

KEBERKESANAN AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN DI SEBUAH SEKOLAH CEMERLANG DI KUALA TERENGGANU, TERENGGANU: SATU KAJIAN AWAL

Muhammad Faizal A. Ghani*
Rosnah Ishak*
Saedah Siraj*
Husaina Banu Kenayathulla*

*Fakulti Pendidikan
Universiti Malaya

Gary M. Crow
Indiana University

Abstract: The effectiveness of the learning organization should lead to increase knowledge, skill and bring positive changes to the school community. Thus, this study aims to identify the effectiveness of the learning organization practices in an excellent school. The theoretical framework of both Rosnah Ishak (2012) and Watkins and Marsick (1996) were modified to form the conceptual framework of the study. The data were collected through questionnaires distributed to thirty teachers. The data were analyzed using descriptive statistics such as percentage, mean and standard deviation. This study found the majority of the following effectiveness of learning organization practices were high and satisfactory with the scale of 5 (Very Often) and 4 (Always) is in the range of percentages between 50 and 100. The practices included the following dimensions of the learning organization as vision and mission of the organization, organizational climate and structure, organizational leadership, individual learning and collective learning culture. However, the effectiveness of the learning organization practices among the dimensions was moderate and moderately satisfactory with the scale of 3 (Seldom) in the range of percentages between 50 and 100. The four practices involved the discussion of the school's vision and mission within school community, the team's vision in helping the new school community to understand the vision, learning climate was set up in the external and internal environment of the classroom, technology equipments (e.g. computer and LCD) were provided in the classroom and the school leaders were aware of the school community potential. This study also found the ranking of the following practices of the learning organizations i.e. individual learning within the organization when the mean score is of 3.86 and the standard deviation 0.80, a culture of collective learning (mean=3.85 and standard deviation 0.88), organizational leadership (mean=3.63 and standard deviation 1.03), organizational climate and structure (mean=3.62 and standard deviation 1.04) as well as vision and mission of the learning organization (mean=3.54 and standard deviation 1.07). The implication of the study is the effectiveness of the learning organization practices should take place at all levels including individuals, teams, organizations and education stakeholders.

Keywords: Learning organization, effectiveness, high performance school

PENGENALAN

Untuk mengekalkan sikap berdaya saing dalam sesebuah persekitaran yang sentiasa berubah-ubah atau tidak menentu, seseorang individu atau sesebuah organisasi perlu memiliki tabiat suka membaca. Hal tersebut disebabkan pengetahuan dan kemahiran lalu terdedah kepada keusangan (Edmondson & Moingeon, 2000). Manakala, kejayaan pada masa depan memerlukan sikap bertanggungjawab dan pengetahuan yang terkini (Orlikowski, 2002). Untuk mencapai hasrat tersebut, pemimpin sesebuah organisasi beranggapan bahawa tindakan berikut berupaya menggalakkan warga organisasinya belajar dengan bersungguh-sungguh (Garvin, Edmondson & Gino, 2011). Pemimpin organisasi akan menggubal visi yang jelas, memberikan insentif kepada warganya dan menyediakan pelbagai program perkembangan staf. Namun, anggapan tersebut akan meleset sekiranya warga organisasi menghadapi persaingan yang hebat, perubahan dalam teknologi dan perubahan terhadap cita rasa pelanggan (Orlikowski, 2002).

Justeru, sesebuah organisasi perlu menggalakkan warganya untuk belajar bagi mengatasi fenomena yang dinyatakan di atas. Dengan kata lain, setiap organisasi perlu menjadi sebuah organisasi pembelajaran. Menerusi hasrat tersebut, warga sekolah dilatih untuk mengenal pasti, memperolehi dan berkongsi pengetahuan dan kemahiran yang dimilikinya (Pettigrew & Whipp, 2004). Selanjutnya, usaha tersebut berupaya membantu organisasi melahirkan warga yang bersifat toleransi, terbuka untuk perbincangan, berfikir secara holistik dan sistematik (Pedler, Burgoyne & Boydell, 2011). Impak tersebut menyebabkan sesebuah organisasi berupaya untuk bertindak balas terhadap perubahan dalam persekitaran secara cekap dan berkesan.

Namun, gambaran terdahulu lebih berfokus kepada organisasi yang berorientasikan keuntungan. Garvin, Edmondson dan Gino (2011) menyokong kenyataan dengan menyatakan konsep organisasi pembelajaran telah lama diperkenalkan dalam bidang pengurusan pada tahun 1990an oleh Peter M. Senge. Malah, diperluaskan menerusi aktiviti penerbitan, bengkel dan laman sesawang (Hayes, Wheelwright & Clark, 2011). Dalam bidang pendidikan pula, Sabah dan Orthner (2007) menyatakan arahan agar institusi sekolah menjadi organisasi pembelajaran telah disambut baik oleh warga sekolah mulai tahun 2000. Hal tersebut disebabkan guru bertanggungjawab untuk melahirkan murid yang bercirikan modal insan (Ensari, 2001) serta peranan sekolah untuk merealisasikan konsep pembelajaran sepanjang hayat (Celik, 2000). Justeru, institusi sekolah perlu mengubah peranannya untuk menjadi organisasi pembelajaran berbanding organisasi pengajaran bagi membangunkan masyarakat (Toremén, 2001).

Di Malaysia, konsep organisasi pembelajaran masih baru untuk difahami khususnya dalam kalangan warga organisasi sektor awam seperti institusi pendidikan. Hal tersebut disebabkan tingkah laku birokrasi organisasi sektor awam adalah keterlaluan dan menghalang warga organisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran diri (Malek Shah Mohd. Yusof, 2005). Namun, perubahan ke arah penambahbaikan telah mula berlaku dalam kalangan organisasi sektor awam. Perubahan tersebut disebabkan perkembangan dalam persekitaran dalaman dan luaran yang menuntut organisasi menghasilkan produk dan perkhidmatan yang berkualiti menerusi peningkatan pengetahuan dan kemahiran staf (Sta. Maria, 2002).

Persoalannya kini, sejauhmanakah warga organisasi sektor awam seperti institusi sekolah telah melakukan perubahan terhadap pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki mereka? Justeru, artikel ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran di sebuah institusi sekolah.

Penyataan Masalah

Mulai akhir tahun 1980an, organisasi sektor awam di Malaysia telah mula menyedari keperluan untuk meningkatkan kualiti pengurusan dan perkhidmatan mereka. Kenyataan tersebut digambarkan melalui pelancaran Gerakan Budaya Kerja Cemerlang pada 27 November 1989. Gerakan tersebut menekankan kepentingan amalan organisasi pembelajaran menerusi pelaksanaan program perkembangan staf secara aktif untuk memastikan staf memiliki tahap pengetahuan dan kemahiran yang tinggi bagi memenuhi cabaran perubahan persekitaran (Malek Shah Mohd. Yusof, 2005).

Malah, usaha gigih kerajaan untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan warga organisasi sektor awam diteruskan dengan memperkenalkan beberapa program kualiti (seperti Sistem Pengurusan Kualiti, *Benchmarking* dan *Total Quality Management*) tanpa mengabaikan ciri-ciri modal insan. Hal tersebut menyebabkan tertubuhnya Pelan Integriti Kebangsaan pada April 2004 yang menekankan nilai murni ketika bekerja seperti tingkah laku beretika dan kerja berpasukan (Malek Shah Mohd. Yusof, 2005; Sta. Maria, 2002). Justeru, hasrat kerajaan akan tercapai sekiranya sesebuah organisasi berupaya mengorak langkah ke arah sebuah organisasi pembelajaran. Tuntutan tersebut disebabkan individu yang berpengetahuan dan kemahiran tinggi berupaya melakukan perubahan (Kanter, 2001) khususnya dalam kalangan warga organisasi sektor awam yang telah dididik dengan budaya kerja tradisional yang melibatkan tingkah laku birokrasi, lambat dan sukar untuk berubah (Malek Shah Mohd. Yusof, 2005; Samad Yahya, 2009).

Namun, sejak kebelakangan ini, tahap keberkesanan program kualiti dalam kalangan warga organisasi sektor awam di Malaysia kurang menggalakkan (Yusof Boon & Fadzlon Hasan, 2011). Kegagalan tersebut disebabkan konsep kualiti sukar untuk difahami oleh mereka. Fenomena tersebut menyebabkan wujudnya budaya yang menentang perubahan positif akibat kurang pendedahan berkaitan perubahan dalam pengetahuan dan kemahiran (Stephen, 1990). Di samping itu juga, dalam konteks kepimpinan sekolah di Malaysia, pengetua lebih bersifat pengurus yang cenderung ke arah pemusatan kuasa (Yusof Boon & Fadzlon Hasan, 2011). Hal ini menyebabkan pengetua kurang berkomunikasi secara dua hala dan bersifat terbuka (Senge, 1990). Pelaksanaan tugas lebih berpandukan prosedur yang terdapat pada buku panduan pengurusan dan takwim tahunan sekolah (Kirkbride, 2001). Dengan kata lain, budaya kerja organisasi sektor awam terlalu menekankan tugas, disiplin, prosedur yang tegas,

peraturan kerja yang ketat serta kurang ruang untuk berkeaktiviti (Kline & Saunders, 2006). Implikasinya, budaya kerja tersebut telah mewujudkan jurang antara pengurus atasan dengan pekerja bawahan yang menghalang mereka untuk berkongsi pengetahuan dan kemahiran (Yusof Boon & Fadzlon Hasan, 2011).

Berpandukan perbincangan di atas, adakah organisasi dalam kalangan sektor awam khususnya institusi sekolah masih mengamalkan budaya kerja bercorak tradisional yang menghalang staf untuk berubah menerusi peningkatan tahap pengetahuan dan kemahiran? Justeru, artikel ini bertujuan untuk menentengahkan kajian awal mengenai tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran di sebuah institusi sekolah di Kuala Terengganu.

