahan fizikal seperti ruang, tempat dan bangunan serta struktur organisasi, operasi dan komunikasi yang dapat mengupayakan pembelajaran. Dimensi ini juga merujuk kepada iklim organisasi yang dapat merangsang pembelajaran.
- Dimensi kepimpinan organisasi: Dimensi ini merujuk kepada keupayaan pihak kepimpinan sekolah untuk membudayakan pembelajaran, meningkatkan profesionalisme keguruan, memotivasikan pembelajaran serta merancang agenda memperkasakan guru dengan kaedah yang strategik dan sistematik.
- Dimensi pembelajaran individu: Dimensi ini merujuk kepada keinginan dan kesungguhan individu untuk belajar dan membangunkan diri serta memberi komitmen kepada pembelajaran secara berterusan.
- Dimensi budaya pembelajaran kolektif: Amalan ini merujuk kepada pembentukan budaya belajar secara berpasukan dalam organisasi dengan rasa hormat, percaya dan saling menyokong yang tinggi demi meningkatkan profesionalisme guru serta membantu guru membina model mental dan berfikir dengan cara yang lebih baik.

3.1 Fasa Analisis Keperluan

Fasa ini bertujuan untuk mengenalpasti apakah keperluan pemimpin sekolah berkaitan organisasi pembelajaran. Temuramah berstruktur dijalankan ke atas dua puluh empat orang pemimpin sekolah untuk mengetahui keperluan mereka berkaitan organisasi pembelajaran. Berdasarkan temuramah tersebut yang disokong oleh hasil analisis ke atas model-model organisasi pembelajaran yang telah dinyatakan, satu set soalan berstruktur akan dibina sebagai instrumen temubual untuk pusingan pertama Teknik Delphi.

Peserta kajian fasa pertama ini melibatkan seramai dua puluh empat orang pemimpin sekolah yang dipilih secara bertujuan iaitu mempunyai pengetahuan dan pengalaman dalam bidang pengurusan dan kepimpinan sekolah melebihi tujuh tahun. Mereka ini terdiri daripada Pengetua, Pengetua Cemerlang, Guru Besar, Guru Besar Cemerlang dan Penolong Kanan Pentadbiran.

3.2 Fasa Reka Bentuk

Fasa ini adalah fasa membina item berdasarkan kesepakatan pandangan antara panel Delphi. Pusingan pertama dalam fasa ini adalah temuramah bersemuka bersama pakar-pakar yang telah dipilih sebagai panel Delphi. Hasil dari temuramah ini akan dianalisis dan satu senarai item yang telah dikenalpasti akan dibentuk. Pusingan kedua, ketiga dan seterusnya adalah fasa untuk menentukan item yang mendapat kesepakatan yang tinggi antara panel pakar. Kutipan data menggunakan teknik Delphi ini telah ditamatkan pada pusingan ketiga kerana kesemua item telah mendapat tahap kesepakatan pakar yang tinggi. (JAK= 0.00 – 1.00).

Pemilihan panel pakar Delphi sebagai peserta kajian dalam fasa ini adalah langkah paling penting dari keseluruhan proses kerana ia mempunyai kesan langsung ke atas kualiti kajian (Hsu & Sanford 2007). Kriteria pemilihan sampel kajian adalah didasarkan kepada cadangan oleh Skulmoski drk. (2007) iaitu mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam isu yang dikaji, keupayaan dan kesiediaan untuk melibatkan diri dalam kajian serta mempunyai kemahiran untuk berkomunikasi. Seramai lima belas orang pakar yang memenuhi kriteria ini telah menyatakan komitmen mereka untuk terlibat dalam kajian ini. Mereka terdiri daripada Perunding Kanan Institut Aminuddin Baki, Pengetua Cemerlang Jusa C, Pengetua dan Guru Besar Cemerlang serta guru-guru cemerlang yang mendapat anugerah guru inovasi.

Seramai dua puluh empat orang pemimpin sekolah telah terlibat dalam kajian ini. Mereka ini terdiri daripada pemimpin sekolah yang mempunyai pengalaman memimpin dan mengurus sekolah melebihi tujuh tahun. Jadual 2 menunjukkan kategori sekolah dan jawatan peserta yang terlibat.

