

ORGANISASI PEMBELAJARAN: PEMBANGUNAN KAPASITI GURU

LEARNING ORGANIZATION: DEVELOPMENT OF TEACHERS' CAPACITY

Nor Foniza Maidin (Ph.D)

Institut Aminuddin Baki

ABSTRAK

Pembangunan modal insan merupakan proses melengkapkan diri dengan pelbagai ilmu dan kemahiran terkini agar dapat bersaing dan terus kekal dalam pasaran. Organisasi yang melengkapkan pembangunan sumber manusia melalui pembelajaran berterusan mampu menghasilkan transformasi berterusan yang melestarikan kecemerlangan. Penerapan pembelajaran pada peringkat individu, pasukan dan organisasi membantu organisasi melengkapkan warganya dengan pelbagai ilmu, kemahiran dan maklumat terkini bagi membolehkan mereka bertindak dengan cekap, tepat dan pantas seiring dengan perubahan yang dinamik serta mengembangkan potensi diri. Kajian kualitatif pelbagai kes ini meneroka amalan pembelajaran dalam kalangan guru secara formal dan tidak formal pada peringkat individu, kelompok dan organisasi dalam meningkatkan ilmu dan kemahiran bagi melaksanakan tugas. Kajian di empat buah sekolah cemerlang melibatkan 28 orang responden menggunakan kaedah temu bual secara mendalam disokong dengan pemerhatian dan dokumen memberikan gambaran amalan pembelajaran guru di sekolah tersebut. Analisis kes bersilang berdasarkan temu bual menggunakan perisian Nvivo 8 menunjukkan guru-guru mempunyai kecenderungan belajar pada peringkat individu, pasukan dan organisasi. Terdapat beberapa kaedah guru menaakul dan berkongsi ilmu serta kemahiran terutama dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Kajian juga menunjukkan bahawa pemimpin memainkan peranan yang penting dalam memimpin pembelajaran peringkat organisasi termasuk perancangan dan pelaksanaannya. Sokongan pihak pengurusan dalam menggembelng pelbagai kebolehan dan kepakaran guru serta sumber lain memberi kesan terhadap pembelajaran pada peringkat individu dan pasukan.

Kata kunci: Pembelajaran individu, pembelajaran pasukan, pembelajaran organisasi.

ABSTRACT

Human capital development is a process of equipping individuals with the latest knowledge and skills to compete and survive. Organizations that complement human resource development through continuous learning are able to produce a continuous transformation that preserves excellence. The implementation of learning at individual, team and organisation levels helps organisations equip their people with the latest knowledge, skills, and information to enable them to act efficiently and effectively alongside dynamic changes and expanding their potential. This qualitative study explores various cases of formal and informal teacher's learning practices at individual, group and organisational levels in enhancing knowledge and skills to perform their tasks. The study in four excellent schools involves 28 respondents using in-depth interview method supported by observations and documents giving a picture of the learning practices in the school among teachers. Cross-case analysis based on interviews using Nvivo 8 software shows that teachers have a learning tendency at individual, team and organisation levels. There are several methods of teaching and sharing knowledge and skills especially in improving the quality of teaching and learning. Studies also show that leaders play an important role in leading the learning at organizational level including planning and implementation. The management's support in mobilizing the various skills and expertise of teachers and other resources affects individual and team level learning.

Keywords: individual learning, group learning, organisation learning

Pengenalan

Perubahan pesat dalam sistem pendidikan memerlukan pendidik yang proaktif, progresif, kreatif dan inovatif serta mampu membangunkan modal insan yang bakal menerajui negara pada masa hadapan. Guru sebagai pendidik merupakan aspek kritikal dalam proses meningkatkan pengetahuan dan kemahiran murid (Hargreaves, 2012) seharusnya mempunyai corak pemikiran yang lebih produktif dalam menentukan hala tuju pendidikan masa hadapan agar modal insan yang dibentuk mampu bersaing pada peringkat global. Penglibatan guru dalam pembelajaran profesional memberi impak terhadap amalan pengajaran (Harris, 2011) maka pengupayaan dalam meningkatkan kualiti guru menjadi isu kritikal. Ini selaras dengan pendekatan subnaratif baharu yang diperbincangkan iaitu pembangunan kapasiti guru melalui beberapa pendekatan. Oleh yang demikian, organisasi digalakkan untuk melaksanakan program latihan dan latihan semula bagi melengkapkan kapasiti sedia ada bagi memenuhi keperluan kemajuan teknologi terkini dan perubahan yang dinamik, di samping membantu pembangunan kerjaya individu. Menurut (Mitchell et al. 2001; Mulraney & Turner 2001; Ireland et al. 2002; Chadd & Anderson, 2005; Mumtaz, 2008) pembelajaran di tempat kerja mampu meningkatkan ilmu dan kemahiran dalam melaksanakan tugas.

Pembangunan modal insan adalah bagi memastikan individu mempunyai jati diri yang kukuh, berketerampilan, berkeperibadian mulia, berpengetahuan dan berkemahiran tinggi bagi mengisi keperluan negara; mampu untuk berfikir secara kritis dan kreatif, berkemahiran menyelesaikan masalah, berkeupayaan mencipta peluang-peluang baharu, mempunyai ketahanan serta kebolehan untuk berhadapan dengan persekitaran dunia global yang sering berubah-ubah. Demi memastikan modal insan yang berkualiti dapat dilahirkan melalui sistem pendidikan yang berkualiti maka cabaran kepada pihak pentadbir sekolah adalah membangunkan kapasiti guru yang ada di sekolah agar menjadi aset. Tanggungjawab utama pemimpin sekolah adalah memastikan setiap guru mempunyai keupayaan dari segi ilmu, pengetahuan dan kemahiran selari dengan perkembangan teknologi dan maklumat yang menguasai era global masa kini untuk terus menjamin kualiti pendidikan. Pembangunan sumber manusia membolehkan individu memperkembangkan potensi diri melalui pembelajaran berkesan dalam situasi sedia ada (Seyfarth, 2002) untuk melaksanakan tugas dengan cekap. Namun, budaya organisasi, sikap pihak pengurusan dan kekurangan sumber untuk latihan seringkali menjadi kekangan dalam mendapatkan ilmu baru (Lalonde, 2002).

Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk memahami proses pembangunan kapasiti guru di sekolah menengah yang cemerlang. Kajian juga ingin meneroka bagaimana amalan guru dalam proses pembelajaran berterusan di sekolah menengah yang cemerlang.