Kerangka Konseptual Kajian

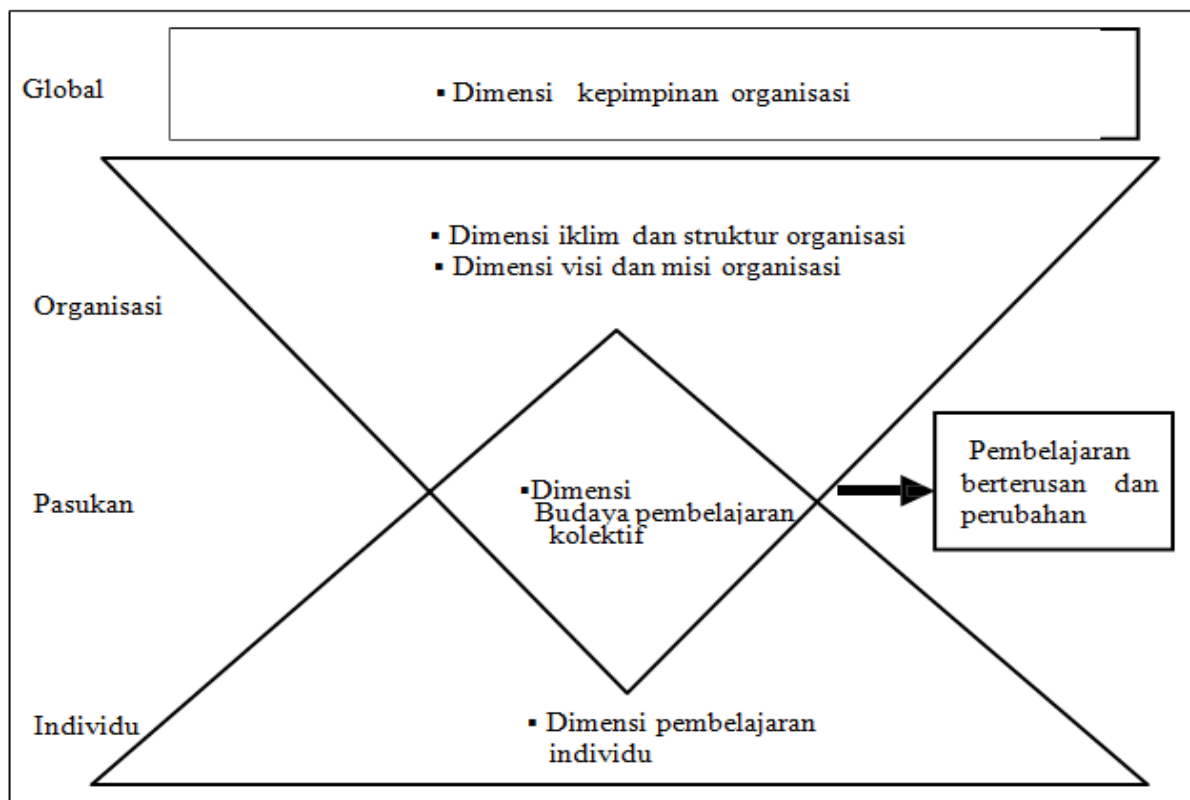
Kerangka konseptual kajian ini berdasarkan kerangka teoritikal kajian yang telah dibina oleh Rosnah Ishak (2012) serta Watkins dan Marsick (1996). Kerangka tersebut telah diguna pakai dalam kajian ini disebabkan faktor berikut. Kerangka kajian Rosnah Ishak (2012) adalah berdasarkan konteks tempatan. Seramai lima belas orang pakar tempatan dalam bidang pengurusan pendidikan dan organisasi pembelajaran telah dilibatkan dalam kajian tersebut bagi memperolehi tahap kesepakatan yang tinggi terhadap fenomena yang diutarakan kepada mereka. Manakala, kerangka kajian Watkins dan Marsick (1996) dianggap sebuah model yang mantap disebabkan proses penambahbaikan telah dilaksanakan dalam beberapa siri kajian mengenai organisasi pembelajaran (Watkins & Marsick, 2000).

Kerangka kajian Rosnah Ishak (2012) telah menyenaraikan lima dimensi utama organisasi pembelajaran seperti mana berikut.

- (a) Dimensi visi dan misi organisasi merujuk kepada usaha untuk membina kefahaman yang jelas tentang misi, visi dan kesepakatan dalam menentukan hala tuju dan matlamat organisasi berdasarkan kepada nilai organisasi;
- (b) Dimensi iklim dan struktur organisasi merujuk kepada kemudahan fizikal, hubungan sesama warga sekolah, peraturan yang mengawal selia warga sekolah dan struktur organisasi bagi merangsangkan proses pembelajaran;
- (c) Dimensi kepimpinan organisasi merujuk kepada keupayaan pihak kepimpinan sekolah membudayakan pembelajaran, meningkatkan profesionalisme keguruan, merangsangkan proses pembelajaran dan merancang agenda memperkasakan guru dengan kaedah yang sistematik;
- (d) Dimensi pembelajaran individu merujuk kepada keinginan dan kesungguhan individu untuk belajar dan membangunkan diri serta memberikan komitmen kepada pembelajaran secara berterusan; dan
- (e) Dimensi budaya pembelajaran kolektif merujuk kepada pembentukan budaya belajar secara berpasukan dalam organisasi dengan rasa hormat, percaya dan saling menyokong demi meningkatkan profesionalisme guru serta membantu guru membina model minda.

Selanjutnya, Watkins dan Marsick, (1996) telah menekankan proses pembelajaran dalam empat peringkat yang saling berkaitan iaitu peringkat individu, kumpulan, organisasi dan pihak berkepentingan pendidikan (global). Proses pembelajaran tersebut telah berupaya mengubah sesebuah organisasi. Gabungan antara kerangka teoritikal Rosnah Ishak (2012) serta Watkins dan Marsick (1996) telah membentuk kerangka konseptual kajian seperti mana dalam Rajah 1.

Rajah tersebut menunjukkan dimensi kepimpinan organisasi berada di peringkat global. Kenyataan ini bermaksud pihak berkepentingan pendidikan seperti Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) perlu menyediakan kepimpinan sekolah yang memiliki tahap pengetahuan dan kemahiran yang tinggi. Dengan kata lain, KPM seharusnya mengambil kira faktor latar belakang akademik dan pengalaman selain kekananan dalam melantik pemimpin sekolah. Selanjutnya, jika pemimpin sekolah yang dipilih dalam kalangan mereka yang mencintai ilmu pengetahuan, proses perubahan terhadap diri dan warga sekolah mudah dilaksanakan di sekolah. Impak kepada faktor tersebut, melahirkan persekitaran sekolah yang kondusif sama ada dalam aspek hubungan sesama warga sekolah, kemudahan dan peraturan. Kenyataan ini digambarkan dalam dimensi iklim dan struktur organisasi serta dimensi visi dan misi organisasi yang dikategorikan di peringkat organisasi. Dalam peringkat pasukan pula, warga sekolah digalakkan untuk bekerja dan belajar dalam satu pasukan. Hal ini menyebabkan dimensi budaya pembelajaran kolektif berada di peringkat pasukan. Manakala, dalam peringkat individu, warga sekolah digalakkan untuk melaksanakan pelbagai bentuk pembelajaran secara berterusan seperti refleksi sendiri, melakukan inovasi dan mengaplikasikan pengetahuan.



Rajah 1. Kerangka Konseptual Kajian

Objektif Kajian

Kajian ini dilaksanakan untuk mencapai objektif berikut.

1. Untuk mengenal pasti tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah cemerlang; dan
2. Untuk melihat kedudukan dimensi amalan organisasi pembelajaran berdasarkan turutan.

SOROTAN KAJIAN LAMPAU

Konsep Organisasi Pembelajaran

Terdapat pelbagai definisi mengenai organisasi pembelajaran (Edmondson & Moingeon, 2000). Senge (1990) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang memiliki tahap kemampuan pembelajaran yang tinggi sehingga warga organisasi dapat membina corak pemikiran baru, berkongsi visi serta belajar secara berterusan. Manakala, Watkins dan Marsicks (1996) mendefinisikan organisasi pembelajaran dengan ciri-ciri organisasi yang aktif dengan aktiviti pembelajaran secara berterusan dalam pekerjaan harian.

Dalam menjelaskan definisi tersebut, Yusof Boon dan Fadzlon Hasan (2011) menyatakan komponen yang terdapat dalam sesebuah organisasi (iaitu sejumlah individu, struktur, kumpulan kerja yang berfungsi, sumber kewangan, perkakasan dan teknologi) saling memerlukan dalam melaksanakan aktiviti pembelajaran bagi meningkatkan produktiviti organisasi. Hal ini disebabkan sesuatu aktiviti pembelajaran yang dinamik akan menghasilkan perubahan terhadap pemikiran, kepercayaan dan tingkah laku (Samad Yahya, 2009). Mumtaz Begam Abdul Kadir (2009) pula mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang memberi komitmen dan menyediakan peluang belajar di semua peringkat organisasi bagi membolehkan warga organisasi menilai kebolehan masing-masing.

Ringkasnya, organisasi pembelajaran merupakan sebuah sistem hubungan yang saling bergantung dan

berinteraksi dalam kalangan komponen yang terdapat di dalamnya bagi tujuan pembelajaran. Proses pembelajaran tersebut yang diintegrasikan dalam pekerjaan harian berupaya menghasilkan perubahan terhadap pengetahuan, kepercayaan dan tingkah laku. Selanjutnya, pembelajaran tersebut berupaya meningkatkan keupayaan organisasi untuk terus maju dan berdaya saing.

Ciri-ciri Organisasi Pembelajaran

Swee dan Richards (1997) menjelaskan penemuan kajian berbentuk meta analisis terhadap sorotan kajian lampau mengenai organisasi pembelajaran, menemui lima ciri utama untuk mengenal pasti sama ada aktiviti pembelajaran berlaku dalam sesebuah organisasi. Ciri-ciri utama tersebut adalah seperti berikut.

(a) Visi dan misi yang jelas

Sesebuah organisasi yang berperanan sebagai sebuah sistem perlu memiliki visi yang jelas dan dikongsi bersama-sama warga organisasi. Staf perlu memahami visi tersebut bagi membolehkan mereka melaksanakan misi yang telah ditetapkan bersama-sama warga organisasi (Senge, 1990). Justeru, pihak kepimpinan organisasi perlu menggalakkan staf mereka untuk bekerjasama bagi mencapai objektif organisasi (Senge, 1994). Antara usaha yang boleh dilaksanakan adalah aktiviti pembelajaran kerana aktiviti tersebut berupaya mengubah tingkah laku staf ke arah lebih positif (Pedler, Burgoyne & Boydell, 2011).

(b) Kepimpinan yang berkomitmen tinggi

Pemimpin perlu memberikan komitmen yang tinggi bagi memastikan visi organisasi dan pembelajaran tercapai. Antaranya, pemimpin perlu mewujudkan budaya saling mempercayai agar warga organisasi menyakini bahawa kejayaan dan kegagalan merupakan sebahagian daripada proses pembelajaran. Pemimpin juga perlu mengenal pasti faktor penghalang kepada kejayaan aktiviti pembelajaran. Selanjutnya, membantu organisasi mereka bentuk visi bagi mengatasi halangan tersebut dengan mengenal pasti pengetahuan berkaitan. Ringkasnya, pemimpin berperanan penting untuk mewujudkan iklim pembelajaran melalui tingkah laku yang dimiliki. Misalnya, mengalu-alukan maklum balas dalam kalangan warga organisasi, bersikap terbuka terhadap kritikan, mengakui kesilapan diri serta memberikan sedikit kuasa kepada warga organisasi untuk membuat keputusan dan mengambil risiko (Garvin, 1993; Slocum, McGill & Lei, 1994).

(c) Uji kaji dan ganjaran

Masalah yang timbul dalam sesebuah organisasi merupakan peluang yang perlu direbut oleh mereka. Justeru, struktur dan sistem yang ada dalam organisasi perlu menyokong usaha staf merebut peluang di persekitaran organisasi. Misalnya, Jabatan Kewangan berupaya untuk mereka bentuk sistem ganjaran bagi menyediakan insentif kepada warga organisasi yang melaksanakan inovasi dan berani mengambil risiko (Senge, 1990; Garvin, 1993, Pedler, Boydell & Burgoyne, 2011; Slocum, McGill & Lei, 1994).

(d) Pemandahan pengetahuan

Sesuatu komunikasi perlu dilaksanakan secara jelas, pantas dan berfokus. Dengan kata lain, maklumat yang diperolehi dan disebarkan dalam organisasi seharusnya berkaitan masalah dan peluang yang boleh direbut oleh organisasi tersebut. Misalnya, maklumat yang diperolehi dan disebarkan antara jabatan dan persekitaran luaran seperti pembekal dan pesaing (Garvin, 1993; Shaw & Perkins, 1991; Pedler, Boydell & Burgoyne, 2011).

(e) Kerja berpasukan untuk menyelesaikan masalah

Telah menjadi lumrah bahawa seseorang individu memerlukan bantuan untuk mencapai sesuatu matlamat. Justeru, struktur dan sistem organisasi perlu menyokong warga organisasi untuk membentuk sebuah pasukan kerja dalam menyelesaikan masalah. Semangat kerja berpasukan juga perlu dilaksanakan merentasi bidang atau jabatan. Dengan kata lain, usaha tersebut bertujuan untuk mengurangkan sikap pergantungan terhadap kepimpinan organisasi. Implikasi daripada kerja dalam pasukan adalah warga organisasi boleh berkongsi pengetahuan dan kemahiran serta memahami keperluan individu yang lain (Senge, 1990, 1992; Garvin, 1993).