Kategori sekolah	SMK (bandar)	SMK (luar bandar)	SK (bandar)	SK (luar bandar)	SJK (bandar)
Pengetua/Guru Besar Cemerlang	2	1	2	1	1
Pengetua/Guru Besar	4	3	4	3	
Penolong Kanan		2		1	
Jumlah (orang)	6	6	6	5	1

Jadual 2

Kategori sekolah dan jawatan peserta kajian fasa analisis keperluan.

Semua pemimpin sekolah yang ditemubual iaitu dua puluh empat orang, bersetuju bahawa mereka mempunyai keperluan kepada organisasi pembelajaran. Enam belas daripada dua puluh empat responden ingin tahu tentang peranan mereka dalam menguruskan organisasi pembelajaran manakala dua puluh satu daripada dua puluh empat responden ingin tahu tentang strategi untuk melaksanakan organisasi pembelajaran. Seramai lapan belas orang responden bersetuju bahawa mereka memerlukan amalan terbaik sebagai panduan untuk menjadikan sekolah mereka sebagai organisasi pembelajaran. Dapatan dari temubual berstruktur ini menunjukkan adanya keperluan dari pihak pemimpin sekolah kepada satu bentuk panduan untuk menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Dapatan ini menyokong pembinaan profil amalan terbaik sebagai satu panduan untuk memenuhi keperluan tersebut.

Seramai dua puluh satu orang pemimpin sekolah bersetuju bahawa dimensi halatuju dan matlamat organisasi adalah elemen penting organisasi pembelajaran manakala dua puluh orang bersetuju bahawa budaya pembelajaran kolektif adalah penting untuk organisasi pembelajaran. Seramai enam belas orang responden menyebut tentang pembelajaran individu sebagai elemen penting organisasi pembelajaran manakala sembilan belas orang bersetuju bahawa struktur dan persekitaran

organisasi adalah elemen penting organisasi pembelajaran. Dua puluh satu orang responden menyatakan bahawa kepimpinan adalah elemen penting organisasi pembelajaran. Dapatan kajian fasa ini menyokong hasil analisis ke atas model-model organisasi pembelajaran yang telah menyenaraikan sebanyak lima dimensi untuk pengurusan organisasi pembelajaran.

Seramai lima belas orang pakar terlibat dalam fasa kajian ini. Mereka adalah individu yang terlibat dalam bidang kepimpinan sekolah selama lebih lima belas tahun, pengkaji dalam bidang organisasi pembelajaran atau mempunyai pengetahuan yang jelas tentang konsep pembelajaran dalam organisasi, mengamalkan konsep ini dalam tugas mereka di sekolah serta berkesanggupan untuk terlibat dalam kajian ini. Jadual 3 menunjukkan senarai panel berdasarkan jawatan mereka.

Jawatan	Bilangan
Perundingan kanan IAB	1
Bekas Pengetua Cemerlang Jusa C	1
Pensyarah IPTA	3
Pengetua Cemerlang	5
Guru Besar Cemerlang	2
Guru Cemerlang	3
Jumlah	15

Jadual 3

Senarai panel berdasarkan jawatan.

Hasil temubual berstruktur yang telah dijalankan bersama lima belas orang pakar ini dalam temubual pusingan pertama Delphi, sebanyak 141 item telah dikenalpasti berkaitan dengan lima dimensi organisasi pembelajaran. Sehubungan dengan itu, satu soal selidik telah dibina menggunakan item tersebut untuk mendapatkan pandangan dan kesepakatan pakar berkaitan amalan tersebut dalam organisasi pembelajaran. Soal selidik ini digunakan sebagai instrumen kutipan data untuk pusingan kedua Delphi. Pakar dikehendaki menjawab menggunakan skala Likert lima poin. Analisis kesepakatan pakar menggunakan mod, median dan Julat Antara Kuartil (JAK) ditunjukkan dalam Lampiran 1.

Pusingan kedua Delphi ini telah menerima banyak saranan tambahan item baru dan penambahbaikan item sedia oleh lima belas orang pakar yang terlibat. Berdasarkan saranan tersebut, beberapa item telah ditambahbaik dari segi penstrukturan ayatnya, dipecahkan menjadi beberapa item yang berlainan dan beberapa item baru ditambah. Kesemua

hasil penambahbaikan ini telah dimasukkan ke dalam instrumen soal selidik yang digunakan dalam pusingan ketiga.