Objektif Kajian

Secara khususnya kajian ini adalah untuk:

- i. meneroka amalan organisasi pembelajaran yang melibatkan pembelajaran individu.
- ii. meneroka amalan organisasi pembelajaran yang melibatkan pembelajaran pasukan.
- iii. meneroka amalan organisasi pembelajaran yang melibatkan pembelajaran organisasi.

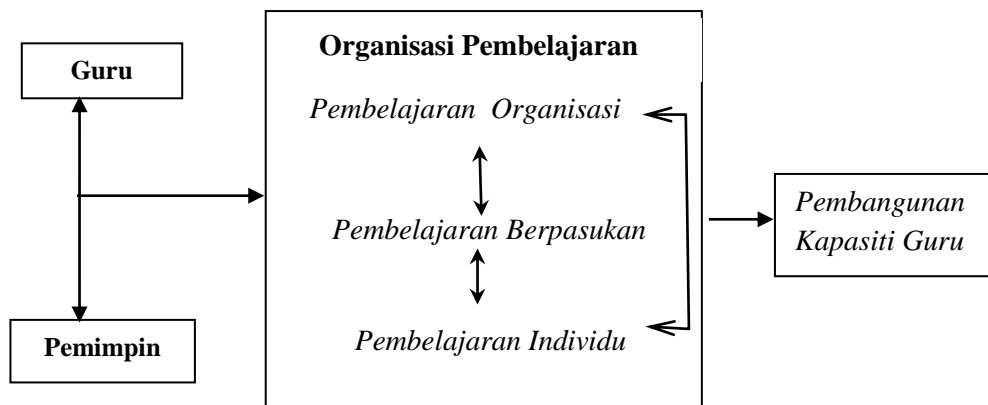
Soalan Kajian

- i. Bagaimanakah amalan organisasi pembelajaran yang melibatkan pembelajaran di peringkat individu di sekolah cemerlang?
- ii. Bagaimanakah amalan organisasi pembelajaran yang melibatkan pembelajaran di peringkat pasukan di sekolah cemerlang?

- iii. Bagaimanakah amalan organisasi pembelajaran yang melibatkan pembelajaran di peringkat organisasi di sekolah cemerlang?

Kerangka Konsep

Kerangka kajian ini diadaptasi daripada model hubungan lima (5) Prinsip Peter Senge (1990b) dan model Organisasi Pembelajaran Tiga Dimensi Micheal Kelleher (1996). Kerangka konseptual adalah seperti dalam rajah 1.



Rajah 1. Kerangka Kajian

Sumber: Adaptasi Model Hubungan 5 Prinsip Peter Senge (1990b) dan Model Organisasi Pembelajaran Tiga Dimensi Micheal Kelleher (1996)

Kerangka dibina berdasarkan tahap pembelajaran dalam organisasi iaitu pembelajaran pada peringkat individu, pasukan dan organisasi. Setiap tahap pembelajaran memberi kesan kepada pembangunan kapasiti guru yang bergantung kepada guru dan pemimpin sekolah. Pengkaji ingin melihat bagaimana seseorang individu dapat menaakul ilmu untuk membentuk model mental yang merupakan penguasaan peribadi iaitu pembelajaran pada peringkat individu. Seterusnya, pengkaji ingin melihat bagaimana pula individu ini melaksanakan pembelajaran pada peringkat pasukan yang melibatkan perkongsian ilmu untuk mencapai visi bersama. Pada peringkat seterusnya, cara individu dan pasukan ini melaksanakan pembelajaran organisasi yang mengambil kira sistem berfikir dalam menyelesaikan masalah dan membuat keputusan juga ingin dikaji. Pengkaji ingin melihat bagaimana proses pembelajaran pada peringkat individu, pasukan dan organisasi ini berlaku dalam kalangan guru di sekolah cemerlang. Kerangka menjelaskan bahawa guru dan pemimpin perlu memainkan peranan masing-masing dan saling menyokong dalam pembangunan kapasiti guru melalui pembelajaran secara individu, pasukan dan organisasi.

Sorotan Kajian

Pembelajaran Dalam Organisasi

Pembelajaran sentiasa berlaku dalam organisasi kerana perubahan dan keperluan semasa (Fullan 2007). Matlamat pembelajaran dalam organisasi adalah untuk meningkatkan inovasi, keberkesanan, kecekapan dan prestasi sesebuah organisasi (Ab. Rahim 2008). Organisasi yang efektif merupakan organisasi yang mempunyai keupayaan untuk belajar (Adler & Cole, 1993; Ulrich et al. 1993). Pembelajaran dalam organisasi melibatkan proses pembudayaan oleh pemimpin. Di sekolah,

pengetua memainkan peranan utama dalam mengukuhkan persekitaran positif untuk pembelajaran guru-guru (Crowther & Postle 1991; Leithwood et al. 1998) dan sekiranya pemimpin ingin membawa budaya pembelajaran, maka mereka perlu memberi fokus serta mempromosikan pembelajaran profesional dalam kalangan ahli organisasi (Bolam et al. 2005). Namun tidak dinafikan inisiatif guru untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran secara berterusan akan membantu organisasi menjadi sebuah organisasi pembelajaran. Budaya pembelajaran dalam organisasi hanya berlaku dengan pembelajaran di peringkat individu dan kemudian dikongsi bersama menjadi pembelajaran peringkat pasukan.

Pembelajaran di Tempat Kerja

Salah satu proses pembelajaran dewasa adalah pembelajaran di tempat kerja yang berlaku secara formal dan tidak formal sepanjang masa menggunakan pelbagai kaedah. Pembelajaran berasaskan pekerjaan sebenarnya mencakupi teknik, metodologi, dan aktiviti pembangunan staf (Mitchell et al. 2001). Pembelajaran di tempat kerja adalah untuk meningkatkan kemahiran dalam melaksanakan tugas (Brooke & Butler 1997; Mitchell et al. 2001; Ireland et al. 2002; Chadd & Anderson 2005) dan mereka yang terlibat secara rutin dalam aktiviti menyelesaikan masalah di tempat kerja mengalami pengukuhan dalam pengetahuan dan perkembangan bakat (Billet, 2002, Ortenblan, 2004 dan Holton et al. 2003). Kejayaan dan kegagalan pembelajaran tidak formal ditentukan oleh budaya tempat kerja (Vaughan 2000). Selain itu, kejayaan pembelajaran tidak formal juga bergantung kepada kombinasi pembelajaran terarah sendiri dan peluang pembelajaran yang wujud dalam organisasi. Pihak pengurusan memainkan peranan memupuk pembelajaran di tempat kerja (Cathon 2000; Mumtaz 2008; Withers 2002). Oleh yang demikian, pihak pengurusan perlu mewujudkan peluang pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap staf bagi mengupayakan kapasiti sedia ada yang dapat meningkatkan kualiti organisasi keseluruhan. Dalam konteks sekolah, pengetua dan guru besar perlu menyediakan peluang dan ruang pembelajaran bagi membangunkan kapasiti guru dalam organisasi masing-masing manakala guru memupuk keinginan untuk belajar secara berterusan melalui peluang dan ruang yang ada.