Ringkasnya, kelima-lima ciri utama penunjuk aras kepada wujudnya aktiviti pembelajaran dalam sesebuah organisasi secara berterusan adalah seperti berikut visi dan misi yang jelas, kepimpinan, pemandahan pengetahuan dan kerja berpasukan untuk menyelesaikan masalah.

KAEDAH KAJIAN

Reka bentuk kajian

Kajian ini dilaksanakan untuk meninjau amalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah cemerlang. Oleh itu, kaedah tinjauan digunakan untuk mengumpulkan data dalam kalangan guru di sekolah tersebut.

Sampel kajian

Pemilihan peserta kajian ini adalah secara rawak dan berbentuk persampelan bertujuan (*purposive sampling*). Pemilihan tersebut melibatkan 30 orang guru di sebuah sekolah di Kuala Terengganu yang telah berkhidmat melebihi setahun (termasuk Penolong-penolong Kanan). Pemilihan saiz sampel tersebut bersesuaian dengan pandangan Roscoe (1975) bahawa saiz sampel yang ideal bagi kajian mengenai gelagat manusia (sains sosial) adalah dalam lingkungan antara 30 orang hingga 500 orang.

Instrumen kajian

Kajian ini mengguna pakai instrumen soal selidik yang telah dibentuk oleh Rosnah Ishak (2012). Pemilihan instrumen Rosnah Ishak (2012) disebabkan reka bentuk instrumen tersebut mengambil kira konteks setempat. Instrumen tersebut direka bentuk berdasarkan tahap kesepakatan pandangan dalam kalangan panel pakar tempatan dalam bidang kepimpinan. Instrumen soal selidik ini mengandungi empat bahagian, iaitu Bahagian A–Profil Peserta Kajian (5 item), Bahagian B–Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran yang dibahagikan kepada lima dimensi utama iaitu (a) Visi dan Misi Organisasi Pembelajaran (32 item), (b) Iklim dan struktur organisasi pembelajaran (28 item), (c) Kepimpinan organisasi pembelajaran (43 unit), (d) Pembelajaran individu dalam organisasi pembelajaran (28 item) dan (e) budaya pembelajaran kolektif (29 item). Persepsi guru mengenai tahap keberkesanan organisasi pembelajaran diuji menggunakan skala Likert 5 poin seperti yang berikut.

- 1 - Tidak Ada Langsung
- 2 - Kadang-kadang
- 3 - Jarang-jarang
- 4 - Selalu
- 5 - Sangat Selalu

Bagi tujuan kesahan kandungan instrumen, seramai dua orang pakar dalam bidang berkaitan telah melibatkan diri mereka dalam kajian rintis. Instrumen ini juga telah menjalani kajian rintis dengan skor kebolehpercayaan Alpha yang diperolehi adalah 0.913.

Analisis kajian

Analisis data soal selidik menggunakan program *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 16.0 melibatkan kaedah statistik deskriptif skor min, sisihan piawai, peratus dan frekuensi. Kaedah ini digunakan bagi menjawab persoalan kajian 1 dan 2. Tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran diukur berpandukan skor peratus seperti yang digunakan oleh Eccles, Grimshaw, Campbell dan Ramsay (2003). Ia dijadikan interpretasi skor peratus bagi soalan 1. Jika skor peratus peserta kajian yang menyatakan tahap persetujuan mereka pada skala 5 (Sangat Selalu) dan 4 (Selalu) adalah tinggi, iaitu dalam julat peratusan antara 50 hingga 100, tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran adalah tinggi dan amalan tersebut memuaskan. Sementara itu, sekiranya skor peratus peserta kajian yang menyatakan tahap persetujuan mereka pada skala 3 (Jarang-jarang) adalah tinggi, iaitu antara 50 peratus hingga 100 peratus, tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran adalah sederhana dan amalan tersebut sederhana memuaskan. Jika skor peratusan peserta kajian yang menyatakan tahap persetujuan mereka pada skala 2 (Kadang-kadang) dan 1 (Tidak Ada Langsung) adalah tinggi, iaitu dalam julat peratusan antara 50 hingga 100, maka keberkesanan amalan organisasi pembelajaran adalah rendah dan kurang memuaskan.

Selanjutnya, soalan 2 menggunakan skor min dan sisihan piawai untuk menentukan pangkatan dimensi amalan organisasi yang diamalkan di sekolah kajian.

DAPATAN KAJIAN

Tahap Keberkesanan Amalan Organisasi Pembelajaran

Bahagian ini adalah untuk mengenal pasti tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi berkaitan seperti mana berikut.

(a) Dimensi Visi dan Misi Organisasi Pembelajaran

Bahagian ini memaparkan dapatan dari dimensi visi dan misi organisasi pembelajaran, dalam aspek visi dan misi sekolah yang dikongsi bersama. Data kajian yang dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif ditunjukkan dalam Jadual 1.

Jadual 1

Taburan Kekerapan Dan Peratus Maklum Balas Mengenai Tahap Keberkesanan Amalan Organisasi Pembelajaran Dari Dimensi Visi Dan Misi Organisasi Pembelajaran

Tahap Keberkesanan Organisasi Pembelajaran: Dimensi Visi dan Misi Organisasi Pembelajaran	N	*1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
A. Aspek Visi Dan Misi Sekolah Yang Dikongsi Bersama						
1. Visi dan misisekolah menjadi sebutan warga sekolah	30	-	46.7	13.3	16.7	23.3
2. Warga sekolah jelas dengan kehendak visi dan misi sekolah	30	3.3	16.7	30.0	23.3	26.7
3. Warga sekolah memahami kerangka kerja untuk mencapai visi sekolah	30	-	3.3	23.3	46.7	26.7
4. Warga sekolah mempunyai hasrat yang sama seperti visi sekolah	30	-	20.0	10.0	43.3	26.7
5. Warga sekolah melaksanakan tanggungjawab bersungguh-sungguh untuk mencapai visi dan misi sekolah	30	-	3.3	23.3	40.0	33.3
6. Warga sekolah bangga dengan visi dan misi sekolah mereka	30	3.3	10.0	16.7	43.3	26.7
7. Visi sekolah mewujudkan 'sense of belonging' warga kepada sekolah	30	-	10.0	20.0	43.3	26.7
8. Warga sekolah menyedari kepentingan untuk mencapai visi sekolah	30	-	10.0	23.3	36.7	30.0
9. Ibu bapa membantu warga sekolah untuk mencapai visi dan misi sekolah	30	-	13.3	26.7	40.0	20.0
B. Aspek Pasukan Visi Sekolah Yang Mantap						
1. Pasukan visi terdiri dari wakil pihak berkepentingan pendidikan dalam dan luar sekolah (contoh, wakil staf pelaksana dan PIBG)	30	3.3	20.0	26.7	30.0	20.0
2. Pasukan visi memantau aktiviti sekolah agar selari dengan kehendak visi dan misi sekolah	30	3.3	10.0	30.0	36.7	20.0
3. Pasukan visi membantu warga sekolah yang baru untuk memahami kehendak visi	30	3.3	6.7	46.7	20.0	23.3
4. Pasukan visi menjelaskan kepada pengetua baru mengenai proses atau perkembangan pencapaian visi	30	3.3	23.3	20.0	40.0	13.3
5. Pasukan visi mengingatkan warga sekolah mengenai visi yang ingin dicapai	30	3.3	16.7	23.3	40.0	16.7
6. Pasukan visi membina visi baru sekiranya visi terdahulu telah dicapai atau tamat tempoh	30	6.7	16.7	26.7	50.0	-
C. Aspek Visi Sekolah Yang Jelas						
1. Penyataan visi dan misi sekolah adalah jelas dan mudah difahami	30	0	13.3	23.3	30.0	33.3
2. Penyataan visi dan misi sekolah diletakkan di kawasan strategik sekolah	30	3.3	3.3	33.3	33.3	26.7
3. Penyataan visi sekolah dicetak di dokumen penting sekolah	30	3.3	13.3	23.3	36.7	23.3
4. Penyataan visi dan misi sekolah dipaparkan di papan kenyataan dan bilik darjah	30	13.3	20.0	16.7	40.0	10.0
5. Penyataan visi dan misi mudah dilihat oleh pihak berkepentingan pendidikan apabila memasuki kawasan sekolah	30	0	13.3	33.3	23.3	30.0
6. Visi dan misi sekolah diterjemahkan dalam bentuk tema/moto yang mudah diingati	30	10.0	13.3	25.0	35.0	16.7
7. Visi dan misi sekolah mempunyai <i>time frame</i> untuk dicapai	30	6.7	20.0	21.6	35.0	16.7
D. Aspek Visi Sekolah Yang Boleh Dicapai						
1. Penggubalan visi mengambil kira kekuatan dan kelemahan sekolah	30	3.3	20.0	26.7	33.3	16.7
2. Penggubalan visi mengambil kira pandangan dan idea warga sekolah	30	6.6	13.3	23.5	43.3	13.3
3. Penggubalan visi mengambil kira budaya sekolah yang sedia ada	30	3.3	16.7	26.6	36.7	16.7
4. Penggubalan visi mengambil kira kesediaan dan kemampuan sekolah	30	3.3	10.0	30.0	40.0	16.7

5. Penggubalan visi mengambil kira latar belakang sekolah	30	3.3	10.0	26.7	46.7	13.3
6. Penggubalan visi mengambil kira keperluan sekolah	30	3.3	10.0	30.0	36.7	20.0
7. Penggubalan visi mengambil kira penglibatan PIBG	30	3.3	13.3	26.7	40.0	16.7
8. Penggubalan visi sekolah mengambil kira Dasar Pendidikan Negara	30	3.3	3.3	36.7	33.3	23.3
9. Visi dan misi sekolah adalah realistik	30	3.3	6.7	33.3	33.3	23.3
10. Penilaian pencapaian visi dilaksanakan secara berterusan	30	3.3	13.3	30.0	36.7	16.7

Nota. *= 1 (Tidak Ada Langsung), 2 (Kadang-kadang), 3 (Jarang-jarang), 4 (Selalu) dan 5 (Sangat Selalu)

Jadual 1 menunjukkan tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi visi dan misi organisasi pembelajaran. Data kajian juga telah dianalisis mengikut persetujuan peserta kajian berdasarkan persepsi mereka terhadap tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi dan aspek berkaitan. Bagi aspek visi dan misi sekolah yang dikongsi bersama, tahap amalan adalah tinggi dan memuaskan iaitu bagi amalan warga sekolah jelas dengan kehendak visi dan misi sekolah (50 % tinggi dan memuaskan), warga sekolah memahami kerangka kerja untuk mencapai visi sekolah (73.4% tinggi dan memuaskan), warga sekolah mempunyai hasrat yang sama seperti visi sekolah (70.0% tinggi dan memuaskan), warga sekolah melaksanakan tanggungjawab bersungguh-sungguh untuk mencapai visi sekolah (73.3% tinggi dan memuaskan), warga sekolah bangga dengan visi sekolah mereka (70.0% tinggi dan memuaskan), visi sekolah mewujudkan *sense of belonging* warga kepada sekolah (70.0% tinggi dan memuaskan), warga sekolah menyedari kepentingan untuk mencapai visi sekolah (66.7% tinggi dan memuaskan) dan ibubapa membantu warga sekolah untuk mencapai visi dan misi sekolah (60.0% tinggi dan memuaskan). Manakala, hanya satu tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi visi dan misi organisasi pembelajaran, dalam aspek visi dan misi sekolah yang dikongsi bersama adalah rendah dan kurang memuaskan iaitu visi dan misi sekolah menjadi sebutan warga sekolah (46.7% rendah dan kurang memuaskan).

