

## Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulaijaya, Johor

Yusof Boon <sup>1</sup> Fadzlon Hasan <sup>2</sup>

Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 Skudai Johor, Malaysia

---

**Abstrak :** Kajian ini bertujuan melihat dan mengenalpasti tahap pengetahuan pengurus sekolah tentang organisasi pembelajaran dan tahap amalannya di sebuah sekolah menengah di daerah Kulaijaya, Johor. Seterusnya kajian ini melihat kepada perbezaan persepsi kumpulan staf akademik dan staf sokongan terhadap praktis-praktis Organisasi Pembelajaran di sekolah yang dikaji. Ketiga-tiga kategori praktis Organisasi Pembelajaran ini merangkumi dua belas pecahan subsistem daripada *Learning Organization Practices Profile* (LOPP) (O'Brien, 1994), iaitu: 1) Kepimpinan, merujuk kepada visi dan strategi, amalan-amalan pengurusan dan iklim organisasi; 2) Sistem dan Struktur Kerja, merujuk kepada organisasi dan struktur kerja, amalan-amalan individu dan kumpulan serta proses kerja; 3) Pembangunan dan Prestasi Staf, merujuk kepada matlamat pencapaian dan maklumbalas, latihan dan pendidikan serta pembangunan individu dan kumpulan. Data kajian diperolehi daripada soalselidik yang diubahsuai daripada LOPP ke atas 72 orang responden. Analisis kebolehpercayaan soalselidik secara keseluruhan memberikan skala alpha Cronbach 0.88. Data kajian dianalisis menggunakan program *Statistical Package For Social Science (SPSS) For Windows 16* dengan kaedah analisis diskriptif dan Analisis Varians (ANOVA). Dapatan kajian menunjukkan praktis Organisasi Pembelajaran paling dominan ialah pada kategori kepimpinan diikuti dengan pembangunan dan prestasi staf dan sistem dan struktur kerja. Daripada Analisis Varians (ANOVA) sehala didapati tidak terdapat perbezaan persepsi dikalangan staf akademik dan staf sokongan terhadap praktis Organisasi Pembelajaran. Hasil kajian keseluruhan menunjukkan sekolah yang dikaji mempunyai banyak ciri-ciri Organisasi Pembelajaran yang sedang dan telah dipraktikkan.

(kata kunci: tahap pengetahuan pengurus, tahap amalan)

**Abstract :** The purpose of this study is to survey and identify the level of practice by the school administrators in becoming a Learning Organization by looking at the Learning Organization (LO) practices in organization system. In addition, this study looks into the difference of perception among academic staff and clerical staff towards the Learning Organization practices in that particular school. The three categories comprised of twelve subsystem of Learning Organization Practices Profile (LOPP) (O'Brien, 1994) were 1) Leadership, refers to vision and strategy, management practices and organization climate; 2) Work system and structure, referring to work structure and organization, individual and team practices and work processes; 3) Development and Performance, referring to performance goals and feedback, training and education and individual and group development. Data were obtained from questionnaires, modified from LOPP, given to 72 respondents at the selected school. The analysis of questionnaire reliability, as whole, showed 0.88 on the Cronbach's alpha scale. The data were analyzed using Statistical Package For Social Science (SPSS) For Windows 16. The methods of statistical analysis used in this study were descriptive method (frequency, percentage and mean) and One way Variance Analysis (ANOVA). The finding showed that the most dominant Learning Organization was at the category of leadership, followed by staff development and

performance and work system and structure. From the One way Variance Analysis (ANOVA), it was found that there was no difference of perception among group of academic staff and administration staff who were involved in the Learning Organization practices in the particular school. As a conclusion, the findings showed that the particular school had many characteristic of a Learning Organization which was being practiced.

(keywords : level of practice practices in organization system )

---

## 1.0 PENGENALAN

Organisasi pada dasarnya seperti makhluk hidup yang kelangsungan hidupnya sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk beradaptasi dengan persekitarannya. Perubahan persekitaran strategik organisasi yang sangat cepat dalam berbagai dimensi seperti teknologi, sosial, ekonomi, perundangan, globalisasi dan lain-lain menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi pada perubahan itu. Apabila organisasi terlambat untuk berubah maka sangat besar kemungkinan organisasi akan mundur bahkan dapat punah. Oleh kerana itu, sesuatu harus dilakukan oleh organisasi untuk tetap bertahan dan berkembang.

Pembelajaran adalah nadi kepada kewujudan dan pertumbuhan setiap organisasi (Garratt, 1990). Organisasi perlu mempunyai matlamat yang jelas agar berupaya untuk mendapat faedah bersaing dalam arena globalisasi. Cara yang terbaik untuk memperolehnya adalah melalui perubahan budaya yang akan menyediakan sumber manusia dan sistem pengurusan yang lebih bijak dan berkesan. Dunia sedang mengalami satu revolusi pembelajaran yang akan mengubah cara kewujudan dan pertumbuhan organisasi masa akan datang. Dalam persekitaran pasaran bebas, organisasi akan dinilai bukan berdasarkan saiznya tetapi pada asas ilmu pengetahuannya. Organisasi yang mengutamakan dimensi manusia mendapati bahawa sebahagian besar keuntungan mereka adalah daripada modal manusia, modal pembelajaran atau modal intelek. Oleh itu cara yang terbaik untuk mengembangkan budaya belajar yang bertahap tinggi adalah melalui konsep Organisasi Pembelajaran.

Bagi mewujudkan organisasi pembelajaran hendaklah dimulakan dengan memiliki satu organisasi “pelajar” dan menunjukkan kepada mereka bagaimana berfungsi agar organisasi secara keseluruhannya boleh “belajar” (Kline & Saunders, 1998). Organisasi Pembelajaran diwujudkan dengan menerapkan mekanisme yang melahirkan sistem yang baru, membawa kepada perubahan budaya yang akan menghasilkan lebih keberkesanan dan kecekapan dalam organisasi. Mekanisme ini berjaya kerana ia mencabar manusia membentuk hubungan yang lebih bijak dan efektif di antara satu sama lain. Kini semakin diiktiraf bahawa aset organisasi yang paling utama ialah pekerjanya dengan syarat mereka boleh bekerjasama dengan baik dan meneruskan pada landasan penambahbaikan berterusan.

