

Amalan Kepimpinan Terbaik untuk Sekolah “Organisasi Pembelajaran” (Best Leadership Practices for “Learning Organization” Schools)

ROSNAH ISHAK* & MUHAMMAD FAIZAL A. GHANI

ABSTRAK

Konsep organisasi pembelajaran masih dianggap baharu dan kurang difahami, terutamanya dalam konteks pendidikan peringkat rendah dan menengah di Malaysia. Justeru, kajian ini bertujuan untuk membangunkan senarai amalan kepimpinan terbaik sebagai panduan menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Kutipan data dibuat menggunakan teknik Delphi tiga pusingan. Pusingan pertama melibatkan temu bual bersama 15 orang pakar pendidikan. Manakala, pusingan kedua dan ketiga menggunakan soal selidik yang telah dibina dan ditadbirkan kepada lima belas orang pakar yang sama. Data temu bual dianalisis menggunakan kaedah tematik. Data pusingan kedua dan ketiga dianalisis menggunakan statistik deskriptif, iaitu skor mod, median dan Julat Antara Kuartil (JAK). Dapatan kajian menemui lima elemen kepimpinan terbaik organisasi pembelajaran. Elemen tersebut ialah menyediakan ruang dan peluang pembelajaran untuk guru, menjadi model pembelajaran, menggalakkan inovasi, memberikan penghargaan dan pengiktirafan serta membangunkan potensi warga sekolah. Sebanyak 42 amalan telah disepakati oleh panel pakar sebagai amalan kepimpinan terbaik untuk sekolah “organisasi pembelajaran”. Implikasi kajian mencadangkan amalan tersebut dilaksanakan oleh pengetua dan guru besar bagi membentuk sekolah menjadi organisasi pembelajaran yang berjaya.

Kata kunci: Organisasi pembelajaran, kepimpinan, amalan kepimpinan terbaik, sekolah

ABSTRACT

The learning organization concept and its practice is still somehow a novelty, especially in the sphere of primary and secondary education in Malaysia. Therefore, the aim of this research was to develop a list of best leadership practices as a guide for schools to become learning organization. Data were collected using three iteration rounds of Delphi technique. In the first iteration round, interviews were conducted with 15 education experts. Meanwhile, in the second and third iteration rounds, questionnaires were distributed to the same experts. Interviews data were analyzed using thematic analysis. Data for the second and third iteration rounds were analyzed using descriptive statistics such as mod scores, median scores and inter-quartile range (JAK). Results found five elements of best leadership for learning organization. The elements were providing learning space and opportunities for teachers, becoming role model for learning, encouraging innovation activities, giving rewards and recognition, developing the potential of school members. 42 leadership practices were given high level of consensus by the experts as best leadership practices for “learning organization” school. This research suggested that school headmasters and principals implement the best practices in order to develop their schools as learning organization.

Keywords: Learning organization, leadership, best leadership practices, school

PENGENALAN

Konsep organisasi pembelajaran telah diperkenalkan oleh Senge (1990) dalam bukunya *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Lima disiplin teras dalam konsep tersebut adalah merangkumi pemikiran sistem, penguasaan peribadi, model mental, perkongsian visi dan pembelajaran berpasukan. Kebanyakan literatur awal berkaitan organisasi pembelajaran lebih tertumpu kepada organisasi berasaskan perniagaan atau korporat yang sangat berdaya saing. Hanya sekitar penghujung 1990-an baharulah konsep ini mula diberi tumpuan oleh organisasi pendidikan (Jamal@Nordin 2008). Konsep ini mencadangkan pembelajaran secara formal dan tidak formal dilakukan secara berkesan dan berterusan oleh

ahli organisasi sebagai kaedah meningkatkan prestasi dan kualiti keseluruhan organisasi.

Sekolah ialah organisasi pendidikan yang tidak berasaskan perniagaan dan keuntungan. Namun begitu, ini tidak bermakna bahawa sekolah tidak perlu mempunyai daya saing. Dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan kini, ibu bapa mahu anak mereka mendapat pendidikan di sekolah yang terbaik. Justeru, sekolah perlu menjadi sebuah institusi yang berkesan dalam menyebarkan ilmu dan juga mendidik pelajar menjadi insan seimbang. Kajian oleh Muhammad Faizal (2008) mendapati antara ciri sekolah berkesan di Malaysia ialah sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Organisasi pembelajaran mempunyai kelebihan dari segi menyokong dan menggalakkan pembelajaran berterusan kepada semua