Hasil penambahbaikan dan penyenaian item baru dimasukkan ke dalam soal selidik untuk pusingan ketiga Delphi. Soal selidik ini telah dihantar kepada kesemua lima belas orang pakar yang sama beserta dengan analisis maklumbalas bagi sesi pusingan lalu. Dalam pusingan ketiga ini, para pakar dikehendaki menilai semula pernyataan yang diberikan dan memberikan persetujuan mereka terhadap pernyataan tersebut menggunakan skala Likert yang sama seperti dalam pusingan lalu. Tiada sebarang penambahan item dibenarkan dalam pusingan ini. Selanjutnya, maklumbalas yang diberikan oleh para pakar ini dianalisis menggunakan skor mod dan median serta Julat Antara Kuartil (JAK). Dapatan tersebut ditunjukkan dalam Lampiran 2.

Kutipan data telah ditamatkan pada pusingan ketiga kerana kesemua pakar telah menunjukkan tahap kesepakatan yang tinggi terhadap semua item (rujuk skor mod, median dan JAK dalam Lampiran 2).

4. Dimensi Wawasan (Visi) dan Misi Organisasi

Unsur wawasan dan misi sekolah yang dikongsi bersama. Majoriti pakar telah bersetuju terhadap sembilan amalan yang dapat menunjukkan bahawa wawasan dan misi sekolah dikongsi bersama oleh semua warga sekolah. Amalan tersebut adalah: warga sekolah sentiasa mewartakan wawasan dan misi sekolah, faham dengan kehendak wawasan, faham dengan kerangka kerja untuk mencapai wawasan tersebut, mempunyai hasrat yang sama dengan wawasan sekolah, bangga dengan wawasan sekolah serta mempunyai rasa kepunyaan dengan wawasan sekolah. Selain itu, ibubapa juga turut terlibat dalam menjayakan wawasan sekolah.

Unsur pasukan wawasan sekolah yang mantap. Walaupun hanya sebahagian pakar menamakan pasukan ini sebagai pasukan wawasan, namun kesemua mereka sepakat bahawa sekolah mempunyai sekumpulan individu yang bertanggungjawab terhadap wawasan sekolah. Pakar telah bersetuju bahawa ada enam amalan yang menunjukkan sekolah mempunyai sebuah pasukan wawasan yang mantap. Amalan pertama adalah berkaiatan pembentukan pasukan wawasan iaitu terdiri daripada wakil pihak berkepentingan pendidikan dalam dan luar sekolah. Lima amalan lain adalah berkaiatan tugas pasukan wawasan iaitu memantau aktiviti sekolah agar selari dengan kehendak wawasan dan misi sekolah, membantu warga sekolah yang baru untuk memahami

kehendak wawasan dan misi sekolah, menjelaskan kepada pengetua yang baru mengenai proses atau perkembangan pencapaian wawasan, mengingatkan warga sekolah mengenai wawasan yang ingin dicapai, dan membina wawasan dan misi baru sekiranya wawasan dan misi terdahulu telah dicapai atau tamat tempoh.

Unsur wawasan sekolah yang jelas. Majoriti pakar telah bersepakat terhadap tujuh amalan yang menunjukkan wawasan sekolah adalah jelas iaitu pernyataan visi dan misi mestilah jelas dan mudah difahami, dipamerkan di kawasan strategik dalam sekolah, dicetak dalam dokumen penting sekolah, dipaparkan dalam bilik darjah, dilihat oleh pelawat apabila memasuki kawasan sekolah, diterjemahkan dalam bentuk tema atau moto yang mudah diingati, serta mempunyai *bingkai masa* untuk dicapai.

Unsur wawasan sekolah yang boleh dicapai. Majoriti pakar telah bersepakat terhadap sepuluh amalan untuk menghasilkan wawasan sekolah boleh dicapai iaitu penggubalan misi mengambil kira dasar pendidikan negara, kekuatan dan kelemahan sekolah, keupayaan sekolah, keperluan sekolah, budaya sekolah yang sedia ada, latar belakang sekolah, pandangan dan idea warga sekolah serta, penglibatan PIBG. Selain itu visi perlu realistik dan penilaian perlaksanaannya dilaksanakan secara berterusan.