Organisasi Pembelajaran cuba merangsang pembaharuan-kendiri organisasi dengan mengubah tingkahlaku manusia di dalam organisasi melalui pembelajaran. Strategi pembelajaran dan proses perkembangan organisasi memfokus kepada elemen yang penting bagi membentuk iklim dan budaya organisasi iaitu, jaringan kompleks perubahan organisasi yang dinamik yang mempengaruhi persepsi manusia tentang peranan mereka dalam organisasi, sikap dan jangkaan yang mereka bina terhadap rakan sekerja dan kualiti hubungan antara individu dan kumpulan dalam organisasi.

Teknik pembelajaran menekankan pembinaan ilmu pengetahuan dan kemahiran dalam tingkahlaku organisasi melalui proses dua langkah berasaskan pengalaman di mana kumpulan manusia yang bekerja akan berkongsi pengalaman yang sama dan kemudian menilai pengalaman

tersebut untuk melihat apa yang boleh dipelajari daripadanya (O'Brien, 1994.). Konsep pembelajaran melalui “perbuatan” yang diaplikasikan pada kehidupan organisasi adalah asas untuk pembelajaran dalam organisasi (Patterson, 1999).

Pekerja adalah aset utama organisasi. Pekerja boleh dipimpin untuk belajar secara berterusan serta membantu mengurangkan kemungkinan kegagalan organisasi. Fakta ekologi menjelaskan bahawa untuk organisasi wujud dan berkembang, maka kadar pembelajarannya hendaklah sama atau lebih dari kadar perubahan dalam persekitaran luarannya (Garrant, 1990). Setiap pembelajaran yang dilaburkan dan diterapkan dalam organisasi menjadi tidak berguna kecuali pihak majikan dan pekerja menghargai dan mengamalkannya untuk kebaikan seluruh organisasi.

## **2.0 LATAR BELAKANG MASALAH**

Pada tahun kebelakangan, program kualiti seperti Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) mula menampakkan tanda kegagalan dalam meningkatkan prestasi organisasi. Konsep kualiti sukar diserapkan sebagai budaya organisasi kerana kurangnya kefahaman dan komitmen dalaman dalam sesebuah organisasi. Menurut Stephen, (1990) antara punca kegagalan TQM adalah budaya kita sendiri, di mana orang menolak dan menentang perubahan. Dalam organisasi di mana pekerja tidak mahu mengubah paradigma mereka atau berbalik semula kepada tabiat lama mereka, maka TQM tidak akan berjaya.

Dalam konteks sistem pengurusan sekolah di Malaysia yang cenderung ke arah pemusatan kuasa, faktor kepimpinan sekolah iaitu pengetua perlu diberikan perhatian khas. Di sekolah yang ingin dikaji, aspek pengurusan pentadbirannya dijalankan mengikut prosedur yang terdapat pada buku panduan pengurusan dan takwim tahunan sekolah, tetapi hasil kerja yang dihasilkan tidak mencapai tahap yang memuaskan. Jika dilihat dari segi prestasi pencapaian kelulusan akademik bagi peperiksaan awam iaitu Penilaian Menengah Rendah dan Sijil Pelajaran Malaysia, sekolah yang dikaji sering menduduki tempat antara lima terakhir di dalam daerah. Oleh itu, kajian yang akan dibuat cuba untuk melihat adakah amalan organisasi pembelajaran wujud dan adakah ianya menjadi faktor penyumbang kepada tahap pencapaian kecemerlangan pengurusan atau prestasi akademik di sekolah yang dikaji.

Suasana di dalam kebanyakan organisasi sedia ada seperti firma atau institusi sekolah terlalu menekankan tugas, disiplin, prosedur yang tegas, peraturan kerja yang ketat dan tiada ruang untuk berkeaktiviti (Kline & Saunders, 1998). Pihak pengurus sekolah tidak lagi boleh bergantung kepada pengurusan stail tentera tetapi perlu bergerak ke arah menjadi guru, jurulatih dan fasilitator. Satu era baru kebebasan manusia, tanggungjawab dan kebijaksanaan di tempat kerja telah muncul. Corak pengurusan lama dengan kuasa piramid diperuntukkan kepada sebilangan kecil pengurus atasan telah berubah kepada kuasa-bersama, kerja pasukan dan pertimbangan sama rata. Apa yang diperlukan kini ialah satu sistem untuk “mengajar” seluruh organisasi berfungsi berasaskan kepada kreativiti dan keunikan setiap ahlinya.

Di sekolah yang dikaji, organisasi sekolah semakin bergantung kepada sebahagian besar pekerjanya dalam membuat keputusan yang bijak disebabkan operasi telah menjadi semakin kompleks untuk difahami. Justeru, kebebasan dan tanggungjawab pekerja sebenarnya semakin meningkat kesan penggunaan teknologi baru dan perkembangan ini memerlukan corak pengurusan yang baru. Sekolah yang ingin dikaji mempunyai sejumlah tenaga pengajar dan staf sokongan yang baik dan sentiasa mematuhi arahan pentadbir atasan. Namun begitu, tidak banyak yang memikirkan untuk menjadikan organisasi mereka suatu organisasi yang berjaya. Walaupun

banyak program pemulihan dan program kecemerlangan akademik telah dirancang dan dijalankan, hasilnya masih kurang memberangsangkan. Oleh itu, kajian boleh dijalankan untuk mengenalpasti sejauh mana tahap amalan organisasi pembelajaran di kalangan guru dan staf sokongan sekolah.

Budaya organisasi yang sedia ada memperlihatkan pengasingan dan jurang di antara pengurus atasan dan pekerja bawahan yang menghalang berlakunya pembelajaran dalam organisasi. Kebanyakan pengurus atasan kurang kesedaran strategik tentang peranan kepimpinan mereka dan tanggungjawab menerajui organisasi keseluruhannya. Mereka juga kurang menekankan kepentingan pembelajaran dalam organisasi kerana kurangnya proses perkembangan diri untuk pihak pengurusan tahu melaksanakannya serta ketiadaan peruntukan kewangan dan masa.