Metodologi

Kajian kes ini melihat fenomena amalan pembelajaran dalam kalangan guru menggunakan beberapa teknik pengumpulan data. Menurut Pamela & Susan (2008), kajian kualitatif adalah untuk mengkaji fenomena yang kompleks seperti individu, organisasi, hubungan dan lain-lain. Pengkaji mengumpul data melalui temu bual terhadap 28 orang subjek kajian di empat buah sekolah cemerlang. Seramai (7) tujuh orang subjek mewakili setiap kes yang terdiri daripada (6) enam orang guru daripada pelbagai latar belakang pendidikan, jawatan dan pengalaman seperti guru cemerlang, kaunselor, guru kanan mata pelajaran dan guru biasa yang berpengalaman antara (2) dua hingga 30 tahun. Temu bual secara mendalam berpandukan protokol separa struktur dilaksanakan. Data temu bual yang telah ditranskrip dianalisis menggunakan perisian Nvivo 8 membantu pengkaji mengendalikan data dan menyusun kumpulan tema dan sub-tema. Selain temu bual, data dikumpul menggunakan kaedah pemerhatian dan analisis dokumen. Ketiga-tiga teknik ini mampu menghuraikan ketidakjelasan atau menampung sebarang kekurangan serta saling lengkap-melengkapi (Izham & Sufean 2009) untuk tujuan pengesahan dan kebolehpercayaan data yang dikumpul.

Dapatan Kajian

Hasil kajian mendapati semua guru sedar bahawa mereka bukan lagi sumber utama pengetahuan kepada murid. Peranan mereka telah berubah maka mereka perlu menerokai ilmu berkaitan mata pelajaran dan pedagogi terkini kerana perlu berhadapan dengan murid-murid cemerlang yang mampu memperoleh pelbagai ilmu dan maklumat melalui Internet. Kajian mendapati cabaran utama guru kini adalah berhadapan dengan murid yang mengajukan persoalan-persoalan di luar sukatan pelajaran dan

buku teks. Selain pengajaran dan pembelajaran dalam kelas, guru juga terlibat dengan pelbagai tugas seperti mengendalikan aktiviti kokurikulum dan tugas-tugas khas. Ini bermakna guru juga perlu memperluaskan skop belajar seperti kemahiran menyediakan surat, mengendalikan akaun persatuan dan mengetahui protokol untuk mengendalikan majlis. Kajian mendapati guru-guru yang komited dalam melaksanakan tugas mereka akan mencari dan melengkapkan diri dengan ilmu dan kemahiran-kemahiran berkenaan.

Pembelajaran dewasa merupakan interaksi kognitif yang dipengaruhi oleh faktor lain seperti emosi, imaginasi dan persekitaran dalam memproses maklumat baharu mengikut konteks. Oleh itu, guru sebagai pelajar dewasa, belajar bukan sekadar mendapatkan maklumat tetapi mentafsir dan membina makna sesuatu yang dipelajari. Ini akan meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka. Kajian mendapati terdapat tiga proses pembelajaran dalam organisasi pembelajaran iaitu memperoleh atau menaakul ilmu, berkongsi ilmu dan mengaplikasikan ilmu yang melibatkan peringkat individu, berkumpulan dan organisasi.

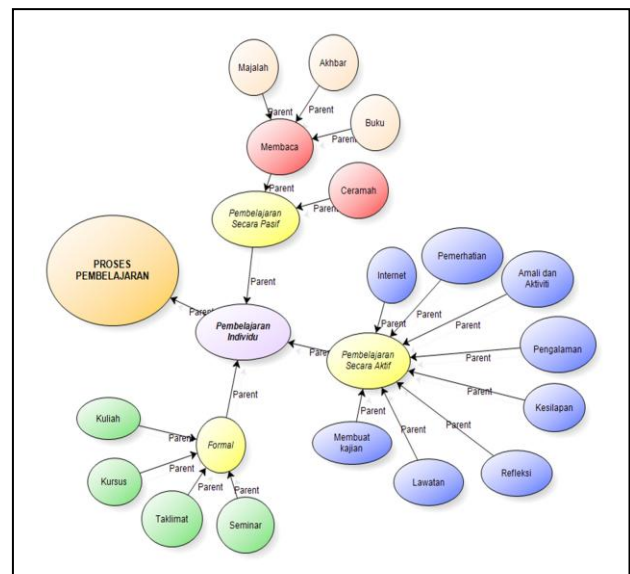
i. Pembelajaran di peringkat individu

Hasil kajian ini menunjukkan terdapat pelbagai kaedah yang diamalkan oleh guru untuk memperoleh ilmu dan kemahiran berasaskan arahan sendiri mengikut keperluan masing-masing. Keseluruhan kajian ini menunjukkan pembelajaran guru secara individu melibatkan: (i) pembelajaran aktif: guru terlibat secara langsung semasa pembelajaran; (ii) pembelajaran pasif: guru hanya menerima dan menyerap daripada satu pihak lain; dan (iii) pembelajaran formal: guru mengikuti program dirancang untuk tujuan tertentu.