5. Dimensi Struktur dan Iklim Organisasi

Unsur iklim yang menggalakkan pembelajaran. Majoriti pakar telah bersepakat terhadap sembilan amalan bagi membina iklim yang menggalakkan pembelajaran dalam organisasi pembelajaran iaitu menjadikan belajar dari kesilapan sebagai budaya sekolah, menggalakkan inovasi, saling mempercayai antara pemimpin dan warga sekolah, sentiasa membuka peluang kepada warga sekolah memberikan cadangan dan pandangan, melakukan penambahbaikan berdasarkan pandangan dan cadangan tersebut, perbincangan tidak formal warga sekolah sentiasa menjurus ke arah peningkatan profesionalisme mereka, warga sekolah diberi peluang untuk meningkatkan profesionalisme secara adil, perancangan program perkembangan staf mengambil kira keperluan pembelajaran semua staf dan, stesen pembelajaran diwujudkan di persekitaran dalam dan luar bilik darjah.

Unsur struktur yang menyokong pembelajaran. Majoriti pakar didapati telah bersepakat untuk menyetujui lima amalan yang menunjukkan sekolah mempunyai struktur yang menggalakkan pembelajaran iaitu mempunyai kemudahan internet, ruang khas untuk

warga sekolah mengadakan dialog/diskusi, bahan rujukan khusus untuk kumpulan warga sekolah tertentu, peralatan teknologi dalam bilik darjah. Selain itu, amalan perkongsian ilmu berlaku tanpa mengambil kira jawatan dan latar belakang warga sekolah.

Unsur aliran maklumat yang cekap dan berkesan. Sebanyak tujuh amalan telah disepakati pakar sebagai amalan yang menunjukkan sekolah mempunyai elemen aliran maklumat yang cekap dan berkesan iaitu maklumat disampaikan dengan cekap dan berkesan, maklumat terkini berkaitan sekolah dapat dirujuk dengan mudah, papan kenyataan diletakkan di lokasi yang strategik dan mempamerkan maklumat berguna kepada warga sekolah, berlaku komunikasi dua hala dalam kalangan warga sekolah, mesyuarat dijalankan dengan cekap dan berkesan serta, teknologi terkini dimanfaatkan untuk keberkesanan penyampaian maklumat.

Unsur sistem yang terbuka kepada maklum balas. Pakar secara majoriti bersepakat pada tahap yang tinggi terhadap enam amalan yang menunjukkan sekolah mempunyai elemen sistem yang terbuka kepada maklumbalas iaitu mempunyai peti cadangan yang diletakkan di tempat strategik dalam sekolah, warga sekolah boleh memberikan cadangan dan pandangan bila-bila masa dan ianya dinilai untuk penambahbaikan sekolah, warga sekolah boleh membahaskan perbezaan pandangan secara profesional dalam mesyuarat, sekolah menyediakan pelbagai saluran untuk memberi maklumbalas dan, maklumbalas yang diterima ini diuruskan oleh jawatankuasa khas.

6. Dimensi Kepimpinan Organisasi

Unsur menyediakan peluang dan ruang untuk pembelajaran guru. Majoriti pakar telah bersepakat terhadap dua belas amalan kepimpinan yang berkait dengan elemen penyediaan peluang dan ruang untuk pembelajaran guru. Amalan tersebut adalah melibatkan tanggungjawab pihak kepimpinan sekolah untuk mengenalpasti keperluan pembelajaran guru secara berterusan, memahami kehendak guru untuk belajar, memberikan guru peluang untuk membetulkan kesilapan diri, memastikan guru diberikan peluang untuk meningkatkan profesionalisme diri dan peluang ini diberikan secara adil antara semua guru, memastikan program perkembangan staf dapat memenuhi keperluan profesionalisme guru, menggubal jadual waktu bagi memudahkan guru untuk belajar, menyediakan ruang yang selesa untuk guru berbincang, memperuntukkan hari khusus untuk guru berkongsi ilmu, menyediakan bahan rujukan yang mencukupi dan terkini untuk guru, menggalakkan guru menulis bahan

akademik dan, menggalakkan guru membentangkan kertas kerja (contoh, di seminar atau kursus perkembangan staf).

Unsur menjadi model pembelajaran. Salah satu elemen kepimpinan yang disepakati pakar adalah memodelkan pembelajaran. Majoriti pakar telah bersetuju bahawa terdapat sepuluh amalan yang boleh diamalkan oleh pemimpin sekolah untuk menjadikan diri mereka sebagai model pembelajaran di sekolah. Amalan tersebut adalah menjadi pencetus budaya ilmu di sekolah, menjadi suri teladan, menggalakkan budaya membaca dalam kalangan warga sekolah, menjadi sumber rujukan warga sekolah, berkongsi maklumat (contoh, dari kursus atau buku) dengan warga sekolah, memaklumkan warga sekolah mengenai bahan bacaan yang menarik, bersedia dengan maklumat terkini khususnya dalam bidang pendidikan, bersikap terbuka dengan kritikan, menunjukkan minat terhadap aktiviti pembelajaran warga sekolah serta, dapat mengetuai diskusi profesional di sekolah.