Jika dilihat senario di sekolah yang ingin dikaji, guru bekerja semata-mata untuk menyiapkan tugas dan kreativiti dalam penyelesaian sesuatu tugas adalah terhad. Sesetengahnya tidak menggemari perubahan dan pembaharuan kerana takut mereka tidak dapat menyesuaikan diri dengan peraturan baru tersebut ataupun mereka terpaksa bekerja lebih keras. Jika rutin harian mereka membosankan dan tidak merangsangkan, mereka boleh kehilangan semangat atau minat untuk bekerja dan belajar serta boleh menjejaskan perkembangan profesional diri.

Selain daripada dibayar gaji yang dianggap tidak setimpal dengan kemahiran dan latihan yang dimiliki, profesion pendidikan menerima tekanan untuk meningkatkan pencapaian akademik pelajar, menambahbaik kualiti pengajaran dan menyelesaikan masalah penyakit sosial dalam masyarakat. Kesemua elemen ini memberikan cabaran yang kuat kepada pemimpin pengajaran yang ingin mewujudkan iklim dan budaya yang menyeronokkan dan memberangsangkan untuk ahli dan organisasinya belajar.

Berdasarkan permasalahan yang terdapat di sekolah yang ingin dikaji, maka terdapat keperluan untuk sekolah tersebut mengamalkan organisasi pembelajaran. Dalam konteks di sekolah, peranan pentadbir sebagai pemimpin sekolah perlu diberi perhatian kerana pemimpin yang prihatin dalam membina visi dan menyediakan rangsangan intelektual dapat memupuk pembelajaran organisasi. Menurut Senge (1990), ciri penting dalam visi yang dibina bersama adalah untuk memudahkan komunikasi dan mewujudkan suasana keterbukaan di kalangan ahli. Bagi memastikan sekolah mampu berdaya saing dan berjaya mencapai matlamat organisasi, sekolah perlu bersedia memiliki kriteria untuk menjadi sebuah organisasi pembelajaran.

Sebagai kesimpulan, adalah menjadi keutamaan bagi melaksanakan perubahan dan pembaharuan organisasi untuk menghadapi cabaran abad baru. Apabila kita menggabungkan keperluan untuk pembelajaran, keperluan untuk mempertingkatkan kualiti kehidupan bekerja dan keperluan untuk perkembangan organisasi, maka kita mencipta idea tentang Organisasi Pembelajaran.

### **3.0 PERNYATAAN MASALAH**

Berdasarkan kepada latar belakang masalah yang telah dihuraikan, kajian ini cuba melihat tahap kewujudan amalan organisasi pembelajaran di sekolah yang dikaji. Seperti mana yang diketahui, fungsi sekolah sebagai organisasi pembelajaran ialah secara berterusan melakukan peningkatan prestasi dan membina keupayaan menangani perubahan dalam persekitaran yang tiada sempadan. Pengkaji juga ingin melihat tahap pengetahuan tentang organisasi pembelajaran di kalangan

pentadbir dan sejauh mana amalan organisasi pembelajaran difahami dan dipraktikkan di kalangan kakitangan guru dan bukan guru di sekolah yang dikaji

#### 4.0 OBJEKTIF KAJIAN

Secara khususnya, kajian ini mempunyai objektif seperti berikut :

- i. Menenalpasti tahap pengetahuan pengurus sekolah tentang organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah di daerah Kulaijaya, Johor.
- ii. Mengetahui tahap amalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah daerah Kulaijaya, Johor.
- iii. Menenalpasti sama ada terdapat perbezaan tahap pengetahuan pengurus sekolah tentang organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah di daerah Kulaijaya, Johor mengikut jantina.
- iv. Menenalpasti sama ada terdapat perbezaan pendapat tentang pengamalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah di daerah Kulaijaya, Johor mengikut jantina.
- v. Menenalpasti sama ada terdapat perbezaan pendapat antara guru dan bukan guru tentang pengamalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah di daerah Kulaijaya, Johor.

#### 5.0 KONSEP DAN TEORI ORGANISASI PEMBELAJARAN

Organisasi merupakan satu sistem hubungan yang saling bergantung dan berinteraksi antara pelbagai komponen yang terdapat di dalamnya. Komponen yang terdapat dalam sesebuah organisasi adalah sejumlah individu, struktur, kumpulan kerja yang berfungsi, sumber kewangan, perkakasan dan teknologi. Organisasi pembelajaran menekankan betapa perlunya pembelajaran kepada pemimpin dan organisasi. Mereka yang berada di dalam organisasi pembelajaran boleh saling bantu membantu di antara satu sama lain dengan cara yang efektif. Di samping itu faktor membina kepakaran ahli di dalam kumpulan adalah penting. Di dalam sesebuah organisasi pembelajaran, proses belajar di peringkat ahli pasukan yang akan menentukan berlakunya 'learning'.

Sistem pemikiran begini telah membantu anggota organisasi berfikir secara kritis dan kreatif. Kemahiran-kemahiran berfikir begini telah dapat melahirkan nilai-nilai baru dan andaian-andaian baru di kalangan anggota dalam organisasi pembelajaran. Dengan lain perkataan ahli dalam sesebuah organisasi adalah mereka yang sedar-sentiasa bekerja untuk mencapai matlamat dengan berkongsi misi yang dipersetujui bersama. Mereka mempunyai *mental models* yang membimbing mereka dalam mencapai *personal mastery* dan matlamat individu adalah sejajar dengan misi organisasi (Senge, 1994)

Maira, & Morgan (1997). memberikan gambaran yang istimewa tentang organisasi. Pertama, organisasi adalah sesuatu yang merumitkan kerana ianya terlampau kompleks untuk difahami dan melibatkan perhubungan individu. Kedua, organisasi penuh dengan kejutan kerana

perkembangan dan pergerakannya sukar diramalkan. Ketiga, aktiviti di dalam organisasi banyak yang mengelirukan dan keempat, organisasi adalah sesuatu yang mengkaburkan. Namun begitu, unsur manusiawi yang berilmu dan berkemahiran dalam sesebuah organisasi itu dapat memastikan organisasi mampu terus menerus 'belajar' dan mencapai objektifnya dalam persekitaran yang sentiasa berubah.