kumpulan warga sekolah. Pembelajaran berterusan merupakan satu sinergi yang mewujudkan motivasi dalam kalangan guru dan murid. Kajian oleh Kyriakides, Creemers, Antoniou dan Demetriou (2010) mendapati guru di sekolah berkesan sentiasa mengambil langkah untuk meningkatkan keberkesanan pengajaran mereka dan membina persekitaran pembelajaran yang sesuai dengan kehendak murid. Manakala, kajian Retna (2007) mendapati komunikasi berkesan dan perhubungan kerja yang baik antara guru menyokong guru untuk berfikir secara lebih kritis dan kreatif. Beliau telah mengaitkan implikasi tersebut dengan keberkesanan sekolah. Justeru, adalah menjadi tanggungjawab kepimpinan sekolah untuk menyediakan iklim persekitaran kerja yang mesra pembelajaran. Setiap warga dalam organisasi pembelajaran adalah pelajar, tidak terkecuali pemimpinya. Selanjutnya, kajian oleh Shahril dan Muhammad Faizal (2007) membuktikan bahawa kepimpinan pengetua adalah merupakan antara penggerak utama bagi mewujudkan sebuah sekolah yang berkesan. Pengetua yang memiliki penguasaan peribadi mempunyai pengaruh yang positif terhadap keupayaan mereka untuk mengurus sekolah dengan lebih berkesan (Retna 2011).

Kajian oleh Voulalas dan Sharpe (2005) mendapati kepimpinan memainkan peranan paling penting dalam proses transformasi organisasi untuk menjadi komuniti pembelajaran. Selaras dengan itu, Retna dan Ng (2006) dalam kajian tentang sekolah yang mengadaptasi falsafah organisasi pembelajaran di Singapura mendapati peranan utama pemimpin sekolah adalah untuk memberi kefahaman kepada guru untuk menerima falsafah pembelajaran organisasi. Antara amalan yang perlu dipraktikkan oleh pemimpin sekolah untuk memenuhi tuntutan tersebut ialah mereka perlu menjadi model pembelajaran (Ellinger & Bostrom 2002). Mereka juga mesti berupaya memimpin dan menyokong aktiviti pembelajaran secara kolaboratif di sekolah (Hord 2009). Antara amalan yang diharapkan daripada seorang pemimpin organisasi pembelajaran adalah memberi sokongan dan nasihat semasa krisis, membina pasukan yang saling menyokong, berkongsi visi dan sentiasa menghidupkan visi walaupun dalam waktu sukar serta jujur, tulus dan berintegriti (Lakomski 2001; Phillips 2003). Kajian oleh Fuziah dan Mohd Izham (2011) mendapati amalan kepimpinan yang paling kerap diamalkan dalam organisasi pembelajaran adalah menggalakkan pengaruh yang ideal, memberikan motivasi dan inspirasi serta membina stimulasi intelektual guru. Dapatan ini adalah selaras dengan pandangan Printy (2008), iaitu peranan penting kepimpinan dalam organisasi pembelajaran adalah untuk menggalakkan guru dan kakitangan terus meningkatkan ilmu profesional.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan membangunkan senarai amalan kepimpinan terbaik untuk sekolah. Senarai amalan terbaik ini adalah khusus untuk menggalakkan budaya

belajar dalam kalangan guru dan kakitangan sekolah bagi menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran.

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan teknik Delphi tiga pusingan. Teknik Delphi adalah kaedah mengumpul maklumat berdasarkan pandangan pakar bagi menghasilkan sumbangan yang bermakna dalam menyelesaikan permasalahan kompleks (Landeta & Barrutia 2011). Teknik ini sesuai digunakan untuk mendapatkan lebih banyak maklumat bagi masalah atau fenomena yang masih baharu (Linstone & Turoff 2002; Skulmoski et al. 2007). Penggunaan teknik Delphi juga sesuai untuk mengkaji isu yang kompleks bila mana data dalam bentuk kuantitatif gagal untuk mendapatkan lebih banyak pengetahuan tersirat dalam minda dan pandangan kalangan pakar (Grisham 2009). Pemilihan pakar dalam kajian menggunakan teknik Delphi dibuat dengan teliti kerana ia mempengaruhi kualiti kajian (Worrell et al. 2012). Oleh yang demikian, pakar yang dipilih perlu mempunyai kepakaran dalam bidang yang dikaji, berkeupayaan dan bersedia untuk melibatkan diri dalam kajian serta mempunyai kemahiran untuk berkomunikasi (Hsu & Sandford 2007).