Unsur menggalakkan inovasi. Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang sentiasa melakukan inovasi. Justeru itu, majoriti pakar bersepakat bahawa terdapat lapan amalan yang berkaitan dengan tanggungjawab kepimpinan untuk menggalakkan inovasi di sekolah. Amalan yang dimaksudkan adalah menyokong segala idea baru yang relevan, menggalakkan warga sekolah menerokai sesuatu yang baru, memberikan kebebasan kepada guru untuk melaksanakan aktiviti dengan kreativiti mereka sendiri, membuat *post-mortem* untuk tujuan penambahbaikan dan memastikan aktiviti penambahbaikan dilakukan, memastikan kesilapan yang sama tidak diulangi, mengiktirafkan aktiviti inovasi yang dilakukan oleh warga sekolah seta, meraikan kejayaan pencapaian inovasi tersebut bersama warga sekolah

Unsur memberikan penghargaan dan pengiktirafan. Salah satu tugas kepimpinan yang penting dalam organisasi pembelajaran adalah memberikan penghargaan dan pengiktirafan. Justeru itu, pakar telah bersepakat terhadap enam perkara yang patut dijadikan amalan oleh kepimpinan sekolah untuk memenuhi tuntutan tersebut. Enam amalan tersebut adalah mengiktiraf cadangan dan pandangan bernas warga sekolah, menyatakan penghargaan secara formal dan tidak formal, menghargai usaha warga sekolah untuk meningkatkan profesionalisme diri mereka, menghargai sumbangan warga sekolah walaupun kecil, meraikan kejayaan sekolah bersama-sama warga sekolah dengan cara yang istimewa dan, mempromosikan kejayaan tersebut sama ada melalui pengumuman di perhimpunan sekolah atau menerusi media

Unsur membangunkan potensi warga sekolah. Memberikan tugas dan tanggungjawab kepada individu yang betul akan membantu individu tersebut mengembangkan potensi diri mereka. Sehubungan dengan itu, pakar telah bersepakat tentang enam amalan kepimpinan untuk membangunkan potensi warga sekolah. Amalan yang dimaksudkan adalah mengenali potensi warga sekolah, menyedarkan warga sekolah tentang potensi mereka, membantu warga sekolah mengembangkan potensi mereka, menyokong usaha warga sekolah untuk memajukan diri, melaksanakan aktiviti *pementoran dan kocing* kepada warga sekolah dan, mewujudkan pasukan pelapis bagi program utama sekolah.

7. Dimensi Pembelajaran Individu dalam Organisasi

Unsur kesungguhan untuk belajar. Kesungguhan untuk belajar perlu datang dari dalam diri individu yang ingin maju. Justeru itu, pakar telah mencapai kesepakatan terhadap sembilan amalan yang menunjukkan kesungguhan guru untuk belajar iaitu mempunyai tahap motivasi diri yang tinggi untuk belajar, melaksanakan tugas dengan bersungguh-sungguh, bertanggungjawab terhadap peningkatan profesionalisme diri sendiri, sentiasa melengkapkan diri dengan maklumat terkini khususnya yang berkaitan dengan kerjaya, sentiasa mencuba kaedah baru dalam proses pengajaran dan pembelajaran, terus berusaha sekiranya sesuatu inovasi yang dilakukan belum berjaya, mempelbagaikan aktiviti pembelajaran dengan murid, mengamalkan konsep seorang guru ialah seorang pembelajar. Selain itu pengaruh rakan sejawat juga boleh membantu meningkatkan motivasi guru untuk belajar.

Unsur pembelajaran berterusan. Pembelajaran dalam organisasi pembelajaran adalah satu proses yang sentiasa berterusan. Majoriti pakar telah bersepakat terhadap tujuh amalan yang dapat dilakukan guru untuk menjamin kesinambungan pembelajaran mereka iaitu dengan sentiasa memperuntukkan waktu untuk membaca dan menambah pengetahuan, berusaha menarik minat murid dengan kaedah pengajaran yang bersesuaian, mengenalpasti kaedah terbaik untuk melaksanakan pengajaran berkesan, berbincang dengan murid tentang objektif pembelajaran mereka, memberikan perhatian kepada reaksi murid ketika proses pengajaran dan pembelajaran, memanfaatkan kemudahan teknologi untuk mendapatkan maklumat serta, mengenalpasti peluang untuk meningkatkan profesionalisme diri.