Selanjutnya, tahap keberkesanan amalan dalam aspek pasukan visi sekolah yang mantap tinggi dan memuaskan iaitu bagi pernyataan visi dan misi sekolah adalah jelas dan mudah difahami (63.3 % tinggi dan memuaskan), pernyataan visi dan misi sekolah diletakkan di kawasan strategik sekolah (60.0% tinggi dan memuaskan), pernyataan visi sekolah dicetak di dokumen penting sekolah (60.0% tinggi dan memuaskan), pernyataan visi dan misi sekolah dipaparkan di papan kenyataan dan bilik darjah (50.0% tinggi dan memuaskan), pernyataan visi dan misi mudah dilihat oleh pihak berkepentingan pendidikan apabila memasuki kawasan sekolah (53.3% tinggi dan memuaskan), visi dan misi sekolah diterjemahkan dalam bentuk tema/moto yang mudah diingati (51.7% tinggi dan memuaskan) dan visi dan misi sekolah mempunyai *time frame* untuk dicapai (51.7% tinggi dan memuaskan).

Bagi aspek visi sekolah yang boleh dicapai pula, tahap amalan adalah tinggi dan memuaskan iaitu dalam amalan penggubalan visi mengambil kira kekuatan dan kelemahan sekolah (50 % tinggi dan memuaskan), penggubalan visi mengambil kira pandangan dan idea warga sekolah (56.6% tinggi dan memuaskan), penggubalan visi mengambil kira budaya sekolah yang sedia ada (53.4% tinggi dan memuaskan), penggubalan visi mengambil kira kesediaan dan kemampuan sekolah (56.7% tinggi dan memuaskan), penggubalan visi mengambil kira latar belakang sekolah (50.0% tinggi dan memuaskan), penggubalan visi mengambil kira keperluan sekolah (56.7% tinggi dan memuaskan), penggubalan visi mengambil kira penglibatan PIBG (56.7% tinggi dan memuaskan), penggubalan visi sekolah mengambil kira Dasar Pendidikan Negara (56.6% tinggi dan memuaskan), visi dan misi sekolah adalah realistik (56.6% tinggi dan memuaskan) dan penilaian pencapaian visi dilaksanakan secara berterusan (53.4% tinggi dan memuaskan).

Ringkasnya, sebahagian besar peserta kajian menyetujui tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi iklim dan struktur organisasi pembelajaran adalah tinggi dan memuaskan. Namun, satu amalan tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran berada pada sederhana dan sederhana memuaskan iaitu pasukan visi membantu warga sekolah yang baru untuk memahami kehendak visi (46.7% sederhana dan sederhana memuaskan). Manakala, satu amalan tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran berada pada tahap rendah dan kurang memuaskan iaitu visi dan misi sekolah menjadi sebutan warga sekolah (46.7% rendah dan kurang memuaskan).

(b) Dimensi Iklim dan Struktur Organisasi Pembelajaran

Selanjutnya, tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi iklim dan struktur organisasi pembelajaran, dalam aspek iklim yang menggalakkan pembelajaran ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2

Taburan Kekerapan Dan Peratus Maklum Balas Mengenai Tahap Keberkesanan Amalan Organisasi Pembelajaran Dari Dimensi Iklim dan Struktur Organisasi Pembelajaran

Tahap Keberkesanan Organisasi Pembelajaran: Dimensi Iklim Dan	N	*1	2	3	4	5
---	---	----	---	---	---	---

Struktur Organisasi Pembelajaran		%	%	%	%	%
A. Aspek Iklim Yang Menggalakkan Pembelajaran						
1. Belajar dari kesilapan merupakan sebahagian budaya sekolah	30	0	6.7	33.3	43.3	16.7
2. Inovasi digalakkan di sekolah	30	0	3.3	23.3	30.0	43.3
3. Pemimpin mempercayai warga sekolah	30	0	3.3	20.0	43.3	33.3
4. Penambahbaikan dilakukan hasil dari pandangan dan idea warga sekolah	30	0	3.3	26.7	33.3	36.7
5. Pandangan dan idea warga sekolah diterima secara terbuka	30	0	3.3	36.7	33.3	26.7
6. Perbincangan tidak formal guru menjurus ke arah peningkatan profesionalisme mereka	30	0	0	30.0	40.0	30.0
7. Setiap guru mempunyai peluang untuk meningkatkan profesionalime secara adil	30	0	0	30.0	43.3	26.7
8. Perancangan program perkembangan staf mengambil kira keperluan semua staf	30	0	3.3	36.7	40.0	20.0
9. <i>Learning stations</i> diwujudkan di persekitaran dalam dan luar bilik darjah	30	3.3	6.7	46.7	23.3	20.0
B. Aspek Struktur Yang Menyokong Pembelajaran						
1. Kemudahan internet/ <i>wireless</i> disediakan untuk kemudahan warga sekolah	30	6.7	23.3	13.3	46.7	10.0
2. Sekolah mempunyai ruang khas untuk warga sekolah mengadakan perbincangan	30	6.7	6.7	26.7	36.7	23.3
3. Sekolah mempunyai bahan rujukan khusus untuk kumpulan warga sekolah tertentu (contoh, untuk pembantu tadbir dan guru)	30	3.3	16.7	53.3	13.3	13.3
4. Perkongsian ilmu berlaku tanpa mengambil kira latar belakang warga sekolah (misalnya, jawatan)	30	0	10.0	30.0	36.7	23.3
5. Peralatan teknologi (contoh, komputer dan LCD) disediakan dalam bilik darjah.	30	20.0	33.3	20.0	23.4	3.3
C. Aspek Aliran Maklumat Yang Cepak dan Berkesan						
1. Maklumat disampaikan dengan cepak dan berkesan	30	-	16.7	26.7	36.7	20.0
2. Maklumat terkini berkaitan sekolah boleh dirujuk dengan mudah	30	-	6.7	33.3	36.7	23.3
3. Papan kenyataan mempamerkan maklumat berguna kepada warga sekolah	30	-	10.0	26.7	33.3	30.0
4. Papan kenyataan diletakkan di lokasi yang strategik	30	-	6.7	26.7	36.7	30.0
5. Komunikasi dua hala berlaku dalam kalangan warga sekolah	30	-	6.7	26.7	43.3	23.3
6. Mesyuarat sekolah dijalankan dengan cepak dan berkesan	30	3.3	13.3	20.0	36.7	26.7
7. Teknologi terkini (contoh, SMS dan emel) dimanfaatkan untuk keberkesanan penyampaian maklumat	30	10.0	16.7	23.3	30.0	20.0
D. Aspek Sistem Yang Terbuka Kepada Maklum balas						
1. Peti cadangan diletakkan di tempat strategik sekolah	30	6.7	23.3	20.0	36.7	13.3
2. Warga sekolah mempunyai pelbagai saluran untuk memberikan maklum balas	30	6.7	16.7	23.3	40.0	13.3
3. Idea warga sekolah dinilai untuk penambahbaikan sekolah	30	3.3	20.0	26.7	30.0	20.0
4. Perbezaan pandangan dibahaskan secara profesional dalam mesyuarat	30	-	23.3	20.0	33.3	23.3
5. Pandangan dan idea boleh diberikan pada bila-bila masa	30	-	20.0	20.0	36.7	23.3
6. Sekolah mempunyai ahli jawatankuasa untuk menguruskan maklum balas yang diterima	30	-	30.0	16.7	40.0	13.3

Nota. *= 1 (Tidak Ada Langsung), 2 (Kadang-kadang), 3 (Jarang-jarang), 4 (Selalu) dan 5 (Sangat Selalu)

Jadual 2 menunjukkan tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi iklim dan struktur organisasi pembelajaran. Data kajian juga telah dianalisis mengikut persetujuan peserta kajian berdasarkan persepsi mereka terhadap tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran yang melibatkan dimensi dan aspek berkaitan.

Sebahagian besar peserta kajian mengatakan tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dalam aspek iklim yang menggalakkan pembelajaran adalah tinggi dan memuaskan iaitu belajar dari kesilapan merupakan sebahagian budaya sekolah (60 % tinggi dan memuaskan, inovasi digalakkan di sekolah (73.3% tinggi dan memuaskan), pemimpin mempercayai warga sekolah (76.6% tinggi dan memuaskan), penambahbaikan dilakukan hasil dari pandangan dan idea warga sekolah (70.0% tinggi dan memuaskan), pandangan dan idea warga sekolah diterima secara terbuka (60.0% tinggi dan memuaskan), perbincangan tidak formal guru menjurus ke arah peningkatan profesionalisme mereka (70.0% tinggi dan memuaskan), setiap guru mempunyai peluang untuk meningkatkan profesionalisme secara adil (70.0% tinggi dan memuaskan) dan perancangan program perkembangan staf mengambil kira keperluan semua staf (60.0% tinggi dan memuaskan). Manakala, hanya satu tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi iklim dan struktur organisasi, dalam aspek iklim yang menggalakkan pembelajaran seperti mana berikut adalah sederhana dan sederhana memuaskan iaitu *learning stations* diwujudkan di persekitaran dalam dan luar bilik darjah (46.7% sederhana dan sederhana memuaskan).

Selanjutnya, dalam aspek struktur yang menyokong pembelajaran, amalan seperti mana berikut adalah tinggi dan memuaskan iaitu kemudahan internet/*wireless* disediakan untuk kemudahan warga sekolah (56.7 % tinggi dan memuaskan), sekolah mempunyai ruang khas untuk warga sekolah mengadakan perbincangan (60.0% tinggi dan memuaskan) dan perkongsian ilmu berlaku tanpa mengambil kira latar belakang warga sekolah (misalnya, jawatan)(60.0% tinggi dan memuaskan). Manakala, satu amalan yang berada pada tahap keberkesanan amalan yang sederhana memuaskan iaitu sekolah mempunyai bahan rujukan khusus untuk kumpulan warga sekolah tertentu (contoh, untuk pembantu tadbir dan guru) (53.3% sederhana dan sederhana memuaskan). Namun, terdapat satu amalan yang berada pada tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran yang rendah dan kurang memuaskan iaitu peralatan teknologi (contoh, komputer dan LCD) disediakan dalam bilik darjah (50.0% rendah dan kurang memuaskan).

Bagi aspek aliran maklumat yang cekap dan berkesan pula, amalan seperti mana berikut adalah tinggi dan memuaskan iaitu maklumat disampaikan dengan cekap dan berkesan (56.7 % tinggi dan memuaskan), maklumat terkini berkaitan sekolah boleh dirujuk dengan mudah (60.0% tinggi dan memuaskan), papan kenyataan mempamerkan maklumat berguna kepada warga sekolah (63.3% tinggi dan memuaskan), papan kenyataan diletakkan di lokasi yang strategik (66.7% tinggi dan memuaskan), komunikasi dua hala berlaku dalam kalangan warga sekolah (66.6% tinggi dan memuaskan), mesyuarat sekolah dijalankan dengan cekap dan berkesan (63.4% tinggi dan memuaskan) dan teknologi terkini (contoh, SMS dan emel) dimanfaatkan untuk keberkesanan penyampaian maklumat (50.0% tinggi dan memuaskan).

Selanjutnya, amalan dalam aspek sistem yang terbuka kepada maklum balas seperti mana berikut adalah tinggi dan memuaskan iaitu peti cadangan diletakkan di tempat strategik sekolah (60 % tinggi dan memuaskan), warga sekolah mempunyai pelbagai saluran untuk memberikan maklumbalas (53.3% tinggi dan memuaskan), idea warga sekolah dinilai untuk penambahbaikan sekolah (50.0% tinggi dan memuaskan), perbezaan pandangan dibahaskan secara profesional dalam mesyuarat (56.6% tinggi dan memuaskan), pandangan dan idea boleh diberikan pada bila-bila masa (60.0% tinggi dan memuaskan) dan sekolah mempunyai ahli jawatankuasa untuk menguruskan maklum balas yang diterima (53.3% tinggi dan memuaskan).