Jadual 1

Teknik pembelajaran individu

PB/PI/	Bil Subjek	Bil Rujukan
Aml (amali dan aktiviti)	18	32
Exp (pengalaman)	16	32
Kj (buat kajian)	15	19
Ks (bel dari kesilapan)	14	21
Pmh (pemerhatian)	14	25
Pmt (menganalisa)	14	21
Ref (refleksi)	19	35
Bc (membaca)	18	32
Cer (ceramah)	13	13
Int (Internet)	22	28
Kul (Kuliah)	7	12
Kur (kursus)	20	49
Lwt (lawatan)	19	23
Sem (hadir seminar)	9	13
Tk (taklimat)	5	5



Rajah 2. Pola pembelajaran individu

Jadual 1 menunjukkan kebanyakan guru meningkatkan pengetahuan dan kemahiran di peringkat pembelajaran individu melalui Internet sebagai rujukan bahan bacaan. Mereka juga menjadikan refleksi sebagai panduan untuk mempertingkatkan kemahiran dan pengetahuan melalui proses muhasabah diri terutama proses pembelajaran dan pengajaran. Kebanyakan guru lebih cenderung untuk belajar melalui amali yang menghasilkan pengalaman bermakna. Oleh yang demikian, secara keseluruhan pembelajaran aktif yang banyak diamalkan oleh guru meliputi pembelajaran secara kontekstual, eksperimental, pengalaman dan inkuiri seperti mendapatkan maklumat melalui Internet,

melaksanakan amali atau aktiviti, belajar melalui pengalaman, membuat refleksi dan pemerhatian, belajar daripada kesilapan, membuat kajian dan lawatan berasaskan arahan sendiri. Keseluruhan kebanyakan guru dalam kajian ini menghadiri kursus secara formal atas arahan untuk meningkatkan ilmu anjuran Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) atau Pejabat Pendidikan Daerah (PPD). Namun, hasil temu bual menunjukkan guru-guru sentiasa meningkatkan ilmu dan kemahiran berasaskan arahan sendiri, inkuiri dan latihan untuk penambahbaikan dalam tugas PdP atau tugas lain yang mereka laksanakan.

“ Program LADAP ini banyak bantu guru dalam segala bidang bergantung pada tajuk. Tapi bila dah lama tu lupa pulak. Padahal macam-macam tajuk yang kita dapat tapi lama-lama lupa sebab mungkin dah banyak sangat dan tak diamalkan. Saya rasa kalau diamalkan, kita dapat tambah ilmu dan pengalaman”

S1G4/TM/PB/PI/ FL/Kur

“ Saya diberikan tugas sebagai penasihat kadet bomba dan permainan bola sepak. Apa yang saya boleh buat sebab saya tak tahu langsung tentang perkara ini maka saya layari internet dan cetak segala-galanya sebagai panduan.”

S2G3/PB/PI/PA/Int

Guru memilih untuk melayari Internet kerana mudah memperoleh pelbagai maklumat, namun terdapat sebilangan kecil guru kurang selesa dengan teknologi. Walaupun guru suka membaca dan mendapatkan maklumat daripada Internet, namun pembacaan buku ilmiah masih kurang. Pemerhatian mendapati kebanyakan buku dalam bilik guru adalah buku rujukan subjek. Dapatan menunjukkan guru lebih banyak belajar secara praktikal kerana ini memberi kesan secara langsung, positif dan mendalam untuk meningkatkan kemahiran berbanding mendengar penerangan atau pemerhatian. Kesan belajar daripada pengalaman dan kesilapan semasa menjalankan tugas menjadikan guru lebih matang, mempunyai kemahiran yang pelbagai serta cekap apabila menghadapi masalah atau membuat keputusan.

“Kalau yang baru tu optimistik dan suka belajar, betul boleh tingkat ilmu tapi nak sama dengan pengalaman. Mereka yang mempunyai pengalaman yang lama berbeza. Kita belajar daripada pengalaman tu banyak dan pelbagai situasi. Belajar secara formal ilmunya berbeza. Cikgu yang berpegalaman lebih cekap dan tepat dalam mengatasi masalah pelbagai situasi berbanding dengan cikgu yang dapat ilmu on paper. Bila praktikal ianya lain.”

S4G5/TM/PB/PI/PA/Exp

“Each year you teach is different, you learned from the previous students. This process will make the teacher an expert, the longer period of time you teach you are more expert. Tapi you must learn and care.”

S1G5/TM/PB/PI/PA/Exp

“Kita manusia, kesilapan adalah biasa. Setiap orang melakukan kesilapan. Kesilapan ini membuatkan kita menjadi orang yang lebih bersedia pada masa hadapan. Kita belajarlah tu jangan jadi sekali lagi.”

S3G2//TM/PB/PI/PA/Ks

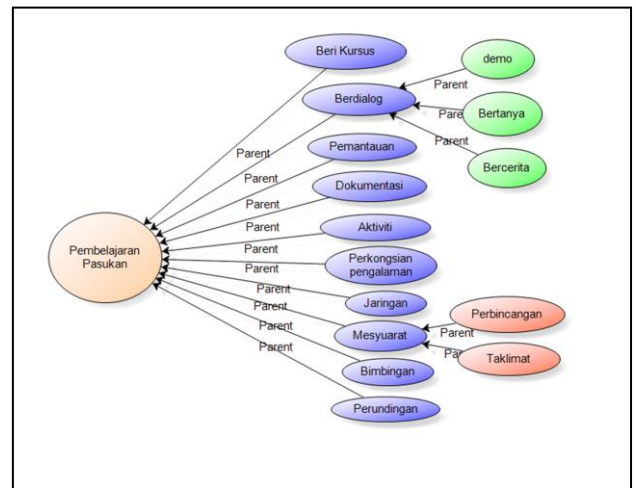
ii. Pembelajaran Pasukan

Pembelajaran secara pasukan berlaku dalam bentuk formal mahupun tidak formal. Hasil kajian mendapati pembentukan kumpulan formal kebiasaannya adalah mengikut kelompok panitia, bidang dan kumpulan aktiviti kokurikulum manakala secara tidak formal mengikut lokasi tempat duduk, minat yang sama, guru senior, guru baharu dan sebagainya. Kajian menunjukkan kumpulan kecil ini saling berinteraksi dan saling membantu antara satu sama lain. Mereka juga sering kali memberi pandangan dan pendapat yang boleh menjana percambahan idea dalam proses perkongsian ilmu.