Unsur memulakan inisiatif dan mengambil risiko. Berani memulakan inisiatif dan mengambil risiko adalah elemen penting yang disepakati pakar dalam dimensi pembelajaran individu. Sehubungan dengan itu, mereka telah bersetuju terhadap enam perkara yang patut

menjadi amalan guru iaitu berani melakukan inovasi dalam kaedah pengajaran, berusaha mencipta modul/bahan bantu mengajar untuk memudahkan tugas pengajaran, sentiasa bersedia menerima tugas baru, dapat menggunakan kreativiti dalam melaksanakan program/aktiviti sekolah dan, cuba mengambil inisiatif dengan memperkenalkan program/aktiviti baru.

Unsur melakukan refleksi dan mengaplikasikan pengetahuan.

Membuat refleksi adalah elemen penting dalam organisasi pembelajaran untuk mendapatkan maklumat dan pengetahuan baru. Manakala mengaplikasikan pengetahuan adalah elemen yang menunjukkan pembelajaran telah berlaku. Sehubungan dengan itu, pakar telah bersepakat terhadap tujuh amalan dalam melakukan refleksi dan mengaplikasikan amalan yang patut diamalkan guru. Tujuh amalan tersebut adalah bersikap terbuka dengan kritikan murid dan kritikan rakan sejawat, berani mengakui kesilapan dan mengambil iktibar dari kesilapan tersebut, melakukan refleksi yang bermakna setelah proses pengajaran dan pembelajaran atau sesuatu aktiviti tamat, mengenalpasti masalah pembelajaran murid melalui aktiviti refleksi tersebut dan, mencari kaedah terbaik untuk menyelesaikan masalah tersebut.

8. Dimensi Budaya Pembelajaran Kolektif

Unsur berdialog dan berdiskusi. Elemen berdialog dan berdiskusi secara profesional adalah antara ciri penting sebuah organisasi pembelajaran. Justeru itu, sebanyak enam amalan telah disepakati pakar untuk membina elemen tersebut dalam konteks sekolah iaitu guru menjadikan perbualan tidak formal sebagai sumber pembelajaran, menjuruskan perbualan tersebut kepada bentuk diskusi profesional, dapat membahaskan perbezaan pendapat secara profesional, menjalankan mesyuarat dalam bentuk diskusi profesional, melakukan dialog profesional berlaku secara berterusan dan, sentiasa berasa selesa untuk memberi pandangan atau cadangan.

Unsur berkongsi ilmu. Perkongsian ilmu akan menjana lebih banyak pengetahuan baru. Unsur ini sangat penting bagi sebuah organisasi pembelajaran kerana ilmu yang berkembang akan membantu organisasi untuk lebih berdaya saing. Justeru itu, pakar telah bersetuju terhadap tujuh perkara yang patut menjadi amalan guru iaitu dapat melaksanakan penglatihan dalaman (*in-house training*), menjemput pakar luar untuk berkongsi ilmu, berkongsi bahan bacaan yang bermanfaat dengan rakan sejawat, berkongsi bahan bantu mengajar yang dibina bersama dengan ahli panitia dan guru yang lain, berkongsi kaedah pengajaran dan pembelajaran baru dengan rakan sejawat,

membentangkan hasil kajian tindakan untuk manfaat guru lain serta, mewujudkan permuafakatan dengan sekolah lain dalam hal penyebaran ilmu

Unsur membuat refleksi dan mengambil tindakan secara berpasukan. Membuat refleksi secara berpasukan adalah penting bagi mendapat pandangan dan maklumbalas yang lebih baik dan menyeluruh. Mengambil tindakan dari hasil refleksi adalah kaedah berkesan untuk menambahbaik kualiti kerja dan mutu perkhidmatan. Oleh yang demikian, pakar telah bersepakat terhadap enam amalan yang menunjukkan elemen ini wujud dalam sebuah sekolah. Enam amalan tersebut adalah memanfaatkan Mesyuarat Panitia dengan membuat refleksi dan menyelesaikan masalah pengajaran dan pembelajaran, memanfaatkan Mesyuarat Guru untuk membuat keputusan berkaitan agenda penting sekolah, menggunakan hasil kajian tindakan untuk menambahbaik sekolah, menggunakan data dan maklumat sedia ada untuk membantu proses membuat keputusan dalam sekolah, mendokumentasikan hasil perkongsian ilmu untuk rujukan masa hadapan guru dan warga sekolah serta, melaksanakan aktiviti *penanda-arasan* secara berterusan mengikut keperluan sekolah.