Organisasi pendidikan atau sekolah wujud untuk melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran. Oleh itu, di institusi sekolah terdapat sumber seperti kakitangan, alat kelengkapan, kewangan dan bahan pengajaran yang diperlukan untuk dikendalikan oleh pentadbir dalam usaha mencapai matlamat tersebut. Menurut Barry, (1997), sesebuah organisasi pendidikan perlu dikelolakan dengan rapi, sempurna dan teratur supaya setiap anggota kerjanya dapat berhubung dan bertindak antara satu sama lain untuk mencapai matlamat pendidikan yang ditentukan selaras dengan Falsafah Pendidikan Negara telah menyimpulkan beberapa ciri sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Ciri yang dimaksudkan ialah budaya saling percaya dan kolaboratif, mengambil inisiatif dan menanggung risiko, misi yang dikongsi dan dipantau serta pembangunan profesional

## **6.0 METOD**

### **6.1 Reka Bentuk Kajian**

Reka bentuk kajian adalah bersifat deskriptif dan dijalankan menggunakan pendekatan tinjauan. Reka bentuk deskriptif merujuk kepada kaedah menggunakan statistik untuk menerangkan ciri-ciri satu kumpulan sampel (Mason & Bramble 1978). Ia bagi mendapatkan data kuantitatif berkenaan tahap amalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah kebangsaan di daerah Kulaijaya, Johor. Soal selidik digunakan untuk mendapatkan data yang diperlukan bagi kajian ini. Soal selidik sesuai digunakan untuk kaedah tinjauan kerana cara ini dapat mengukur sikap, pendapat atau pencapaian dengan bilangan pembolehubah yang banyak.

Soal selidik yang digunakan adalah berdasarkan audit pembelajaran yang telah direka oleh Michael, Roderick dan Mulrooney di dalam buku *Learning Organization in Practice*. Soal selidik ini juga telah digunakan oleh Lyles & Schwenk. (1992). dalam kajian tinjauannya di sebuah sekolah Harapan Negara di daerah Pontian di negeri Johor. Kajiannya adalah mengenai Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran. Di dalam kajian ini organisasi pembelajaran dibahagikan kepada lima tahap iaitu amat lemah, lemah, sedikit lemah, sedikit baik dan baik. Tahap organisasi pembelajaran ini adalah versi adaptasi yang mana asalnya ia telah direkabentuk oleh Shahrin di dalam penyelidikannya yang bertajuk Universiti Teknologi Malaysia: Ke arah Organisasi Pembelajaran.

### **6.2 Keesahan Dan Kebolehpercayaan**

Tanggungjawab yang penting ke atas seseorang pengkaji adalah memastikan keesahan dan kebolehpercayaan, objektif dan kesesuaian instrumen yang digunakan (Van Dalen, 1978). Kriteria item-item soal selidik yang digunakan meliputi kriteria yang mencirikan organisasi pembelajaran iaitu :

- i. Ketelusan dan keterbukaan
- ii. Pembelajaran berterusan
- iii. Pembelajaran secara kolektif dan kolaboratif
- iv. Sokongan dan pengiktirafan pihak atasan
- v. Pengupayaan
- vi. Berdialog untuk mendapatkan maklumbalas, mereflek dan menyelesaikan masalah
- vii. Bimbingan dan mentoring
- viii. Inovatif dan fleksibel

Untuk memastikan instrumen menepati objektif, kajian ini telah menggunakan soal selidik yang telah dibangunkan. Ini kerana, soal selidik mereka telah digunakan di dalam projek mereka dalam membantu lapan organisasi besar di United Kingdom pada awal 1990 an. Soal selidik ini juga telah digunakan dengan jayanya di Amerika Syarikat bagi mengesan faktor yang menggalakkan dan menghalang amalan pembelajaran dalam mewujudkan organisasi pembelajaran.

Sebelum kajian sebenar dilakukan, kajian rintis telah dijalankan bagi memastikan kebolehpercayaan kajian ini nanti. menyatakan adalah bahawa tujuan kajian rintis adalah untuk menguji kebolehpercayaan instrumen yang telah dibina dan memastikan soalan yang dikemukakan sesuai dan mudah difahami responden.

### 6.3 Instrumen Kajian

Di dalam kajian ini, soal selidik digunakan sebagai instrumen kajian. Soal selidik adalah suatu instrumen yang sesuai digunakan dalam kajian tinjauan kerana cara ini mudah mendapat kerjasama responden (Babbie, E.R, 1997). Soal selidik ini dibina berdasarkan pendapat dan pandangan yang dikemukakan oleh beberapa orang tokoh yang menulis mengenai Organisasi Pembelajaran. Ianya telah diubahsuai bagi menepati ciri-ciri organisasi di Malaysia. Soal selidik yang digunakan adalah berdasarkan soal selidik yang telah dibina oleh O'Brien (1994) iaitu *Learning Organization Practices Profile (LOPP)*. Beberapa pengubahsuaian dan penambahan telah dilakukan pada beberapa item dalam soal selidik ini supaya lebih sesuai dengan kehendak kajian sosio-budaya organisasi yang dikaji. Bagaimanapun, instrumen yang digunakan telah diteliti oleh pengkaji, pakar bahasa dan pakar bidang demi menjaga keesahan setiap item tersebut agar bertepatan dengan matlamat kajian.

**Jadual 1 : Rekabentuk soal selidik audit pembelajaran**

Bahagian	Item berkenaan
A (5 item)	Demografi. Meliputi jantina, umur, taraf pendidikan, status jawatan dan tempoh berkhidmat di sekolah tersebut
B1 (7 item)	Visi dan misi organisasi yang dikongsi bersama oleh semua ahli di dalam organisasi.

B2 (10 item)	Amalan – amalan pengurusan oleh ahli di dalam organisasi.
B3 (9 item)	Amalan – amalan individu dan kumpulan di dalam organisasi
B4 (8 item)	Latihan dan pendidikan untuk ahli di dalam organisasi.