Teknik Delphi melibatkan beberapa pusingan maklum balas sebagai proses kesahan yang penting dalam kajian. Pusingan pertama melibatkan sesi temu bual bersama lima belas orang pakar kepimpinan sekolah. Data temu bual analisis secara tematik menggunakan kaedah mengorganisasikan data secara mengkod dan mengkategorikan (Grbich 2007). Data yang telah diorganisasikan disusun mengikut elemen yang dikenal pasti. Manakala, amalan yang bersesuaian disenaraikan di bawah elemen tersebut. Penganalisan data kajian sesi pusingan pertama Delphi menemui sebanyak lima elemen dan 36 amalan berkaitan kepimpinan organisasi pembelajaran seperti mana berikut:

1. Elemen Pemimpin Menyediakan Ruang dan Peluang untuk Pembelajaran – 10 amalan.
2. Elemen Pemimpin Menjadi Model Pembelajaran – lapan amalan.
3. Elemen Pemimpin Menggalakkan Inovasi – sembilan amalan.
4. Elemen Pemimpin Memberikan Pengiktirafan dan Penghargaan – empat amalan.
5. Elemen Pemimpin Membangunkan Potensi warga Sekolah – lima amalan.

Selanjutnya, satu soal selidik dibina berdasarkan item-item amalan yang telah disenaraikan untuk kegunaan dalam pusingan kedua. Dalam pusingan kedua, soal selidik yang telah dibina ditabdirkan kepada 15 orang pakar yang sama untuk diberi penilaian semula menggunakan skala Likert lima poin. Mereka digalakkan untuk menambah item baharu, menggugurkan item atau menambah baik item sedia ada. Data dalam sesi pusingan kedua ini telah

dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif Ukuran Kecenderungan Berpusat (UKB), iaitu median dan mod serta Julat Antara Kuartil (JAK). Umumnya, penggunaan skor median dan mod lebih kerap digunakan bagi kajian Delphi kerana bersesuaian dengan saiz sampelnya yang kecil (Hsin-Ling et al. 2008). Manakala, JAK digunakan untuk menentukan kesepakatan dalam kalangan pakar (Hsin-Ling et al. 2008; Muhammad Faizal 2008; Norlidah 2010). Berpandukan kepada Saedah dan Mohd Paris (2011), tahap kesepakatan pakar terhadap item ditentukan seperti mana dalam Jadual 1.

JADUAL 1. Penentuan Tahap Kesepakatan Pakar Berdasarkan Nilai Julat Antara Kuartil (JAK)

Nilai JAK	Tahap kesepakatan pakar
0.00 hingga 1.00	Tinggi
1.01 hingga 1.99	Sederhana
2.00 ke atas	Tiada

Sesi pusingan kedua Delphi ini juga telah menerima beberapa cadangan sebagai item tambahan dan penambahbaikan item sedia daripada 15 orang pakar. Sebanyak dua item ditambah baik, dua item disepadukan dan lapan item baharu ditambah dalam soal selidik berdasarkan saranan panel pakar tersebut. Item-item tersebut adalah seperti mana berikut.

1. Elemen Pemimpin Menyediakan Ruang dan Peluang untuk Pembelajaran – satu item sedia ada ditambah baik, dua item baharu ditambah.
2. Elemen Pemimpin Menjadi Model Pembelajaran – tiada item ditambah baik, dua item baharu ditambah.
3. Elemen Pemimpin Menggalakkan Inovasi – satu item ditambah baik, dua item sedia ada disepadukan.
4. Elemen Pemimpin Memberikan Pengiktirafan dan Penghargaan – tiada item ditambah baik, dua item baharu ditambah.
5. Elemen Pemimpin Membangunkan Potensi warga Sekolah – tiada item ditambah baik, satu item baharu ditambah.

Bagi sesi pusingan ketiga, set soal selidik yang telah dimurnikan dengan item yang telah ditambah baik berserta item baharu ditadbirkan kepada kesemua pakar dengan tujuan merapatkan jurang perbezaan penilaian antara pakar. Analisis skor mod, median dan JAK dilakukan sekali lagi terhadap data tersebut. Sesi pusingan Delphi ditamatkan pada pusingan ketiga setelah kesemua item menunjukkan skor mod dan median tertinggi, iaitu 5 dan tahap kesepakatan yang tinggi dalam kalangan pakar (nilai JAK = 0.00 hingga 1.00).