Unsur memantau perkembangan ahli dalam pasukan. Salah satu tanggungjawab penting individu dalam sebuah organisasi pembelajaran adalah untuk memastikan rakan sejawatnya turut sama belajar. Pembelajaran perlu berlaku secara kolektif untuk memberi kesan kepada organisasi. Justeru itu, sebanyak tujuh amalan telah disepakati pakar sebagai amalan untuk memantau perkembangan ahli dalam pasukan iaitu ketua pasukan perlu memastikan ahli melibatkan diri secara aktif dalam aktiviti pembelajaran, membincangkan maklumbalas aktiviti pencerapan bersama ahli dalam kumpulan, mengamalkan sikap akauntabiliti terhadap pembelajaran ahli pasukan, saling mempercayai rakan sejawat, bersikap prihatin dengan rakan sejawat, membudayakan aktiviti *pementoran* dan *kocing* serta, mewujudkan Sistem *Buddy* untuk pembelajaran guru.

Unsur mengamalkan budaya kerja berpasukan yang cemerlang. Kerja berpasukan akan memudahkan tugas guru di sekolah. Oleh yang demikian, guru perlu bersedia untuk bekerjasama dengan ahli pasukannya supaya beban tugas yang akan dilaksanakan menjadi lebih ringan. Pakar telah bersepakat terhadap lima amalan yang dapat membantu guru mewujudkan budaya kerja berpasukan yang cemerlang iaitu sedia bekerja dengan sesiapa sahaja yang menjadi ahli dalam pasukan, mengiktiraf pengetahuan dan kemahiran setiap ahli dalam pasukan, menyedari peranan setiap ahli untuk mencapai visi sekolah,

menghasilkan modul/bahan bantu mengajar secara berpasukan serta, dapat mencapai kepuasan belajar apabila bekerja bersama dalam pasukan.

Secara keseluruhannya, kajian bagi fasa ini mendapati sebanyak seratus enam puluh amalan telah disepakati pakar sebagai amalan terbaik untuk organisasi pembelajaran berdasarkan konteks sekolah di Malaysia.

9. Kesimpulan

Kajian ini telah menemui elemen-elemen yang berkaitan dengan organisasi pembelajaran sama seperti kajian yang telah dijalankan di banyak negara dan dalam banyak organisasi. Walaupun beberapa elemen yang biasanya wujud dalam organisasi berasaskan perniagaan dan keuntungan didapati tidak wujud dalam konteks sekolah, namun begitu ia adalah bertepatan dengan kehendak kajian iaitu membina profil amalan terbaik organisasi pembelajaran berdasarkan konteks sekolah. Kajian ini akan diteruskan dengan penilaian tahap pelaksanaan amalan ini di Sekolah Berprestasi Tinggi Malaysia.

Rujukan

- Alavi S. B., & McCormick J. 2004. A cross-cultural analysis of the effectiveness of the learning organization model in school contexts. *The International Journal of Educational Management* 18(7), 408-416.
- Bowen G. L., Ware W. B., Rose R. A. & Powers J. D. 2007. Assessing the function of schools as learning organization. *Children & School* 29(4), 199-208.
- Davies B. & Ellison L. 2001. Organizational learning: building the future of a school. *International Journal of Educational Management*, 15(2), 78-85.
- Fadzil M.b.I.. 2000. Tentera Darat sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran: Satu Penilaian Keberkesanannya. *Tesis Sarjana* yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia, Malaysia
- Faizal M.b.A.G.A. 2008. Pembentukan model keberkesanan dan penambahbaikan sekolah di Malaysia. *Tesis D. Fal.* yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- Garvin D. A. 2000. *Learning in action. A guide to putting the learning organization to work.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Grieves J. 2008. Why we should abandon the idea of the learning organization. *The Learning Organization* 15(6), 463-473.