---

Pengkaji telah menyatakan bahawa penggunaan skala lima mata mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi berbanding dengan skala jenis lain. Oleh itu, skala respon yang digunakan bagi soal selidik ini menggunakan skala likert jenis lima mata iaitu 1,2,3,4 dan 5. Setiap skor memberi maksud berikut

- 1 = Sangat tidak setuju
- 2 = Tidak setuju
- 3 = Kurang setuju
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat setuju

Sebelum sesebuah soal selidik digunakan dalam kajian sebenar, ianya harus diuji kebolehpercayaannya melalui satu kajian rintis. Hasil pengujian menggunakan kaedah Alpha Cronbach yang mempunyai nilai kebolehpercayaan yang kurang dari 0.60 adalah dianggap lemah, 0.61 hingga 0.79 boleh diterima dan nilai lebih daripada 0.80 dianggap tinggi. Tujuan kajian rintis dilakukan adalah untuk menguji kebolehpercayaan instrumen yang telah dibina dan menentukan supaya soalan sesuai dengan situasi responden dan difahami mereka. Kajian rintis telah dijalankan di sekolah yang berhampiran dengan sekolah yang dikaji iaitu di SMK Indahpura. Hasil kajian rintis mendapati bahawa bahagian Visi dan Strategi mempunyai nilai Alpha Cronbach 0.9474 dan bahagian Amalan-amalan Pengurusan mempunyai nilai Alpha Cronbach 0.8847. Manakala bagi bahagian Amalan-amalan Individu dan Kumpulan mempunyai nilai Alpha Cronbach 0.8691 dan nilai Alpha Cronbach 0.8231 bagi bahagian Latihan dan Pendidikan. Kesimpulan yang dapat dibuat adalah soal selidik yang akan digunakan sesuai dengan situasi responden dan mudah mereka fahami.

Persoalan dari segi keesahan isi kandungan dan konstruk instrumen tidak timbul kerana kajian ini menggunakan soal selidik yang telah digunakan oleh pengkaji lain ketika menjalankan kajiannya yang bertajuk Ke arah Organisasi Pembelajaran, satu tinjauan di Universiti Teknologi Malaysia.



## 6.4 Prosedur Kajian

Kajian ini dijalankan mengikut tatacara umum apabila sesuatu kajian akan dijalankan. Langkah-langkah untuk mengumpulkan data kajian dimulakan dengan memohon surat pengenalan diri sebagai pelajar Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia. Langkah ini adalah perlu, kerana ianya adalah sebagai bukti kepada pihak sekolah yang hendak dikaji, bahawa kajian yang akan dijalankan merupakan sebahagian daripada keperluan pengajian. Selain itu, ianya juga sebagai makluman yang kajian ini merupakan tinjauan semata-mata dan sama sekali tidak bermaksud untuk menilai prestasi mana-mana sekolah yang terlibat.

Permohonan untuk melakukan kajian ini diajukan kepada Jabatan Pelajaran Negeri Johor untuk mendapatkan kebenaran menjalankan kajian di sekolah-sekolah dalam negeri Johor. Kebenaran ini adalah amat perlu kerana kajian ini melibatkan kajian di bawah bidang kuasa pihak Jabatan Pelajaran Pendidikan Negeri Johor sebagai responden.

Setelah surat kebenaran diperolehi, barulah kajian ini dapat dijalankan. Dokumen tersebut akan dikemukakan kepada pengetua sekolah yang akan dikaji untuk memaklumkan tentang tujuan kajian dan seterusnya memohon kerjasama untuk mengizinkan kajian ini dijalankan di sekolah beliau. Setelah itu, pengkaji akan membuat pemerhatian dan temubual dengan beberapa orang pentadbir dan tenaga kerja sekolah yang dikaji. Borang soal selidik akan diedarkan kepada responden yang terpilih. Tempoh masa seminggu diberikan kepada responden untuk menjawab soalan dalam borang soal selidik dan pengkaji menyatakan penghargaan kepada setiap responden yang sudi bekerjasama dalam melengkapkan jawapan dalam borang soal selidik. Borang yang telah lengkap kemudian dikumpulkan dan dianalisis bagi mendapatkan data mentah sebelum diuji bagi menjawab persoalan kajian

## 6.5 Analisis Data

Penganalisan data dilakukan dengan menggunakan perisian Statistical Package For Social Science (SPSS) 16. Data dianalisa menggunakan statistik deskriptif untuk menerangkan kekerapan peratusan, min dan penyusunan data dalam bentuk jadual. Jadual 2 adalah perincian analisis data yang telah dikumpulkan dari soal selidik berdasarkan objektif kajian.

**Jadual 2:** Analisis Data Berdasarkan Objektif Kajian

<b>Objektif Kajian</b>	<b>Analisis Data</b>
Mengenalpasti tahap pengetahuan pengurus sekolah tentang organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah di daerah Kulaijaya, Johor.	Analisis statistik deskriptif untuk menerangkan kekerapan peratusan dan nilai purata min
Mengetahui tahap amalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah daerah Kulaijaya, Johor.	Analisis statistik deskriptif untuk menerangkan kekerapan peratusan dan nilai purata min
Mengenalpasti sama ada terdapat perbezaan tahap pengetahuan pengurus sekolah tentang organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah di daerah	Pengujian T dan pengujian ANOVA sehalal digunakan untuk melihat perbezaan tahap pengetahuan pengurus sekolah mengikut jantina

---

Kulaijaya, Johor mengikut jantina.

Mengenalpasti sama ada terdapat perbezaan pendapat tentang pengamalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah di daerah Kulaijaya, Johor mengikut jantina.

Pengujian T dan pengujian ANOVA sehala digunakan melihat perbezaan pendapat tentang amalan organisasi pembelajaran mengikut jantina.

Mengenalpasti sama ada terdapat perbezaan pendapat antara guru dan bukan guru tentang pengamalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah di daerah Kulaijaya, Johor.

Pengujian T dan pengujian ANOVA sehala digunakan untuk melihat perbezaan pendapat antara guru dan bukan guru.