DAPATAN

Sebanyak lima elemen telah menerima persetujuan yang tinggi dalam kalangan pakar sebagai elemen penting kepimpinan untuk organisasi pembelajaran. Manakala, sebanyak 42 amalan telah disepakati pada tahap tinggi oleh semua pakar sebagai amalan kepimpinan terbaik untuk sekolah organisasi pembelajaran. Berikut adalah senarai amalan kepimpinan tersebut berdasarkan elemen masing-masing:

Elemen pemimpin menyediakan ruang dan peluang pembelajaran untuk guru

1. Pemimpin mengenal pasti keperluan pembelajaran guru secara berterusan.
2. Pemimpin memahami kehendak guru untuk belajar.
3. Pemimpin memberikan guru peluang untuk membetulkan kesilapan diri.
4. Pemimpin memastikan guru diberikan peluang untuk meningkatkan profesionalisme diri secara adil.
5. Pemimpin memastikan program perkembangan staf dapat memenuhi keperluan profesionalisme guru.
6. Pemimpin menggubal jadual waktu bagi memudahkan guru untuk belajar.
7. Pemimpin menyediakan ruang yang selesa untuk guru mengadakan perbincangan.
8. Pemimpin memperuntukkan hari khusus untuk perkongsian ilmu.
9. Pemimpin menyediakan bahan rujukan yang mencukupi dan terkini untuk guru.
10. Pemimpin menggalakkan guru meningkatkan profesionalisme diri (misalnya, melanjutkan pelajaran dan menghadiri seminar anjuran universiti)
11. Pemimpin menggalakkan guru menulis bahan akademik (contoh, artikel dan buku).
12. Pemimpin menggalakkan guru membentangkan kertas kerja (contoh, di seminar atau kursus perkembangan staf)

Elemen pemimpin menjadi model pembelajaran di sekolah

1. Pemimpin menjadi suri teladan.
2. Pemimpin menjadi sumber rujukan warga sekolah.
3. Pemimpin menjadi pencetus budaya ilmu.
4. Pemimpin menggalakkan budaya membaca dalam kalangan warga sekolah.
5. Pemimpin berkongsi ilmu dengan warga sekolah (contoh, daripada kursus atau buku).
6. Pemimpin memaklumkan warga sekolah mengenai bahan bacaan yang menarik.
7. Pemimpin bersedia dengan maklumat terkini khususnya dalam bidang pendidikan.
8. Pemimpin bersikap terbuka dengan kritikan.
9. Pemimpin menunjukkan minat terhadap aktiviti pembelajaran warga sekolah.
10. Pemimpin mengetuai diskusi profesional (contoh, ulasan bahan akademik).

Elemen pemimpin menggalakkan inovasi

1. Pemimpin menggalakkan perkongsian idea baharu yang relevan.
2. Pemimpin menggalakkan warga sekolah menerokai sesuatu yang baharu.
3. Pemimpin memberikan kebebasan kepada guru untuk melaksanakan aktiviti sekolah dengan kreativiti mereka sendiri.
4. Pemimpin membuat post-mortem untuk tujuan penambahbaikan.
5. Pemimpin memastikan aktiviti penambahbaikan dilakukan.
6. Pemimpin memastikan kesilapan yang sama tidak diulangi.
7. Pemimpin mengiktirafkan aktiviti inovasi yang dilakukan warga sekolah.
8. Pemimpin meraikan kejayaan pencapaian inovasi dengan warga sekolah.

Elemen pemimpin memberikan penghargaan dan pengiktirafan

1. Pemimpin mengiktiraf pandangan dan idea bernas warga sekolah.
2. Pemimpin menyatakan penghargaan secara formal dan tidak formal
3. Pemimpin menghargai usaha warga sekolah untuk meningkatkan profesionalisme diri.
4. Pemimpin menghargai sumbangan warga sekolah walaupun kecil.
5. Pemimpin meraikan kejayaan sekolah bersama-sama warga sekolah secara istimewa.
6. Pemimpin mempromosikan kejayaan sekolah (contoh, melalui pengumuman di perhimpunan sekolah dan menerusi media).

Elemen pemimpin membangunkan potensi warga sekolah

1. Pemimpin mengenali potensi warga sekolah.
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 mentoring dan coaching kepada warga sekolah.
6. Pemimpin mewujudkan pasukan pelapis bagi program utama sekolah.

PERBINCANGAN

Dapatan kajian menunjukkan terdapat lima elemen penting berkaitan amalan kepimpinan pengetua dan guru besar untuk sekolah organisasi pembelajaran, iaitu menyediakan peluang dan ruang pembelajaran untuk guru, menjadi model pembelajaran, menggalakkan inovasi, memberikan

penghargaan dan pengiktirafan serta, membangunkan potensi warga sekolah. Perbincangan tentang amalan dalam kelima-lima elemen tersebut adalah seperti mana berikut.