Jadual 2

Teknik pembelajaran pasukan

PB/PP	Bil. Subjek	Bil. Rujukan
Kongsi Info Taklimat	18	23
Bincang	19	36
Beri tunjuk ajar	9	12
Bertanya	20	47
Bercerita	23	56
Menjalankan aktiviti	10	20
Pemantauan	15	24
Berkongsi Pengalaman	16	25
Rundingan pakar	18	25
Jaringan	18	30
Bimbingan	21	37
Kursus Dalaman	21	32
Dokumentasi	22	43



Rajah 3. Pola pembelajaran pasukan

Hasil kajian menunjukkan pembangunan guru dari segi pengetahuan dan kemahiran berlaku melalui perkongsian ilmu. Kajian mendapati terdapat perkongsian ilmu secara pasukan yang dirancang oleh pihak sekolah iaitu kursus dalaman, taklimat, pemantauan, mesyuarat, rundingan pakar, bimbingan dan dokumentasi. Selain perkongsian ilmu yang dirancang secara formal, perkongsian ilmu dalam kalangan guru juga berlaku secara tidak formal seperti bercerita, bertanya, memberi tunjuk ajar, pelaksanaan aktiviti, jaringan, berkongsi pengalaman dan bimbingan sesama guru yang mempunyai hubungan yang rapat dalam kumpulan-kumpulan kecil. Didapati guru-guru lebih banyak berinteraksi semasa mesyuarat panitia dan bidang berbanding dalam mesyuarat yang melibatkan semua guru dalam organisasi.

Jadual 2 menunjukkan proses pembelajaran guru lebih banyak bertumpu kepada pembelajaran tidak formal iaitu dialog yang merupakan proses bercerita, bertanya dan berbincang. Walau bagaimanapun, pihak sekolah juga menganjurkan kursus dalaman dan mengamalkan pendokumentasian untuk meningkatkan profesionalisme guru. Selain itu, pihak sekolah juga membuat perkongsian ilmu melalui rundingan pakar dan bimbingan secara individu dan kumpulan serta pihak luar.

“Macam elektrik kita ada fizik/kimia, jadi saya belajar dulu dengan cikgu fizik supaya cepat faham. Kadang buku teks tak clear sangat so macam hanging, kita ajar dia kaedah fizik. Saya tak malu belajar bukan seorang, dua tiga orang cikgu.”

S4G5/TM/PB/PP/Rdg

Kajian menunjukkan pihak sekolah merancang pembangunan sumber manusia bagi meningkatkan profesionalisme guru. Kajian mendapati pemantauan merupakan salah satu kaedah formal

pembelajaran pasukan yang mana dua pihak saling belajar daripada satu sama lain untuk meningkatkan kemahiran diri. Kajian mendapati sekolah juga mempunyai sistem mentor iaitu guru senior membimbing guru-guru baharu dengan berkongsi ilmu, kemahiran dan pengalaman mereka. Sistem ini dibentuk untuk memastikan guru baharu setanding dengan guru senior bagi mengekalkan prestasi sekolah.

“Kita ada sistem mentor agar mereka rasa welcome di mana guru senior jaga guru junior. Guru Bahasa Jepun saya yang datang tahun lepas. Saya akan bantu tapi kadang2 rasa macam spoon feed pun ada. I must change and let go a little bit.”

S3G1/TM/PB/PP/Bmb

Kajian mendapati sekolah menetapkan semua guru yang menghadiri kursus anjuran pihak PPD, JPN atau KPM perlu kongsi ilmu dengan rakan-rakan dalam panitia, bidang atau seluruh warga sekolah mengikut keperluan. Komuniti pembelajaran profesional merupakan landasan pembelajaran pasukan bagi perkongsian ilmu. Kajian ini juga mendapati dialog iaitu berbincang, bercerita dan bertanya antara dua orang guru atau sekelompok guru secara bersantai adalah pembelajaran pasukan yang mampu menjana idea-idea baharu kerana komunikasi mereka tidak terbatas. Perbualan tidak formal sering membincangkan masalah murid seperti pengajaran, pencapaian akademik dan masalah disiplin murid dalam kalangan rakan sejawat yang rapat tanpa memberi perhatian kepada jawatan dan kedudukan merupakan pembelajaran pasukan yang sering berlaku di sekolah. Perbincangan ini bukan sekadar bertukar maklumat dan pandangan yang membantu meningkatkan ilmu dan kemahiran malah membolehkan guru membuat transformasi serta mengaplikasikannya kepada situasi baharu.

“Biasa saya akan cerita tentang kursus dan apa yang kita bincangkan dengan guru-guru lain kat sana. Macam tahun lepas, saya dapat idea dan saya ajak kawan-kawan sama-sama mengajar buat aktiviti itu. Kita ramai-ramai pun buat. Kawan lain pun tak tahu sangat apa nak ajar jadi mereka buatlah idea baru yang kita bawa.”

S2G6/TM/PB/PP/Aml

Kajian ini mendapati perbincangan secara formal dalam mesyuarat kurang berlaku dalam pembelajaran pasukan kerana guru kurang memberikan idea dan berkongsi maklumat termasuk sesi perkongsian dalam taklimat. Kajian mendapati perkongsian ilmu berlaku dalam panitia masing-masing tetapi kurang berlaku antara panitia merentasi bidang. Di samping itu, kajian mendapati pengetua yang proaktif menjadikan dokumen sebagai teknik pembelajaran berterusan. Laporan dan modul yang didokumentasikan menjadi rujukan dan panduan guru-guru untuk menjalankan aktiviti yang sama pada masa hadapan atau aktiviti lain. Semua guru dalam mata pelajaran yang sama berkongsi modul tersebut dari segi pembinaan dan juga penggunaannya. Hasil kajian tindakan juga merupakan dokumen yang boleh dirujuk oleh rakan-rakan untuk mempertingkatkan pdp. Selain itu, dokumen berkaitan pengurusan program atau kokurikulum juga membantu guru terutama guru baharu untuk melaksanakan tugas. Menurut Blanford (2004), dokumentasi yang lengkap dan diurus dengan cekap dapat meningkatkan profesionalisme guru.

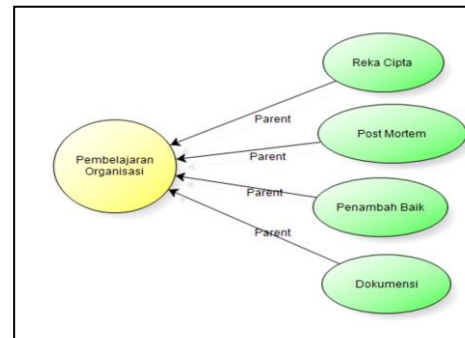
iii. Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran peringkat organisasi merupakan proses bertindak yang mana segala ilmu dan kemahiran yang diperoleh akan dikongsi bersama bagi melaksanakan tugas dengan lebih efisien dan efektif serta berfikir di luar kotak bagi menangani perubahan yang dinamik. Kemampuan untuk organisasi belajar adalah kebolehan individu dan kumpulan dalam organisasi itu berkongsi ilmu, kemahiran dan pengalaman bagi melaksanakan tugas dengan lebih efektif, berfikir secara global dan perihatin dalam membuat keputusan bagi menangani persekitaran yang sering berubah. Menurut Murray (2002), terdapat dua (2) jenis pembelajaran pada peringkat organisasi iaitu *adaptive learning* untuk melakukan penambahbaikan dan *generative learning* satu kaedah baharu dalam organisasi pembelajaran. Ini selaras dengan *single loop learning* iaitu membaiki situasi dengan menyelesaikan masalah dan *double loop learning* membuat perubahan dalam budaya organisasi (Senge 2006).