Ringkasnya, sebahagian besar peserta kajian menyetujui tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi iklim dan struktur organisasi pembelajaran adalah tinggi dan memuaskan. Namun, tiga amalan keberkesanan amalan organisasi pembelajaran berada pada tahap sederhana/rendah dan sederhana/kurang memuaskan iaitu *learning stations* diwujudkan di persekitaran dalam dan luar bilik darjah (43.3% sederhana dan sederhana memuaskan), sekolah mempunyai bahan rujukan khusus untuk kumpulan warga sekolah tertentu (contoh, untuk pembantu tadbir dan guru) (53.3% sederhana dan sederhana memuaskan) serta peralatan teknologi (contoh, komputer dan LCD) disediakan dalam bilik darjah (50.0% rendah dan kurang memuaskan).

(c) Dimensi Kepimpinan Organisasi Pembelajaran

Selanjutnya, tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi kepemimpinan organisasi pembelajaran, dalam aspek menyediakan peluang dan ruang untuk pembelajaran ditunjukkan dalam Jadual 3

Jadual 3

Taburan Kekerapan Dan Peratus Maklum Balas Mengenai Tahap Keberkesanan Amalan Organisasi Pembelajaran Dari Dimensi Kepimpinan Organisasi Pembelajaran

Tahap Keberkesanan Organisasi Pembelajaran: Dimensi Kepimpinan Organisasi Pembelajaran	N	*1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
A. Aspek Menyediakan Peluang dan Ruang Untuk Pembelajaran						
1. Pemimpin mengenalpasti keperluan pembelajaran guru secara berterusan	30	-	26.7	13.3	30.0	30.0
2. Pemimpin memahami kehendak guru untuk belajar	30	-	16.7	26.7	33.3	23.3
3. Pemimpin memberikan guru peluang untuk membetulkan kesilapan diri	30	-	13.3	26.7	30.0	30.0
4. Pemimpin memastikan guru diberikan peluang untuk meningkatkan profesionalisme diri secara sama rata	30	-	16.7	20.0	43.3	20.0
5. Pemimpin memastikan program perkembangan staf dapat memenuhi keperluan profesionalisme guru	30	-	13.3	16.7	46.7	23.3
6. Pemimpin menggubal jadual waktu bagi memudahkan guru untuk belajar	30	6.7	16.7	20.0	36.7	20.0
7. Pemimpin menyediakan ruang yang selesa untuk guru berbincang	30	-	23.3	20.0	33.3	23.3
8. Pemimpin menyediakan ruang yang selesa untuk guru berbincang	30	10.0	13.3	20.0	46.7	10.0
9. Pemimpin memperuntukkan hari khusus untuk guru berkongsi ilmu	30	6.7	26.7	13.3	36.7	16.7
10. Pemimpin menyediakan bahan rujukan bagi memenuhi kehendak guru untuk belajar	30	6.7	26.7	13.3	36.7	16.7
11. Pemimpin memberikan guru peluang untuk meningkatkan profesionalisme diri (misalnya, melanjutkan pelajaran, menghadiri seminar)	30	3.3	10.0	30.0	36.7	20.0
12. Pemimpin menggalakkan guru menulis bahan akademik (contoh, artikel dan buku)	30	3.3	-	50.0	30.0	16.7
13. Pemimpin menggalakkan guru membentangkan kertas kerja (contoh, di seminar atau kursus perkembangan staf)	30	3.3	10.0	26.7	36.7	23.3
B. Aspek Menjadi Model Pembelajaran						
1. Pemimpin mencetuskan budaya ilmu di sekolah	30	-	13.3	26.7	36.7	23.3
2. Pemimpin menjadi suri teladan	30	-	13.3	13.3	50.0	23.3
3. Pemimpin menggalakkan budaya membaca dalam kalangan warga sekolah	30	6.7	16.7	23.3	33.3	20.0
4. Pemimpin menjadi sumber rujukan warga sekolah	30	-	13.3	30.0	33.3	23.3
5. Pemimpin berkongsi maklumat berguna dengan warga sekolah	30	-	3.3	36.7	36.7	23.3
6. Pemimpin memaklumkan warga sekolah mengenai bahan bacaan yang menarik	30	6.7	16.7	26.0	34.0	16.7
7. Pemimpin bersedia dengan maklumat terkini khususnya bidang pendidikan	30	-	13.3	33.3	33.3	20.0
8. Pemimpin bersikap terbuka dengan kritikan	30	-	6.7	30.0	40.0	23.3
9. Pemimpin menunjukkan minat terhadap aktiviti pembelajaran warga sekolah	30	-	10.0	30.0	36.7	23.3
10. Pemimpin mengetuai diskusi profesional (contoh, reviu bahan akademik)	30	-	13.3	30.0	36.7	20.0
C. Aspek Menggalakkan Inovasi						
1. Pemimpin menyokong segala idea baru yang relevan	30	-	10.0	33.3	36.7	20.0
2. Pemimpin menggalakkan warga sekolah menerokai sesuatu yang baru	30	-	10.0	20.0	46.7	23.3
3. Pemimpin memberikan kebebasan kepada guru untuk melaksanakan aktiviti dengan kreativiti mereka sendiri	30	3.3	10.0	20.0	40.0	26.7
4. Pemimpin membuat <i>post-mortem</i> untuk tujuan penambahbaikan	30	-	10.0	30.0	26.7	33.3
5. Pemimpin memastikan aktiviti penambahbaikan dilakukan	30	3.3	10.0	23.3	40.0	23.3
6. Pemimpin memastikan kesilapan yang sama tidak diulangi	30	3.3	6.7	33.3	26.7	30.0
7. Pemimpin mengiktiraf aktiviti inovasi yang dilakukan oleh warga sekolah	30	-	13.3	20.0	43.3	23.3
8. Pemimpin meraikan kejayaan pencapaian inovasi bersama warga sekolah	30	3.3	3.3	23.3	46.7	23.3
D. Aspek Memberikan Penghargaan dan Pengiktirafan						
	30	-	13.3	23.3	40.0	23.3
	30	-	10.0	26.7	33.3	30.0
	30	-	6.7	30.0	43.3	20.0
	30	-	13.3	26.7	33.3	26.7
	30	-	3.3	40.0	33.3	23.3

1. Pemimpin mengiktiraf pandangan dan idea bernas warga sekolah	30	6.7	20.0	20.0	36.7	16.7
2. Pemimpin menyatakan penghargaan secara formal dan tidak formal	30	-				
3. Pemimpin menghargai usaha warga sekolah untuk meningkatkan profesionalisme diri	3					
4. Pemimpin menghargai sumbangan warga sekolah walaupun kecil	30	3.3	10.0	26.7	36.7	23.3
5. Pemimpin bersama-sama warga sekolah meraikan kejayaan secara istimewa	30	3.3	13.3	53.3	13.3	16.7
6. Pemimpin mempromosikan kejayaan sekolah (contoh, pengumuman di perhimpunan sekolah atau menerusi media)	30	-	10.0	40.0	26.7	23.3
	30	3.3	6.7	33.3	33.3	23.3
	30	3.3	13.3	33.3	30.0	20.0

E. Aspek Membangunkan potensi Warga Sekolah

1. Pemimpin mengenali potensi warga sekolah	30	6.7	16.7	23.3	36.7	16.7
2. Pemimpin menyedarkan warga sekolah tentang potensi mereka						
3. Pemimpin membantu warga sekolah mengembangkan potensi mereka						
4. Pemimpin menyokong usaha warga sekolah untuk memajukan diri						
5. Pemimpin melaksanakan aktiviti <i>mentoring</i> dan <i>coaching</i> kepada warga sekolah						
6. Pemimpin mewujudkan pasukan pelapis bagi program utama sekolah						

Nota. *= 1 (Tidak Ada Langsung), 2 (Kadang-kadang), 3 (Jarang-jarang), 4 (Selalu) dan 5 (Sangat Selalu)

Jadual 3 menunjukkan tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi kepemimpinan organisasi pembelajaran. Data kajian juga telah dianalisis mengikut persetujuan peserta kajian berdasarkan persepsi mereka terhadap tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran yang melibatkan dimensi dan aspek berkaitan.

Keseluruhan peserta kajian mengatakan tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dalam aspek pemimpin menyediakan peluang dan ruang untuk pembelajaran seperti mana berikut adalah tinggi dan memuaskan iaitu pemimpin mengenal pasti keperluan pembelajaran guru secara berterusan (60 % tinggi dan memuaskan), pemimpin memahami kehendak guru untuk belajar (56.6% tinggi dan memuaskan), pemimpin memberikan guru peluang untuk membetulkan kesilapan diri (60.0% tinggi dan memuaskan), pemimpin memastikan guru diberikan peluang untuk meningkatkan profesionalisme diri secara sama rata (63.3% tinggi dan memuaskan), pemimpin memastikan program perkembangan staf dapat memenuhi keperluan profesionalisme guru (70.0% tinggi dan memuaskan), pemimpin menggubal jadual waktu bagi memudahkan guru untuk belajar (56.7% tinggi dan memuaskan), pemimpin menyediakan ruang yang selesa untuk guru berbincang (56.6% tinggi dan memuaskan), pemimpin memperuntukkan hari khusus untuk guru berkongsi ilmu (56.7% tinggi dan memuaskan), pemimpin menyediakan bahan rujukan bagi memenuhi kehendak guru untuk belajar (53.4% tinggi dan memuaskan), pemimpin memberikan guru peluang untuk meningkatkan profesionalisme diri (misalnya, melanjutkan pelajaran dan menghadiri seminar anjuran universiti) (56.7% tinggi dan memuaskan) dan pemimpin menggalakkan guru membentangkan kertas kerja (contoh, di seminar atau kursus perkembangan staf) (60.0% tinggi dan memuaskan). Manakala, satu amalan yang berada pada tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran sederhana dan sederhana memuaskan iaitu pemimpin menggalakkan guru menulis bahan akademik (contoh, artikel dan buku) (50.0% sederhana dan sederhana memuaskan).

Selanjutnya, tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dalam aspek menjadi model pembelajaran adalah tinggi dan memuaskan iaitu pemimpin mencetuskan budaya ilmu di sekolah (60 % tinggi dan memuaskan), pemimpin menjadi suri teladan (73.3% tinggi dan memuaskan), pemimpin menggalakkan budaya membaca dalam kalangan warga sekolah (53.3% tinggi dan memuaskan), pemimpin menjadi sumber rujukan warga sekolah (56.6% tinggi dan memuaskan), pemimpin berkongsi maklumat berguna dengan warga sekolah (60.0% tinggi dan memuaskan), pemimpin memaklumkan warga sekolah mengenai bahan bacaan yang menarik (50.7% tinggi dan memuaskan), pemimpin bersedia dengan maklumat terkini khususnya bidang pendidikan (53.3% tinggi dan memuaskan), pemimpin bersikap terbuka dengan kritikan (63.3% tinggi dan memuaskan), pemimpin menunjukkan minat terhadap aktiviti pembelajaran warga sekolah (60.0% tinggi dan memuaskan) dan pemimpin mengetuai diskusi profesional (contoh, reviu bahan akademik) (70.0% tinggi dan memuaskan).

Bagi aspek menjadi model pembelajaran, amalan seperti mana berikut adalah tinggi dan memuaskan iaitu pemimpin menyokong segala idea baru yang relevan (56.7 % tinggi dan memuaskan), pemimpin menggalakkan warga sekolah menerokai sesuatu yang baru (70.0% tinggi dan memuaskan), pemimpin memberikan kebebasan kepada guru untuk melaksanakan aktiviti dengan kreativiti mereka sendiri (66.7% tinggi dan memuaskan), pemimpin membuat *post-mortem* untuk tujuan penambahbaikan (60.0% tinggi dan memuaskan), pemimpin memastikan aktiviti

penambahbaikan dilakukan (63.3% tinggi dan memuaskan), pemimpin memastikan kesilapan yang sama tidak diulangi (56.7% tinggi dan memuaskan), pemimpin mengiktiraf aktiviti inovasi yang dilakukan oleh warga sekolah (66.6% tinggi dan memuaskan) dan pemimpin meraikan kejayaan pencapaian inovasi bersama warga sekolah (70.0% tinggi dan memuaskan).