PEMIMPIN MENYEDIAKAN RUANG DAN PELUANG PEMBELAJARAN UNTUK GURU

Pemimpin organisasi pembelajaran perlu mempunyai inisiatif untuk mengenal pasti keperluan pembelajaran guru dan seterusnya kehendak pembelajaran tersebut. Selain peranan tersebut, pemimpin juga perlu memberikan peluang yang adil kepada guru untuk membangunkan profesionalisme diri dengan menyediakan program latihan yang dapat memenuhi kehendak tersebut serta bahan rujukan berkaitan yang mencukupi dan terkini. Dapatan kajian berkaitan amalan tersebut mengukuhkan dapatan kajian Zuraidah (2009) berkaitan amalan kepimpinan menyokong yang menggalakkan pembelajaran guru. Pemimpin organisasi pembelajaran juga perlu menyediakan program latihan dan pembangunan yang dapat memenuhi keperluan guru serta menyediakan bahan rujukan yang mencukupi dan terkini untuk guru (Armstrong & Foley 2003; Bui & Baharuch 2010; Jamali & Sidani 2008; Ortenblad 2004).

Selain itu, pemimpin organisasi pembelajaran juga perlu menyediakan ruang dan masa sebagai galakan pembelajaran guru. Dapatan kajian berkaitan amalan menggubal jadual waktu yang fleksibel untuk memudahkan guru belajar, menyediakan ruang yang selesa untuk pembelajaran guru dan memperuntukkan hari khusus untuk sesi perkongsian ilmu selaras dengan cadangan Lam dan Pang (2003) dan Hord (2009) berkaitan peranan pengetua menyediakan struktur yang bersesuaian dengan pembelajaran guru. Manakala amalan memberikan guru peluang untuk membetulkan kesilapan diri menyokong dapatan kajian Bowen et al. (2007) bahawa toleransi terhadap kesilapan adalah penting dalam organisasi pembelajaran. Guru perlu diberi peluang memperbaiki kesilapan kerana ia adalah proses pembelajaran yang bermakna.

Selain itu, pemimpin organisasi pembelajaran perlu menggalakkan perkongsian ilmu dalam kalangan guru. Dapatan kajian berkaitan amalan pemimpin menggalakkan guru untuk menulis bahan akademik dan membentangkannya dalam kursus dan seminar adalah bertepatan dengan saranan Abdul Ghani (2009) supaya pemimpin dapat membudayakan guru sebagai penyelidik. Amalan ini juga didapati selaras dengan amalan membentuk pekerja berilmu (James 2003), pembangunan modal intelek dalam organisasi (Phillips 2003) dan perkongsian ilmu dengan sumber luar (Brandt 2003).

PEMIMPIN MENJADI MODEL PEMBELAJARAN

Pemimpin organisasi pembelajaran adalah suri teladan kepada pembelajaran guru di sekolah. Mereka harus menjadi pencetus budaya ilmu, menjadi contoh teladan

serta sumber rujukan dari segi pembelajaran kepada guru. Dapatan kajian berkaitan amalan pemimpin menjadi pencetus budaya ilmu, menjadi suri teladan dan sumber rujukan kepada guru di sekolah adalah menyokong dapatan sorotan kajian Shahril dan Muhammad Faizal (2007), Ellinger dan Bostrom (2003), iaitu pemimpin adalah penggerak utama dan menjadi suri teladan kepada guru.

Pemimpin organisasi pembelajaran juga adalah penggalak budaya membaca kerana mereka sendiri gemar membaca. Mereka berkongsi bahan bacaan dan maklumat yang diperoleh dengan warga sekolah kerana perkongsian itu menggembarakan mereka. Dengan itu, mereka menjadi orang yang terkehadapan dalam pembelajaran dan memiliki maklumat terkini berkaitan pendidikan. Dapatan kajian ini selaras dengan dapatan kajian Printy (2008), iaitu peranan penting pemimpin adalah menggalakkan guru dan kakitangan terus meningkatkan ilmu profesional mereka.

Selain itu, pemimpin organisasi pembelajaran harus menunjukkan sikap terbuka kepada kritikan. Kritikan yang membina adalah maklum balas yang baik untuk membuat refleksi dan melakukan penambahbaikan. Dapatan tersebut mengukuhkan pandangan Lakomski (2001) bahawa pemimpin harus dapat mengakui kekurangan kepakaran mereka dalam hal tertentu. Pemimpin organisasi pembelajaran harus menunjukkan minat terhadap pembelajaran warga sekolahnya. Sebagai model pembelajaran kepada warga sekolah, pemimpin juga dapat mengetuai diskusi profesional (Hord 2009).