Jadual 3

Teknik pembelajaran Organisasi

PB/PO	Bil Subjek	Bil Rujukan
Reka Cipta (kreativiti)	2	4
Post Mortem (penganalisan)	11	15
Penambahbaikan (Inovasi)	7	14
Dokumentasi	10	10



Rajah 4. Pola pembelajaran organisasi

Hasil kajian menunjukkan pembelajaran peringkat organisasi adalah berasaskan penilaian dan penambahbaikan secara berterusan. Segala ilmu pada individu dikongsi dan digarap bersama untuk menyelesaikan masalah dan kemudian membawa perubahan pada organisasi. Pembelajaran organisasi juga melibatkan proses *post mortem* iaitu mengenal pasti kelemahan dan dokumentasi sebagai rujukan bagi program-program yang dilaksanakan dalam kalangan guru-guru. Pembelajaran peringkat organisasi masih kurang berbanding pembelajaran individu dan pasukan. Didapati sekolah lebih menumpu kepada penambahbaikan dengan melihat kelemahan yang wujud secara berterusan yang membawa kepada inovasi dan kreativiti. Dokumentasi iaitu menyimpan rekod secara teratur untuk dirujuk membantu sesebuah organisasi melalui proses belajar. Dokumen ini membolehkan individu membuat rujukan untuk merancang dan melaksanakan program-program pada masa hadapan. Hasil *post motrem* juga merupakan dokumen yang perlu dirujuk semasa merancang sebagai garis panduan bagi meningkatkan kualiti. Pengkaji mendapati hubungan yang sangat akrab dan budaya belajar dalam kalangan guru membantu proses pembelajaran pada peringkat organisasi.

Pemerhatian pengkaji mendapati pengetua memainkan peranan memastikan pembelajaran pada peringkat organisasi berlaku dengan membuat perancangan, pengelolaan, kawalan, pengurusan dan penilaian. Menurut S4G1: 188, terdapat bilik dokumentasi yang mana semua dokumen berkaitan program sekolah disimpan. Dokumen ini boleh dirujuk oleh guru-guru sekiranya perlu melaksanakan suatu tugas kerana ia sangat lengkap. S4G5: 302 pula berkata laporan dibuat bagi semua majlis dan program bagi mencatatkan segala kelemahan dan cara mengatasi. Oleh yang demikian, setiap tahun akan berlaku penambahbaikan. Menurut S4P1: 366, sistem fail belum seperti hari ini. “ Lets go and see the failing system. Bila nazir datang dia boleh dapat semua dokumen kat sini. Ini lah yang dinyatakan fail yang boleh dirujuk.” Beliau menyatakan bahawa sistem ini dimulakan berpunca daripada pengalamannya mencari maklumat sekolah, kini ia menjadi rujukan semua guru di sini.

“...menyatakan bahawa beliau akan mengumpul semua laporan pencerapan dan merancang program untuk meningkatkan profesionalisme guru. Sekolah juga melaksanakan program audit dalaman di mana penolong kanan perlu membuat pemantauan semua aktiviti di sekolah. Hasil pemantauan perlu di dokumenkan dalam bentuk buku log dan hasil audit dibentangkan pada semua guru semasa mesyuarat untuk mengesan kelemahan dan penambahbaikan..”

S3G6 /TM/PB/PO/Dok

“Biasanya kita ada post-mortem, bila kita ada majlis maka kita akan buat laporan. Apa saja sekecil majlis pun kita akan buat laporan untuk dihantar kepada pengetua. Selepas itu kita akan membuat mesyuarat post-mortem bagi setiap majlis. Jadi situ kita akan ahli Jawatan

kuasa dan ahli dalam AJK, kita akan catat segala weakness dan how to overcome agar AJK tahun depan akan lebih elert.”

S4G5/TM/PB/PO/Pos

Perbincangan

Pakar pengurusan meletakkan perancangan strategik sumber manusia sebagai salah satu agenda penting dan merupakan *roadmap* kepada pembangunan pengetahuan, kemahiran dan sikap pekerja. Tanpanya, sumber manusia sesebuah organisasi tidak akan terfokus dalam mencapai hala tuju yang ditetapkan. Oleh itu, Pengetua sebagai peneraju organisasi sekolah yang mempunyai kuasa adalah bertanggungjawab untuk memainkan peranan utama dalam merealisasikan pembangunan sumber manusia demi mencapai visi dan misi pendidikan di sekolah masing-masing. Pengetua perlu menyusun pelbagai strategi bagi menggalakkan semua warga sekolah termasuk guru untuk belajar dan terus belajar. Pembelajaran ialah satu proses cergas yang perlu dirangsang dan dibimbing ke arah matlamat yang ingin diperolehi. Walaupun terdapat rangsangan luaran namun gerak balas dan rangsangan dalaman iaitu inisiatif individu itu sendiri adalah asas kepada jenis pembelajaran yang berlaku. Kajian menunjukkan terdapat pelbagai cara guru-guru di sekolah cemerlang dalam kes ini belajar untuk memperoleh ilmu *tacit* mahupun *explicit*. Guru-guru sering meningkatkan ilmu dan kemahiran mereka dengan menghadiri kursus, seminar, bengkel, melanjutkan pelajaran, membaca, membuat pemerhatian, membuat refleksi, melaksanakan kajian dan lain-lain.

Kajian kes ini menunjukkan guru-guru belajar secara refleksi yang mana mereka akan membuat muhasabah diri. Ini melibatkan proses pemikiran secara mendalam bagi menambah baik diri serta menjana minda individu untuk belajar memperbaiki situasi sedia ada kepada yang lebih baik terutama dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Kajian kes ini juga mendapati guru cemerlang bukan sekadar membuat refleksi namun mengambil langkah seterusnya iaitu mengkaji semula kekuatan dan kelemahan pengajaran dan pembelajaran mereka untuk membuat penambahbaikan. Kajian tindakan dilaksanakan bertitik tolak daripada proses refleksi, mencari punca masalah dan seterusnya mencari kaedah terbaik untuk meningkatkan prestasi murid-murid. Ini memerlukan guru-guru meningkatkan pengetahuan dari sudut kandungan mata pelajaran dan kemahiran iaitu ilmu pedagogi yang melibatkan proses belajar. Proses kajian tindakan merupakan proses belajar iaitu menganalisis data dan refleksi untuk mentafsir maklumat yang diperolehi, menyelesaikan masalah, serta membuat penambahbaikan situasi pengajaran dan pembelajaran (Macintyre, 2000).