---

## 7.0 DAPATAN KAJIAN

### 7.1 Analisis Deskriptif Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulaijaya, Johor

Daripada analisis deskriptif yang diperolehi dapat dirumuskan bahawa Visi dan Strategi adalah amalan organisasi yang menjadi amalan yang berada pada tahap tertinggi. Seterusnya adalah Amalan-amalan Individu dan Kumpulan dan diikuti dengan amalan Latihan dan Pendidikan. Kemudian yang akhir sekali adalah Amalan-amalan Pengurusan. Jadual 3 menunjukkan rumusan analisis deskriptif dan kedudukan nilai min bagi semua jenis tahap amalan organisasi pembelajaran. Peratusan paling tinggi diwakilkan dengan graf palang yang paling tinggi hingga kedudukan peratus yang paling rendah.

**Jadual 3 :** Rumusan Analisis Deskriptif Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulaijaya, Johor

Amalan Organisasi Pembelajaran	Tahap	Min	SP
Visi Dan Strategi	Tinggi (72) (100%)	4.63	0.49
Amalan-Amalan Pengurusan	Tinggi (76.4%)	4.03	0.58
Amalan-Amalan Individu Dan Kumpulan	Tinggi (79.2%)	4.19	0.60
Latihan Dan Pendidikan	Tinggi (84.7%)	4.07	0.52
Purata		4.23	0.55

## 7.2 Analisis Inferensi Mengikut Jantina Terhadap Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulaijaya, Johor

### 7.2.1 Perbezaan Faktor Jantina Terhadap Visi Dan Strategi

Berdasarkan Jadual 4 analisis ujian t perbezaan jantina terhadap visi dan strategi amalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah daerah Kulaijaya, Johor menunjukkan nilai  $p=0.76$  lebih besar daripada aras signifikan yang ditetapkan iaitu  $0.05$  ( $p>0.05$ ). Maka tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina terhadap visi dan strategi amalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah daerah Kulaijaya, Johor.

**Jadual 4. :** Analisis Ujian t Perbezaan Jantina Terhadap Visi Dan Strategi Amalan Organisasi Pembelajaran Di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulaijaya, Johor

Jantina	N	Min	SP	Sig	F
Lelaki	27	4.55	0.44	0.76	0.09
Perempuan	45	4.67	0.42		

*N=72, Signifikan pada aras 0.05*

### 7.2.2 Perbezaan Faktor Jantina Terhadap Amalan-amalan Pengurusan

Manakala Jadual 5 menunjukkan analisis ujian t perbezaan jantina terhadap amalan-amalan pengurusan amalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah menengah daerah Kulaijaya, Johor. Berdasarkan nilai  $p=0.43$ , ianya lebih besar daripada aras signifikan yang ditetapkan, maka tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina terhadap amalan-amalan pengurusan amalan organisasi pembelajaran di sekolah yang dikaji

**Jadual 5 :** Analisis Ujian t Perbezaan Jantina Terhadap Amalan-amalan Pengurusan Amalan Organisasi Pembelajaran Di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulaijaya, Johor

Jantina	N	Min	SP	Sig	F
Lelaki	27	4.06	0.45	0.43	0.64
Perempuan	45	4.02	0.38		

### 7.2.3 Perbezaan Faktor Jantina Terhadap Amalan-amalan Individu Dan Kumpulan

Di dalam Jadual 6 menunjukkan analisis ujian t perbezaan jantina terhadap amalan-amalan individu dan kumpulan amalan organisasi pembelajaran. Hasil analisis menunjukkan nilai  $p=0.55$ , maka tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara jantina terhadap amalan-amalan individu dan kumpulan amalan organisasi pembelajaran.

**Jadual 6 :** Analisis Ujian t Perbezaan Jantina Terhadap Amalan-amalan Individu Dan Kumpulan Amalan Organisasi Pembelajaran Di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulaijaya, Johor

Jantina	N	Min	SP	Sig	F
Lelaki	27	4.27	0.45	0.55	0.36
Perempuan	45	4.15	0.41		

### 7.3 Analisis Inferensi Perbezaan Guru Dan Bukan Guru Terhadap Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulaijaya, Johor

Di dalam analisis inferensi ini, kategori bukan guru adalah terdiri dari kumpulan pentadbiran, perkeranian dan pembantu makmal. Manakala kategori guru adalah dari kalangan tenaga pengajar di sekolah yang dikaji. Hasil analisis ditunjukkan di dalam Jadual 7.

**Jadual 7:** Rumusan Analisis Inferensi Perbezaan Guru Dan Bukan Guru Terhadap Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Sekolah Menengah Daerah Kulaijaya, Johor

Amalan Organisasi Pembelajaran	Sig	Min	F
Visi Dan Strategi	0.18	4.63	1.69
Amalan-Amalan Pengurusan	0.04	4.03	2.83
Amalan-Amalan Individu Dan Kumpulan	0.00	4.19	8.14
Latihan Dan Pendidikan	0.14	4.07	1.89

## **8.0 PERBINCANGAN**

### **8.1 Tahap Pengetahuan Pengurus Sekolah Tentang Organisasi Pembelajaran**

Berdasarkan analisis di atas amalan Visi dan Strategi adalah amalan organisasi tertinggi dengan nilai min 4.63. Dapat dibuat rumusan bahawa barisan pentadbir dan pengurus sekolah mengetahui tentang organisasi pembelajaran. Hasil analisis juga menunjukkan peratusan sangat setuju adalah paling tinggi pada item yang menyatakan bahawa pihak pengurus sekolah harus menitikberatkan hubungkait antara pembelajaran berterusan, peningkatan berterusan, kualiti dan pencapaian.

Asas gambaran senario praktis di sekolah yang dikaji. Dengan ini, barisan pentadbir sekolah boleh menjadikannya sebagai rujukan untuk memperbaiki kelemahan dan sebagai rujukan untuk memperbaiki kelemahan. Di dalam organisasi pembelajaran, kepimpinan dan pentadbiran yang baik akan menghasilkan sistem dan struktur kerja yang akan menuju kepada pencapaian matlamat dan visi organisasi.