PEMIMPIN MENGGALAKKAN INOVASI

Pemimpin organisasi pembelajaran menggalakkan inovasi dengan cara menunjukkan sokongan kepada idea baharu, mengiktiraf aktiviti inovasi warga sekolah serta memberikan penghargaan dan meraikan kejayaan sekiranya inovasi tersebut berjaya. Dapatan tersebut mengukuhkan dapatan sorotan kajian Bowen et al. (2007) dan pandangan Phillips (2003) berkaitan galakan inovasi dalam organisasi pembelajaran. Selain menggalakkan inovasi, pemimpin organisasi pembelajaran juga menggalakkan warga sekolah terutamanya guru untuk meneroka idea dan kaedah baharu berkaitan tugas mereka. Dalam hal ini, pemimpin harus memberikan kebebasan kepada guru untuk melaksanakan aktiviti dengan kreativiti mereka sendiri. Dapatan tersebut mengukuhkan dapatan kajian Jamali dan Sidani (2008) bahawa amalan eksperimentasi berterusan adalah amalan organisasi pembelajaran.

Selanjutnya, pemimpin organisasi pembelajaran memastikan *post-mortem* dijalankan bagi mendapatkan maklum balas untuk penambahbaikan. Jamali dan Sidani (2008) berpendapat perlu dilakukan dan segala kesilapan tidak diulangi. Dapatan tersebut mengukuhkan dapatan sorotan kajian Brandt (2003) tentang keperluan menyemak dan menambah baik proses kerja dalam organisasi. Kajian Voulalas dan Sharpe (2005) menunjukkan bahawa proses membuat penilaian dan penambahbaikan adalah faktor pengupaya bagi sesebuah organisasi pembelajaran.

PEMIMPIN MEMBERIKAN PENGHARGAAN DAN PENGIKTIRAFAN

Pemimpin organisasi pembelajaran sentiasa memberikan penghargaan dan pengiktirafan kepada kakitangannya. Besar atau kecil sumbangan tenaga atau idea mereka dihargai dengan cara yang sewajarnya. Dapatan tersebut menyokong dapatan kajian Abd Rahman (2011), Griego et al. (2000) dan Phillips (2003). Mereka mendapati amalan memberikan penghargaan dan pengiktirafan adalah antara elemen penting dalam organisasi pembelajaran. Selain itu, dapatan kajian Fuziah dan Mohd Izham (2011) menunjukkan amalan tersebut dianggap sebagai usaha pemimpin untuk memberikan inspirasi dan membina stimulasi intelektual kepada kakitangannya. Pemimpin juga harus memberikan penghargaan dalam bentuk keraian. Lumrah budaya masyarakat Malaysia, kejayaan akan diumumkan diraikan dengan jamuan. Justeru, Yap (2006) mencadangkan bahawa kejayaan sekolah diraikan bersama-sama warga sekolah dengan penuh meriah dan sempurna.

PEMIMPIN MEMBANGUNKAN POTENSI WARGA SEKOLAH

Pemimpin organisasi pembelajaran sentiasa mengambil inisiatif untuk mengenal pasti potensi setiap warganya, menyedarkan mereka tentang potensi yang dimiliki serta membantu mereka membangunkan potensi tersebut. Dapatan kajian tersebut mengukuhkan dapatan sorotan kajian Phillips (2003) bahawa pembangunan modal intelek adalah salah satu elemen penting organisasi pembelajaran. Kajian Jyothibabu et al. (2010) juga mengenal pasti pemerikasaan kakitangan sebagai amalan kepimpinan organisasi pembelajaran.

Selanjutnya, pemimpin organisasi pembelajaran sentiasa menyokong usaha warga sekolah untuk memajukan diri. Dapatan tersebut mengukuhkan dapatan berkaitan elemen pemimpin memberikan motivasi dalam model Bui dan Baharuch (2010). Pemimpin perlu melaksanakan aktiviti *mentoring* dan *coaching* kepada warga sekolah serta mewujudkan pasukan pelapis bagi program utama sekolah. Dapatan tersebut selaras dengan pandangan Lakomski (2001) bahawa salah satu tanggungjawab utama kepimpinan adalah membina pasukan yang saling menyokong. Dapatan kajian Armstrong dan Foley (2003) juga menunjukkan bahawa aktiviti *mentoring* dan *coaching* dapat memenuhi keperluan pembelajaran dan pembangunan profesionalisme guru.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Dapatan kajian telah membangunkan senarai amalan kepimpinan terbaik untuk sekolah menjadi organisasi pembelajaran. Kesepakatan untuk menyetujui item telah diperoleh daripada pakar tempatan dalam bidang kepimpinan sekolah dan organisasi pembelajaran. Tiga sesi pusingan Delphi memberikan kesahan yang tinggi kepada

item amalan terbaik kepimpinan organisasi pembelajaran. Kajian ini mendapati amalan kepimpinan untuk organisasi pembelajaran sedikit berbeza daripada amalan kepimpinan sedia ada. Amalan tersebut lebih memberi penekanan kepada peranan kepimpinan sekolah untuk menyediakan ruang dan peluang yang menyokong pembelajaran guru, menjadi model pembelajaran, menggalakkan inovasi, memberikan penghargaan dan pengiktirafan sepenuh hati serta membangunkan potensi warga sekolah secara berterusan.