Guru juga belajar melalui pengalaman dan daripada kesilapan dengan syarat mereka diberi peluang untuk memperbaiki diri dari semasa ke semasa. Belajar daripada kesilapan membina individu yang lebih peka. Pembelajaran melalui kesilapan bukan sekadar belajar daripada pengalaman yang positif atau negatif sahaja tetapi menilai dan memperbaiki cara belajar. Belajar daripada kesilapan bukan sekadar melibatkan proses belajar tetapi juga mengadaptasi perubahan (Antonacopoulou, 2006). Ini membolehkan individu dan organisasi belajar dan terus belajar secara sistematik serta belajar untuk berubah (Feldman & Pentland, 2003).

Kejayaan sekolah sebagai sebuah organisasi adalah apabila semua ahlinya bergerak bersama ke arah kecemerlangan. Oleh yang demikian, penguasaan ilmu dan kemahiran individu sahaja tidak mampu melonjakkan sekolah kecuali dikongsi bersama bagi menuju visi ditetapkan. Ini selaras dengan dapatan yang menunjukkan *proses pembelajaran peringkat pasukan lebih banyak berlaku dalam organisasi sekolah cemerlang*. Dapatan kajian menunjukkan guru-guru di sekolah dalam satu kumpulan kecil menaakul ilmu baharu dan berkongsi ilmu serta pengalaman. Proses pembelajaran ini memberi peluang guru untuk belajar sesuatu ilmu atau kemahiran yang ada pada pihak lain yang tidak didokumentasikan atau *tacit knowledge*. Guru-guru lebih selesa berkongsi ilmu dan kemahiran di sekolah dalam situasi tidak formal terutama melalui dialog dalam bentuk penceritaan dan pertanyaan. Dialog merupakan satu penerokaan idea dan ilmu melalui komunikasi yang melibatkan dua atau lebih pihak yang bebas berbual mengenai sesuatu isu. Dalam proses ini, individu yang terlibat menjadi

pendengar yang baik, mengambil bahagian secara aktif dalam perbualan dan membuat refleksi yang melibatkan proses belajar semata-mata tanpa hierarki posisi dalam organisasi. Mereka membangunkan pengetahuan baharu melalui perbincangan atau diskusi yang menjanakan idea-idea baharu. Proses pembelajaran dalam bentuk pasukan ini melibatkan proses pertukaran pengalaman individu dan penyerapan idea daripada pihak lain (Espedal, 2008).

Setiap guru mempunyai pengalaman tersendiri dan berpeluang untuk menambah ilmu daripada pelbagai sumber. Guru dalam kajian ini lebih mudah berkongsi idea dan pengalaman mereka dengan bercerita dan bertanya sesama mereka tentang situasi sedia ada. Mereka sering membincangkan kes-kes yang berlaku dalam kelas yang melibatkan pengajaran dan pembelajaran, bukan sekadar mencari cara penyelesaian malah untuk penambahbaikan. Oleh kerana kumpulan yang terbentuk ini tiada halangan dari segi komunikasi dan hubungan, mereka lebih mudah meneroka pengalaman rakan-rakan untuk diadaptasikan. Proses komunikasi dua hala memberi peluang kepada individu dan kumpulan tersebut untuk mendapatkan maklumat-maklumat tambahan termasuk ilmu *tacit* seseorang individu. Selain berkongsi dan bertukar pengalaman dan idea dalam organisasi sekolah sendiri, para guru juga berpeluang menghadiri kursus, ceramah, taklimat pada peringkat daerah, negeri, kebangsaan dan antarabangsa. Ini memberi peluang kepada mereka untuk membina jaringan serta berkongsi ilmu dan maklumat terkini pada peringkat yang lebih luas. Ruang dan peluang ini bukan sekadar dimanfaatkan oleh guru itu sahaja malah dikongsi pula bersama rakan-rakan di sekolah. Walau bagaimanapun, pihak pentadbir sekolah perlu memainkan peranan bagi memastikan aliran ilmu berlaku dengan menetapkan polisi yang mana setiap guru yang menghadiri program luar perlu memberi kursus dalaman. Selain itu, *pencerapan yang merupakan salah satu aktiviti yang terdapat dalam takwim sesebuah sekolah juga menjadi landasan pembangunan sumber manusia sekiranya proses bimbingan berlaku. Perbincangan yang berlaku dalam suasana terbuka dan telus mampu memberi hasil kepada organisasi.*

Kesimpulan

Secara keseluruhan para guru sedar akan keperluan meningkatkan kompetensi diri melalui pembelajaran sepanjang hayat namun masih terdapat beberapa kekangan seperti masa, bebanan kerja, persekitaran dan sokongan dalaman dan luaran. Namun, apabila individu memahami dan menguasai sesuatu ilmu dan mengambil inisiatif untuk menerapkan elemen inovasi dan kreativiti maka lahirlah satu modal insan yang berharga. Oleh itu, pelaburan dalam pembangunan sumber manusia melalui pendidikan dan latihan merupakan faktor yang penting dalam pembangunan modal insan. Pembangunan sumber manusia melatih dan membangunkan pekerja bagi meningkatkan kemahiran dan pengetahuan pekerja serta membentuk peribadi individu (Chiang & Birtch, 2007) dapat meningkatkan kualiti dan produktiviti selari dengan perubahan semasa dan berdaya saing (Stavrou-Costea, 2005). Kajian mendapati pembangunan guru melalui pendekatan profesional learning community (PLC) yang dilaksanakan di sekolah boleh melahirkan guru berkualiti dengan sokongan pihak pentadbir.