Selanjutnya, tahap amalan dalam aspek memberikan penghargaan dan pengiktirafan seperti mana berikut adalah tinggi dan memuaskan iaitu pemimpin mengiktiraf pandangan dan idea bernas warga sekolah (63.3 % tinggi dan memuaskan), pemimpin menyatakan penghargaan secara formal dan tidak formal (63.3% tinggi dan memuaskan), pemimpin menghargai usaha warga sekolah untuk meningkatkan profesionalisme diri (63.3% tinggi dan memuaskan), pemimpin menghargai sumbangan warga sekolah walaupun kecil (60.0% tinggi dan memuaskan), pemimpin bersama-sama warga sekolah meraikan kejayaan secara istimewa (56.6% tinggi dan memuaskan), dan pemimpin mempromosikan kejayaan sekolah (contoh, pengumuman di perhimpunan sekolah atau menerusi media) (53.4% tinggi dan memuaskan).

Bagi aspek membangunkan potensi warga sekolah, tahap amalan seperti mana berikut adalah tinggi dan memuaskan iaitu pemimpin mengenali potensi warga sekolah (60.0 % tinggi dan memuaskan), pemimpin membantu warga sekolah mengembangkan potensi mereka (50.0% tinggi dan memuaskan), pemimpin menyokong usaha warga sekolah untuk memajukan diri (56.6% tinggi dan memuaskan), pemimpin melaksanakan aktiviti *mentoring* dan *coaching* kepada warga sekolah (50.0% tinggi dan memuaskan), dan pemimpin mewujudkan pasukan pelapis bagi program utama sekolah (53.4% tinggi dan memuaskan). Namun, terdapat satu amalan yang berada pada tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran yang sederhana dan sederhana memuaskan iaitu pemimpin menyedarkan warga sekolah tentang potensi mereka (53.3% sederhana dan sederhana memuaskan).

Ringkasnya, sebahagian besar peserta kajian menyetujui tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi kepimpinan organisasi pembelajaran adalah tinggi dan memuaskan. Namun, satu amalan keberkesanan amalan organisasi pembelajaran berada pada tahap sederhana dan sederhana memuaskan iaitu pemimpin menyedarkan warga sekolah tentang potensi mereka (53.3% sederhana dan sederhana memuaskan).

(d) *Dimensi Pembelajaran Individu dalam Organisasi*

Selanjutnya, tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi pembelajaran individu dalam organisasi, dalam aspek mempunyai kesungguhan untuk belajar ditunjukkan dalam Jadual 4.

Jadual 4

Taburan Kekerapan Dan Peratus Maklum Balas Mengenai Tahap Keberkesanan Amalan Organisasi Pembelajaran Dari Dimensi Pembelajaran Individu dalam Organisasi

Tahap Keberkesanan Organisasi Pembelajaran: Dimensi Pembelajaran Individu Dalam Organisasi	N	*1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
A. Aspek Mempunyai Kesungguhan Untuk Belajar						
1. Guru mempunyai tahap motivasi diri yang tinggi untuk belajar	30	-	10.0	26.7	46.7	16.7
2. Pembelajaran individu guru dipengaruhi pembelajaran rakan sejawat	30	-	13.3	33.3	36.7	16.7
3. Guru melaksanakan tugas dengan bersungguh-sungguh	30	-	3.3	20.0	56.7	20.0
4. Guru bertanggungjawab terhadap peningkatan profesionalisme diri	30	-	6.7	23.3	50.0	20.0
5. Guru melengkapkan diri dengan maklumat terkini khususnya dalam bidang pendidikan	30	-	3.3	26.7	53.3	16.7
6. Guru mencuba kaedah baru dalam proses pengajaran dan pembelajaran	30	-	6.7	23.3	56.7	13.3
7. Guru terus berusaha sekiranya sesuatu inovasi yang dilakukan belum berjaya	30	-	6.7	30.0	46.7	16.7
8. Guru mempelbagaikan aktiviti pembelajaran dengan murid	30	-	-	33.3	46.7	20.0
9. Guru mengamalkan konsep <i>a teacher is a learner</i>	30	-	-	30.0	53.3	16.7
B. Aspek Mengamalkan Pembelajaran Berterusan						

1. Guru berusaha menarik minat murid dengan kaedah pengajaran yang pelbagai	30	-	-	16.7	60.0	23.3
2. Guru mengenalpasti kaedah terbaik untuk melaksanakan pengajaran berkesan	30	-	-	20.0	56.7	23.3
3. Guru berbincang dengan murid tentang objektif pembelajaran mereka	30	-	6.7	16.7	53.3	23.3
4. Guru memberikan perhatian kepada reaksi murid ketika proses pengajaran dan pembelajaran	30	-	-	16.7	60.0	23.3
5. Guru memperuntukkan waktu untuk membaca dan menambah pengetahuan	30	3.3	6.7	30.0	36.7	23.3
6. Guru mengenalpasti peluang untuk meningkatkan profesionalisme diri	30	-	-	33.3	43.3	23.3
7. Guru memanfaatkan kemudahan teknologi untuk mendapatkan maklumat	30	-	-	30.0	50.0	20.0
C. Aspek Memulakan Inisiatif dan Mengambil Risiko						
1. Guru berani melakukan inovasi dalam kaedah pengajaran	30	-	10.0	23.3	46.7	20.0
2. Guru mencipta modul/bahan bantu mengajar untuk memudahkan tugas pengajaran	30	-	6.7	20.0	53.3	20.0
3. Guru bersedia menerima tugas baru	30	-	-	33.3	33.3	33.3
4. Guru menggunakan kreativiti dalam melaksanakan program/aktiviti sekolah	30	3.3	-	16.7	46.7	33.3
5. Guru mengambil inisiatif memperkenalkan aktiviti/program baru	30	-	-	46.7	36.7	16.7
D. Aspek Melakukan Refleksi dan Mengaplikasikan Pengetahuan						
1. Guru bersikap terbuka dengan kritikan murid	30	3.3	6.7	30.0	43.3	16.7
2. Guru bersikap terbuka dengan kritikan rakan sejawat	30	-	3.3	36.7	40.0	20.0
3. Guru berani mengakui kesilapan	30	-	6.7	36.7	43.3	13.3
4. Guru mengambil iktibar dari kesilapan	30	-	6.7	23.3	40.0	30.0
5. Guru melakukan refleksi yang bermakna setelah selesai sesuatu aktiviti	30	-	-	33.3	43.3	23.3
6. Guru mengenalpasti masalah pembelajaran murid melalui refleksi	30	-	-	16.7	50.0	33.3
7. Guru mencari kaedah terbaik untuk menyelesaikan masalah pembelajaran murid	30	-	-	16.7	50.0	33.3

Nota. *= 1 (Tidak Ada Langsung), 2 (Kadang-kadang), 3 (Jarang-jarang), 4 (Selalu) dan 5 (Sangat Selalu)

Jadual 4 menunjukkan tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi pembelajaran individu dalam organisasi. Data kajian telah dianalisis mengikut persetujuan peserta kajian berdasarkan persepsi mereka terhadap tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran yang melibatkan dimensi dan aspek berkaitan.

Bagi aspek mempunyai kesungguhan untuk belajar, tahap amalan seperti mana berikut adalah tinggi dan memuaskan iaitu guru mempunyai tahap motivasi diri yang tinggi untuk belajar (63.4 % tinggi dan memuaskan), pembelajaran individu guru dipengaruhi pembelajaran rakan sejawat (53.4% tinggi dan memuaskan), guru melaksanakan tugas dengan bersungguh-sungguh (76.7% tinggi dan memuaskan), guru bertanggungjawab terhadap peningkatan profesionalisme diri (70.0% tinggi dan memuaskan), guru melengkapkan diri dengan maklumat terkini khususnya dalam bidang pendidikan (70.0% tinggi dan memuaskan), guru mencuba kaedah baru dalam proses pengajaran dan pembelajaran (70.0% tinggi dan memuaskan), guru terus berusaha sekiranya sesuatu inovasi yang dilakukan belum berjaya (63.4% tinggi dan memuaskan), guru mempelbagaikan aktiviti pembelajaran dengan murid (66.7% tinggi dan memuaskan) dan guru mengamalkan konsep *a teacher is a learner* (70.0% tinggi dan memuaskan).

Selanjutnya, bagi aspek mengamalkan pembelajaran berterusan, tahap amalan seperti mana berikut adalah tinggi dan memuaskan iaitu guru berusaha menarik minat murid dengan kaedah pengajaran yang pelbagai (83.3 % tinggi dan memuaskan), guru mengenal pasti kaedah terbaik untuk melaksanakan pengajaran berkesan (80.0% tinggi dan memuaskan), guru berbincang dengan murid tentang objektif pembelajaran mereka (76.6% tinggi dan memuaskan), guru memberikan perhatian kepada reaksi murid ketika proses pengajaran dan pembelajaran (83.3% tinggi dan memuaskan), guru memperuntukkan waktu untuk membaca dan menambah pengetahuan (60.0% tinggi dan memuaskan), guru mengenal pasti peluang untuk meningkatkan profesionalisme diri (66.6% tinggi dan memuaskan) dan guru memanfaatkan kemudahan teknologi untuk mendapatkan maklumat (70.0% tinggi dan memuaskan).

Bagi aspek memulakan inisiatif dan mengambil risiko pula, tahap keberkesanan amalan seperti mana berikut adalah tinggi dan memuaskan iaitu guru berani melakukan inovasi dalam kaedah pengajaran (66.7 % tinggi dan memuaskan), guru mencipta modul/bahan bantu mengajar untuk memudahkan tugas pengajaran (73.3% tinggi dan memuaskan), guru bersedia menerima tugas baru (66.6% tinggi dan memuaskan), guru menggunakan kreativiti dalam melaksanakan program/aktiviti sekolah (80.0% tinggi dan memuaskan) dan guru mengambil inisiatif memperkenalkan aktiviti/program baru (53.4% tinggi dan memuaskan).

Selanjutnya, tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dalam aspek melakukan refleksi dan mengaplikasikan pengetahuan seperti mana berikut adalah tinggi dan memuaskan iaitu guru bersikap terbuka dengan kritikan murid (60.0 % tinggi dan memuaskan), guru bersikap terbuka dengan kritikan rakan sejawat (60.0% tinggi dan memuaskan), guru berani mengakui kesilapan (56.6% tinggi dan memuaskan), guru mengambil iktibar dari kesilapan (70.0% tinggi dan memuaskan), guru melakukan refleksi yang bermakna setelah selesai sesuatu aktiviti (66.6% tinggi dan memuaskan), guru mengenal pasti masalah pembelajaran murid melalui refleksi (83.3% tinggi dan memuaskan) dan guru mencari kaedah terbaik untuk menyelesaikan masalah pembelajaran murid (83.3% tinggi dan memuaskan).

Ringkasnya, keseluruhan peserta kajian menyetujui tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi dimensi pembelajaran individu dalam organisasi adalah tinggi dan memuaskan.

(e) Dimensi Budaya Pembelajaran Kolektif

Selanjutnya, tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi budaya pembelajaran kolektif, dalam aspek berdialog dan berdiskusi ditunjukkan dalam Jadual 5.

Jadual 5

Taburan Kekerapan Dan Peratus Maklum Balas Mengenai Tahap Keberkesanan Amalan Organisasi Pembelajaran Dari Dimensi Budaya Pembelajaran Kolektif (Sambungan...)