Pada dasarnya, di dalam organisasi, pentadbir atau pemimpin perlu mematuhi prinsip-prinsip dan amalan organisasi pembelajaran kerana gelagat pemimpin memberi kesan ke atas komitmen para pekerja (O'Brien, 1994). Maka dapat dirumuskan, barisan pentadbir iaitu pengurus sekolah mengetahui tentang organisasi pembelajaran

### **8.2 Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Guru Dan Bukan Guru**

Merujuk kepada responden yang berstatus jawatan tenaga pengajar menunjukkan kecenderungan tahap amalan-amalan pengurusan amalan organisasi pembelajaran yang tinggi manakala responden yang berstatus jawatan pentadbiran menunjukkan tahap amalan-amalan pengurusan amalan organisasi pembelajaran yang terendah.

Pihak pemimpin atau pentadbir perlu mewujudkan satu struktur sistematik yang merupakan domain „pemikiran sistem“ dan „model mental“ digunakan untuk menerangkan dan membantu warga organisasi memahami realiti perhubungan yang saling berkait antara satu sama lain di dalam sesebuah organisasi (Guns, 1996). Di dalam hal ini, barisan pentadbir dan tenaga pengajar perlu menilai semula dan memperbaiki persekitaran organisasi pembelajaran supaya kedua-dua pihak menjadikan amalan-amalan pengurusan satu perkara yang memberi impak yang besar dalam menentukan masa depan sesebuah organisasi. Sebagai rumusan, setiap ahli organisasi sama ada dari kalangan guru atau bukan guru telah mengamalkan organisasi pembelajaran.

### **8.3 Tahap Pengetahuan Tentang Amalan Organisasi Pembelajaran Antara Pentadbir Wanita Dan Pentadbir Lelaki**

Berdasarkan analisis Ujian t perbezaan mengikut jantina terhadap visi dan strategi amalan Organisasi Pembelajaran menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara jantina terhadap amalan organisasi pembelajaran di sekolah yang dikaji. Sememangnya perlu bagi setiap ahli organisasi, tidak mengira status jawatan atau jantina, memahami kehendak organisasi. Pentadbir perlu mewujudkan rangsangan intelektual yang akan membantu organisasinya berfikir dan berupaya memperkembangkan potensi setiap ahli organisasi. Ini disokong oleh Garvin (1993), yang menyatakan rangsangan intelektual perlu disemai dan disuburkan keseluruh lapisan organisasi yang kemudiannya akan menjadi „*way of life*“ warga organisasinya.

Menurut Senge (1999), para eksekutif sepatutnya menjana pekerja dengan selalu bercakap mengenai kepentingan pembelajaran berterusan serta bertindak sebagai pemudahcara terhadap usaha menyelesaikan masalah. Mereka harus lebih terbuka untuk berkongsi pengalaman dan kepakaran serta mementingkan usaha perbincangan untuk mengatasi situasi yang menimbulkan pertelagahan. Sebagai rumusan, pentadbir tidak kira perempuan atau lelaki mempunyai pengetahuan yang tidak berbeza mengenai amalan organisasi pembelajaran

#### **8.4 Pandangan Tentang Amalan Organisasi Pembelajaran Di Kalangan Kakitangan Sekolah Mengikut Jantina**

Berdasarkan analisis Ujian t perbezaan jantina terhadap amalan Organisasi Pembelajaran menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara jantina terhadap amalan organisasi pembelajaran di sekolah yang dikaji.

Ianya ada kaitan dengan persekitaran yang kondusif. Di sekolah yang dikaji, ahli organisasi tidak berasa takut untuk berkongsi fikiran dan meluahkan pendapat. Rasa seronok untuk menjalankan tugas serta melayani rakan setugas secara profesional, menjadikan tiada diskriminasi jantina dalam melaksanakan tugas. Suasana yang positif akan mempengaruhi pekerja untuk bekerja dengan lebih selesa. Ini juga mempengaruhi pekerja ke arah menjadikan impian organisasi untuk mencapai visi, misi dan objektif menjadi kenyataan

Begitu juga dengan kakitangan di sekolah yang dikaji, mereka mempunyai pandangan yang sama tentang amalan organisasi pembelajaran. Maka dapatlah dirumuskan bahawa tidak kira sama ada lelaki atau perempuan, setiap kakitangan di sekolah yang dikaji mempunyai pandangan yang sama tentang amalan organisasi pembelajaran.

#### **8.5 Pendapat Tentang Amalan Organisasi Pembelajaran Dari Kalangan Guru Dan Bukan Guru**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan tentang pendapat atau persepsi tentang amalan organisasi pembelajaran bagi kategori visi dan strategi dan kategori latihan dan pendidikan dari kalangan guru dan bukan guru.

Didapati bahawa, warga sekolah yang dikaji menyedari di antara tugas yang menjadi tanggungjawab mereka ialah memastikan pembelajaran dan pembangunan diri berlaku di sepanjang kerjaya mereka. Bagi membolehkan perkara ini berlaku, mereka perlu disokong oleh organisasi bagi membolehkan mereka berpeluang memperkaya dan membangunkan kerjaya mereka menerusi program latihan, pendidikan dan pembangunan staf. Ini disokong oleh O'Brien (1994) yang menyatakan bahawa Organisasi Pembelajaran berkehendakkan ahlinya berkembang dan membangun secara berterusan. Organisasi yang efektif menyokong usaha ini dengan menyediakan peluang-peluang pembangunan individu dan kumpulan.