Hasil kajian mempunyai tiga implikasi. Dari sudut teoretikal, kajian ini meyumbang kepada perkembangan literatur berkaitan organisasi pembelajaran khususnya dalam bidang pendidikan yang kurang diberi perhatian. Dari sudut dasar pendidikan, pihak yang terbabit dengan latihan kepimpinan kepada pengetua dan guru besar sekolah seharusnya peka dengan amalan kepimpinan yang lebih praktikal. Dicadangkan kepimpinan sekolah dilatih untuk menginstitusikan amalan kepimpinan organisasi pembelajaran dengan pemantauan pihak berkenaan. Dari sudut amalan pula, kepimpinan sekolah perlu mengaplikasikan amalan tersebut berdasarkan konteks sekolah masing-masing. Pembangunan modal insan guru perlu diberi perhatian sewajarnya memandangkan selama ini kepimpinan sekolah lebih memberi tumpuan kepada pencapaian pelajar. Pembangunan diri dan profesionalisme guru adalah strategi yang dapat menjamin peningkatan pencapaian pelajar dan sekolah secara keseluruhannya.

Kajian ini boleh dilanjutkan dengan kajian pembinaan program yang bersesuaian bagi mengukur dan menilai tahap pelaksanaan amalan tersebut di sekolah. Satu kajian jangka panjang juga boleh dilaksanakan dengan menginstitusikan amalan ini kepada pemimpin sekolah tercicir bagi melihat kesan jangka panjang amalan ini kepada pencapaian sekolah. Kajian ini juga boleh dilanjutkan sebagai satu kajian kuantitatif di sekolah menggunakan soal selidik yang telah dibina untuk pusingan kedua dan ketiga Delphi dalam kajian ini. Dicadangkan juga, kajian ini diperluaskan dengan menjalankan kajian yang serupa di sekolah luar negara. Kajian ini boleh dilaksanakan sebagai satu kajian perbandingan dalam konteks perbezaan budaya pembelajaran di antara sekolah di dalam dan luar negara. Perbezaan dari segi elemen dan amalan kepimpinan sekolah organisasi pembelajaran boleh dijangkakan daripada kajian tersebut. Dapatan kajian lanjutan tersebut boleh memberi sumbangan besar kepada ilmu pengetahuan sedia ada berkaitan kepimpinan sekolah dan organisasi pembelajaran.

RUJUKAN

- Abd. Rahman Ahmad. 2011. Building learning organization: Malaysian organizations context. <http://wb.uum.edu.my/amgbe/files/019F-AbdRahmanbinAhmad.pdf>. September 7, 2011.
- Abdul Ghani Abdullah. 2009. *Kepimpinan dan Penambahbaikan Sekolah*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Armstrong, A. & Foley, P. 2003. Foundations for a learning organization: Organization learning mechanisms. *The Learning Organization* 10(2): 74-82.
- 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.
- Brandt, R. 2003. Is this school a learning organization? 10 ways to tell. *Journal of Staff Development* 24(1): mhtml:file://F:\Is This School a Learning Organization.mht. Mac 19, 2007.
- Bui, H. & Baharuch, Y. 2010. Creating learning organizations: A systems perspective. *The Learning Organization* 17(3): 208-227.
- Ellinger, A.D. & Bostrom, R.P. 2002. An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning* 33(2): 147-179.
- Fuziah Mat Yakop & Mohd Izham Mohd Hamzah. 2011. A study of relationship between leadership practices and learning organization practices in cluster secondary schools. www.mara.gov.my/c/document_library/get_file? September 7, 2011.
- Grbich, C. 2007. *Qualitative Data Analysis: An Introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Griego, O.V., Geroy, G.D. & Wright, P.C. 2000. Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective. *The Learning Organization* 7(1): 5-12.
- Grisham, T. 2009. The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics. *International Journal of Managing Projects in Business* 2(1): 112-128.
- Hord, S.M. 2009. Professional learning communities. *Journal of Staff Development* 30(1): 40-43.
- Hsin-Ling, H., Altschuld, J.W. & Yi-Fang, L. 2008. Methodological and conceptual confronting a cross-country Delphi study of educational program evaluation. *Evaluation and Program Planning* 31: 191-198.
- Hsu, C.C. & Sandford, B.A. 2007. The Delphi technique: Making senses of consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation* 12(10): <http://pareonline.net/getv.asp?v=12&n=10>. Julai 10, 2010.
- Jamal@Nordin Yunus. 2009. Hubungan antara kepimpinan transformasi dan budaya organisasi dengan organisasi pembelajaran di sekolah harapan negara kategori sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan luar bandar. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Jamali, D. & Sidani, Y. 2008. Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context. *The Learning Organization* 15(1): 58-74.
- James, C.R. 2003. Designing learning organizations. *Organizational Dynamics* 32(1): 46-61.
- Jyothibabu, C., Farooq, A. & Pradhan, B.B. 2010. An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization* 17(4): 303-327.
- Kyriakides, L., Creemers, B., Antoniou, P. & Demetriou, D. 2010. A synthesis of studies searching for school factors: Implications for theory and research. *British Educational Research Journal* 36(5): 807-830.
- Lakomski, G. 2001. Organizational change, leadership and learning: culture as cognitive process. *The International Journal of Educational Management* 15(2): 68-77.
- Lam, Y.L.J. & Pang, S.K.N. 2003. The relative effects of environmental, internal and contextual factors on