Tahap Keberkesanan Organisasi Pembelajaran: Dimensi Budaya Pembelajaran Kolektif (Sambungan...)	N	*1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
A. Aspek Berdialog dan Berdiskusi						
1. Guru berpeluang bersuara dalam mesyuarat	30	-	6.7	13.3	46.7	33.3
2. Dialog profesional berlaku secara formal dan tidak formal dalam kalangan guru	30	-	3.3	16.7	56.7	23.3
3. Guru berbincang secara tidak formal mengenai tugas mereka	30	-	-	23.3	50.0	26.7
4. Guru berpeluang untuk menyatakan ketidakpuasan hati	30	-	3.3	23.3	46.7	26.7
B. Aspek Berkongsi Ilmu						
1. Guru melaksanakan <i>in-house training</i>	30	-	6.7	40.0	40.0	13.3
2. Guru pakar luar dijemput untuk berkongsi ilmu	30	-	10.0	30.0	33.3	26.7
3. Bahan bacaan guru dikongsi dengan rakan sejawat	30	-	6.7	26.7	46.7	19.9
4. Bahan bantu mengajar dikongsi bersama dengan ahli panitia dan guru yang lain	30	-	-	33.3	46.7	19.9
5. Hasil kajian tindakan dibentangkan untuk manfaat sekolah	30	6.7	16.7	26.7	26.7	23.3
6. Kaedah pengajaran dan pembelajaran baru dikongsi dengan rakan sejawat	30	-	3.3	33.3	36.7	26.7
7. Wujud permuafakatan dengan sekolah lain dalam hal penyebaran ilmu	30	-	10.0	36.7	30.0	23.3
C. Aspek Membuat Refleksi Dan Mengambil Tindakan Secara Berpasukan						
1. Mesyuarat panitia dimanfaatkan dengan membuat refleksi dan menyelesaikan masalah pengajaran dan pembelajaran	30	-	10.0	26.7	46.7	16.6
2. Mesyuarat guru dimanfaatkan untuk membuat keputusan berkaitan agenda penting sekolah	30	-	10.0	40.0	33.3	16.6
3. Hasil kajian tindakan digunapakai untuk penambahbaikan sekolah	30	3.3	16.7	23.3	30.0	26.7
4. Data dan maklumat digunakan untuk membuat keputusan sekolah	30	-	10.0	30.0	33.3	26.7
5. Hasil perkongsian ilmu didokumentasikan untuk rujukan masa hadapan	30	-	3.3	26.7	53.3	16.6
6. Aktiviti <i>benchmarking</i> dilaksanakan secara berterusan	30	-	10.0	26.7	43.3	20.0
D. Aspek Memantau Perkembangan Ahli dalam Berpasukan						
1. Hubungan dalam kalangan warga sekolah adalah erat dan mesra	30	-	6.7	23.3	46.7	23.3
2. Guru saling mempercayai rakan sejawat	30	-	-	30.0	40.0	30.0
3. Guru bersikap akauntabiliti terhadap pembelajaran ahli panitia	30	-	3.3	23.3	43.3	30.0

4. Ketua Panitia/ Ketua Bidang memastikan ahli melibatkan diri secara aktif dalam aktiviti pembelajaran	30	-	-	26.7	43.3	30.0
5. Guru prihatin dengan rakan sejawat	30	-	-	30.0	36.7	33.3
6. Aktiviti <i>mentoring</i> dan <i>coaching</i> menjadi budaya sekolah	30	-	3.3	30.0	36.7	30.0
E. Aspek Mengamalkan Budaya Berpasukan Yang Cemerlang						
1. Guru sedia bekerja dengan sesiapa sahaja tanpa mengira latar belakang	30	-	6.7	20.0	36.7	36.7
2. Guru mengiktiraf pengetahuan dan kemahiran ahli pasukannya	30	-	3.3	20.0	40.0	36.7
3. Guru menyedari peranan setiap ahli untuk mencapai visi sekolah	30	-	6.7	20.0	30.0	43.3
4. Guru menghasilkan bahan bantu mengajar secara berpasukan	30	-	6.7	26.7	43.3	23.3
5. Kepuasan dalam menuntut ilmu tercapai apabila ilmu tersebut dikongsi dengan rakan sejawat	30	-	3.3	26.7	50.0	20.0

Nota. *= 1 (Tidak Ada Langsung), 2 (Kadang-kadang), 3 (Jarang-jarang), 4 (Selalu) dan 5 (Sangat Selalu)

Jadual 5 menunjukkan tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi budaya pembelajaran kolektif, dalam aspek berdialog dan berdiskusi. Data kajian telah dianalisis mengikut persetujuan peserta kajian berdasarkan persepsi mereka terhadap tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran yang melibatkan dimensi dan aspek berkaitan.

Keseluruhan peserta kajian mengatakan tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dari dimensi budaya pembelajaran kolektif, dalam aspek berdialog dan berdiskusi seperti mana berikut adalah tinggi dan memuaskan iaitu guru berpeluang bersuara dalam mesyuarat (80.0 % tinggi dan memuaskan), dialog profesional berlaku secara formal dan tidak formal dalam kalangan guru (80.0% tinggi dan memuaskan), guru berbincang secara tidak formal mengenai tugas mereka (76.7% tinggi dan memuaskan) dan guru berpeluang untuk menyatakan ketidakpuasan hati (73.4% tinggi dan memuaskan).

Selanjutnya bagi aspek membuat refleksi dan mengambil tindakan secara berpasukan, tahap amalan seperti mana berikut adalah tinggi dan memuaskan iaitu mesyuarat panitia dimanfaatkan dengan membuat refleksi dan menyelesaikan masalah pengajaran dan pembelajaran (63.4 % tinggi dan memuaskan), mesyuarat guru dimanfaatkan untuk membuat keputusan berkaitan agenda penting sekolah (50.0% tinggi dan memuaskan), hasil kajian tindakan diguna pakai untuk penambahbaikan sekolah (56.7% tinggi dan memuaskan), data dan maklumat digunakan untuk membuat keputusan sekolah (60.0% tinggi dan memuaskan), hasil perkongsian ilmu didokumentasikan untuk rujukan masa hadapan (70.0% tinggi dan memuaskan) dan aktiviti *benchmarking* dilaksanakan secara berterusan (63.3% tinggi dan memuaskan).

Bagi aspek memantau perkembangan ahli dalam berpasukan, tahap amalan seperti mana berikut adalah tinggi dan memuaskan iaitu hubungan dalam kalangan warga sekolah adalah erat dan mesra (70.0 %s tinggi dan memuaskan), guru saling mempercayai rakan sejawat (70.0% tinggi dan memuaskan), guru bersikap akauntabiliti terhadap pembelajaran ahli panitia (73.3% tinggi dan memuaskan), Ketua Panitia/ Ketua Bidang memastikan ahli melibatkan diri secara aktif dalam aktiviti pembelajaran (73.3% tinggi dan memuaskan), guru prihatin dengan rakan sejawat (70.0% tinggi dan memuaskan) dan aktiviti *mentoring* dan *coaching* menjadi budaya sekolah (66.7% tinggi dan memuaskan).

Selanjutnya, tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dalam aspek budaya berpasukan yang cemerlang seperti mana berikut adalah tinggi dan memuaskan iaitu guru sedia bekerja dengan sesiapa sahaja tanpa mengira latar belakang (73.4 % tinggi dan memuaskan), guru mengiktiraf pengetahuan dan kemahiran ahli pasukannya (76.7% tinggi dan memuaskan), guru menyedari peranan setiap ahli untuk mencapai visi sekolah (73.3% tinggi dan memuaskan), guru menghasilkan bahan bantu mengajar untuk panitia secara berpasukan (66.6% tinggi dan memuaskan) dan kepuasan dalam menuntut ilmu tercapai apabila ilmu tersebut dikongsi dengan rakan sejawat (70.0% tinggi dan memuaskan).

Ringkasnya, kajian ini menemui hampir keseluruhan tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran berikut adalah tinggi dan memuaskan apabila skala 5 (Sangat Selalu) dan 4 (Selalu) berada dalam julat peratusan antara 50 hingga 100. Amalan organisasi pembelajaran tersebut melibatkan dimensi visi dan misi organisasi, iklim dan struktur organisasi, kepimpinan organisasi, pembelajaran individu serta budaya belajar kolektif. Namun, terdapat tahap keberkesanan amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan dimensi tersebut adalah sederhana dan sederhana

memuaskan apabila skala 3 (Jarang-jarang) berada dalam julat peratusan antara 50 hingga 100. Amalan tersebut melibatkan visi dan misi sekolah menjadi sebutan warga sekolah, pasukan visi membantu warga sekolah yang baru untuk memahami kehendak visi, *learning stations* diwujudkan di persekitaran dalam dan luar bilik darjah, peralatan teknologi (contoh, komputer dan LCD) disediakan dalam bilik darjah dan pemimpin menyedarkan warga sekolah tentang potensi mereka.

Kedudukan Dimensi Amalan Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Turutan

Data dalam bahagian ini dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif bagi mengenal pasti kedudukan dimensi amalan organisasi pembelajaran berdasarkan turutan. Keputusan analisis tersebut ditunjukkan dalam Jadual 6

Jadual 6

Kedudukan Dimensi Amalan Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Turutan

Kedudukan Turutan	Dimensi Amalan Organisasi Pembelajaran	Min	Sisihan Piawai
1	Pembelajaran Individu Dalam Organisasi Pembelajaran	3.86	0.80
2	Budaya Pembelajaran Kolektif	3.85	0.89
3	Kepimpinan Organisasi Pembelajaran	3.63	1.03
4	Iklm Dan Struktur Organisasi Pembelajaran	3.62	1.04
5	Visi Dan Misi Organisasi Pembelajaran	3.54	1.07

Jadual 6 menunjukkan kedudukan dimensi amalan organisasi pembelajaran berdasarkan turutan. Dimensi pembelajaran individu dalam organisasi pembelajaran berada di kedudukan yang pertama dengan skor min adalah 3.86 dan sisihan piawai 0.80. Manakala, dimensi budaya pembelajaran kolektif berada di kedudukan kedua dengan skor min adalah 3.85 dan sisihan piawai 0.89. Selanjutnya, kedudukan ketiga adalah dimensi kepemimpinan organisasi pembelajaran (min=3.63, sisihan piawai=1.03), kedudukan keempat adalah dimensi iklim dan struktur organisasi pembelajaran (min=3.62, sisihan piawai=1.04) dan kedudukan kelima adalah dimensi visi dan misi organisasi pembelajaran (min=3.54, sisihan piawai=1.07).

Kesimpulannya, keseluruhan dimensi amalan organisasi pembelajaran berada dalam julat skor min 3 hingga 4 yang bermaksud amalan tersebut selalu dilaksanakan oleh warga sekolah.

PERBINCANGAN DAN PENUTUP

Konsep organisasi pembelajaran merupakan salah satu topik penting yang sering dibincangkan dalam sorotan kajian lampau dalam bidang pengurusan, psikologi, sumber manusia dan pendidikan. Hal tersebut disebabkan pemimpin organisasi menyakini aktiviti pembelajaran berupaya meningkatkan keberkesanan organisasi dan warga organisasi berpotensi untuk berubah (Garavan, 1998).

Persoalannya kini, mengapakah pihak organisasi mula menyedari akan kepentingan organisasi pembelajaran? Soalan tersebut bukan mudah untuk dijawab tetapi pada asasnya, berpunca daripada usaha untuk menambah baik pelaksanaan aktiviti yang diperkenalkan pada tahun 1980an mengenai peningkatan kualiti di sesebuah organisasi (seperti *Total Quality Management*). Burgoyne (2000) menggambarkan kenyataan tersebut dengan berpendapat bahawa sesetengah organisasi mudah dipengaruhi oleh faktor negatif disebabkan mereka kurang memiliki kemampuan untuk mengatasi faktor tersebut. Justeru, usaha untuk membentuk organisasi pembelajaran berupaya meningkatkan perkembangan dan pertumbuhan sesebuah organisasi (Huber, 2001). Hal tersebut disebabkan amalan tersebut lebih menekankan pembelajaran secara berpasukan berbanding proses perkembangan staf secara berkala dan pembelajaran secara individu (West, 2011).