#### **8.6 Peranan Pentadbir Sebagai Pemimpin Pembelajaran Yang Berkesan**

Analisis ANOVA sehala perbezaan jantina terhadap amalan-amalan pengurusan dan amalan-amalan individu dan kumpulan organisasi pembelajaran. Terdapat perbezaan yang signifikan di antara jantina terhadap amalan-amalan pengurusan dan amalan-amalan individu dan kumpulan organisasi pembelajaran di sekolah yang dikaji. Responden yang berstatus jawatan tenaga pengajar ( $n=4.12$ ) menunjukkan kecenderungan tahap amalan-amalan pengurusan amalan organisasi pembelajaran yang tinggi berbanding responden yang berstatus jawatan pentadbiran

(min=3.78) menunjukkan tahap amalan-amalan pengurusan amalan organisasi pembelajaran. Begitu juga dengan responden yang berstatus jawatan tenaga pengajar (min=4.32) menunjukkan kecenderungan amalan-amalan individu dan kumpulan amalan organisasi pembelajaran yang tinggi manakala yang status jawatan pentadbiran (min=3.77) menunjukkan tahap amalan-amalan individu dan kumpulan amalan organisasi pembelajaran yang paling rendah.

Perbezaan min yang agak ketara antara responden berstatus tenaga pengajar dengan berstatus jawatan pentadbiran masih boleh diperbaiki lagi. Secara umumnya, pasangan ini perlu perkaitan yang rapat untuk menghasilkan persekitaran organisasi pembelajaran yang baik. Di sekolah yang dikaji, pentadbir perlu sering memaklumkan mengenai kepentingan penambahbaikan berterusan dan menjadi fasilitator untuk ahli menyelesaikan suatu tugas. Oleh itu, sebagai rumusan bagi persoalan ini, pentadbir atasan dapat memainkan peranan sebagai pemimpin pembelajaran yang berkesan.

Oleh yang demikian, bagi memastikan keberkesanan organisasi, tenaga pengajar dan pentadbir sekolah boleh menyusunatur struktur kerja yang membolehkan individu dan kumpulan lebih terdorong untuk menyelesaikan masalah dan mendapatkan maklumbalas untuk memperbaiki mutu kerja. Organisasi Pembelajaran amat menyokong struktur organisasi yang boleh berkembang, bersistem dan menggalakkan pekerja meningkatkan mutu kerja bersama. Honold (1991) menganjurkan struktur dan organisasi kerja mestilah menyokong sistem yang membolehkan kerja dilakukan secara berkumpulan di mana proses membuat keputusan dapat dilakukan secara bersama.

Pengkaji juga berpendapat, keputusan kajian yang diperolehi telah menunjukkan perkaitan yang rapat antara visi dan strategi, amalan pengurusan, amalan individu dan kumpulan dan latihan dan pendidikan, iaitu kategori yang dapat membentuk budaya organisasi pembelajaran. Warga sekolah yang dikaji berkongsi dan menghayati visi dan misi yang sama, saling bergandingan untuk memastikan sekolah mencapai matlamat yang telah dipersetujui bersama

## 9.0 PENUTUP

Konsep Organisasi Pembelajaran mencabar kita merekabentuk strategi pengurusan yang mengutamakan ilmu pengetahuan dan menggunakan pengalaman untuk meningkatkan daya saing sesebuah organisasi. Setiap individu berperanan memaksimumkan potensi diri melalui pembelajaran berterusan dan pada masa yang sama memanfaatkan kecemerlangan yang dicapai kepada organisasinya. Dari masa ke semasa, setiap organisasi wajar mengetahui kedudukannya sebagai Organisasi

Pembelajaran dan kebolehannya menghadapi perubahan dan transformasi. Pendekatan Organisasi Pembelajaran sesuai bagi menepati keperluan persekitaran persaingan, kadar perubahan yang pesat, pencapaian personel dan kepentingan daya kreatif dan inovatif.

Kajian ini telah memberi pengetahuan tentang tahap amalan organisasi pembelajaran. Dapatan kajian di sekolah yang dikaji menunjukkan bahawa pihak pentadbiran, tenaga pengajar dan staf sokongan mempunyai kecenderungan tinggi terhadap amalan organisasi pembelajaran. Oleh itu, sekolah yang dikaji boleh mengemaskini dan mengatur strategi tertentu untuk mencapai tahap tertinggi dalam organisasi pembelajaran. Perlu diingat bahawa Organisasi Pembelajaran adalah lebih kepada satu aspirasi yang akan memberikan tenaga kepada kita ke arah proses penambahbaikan berterusan. Ianya merupakan satu visi yang tidak mustahil untuk dicapai, asalkan kita tidak mudah berputus asa untuk mencapainya.

**RUJUKAN**

- Babbie, E.R. (1975). "The Practice of Social Research". Belmont, CA : Wardworth Pub. Co. Inc.
- Barry, T.J. (1997). "The Creative Thinking Organization". Shah Alam : Federal Publication.
- Garrat, Bob (1990). "Creating A Learning Organization". Cambridge : Director Book.
- Guns, Bob.(1996)."The Faster Learning Organization : Gain and Sustain the Competitive Edge". San Diego : Pfeiffer & Co
- Honold, L. (1991 April)."The Power Of Learning at Jonhnsville Foods". Training, 55- 58.
- Kline, P., & Saunders, B. (1998). "Ten Steps To A Learning Organization". Second Edition Arlington Great Ocean Publishers Inc.
- Lyles & Schwenk. (1992). "Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures". Journal of Management Studies. **Vol.29. 2.** Oxford : Basil Blackwell Ltd
- Maira, A. & Morgan, P. (1997). "The Accelerating Organization : Embracing the Human Face of Change". New York : Mc Graw Hill, Inc
- Mason & Bramble (1978). "Understanding and Conducting Research". New York : Mc Graw Hill, Inc.
- O'Brien, M. (1994). "Learning Organization Practices Profile : Guide to Administration and Implementation". San Francisco, CA : Jossey-Bass
- Patterson, G. (1999). "The Learning University". The Learning Organization. Vol. 6. 1. 9-17. Bradford : MCB university Press, Ltd
- Senge, P.M. (1990). "The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization". New York : Doubleday.
- Senge, P.M. (1994). "The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization". London : Nicholas Brealy Pub. Ltd.
- Senge, P. & Kliner, A. (1999). "The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organization". New York : Doubleday
- Stephen, R.C. (1990). "The 7 Habits of Highly ffective People". USA : Simon & Schuster. Stumpf, Universiti Teknologi Malaysia (1999). "Program Latihan Staf : Ke Arah Melahirkan Sumber Manusia yang Berkualiti.". Skudai : UTM.