- Hsu C., & Sanford B. A. 2007. The Delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12 (10), 1-7.
- Iskandar J. 2000. Amalan Organisasi Pembelajaran di Universiti Utara Malaysia dari Perspektif Kakitangan. *Tesis sarjana* yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Jamali D. & Sidani Y. 2008. Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context. *The Learning Organization*, 15(1), 58-74.
- Jyothibabu C., Farooq A. & Pradhan B. B. 2010. An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization* 17(4), 303-327.
- Kenny J. 2006. Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization*, 13(4), 353-368.
- Lam Y. L. J. 2004. Reconceptualizing a dynamic model of organizational learning for schools. *Journal of Educational Management* 42(3), 297-311.
- Mahani M. 2002. Kesediaan sekolah menjadi organisasi pembelajaran. *Tesis Sarjana* yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia, Malaysia.
- Marinah A. 1998. Amalan-amalan organisasi pembelajaran. Satu tinjauan di sekolah-sekolah terpilih dalam daerah Kota Kinabalu, Sabah. *Tesis Sarjana* yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia.
- Marquardt M. J. 1996. *Building the Learning Organization: A systems approach to quantum improvement*. New York: McGraw-Hill.
- Michael. P. Roderick C. & Mulrooney C. 1995. *Learning Organization in Practice*. UK: Mc Graw-Hill Book Company.
- Noor Azam A.A. 2008. Hubungan antara dimensi budaya dan gaya kepimpinan dengan tahap amalan organisasi pembelajaran di UiTM. *D. Fal.* yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia, Malaysia.
- O'Brien M. 1994. *Learning Organization Practices Profiles*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
- Ortenblad A. 2004. The learning organization: towards an intergrated model. *The Learning Organization* 11(2), 129-144.

- Phillips B. T. 2003. A four-level learning organization benchmark implementation model. *The Learning Organization*, 10(2), 98-105.
- Rahman A.b.S. 2000. Sekolah Sebagai Sebuah Organisasi Pembelajaran: Satu tinjauan di sebuah sekolah harapan negara. *Tesis Sarjana* yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia
- Raja Maznah R. H. 1995. Evolving a learning organization: The Malaysian context. Kertas kerja yang dibentangkan di *The 1995 Human Development Seminar*, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Saedah S. & Paris M.b.S. 2010. Jangkaan masa depan terhadap aplikasi teknologi dalam pengajaran dan pembelajaran peringkat sekolah menengah: pandangan pakar. <http://www.slideshare.net/norelianamdsharif/saedah-um>. (28 November 2008)
- Salleha A. K. 2001. Ke Arah Organisasi Pembelajaran. *Tesis Sarjana* yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia, Malaysia.
- Senge P. M. 1990. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Shahrin H. 2000. Universiti Teknologi Malaysia ke arah Sebuah Organisasi Pembelajaran. *Tesis Sarjana* yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia, Malaysia.
- Silins H., Zarins S. & Mulford B. 2002. What characteristics and processes define a school as a learning organization? Is this is a useful concept to apply to school. *International Education Journal* 3(1), 24-32.
- Stylianides M. & Pashiardis P. 2007. The future of our schools: an example of the Delphi technique in action and the case of Cyprus. *International Journal of Educational Management* 21(5), 384-406.
- Teo C. L. 2007. Sekolah sebagai organisasi pembelajaran: satu kajian di sekolah menengah di Sentul, Kuala Lumpur. *Tesis Sarjana* yang tidak diterbitkan, Institut Pengajian Kependidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Voulalas Z. D. & Sharpe F. G. 2005. Creating schools as learning communities: obstacles and processes. *Journal of Educational Administration* 43(2), 187-208.
- Wonacott M. E. 2000. The learning organization: Theory and Practice. Myths and Realities, 12. (9 Dis. 2010 www.ericdigest.com).
- Yeo R. K. 2005. Revisiting the roots of learning organization. *The Learning Organization* 12(4), 368-382.

- Zulkifli A. R. 2006. Pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kecemerlangan organisasi: satu kajian persepsi di kalangan kakitangan Maktab Rendah Sains Mara. *Tesis D.Fal.* yang tidak diterbitkan, Universiti Malaysia Terengganu, Malaysia.
- Zuraidah A. 2009. Pembentukan Komuniti Pembelajaran Profesional: Kajian terhadap sekolah menengah di Malaysia. *Jurnal Manajemen Pendidikan* 5(2), 78-96.