- organizational learning: the case of Hong Kong schools under reforms. *The Learning Organization* 10(2): 83-97.
- Landeta, J. & Barrutia, J. 2011. People consultation to construct the future: A Delphi application. *International Journal of Forecasting* 27: 134-151.
- Linstone, H.A., & Turoff, M. (Eds.). 2002. *The Delphi Method: Techniques and Applications*. <http://is.njit.edu/pubs/delphibook/ch1.html>. Oktober 5, 2010.
- Muhammad Faizal A. Ghani. 2008. Pembentukan model keberkesanan dan penambahbaikan sekolah di Malaysia. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Norlidah Alias. 2010. Pembangunan modul pedagogi berasaskan teknologi dan gaya pembelajaran Felder-Silverman kurikulum Fizik sekolah menengah. Tesis Ijazah Doktor Falsafah, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Ortenblad, A. 2004. The learning organization: Towards an integrated 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.
- Printy, S.M. 2008. Leadership for teacher learning: A community of practice perspective. *Educational Administration Quarterly* 44(2): 187-226.
- Retna, K.S. 2007. The learning organization: A school's journey towards critical and creative thinking. *Asia Pacific Education Researcher* 16(2): 127-142.
- Retna, K.S. 2011. The relevance of personal mastery to leadership: The case of school principals in Singapore. *School Leadership and Management* 31(5): 451-470.
- Retna, K.S. & Ng, P.T. 2006. The challenges of adopting the learning organization philosophy in a Singapore school. *International Journal of Educational Management* 20(2): 140-152.
- Saedah Siraj, & Mohd Paris Saleh. 2010. Jangkaan masa depan terhadap aplikasi teknologi dalam pengajaran dan pembelajaran peringkat sekolah menengah: Pandangan pakar. <http://www.slideshare.net/norelianamdsharif/saedah-um>. November 8, 2011.
- Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shahril @ Cahril Marzuki & Muhammad Faizal A. Ghani. 2007. Pembentukan model sekolah berkesan Malaysia: Satu kajian Delphi. *Jurnal Pendidikan* 27(1): 179-199.
- Skulmoski, G.J., Hartman, F.T. & Krahn, J. 2007. The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education* 6: 31-52.
- Voulalas, Z.D. & Sharpe, F.G. 2005. Creating schools as learning communities: obstacles and processes. *Journal of Educational Administration* 43(2): 187-208.
- Worrell, J., Di Gangi, P.M. & Bush, A.A. 2012. Exploring the use of the Delphi method in accounting information system research. *International Journal of Information System*. doi:10.1016/j.accinf.2012.03.03.
- Yap, M.K.C. 2006. *Visi ke Realiti: Pengalaman Sekolah Menengah Teknik Tawau Menjadi Sebuah Sekolah Cemerlang*. Petaling Jaya: Kreatif kembara Sdn. Bhd.
- Zuraidah Abdullah. 2009. Pembentukan Komuniti Pembelajaran Profesional: Kajian terhadap sekolah menengah di Malaysia. *Jurnal Manajemen Pendidikan* 5(2): 78-96.

Untuk maklumat lanjut sila hubungi

Rosnah Ishak*

Jabatan Pengurusan

Perancangan dan Dasar Pendidikan

Fakulti Pendidikan

Universiti Malaya

50603 Kuala Lumpur

Muhammad Faizal A. Ghani

Jabatan Pengurusan

Perancangan dan Dasar Pendidikan

Fakulti Pendidikan

Universiti Malaya

50603 Kuala Lumpur

Diserahkan: 3 Februari 2011

Diterima: 6 Ogos 2012

*Pengarang surat-menyurat; e-mel: rosnery.rosnah@gmail.com