Selanjutnya, kenyataan terdahulu mempunyai persamaan dengan penemuan kajian ini yang mendapati tahap keberkesanan sebahagian besar amalan organisasi pembelajaran di sekolah kajian adalah tinggi dan memuaskan, telah

memberikan impak positif kepada pencapaian sekolah. Penemuan kajian ini juga menyokong pandangan pengkaji dalam bidang organisasi pembelajaran (seperti Hill, Bullard, Capper, Hawes & Wilson, 1998; Pedlar, Burgoyne & Boydell, 2000; Senge, 1990) yang berpendapat bahawa warga organisasi yang dilatih untuk membudai amalan pembelajaran sepanjang hayat berupaya menyaingi cabaran dalam perubahan persekitaran. Hal ini disebabkan jika proses pembelajaran dalam kalangan warga organisasi dilaksanakan secara tidak berterusan, organisasi akan menghadapi risiko sekiranya berlaku peningkatan dalam teknologi dan pesaing serta perubahan terhadap cita rasa pengguna (Garvin, Edmondson & Gino, 2011). Dengan kata lain, sekiranya sesebuah organisasi berterusan dengan amalan berikut iaitu peraturan yang ketat, tahap amalan birokrasi yang tinggi dan struktur atau hierarki organisasi yang tidak berubah, maka organisasi tersebut tidak akan dapat menandingi perubahan dalam persekitaran (Giesecke & McNeil, 2003). Fenomena tersebut menyebabkan warga organisasi terhalang untuk berfikir secara kreatif dan inovatif serta berkongsi pengetahuan (Baughman & Hubbard, 2001).

Justeru, antara faktor penyumbang kepada keberkesanan amalan organisasi pembelajaran sekolah kajian adalah tahap pelaksanaan dimensi amalan pembelajaran berikut pada tahap tinggi dan memuaskan iaitu visi dan misi organisasi, iklim dan struktur organisasi, kepimpinan organisasi, pembelajaran individu serta budaya belajar secara berpasukan. Giesecke dan McNeil (2003) menggambarkan kenyataan tersebut dengan berpendapat bahawa sesebuah organisasi perlu kurang pergantungan kepada struktur dan peraturan organisasi yang terlalu ketat sekiranya ingin melaksanakan sesuatu perubahan. Hal ini akan menyebabkan sesebuah organisasi menghadapi masalah seperti mana penemuan kajian ini iaitu visi dan misi sekolah menjadi sebutan warga sekolah, pasukan visi membantu warga sekolah yang baru untuk memahami kehendak visi, *learning stations* diwujudkan di persekitaran dalam dan luar bilik darjah, peralatan teknologi (contoh, komputer dan LCD) disediakan dalam bilik darjah dan pemimpin menyedarkan warga sekolah tentang potensi mereka.

Sebaliknya, organisasi perlu mewujudkan iklim persekitaran yang menggalakkan budaya pembelajaran, penyelidikan dan berani mengambil risiko (Kline & Saunders, 2006; Rothwell, 2002) untuk melahirkan warga organisasi yang menghargai usaha melakukan perubahan, berdaya saing, berupaya meningkatkan pengetahuan dan memberikan kerjasama untuk mencapai visi dan misi organisasi (Edmondson & Moingeon, 2000; Shaw & Perkins, 1991).

Justeru, Pace (2002) dan Senge (1990) menegaskan kepentingan pemimpin organisasi untuk berperanan seperti mana berikut bagi memastikan pembentukan iklim persekitaran organisasi (a) pereka cipta yang menggabungkan nilai dan visi organisasi. Pemimpin akan memastikan polisi, strategi dan struktur organisasi menyokong nilai yang ditetapkan, (b) guru yang bertindak sebagai juru latih. Pemimpin akan membimbing warga organisasi untuk membangunkan aktiviti pembelajaran berbanding mematuhi peraturan secara membabi buta, dan (c) pelayan yang melindungi visi dan misi organisasi dan memastikan nilai organisasi difahami dan diamalkan oleh warga sekolah. Implikasinya, persekitaran iklim berikut akan terbentuk iaitu pemimpin mengaplikasikan sikap saling mempercayai serta merentasi jurang hierarki antara pemimpin dengan pengikut bagi membolehkan aktiviti pembelajaran dilaksanakan secara berpasukan (Celik, 2000; Mumtaz Begam Abdul Kadir, 2009).

Selanjutnya, kajian ini juga mendapati aspek pembelajaran individu berada di tempat pertama berbanding aspek kepimpinan organisasi dalam membentuk sekolah kajian sebagai organisasi pembelajaran. Hal ini disebabkan sekolah kajian dikategorikan sebagai sekolah cemerlang. Penemuan ini menyamai kajian Muhammad Faizal A Ghani (2007) terhadap sekolah cemerlang. Penemuan tersebut mendapati pemboleh ubah input yang berkualiti amat mempengaruhi pemboleh ubah output walaupun pemboleh ubah prosesnya mengalami kekurangan ketika pelaksanaannya.

Secara keseluruhannya, warga organisasi perlu meningkatkan pengetahuan dan kemahiran seiring dengan perubahan persekitaran. Usaha tersebut akan tercapai sekiranya organisasi berupaya membentuk sebuah organisasi pembelajaran yang melibatkan semua peringkat. Peringkat tersebut adalah individu, pasukan, organisasi dan global yang akan bekerja dalam satu pasukan bagi mengubah diri dan tindakan warga organisasi untuk mencapai objektif organisasi.

RUJUKAN

Mumtaz Begam Abdul Kadir. (2009). *Learning organisation: Membentuk budaya belajar dalam organisasi*. Kuala Lumpur :PTS Professional Publishing Sdn.Bhd.

- Azmi, F. T. (2008). Organizational learning: Crafting a strategic framework. *ICFAI Journal of Business Strategy*, 5(2), 58-70.
- Baughman, S., & Hubbard, B. A. (2001). Becoming a learning organization. University of Maryland Libraries working paper. Dicapai pada 12 Julai 2012 di http://www.lib.umd.edu/PUB/working_paper_3.html
- Burgoyne, J. G. (2000, 15 Mei). *Managing by learning*. Kertas kerja dibentangkan dalam Inaugural Lecture, Lancaster University.
- Celik, V. (2000). *Educational leadership (2nd ed.)*. Ankara: PegemAYayincilik.
- Eccles, M., Grimshaw, J., Campbell, M., & Ramsay, C. (2003). Research designs for studies evaluating the effectiveness of change and improvement strategies. *Qual Saf Health Care*, 12(1), 47-52.
- Edmondson, A., & Moingeon, B. (2000). From Organizational learning to the learning organization. *Management Learning*, 29(1), 5-20. Dicapai pada 15 Jun 2012 di <http://mlq.sagepub.com/content/29/1/5.full.pdf+html>
- Ensari, H. (2001). School as learning organization. *Ataturk Egitim Fakultesi Egitim Bilimleri Dergisi*, 10, 97-111
- Garavan, T. (1997). *The learning organization: A review and evaluation*. *The Learning Organization*, 4(1), 18 – 29.
- Garvin, D., A., Edmondson A., C., & Gino F. (2011). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 2(3) 1-13. Dicapai pada 15 Jun 2012 di <http://www.egatlearning.com/2011/egrp3/reading/Is%20Yours%20a%20Learning%20Organization.pdf>
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.
- Giesecke, J., & McNeil, B. (2003). Transitioning to the learning organization. Faculty Publications, UNL Libraries. Dicapai pada 12 Julai 2012 di <http://digitalcommons.unl.edu/librarianscience/5>
- Hayes, R. H., Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (2011). *Dynamic manufacturing: Creating the learning organization*. London: The Free press.
- Hill, R., Bullard, T., Capper, P., Hawes, H., & Wilson, K. (1998). Learning about learning organisations: Case studies of skill formation in five New Zealand organisations. *The Learning Organization*, 5(4), 184-192.
- Huber, G. P. (2001). Organizational learning: The contributing process and the literatures. *Organization Science*, 2, 88-115.
- Kanter, R.M. (2001). *Evolve: Succeeding in the digital culture tomorrow*: Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kirkbride, P. (2001). *Globalization: The external pressures*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Kline, P., & Saunders, B. (2006). *Ten steps to a learning organization (3rd ed.)*. Arlington Great Ocean Publishers Inc.
- Leavitt, Carol, C. (2011). *A comparative analysis of three unique theories of organizational learning*. Dicapai pada 03 Julai 2012 di http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED523990&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED523990
- Malek Shah Mohd. Yusof. (2005). The public service as a learning organization: The Malaysian experience, *International Review of Administrative Sciences*, 71(3), 463-474. Dicapai pada 29 Jun 2012 di <http://ras.sagepub.com/content/71/3/463.full.pdf+html>
- McGill, M., & Slocum, J. W. (1993). Unlearning reorganization. *Organizational Dynamics*, Autumn, 67-79.
- Muhammad Faizal A Ghani. (2007). Reka bentuk model keberkesanan dan penambahbaikan sekolah Malaysia. Tesis doktor falsafah yang tidak diterbitkan. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.

- Orlikowski, W. (2002). Organizational transformation over time. *Information System reseacrh*, 7(1), 63-92.
- Pace, R. W. (2002). *The organizational learning audit*. Management Communication Quarterly, 15(3), 458-465.
- Pedlar, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (2000). *The learning company: A strategy for sustainable development (3rd ed.)*. McGraw-Hill, London.
- Pedler, M., Burgoyne, P., & Boydell, T. (2011). *Self-development in organizations*. London: McGraw-Hill.
- Pettigrew, A. M., & Whipp, R. (2004). *Managing change for competitive success*. Oxford: Blackwell.
- Rosnah Ishak. (2012, Julai 4). *Profil amalan terbaik organisasi pembelajaran sekolah*. Kertas kerja dibentangkan dalam International Conference on Educational Leadership, Management & Administration di Universitas Negeri Malang, Malang, Indonesia.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral science*. (2nd ed.). New York, USA: Holt, Rinehart and Winston. Dicapai pada 29 September 2011, <http://jeb.sagepub.com/content/13/2/173.full.pdf>
- Rothwell, W. J. (2002). *The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies*. New York: AMACM.
- Sabah, Y., & Orthner, D. K. (2007). Implementing organizational learning in schools: Assessment and strategy, *Children & Schools*, 29(4), 34-43.
- Samad Yahya. (2009). *Hubungan antara organisasi pembelajaran dengan kesediaan untuk berubah dalam perkhidmatan*. Projek sarjana yang tidak diterbitkan. Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P. (1992). *The fifth discipline*. Doubleday, New York.
- Senge, P.M. (1994). *The fifth discipline field book: Strategies and tools for building a learning organization*. London : Nicholas Brealy Pub. Ltd.
- Slocum, J. W., McGill, M., & Lei, D. T. (1994). The new learning strategy: anytime, anything, anywhere. *Organizational Dynamics, Autumn*, 33-47.
- Shaw, R.B., & Perkins, D.N.T. (1991) Teaching organizations to learn. *Organizational Developmental Journal*, 9(4), 1-12.
- Sta. Maria, R.F. (2002) *Learning for a Change: A Guide to Developing Learning Cultures in the Malaysian Public Sector*. Kuala Lumpur: INTAN.
- Stephen, R. C. (1990). *The 7 habits of highly effective people*. USA : Simon & Schuster.
- Swee, G., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capacity of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Toremen, F. (2001). *Learning School*. Ankara: Nobel Yayin Dagitim.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2000). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K. E., & Marsick, V.J. (1996). *In action: Creating a learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

West, P. (2011). The learning organization: Losing the luggage in transit? *Journal of Eurpoena Industrial Training*, 18(11), 30-38.

Yusof Boon & Fadzlon Hasan.(2011). Tahap amalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah daerah Kulajaya, Johor. *Journal of Educational Management*, 4, 18-33.