Pengetua sebagai pengurus sumber manusia mesti mempunyai pengetahuan dan kemahiran untuk mentadbir dan mengurus mengikut perubahan agar tidak ketinggalan dan mampu bersaing pada peringkat global. Sokongan dalam bentuk penyediaan kemudahan, peluang dan ruang, menghargai pembelajaran individu dan pasukan yang membina budaya pembelajaran dalam kalangan guru-guru perlu diberikan perhatian. Pembangunan sumber manusia secara strategik mampu memastikan kompetensi dan produktiviti pekerja dalam sesebuah organisasi sentiasa berada pada tahap yang tinggi. Pihak pengurusan memainkan peranan dalam menggalakkan dan memupuk budaya pembelajaran dalam organisasi pembelajaran (Cathon, 2000 dan Withers, 2002). Sekolah sebagai institusi pendidikan perlu membangunkan guru-guru menjadi aset agar dapat meningkatkan profesionalisme dan kompetensi mereka bagi melahirkan modal insan yang dapat bersaing dalam arus pembangunan dunia tanpa sempadan.

Rujukan

- Ab. Rahim Selamat. (2008). PKG Organisasi Pembelajaran Profesional. Universiti Industri Selangor. Konvensyen Pusat Kegiatan Guru. Julai 14 -16.
- Adler, P, and R. E. Cole. (1993). 'Designed for Learning: A Tale of Two Autoplants', *Sloan Management Review (Spring)*, 85–94.
- Amin Senin, (2005). Sekolah sebagai organisasi pembelajaran. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. IAB. Jld 15(01): 31-44
- Antonacopoulou, E. P. (2006). Working life learning: Learning-in-practise. In E. P. Antonacopoulou, P. Jarvis, V. Andersen, B. Elkjaer, & S. Hoeyrup (Eds.), *Learning, working and living: Mapping the terrain of working life learning* (pp. 234-254). London: Palgrave.
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas. S., & Wallace, M. (2005) *Creating and sustaining effective professional learning communities* (Research Brief RB637), Nottingham UK: Department for Education and Science. DfES Publications. <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RB637.pdf>
- Brooke, R. & Butler, J. (1997). The learning context within the workplace: as perceived by apprentices and their workplace trainers. *Journal of Vocational Education and Training*. 49: 487 - 510.
- Billet, S. (2002). Toward a workplace pedagogy: guidance, participation and engagement. *Adult Education Quarterly*. 53: 27–43.
- Cathon, D. (2000). The learning organization. Adapted from the fifth discipline by Peter Senge. *Hospital Matarie Management Quarterly*. Vol 21 Iss3 pg 4 – 7
- Chadd, J. & Anderson, M. (2005). Illinois work-based learning programs: Worksite mentor, knowledge and training. *Career and Technical Education Research*. 30(1).
- Chiang, F. and Birtch, T. A. (2007). Examining the perceived causes of successful employee performance: An East-West Comparison. *International Journal of Human Resource Management*. 18 (2): 232-248.
- Crowther, F. & Postle, G. (1991). *The praxis of professional development: Setting directions for Brisbane catholic education*. Brisbane: Brisbane Catholic Education Centre.
- Edmondson, A. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5–28.
- Espedal, B. (2008). Making sense of leadership in Norway: The View from management consultants. *Leadership*. 4: 181–200.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118.
- Fullan, M. G. (2007). *Educational leadership*. Edisi Ke-2. San Francisco: Jossey Bass.
- Hargreaves, D H, (2012), *A self-improving school system in international context*, Nottingham, National College.

- Harris, Douglas N. & Sass, Tim R., (2011). "Teacher training, teacher quality and student achievement," *Journal of Public Economics, Elsevier*, vol. 95(7-8), August ,798-812.
- Holton, E.F., Chen, H.C., & Naquin, S. (2003). An examination of learning transfer system characteristics across organizational settings. *Human Resource Development Quarterly*. 14:459-482. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.1079> [29. Jun 2010]
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. & Vaidyanath, D. (2002). Strategic alliances as a pathway to competitive success. *Journal of Management*. 28: 413–446.
- Kelleher, M. 1996. Learning Organization. E.C.L.O. Dalam *Pengurusan Awam*. Januari 2002. (Jld (1): 1 <http://www.eclo.org/intotolo.htm> (7 Oktober 2008)
- Lalonde, R.N., Stroink, M.L., & Aleem, M.R. (2002). Representations and preferences of responses to housing and employment discrimination. *Group Processes and Intergroup Relations*. 5: 83-102.
- Leithwood, K. & Leonard, L. 1998. Conditions fostering organizational learning in schools. *Educational Administration Quartely*. 34(2): 243 – 277.
- Mitchell. T.R., Holton, B.C., Lee, T.W. Sablynski, C.J. & Erez, M.(2001). People stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*. 44(6): 1102 - 1121.
- Mohd Izham Mohd Hamzah dan Sufean Hussin. (2009). *Pengurusan perubahan terancang dalam pembastarian sekolah: Proses Pelaksanaan Polisi*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Mumtaz Begam Abdul Kadir .(2008). *Kesan integriti kepimpinan dan pengurusan kualiti menyeluruh dimensi kemanusiaan terhadap iklim proses organisasi di Institut Pendidikan Tinggi MARA*. Tesis Doktor Falsafah. UKM.
- Murray, P. (2002). Cycles of organizational learning: a conceptual approach. *Management Decision*. 40 (3) : 239- 247.
- Mulraney, J., & Turner, P. (2001). Learning from small enterprise structured work placement. *Proceedings of the 4th Annual Conference of the Australian Vocational Education and Training Research Association (AVETRA), Adelaide*. pp. 107-130.
- Mychintyre, C.(2000). *The art of action research in the classroom*. London: David Fulton Publisher.
- Ortenblad, A. (2004). The learning organization: towards an integrated model. *The learning Organization*. 11(2): 129-44
- Pamela Baxter and Susan Jack. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*. 13(4): 544 -559.
- Sarfraz Nawas, A.S.M, (2005). Models of human resource management: a critical review of their impact on organizational effectiveness. *The Cost and Management* 33 (4):56-62
- Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Publishing.

- Seyfarth, J. (2002). *Human resources management for effective schools*. Third Edition. Allyn & Bacon
- Stavrou-Costea, E. (2005). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness". *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 112 – 134.
- Sternberg, R. J. 2003. *Wisdom, intelligence and creativity synthesized*. New York: Cambridge University Press.
- Ulrich, D. & Jick, T., Van Glinow, M.A.1993. High-impact learning: building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamic*. 22(2): 52 – 66.
- Vaughan. 2000. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*. 7(1) : 64 -77.
- Withers, D. 2002. *Human earning: From earning curve to organization learning*. Thousand Oaks, CA: Sage.