

Sejauh Mana Guru Mengamalkan Organisasi Pembelajaran? Bukti Daripada Sekolah Rendah Di Negeri Kelantan

Norfatimah Ahmad Tarmizi, Tengku Faekah Tengku Ariffin, Nurul Jawahir Md Ali

Abstrak – Dalam era pendidikan yang semakin dinamik, amalan organisasi pembelajaran penting untuk memperkukuh profesionalisme guru dan keberkesanan sekolah. Kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap amalan organisasi pembelajaran mengikut peringkat dan dimensi dalam kalangan guru sekolah rendah di Negeri Kelantan serta meneliti perbezaannya berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar. Kajian kuantitatif berbentuk tinjauan ini melibatkan 377 orang guru sekolah rendah sebagai responden. Data dikumpulkan menggunakan soal selidik dan dianalisis menggunakan SPSS 29.0 melalui statistik deskriptif dan inferensi, iaitu min, sisihan piawai, ujian-t sampel bebas dan ANOVA satu hala. Dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan organisasi pembelajaran secara keseluruhan berada pada tahap tinggi ($M = 3.87$, $SP = 0.55$). Dimensi dialog individu mencatatkan nilai min tertinggi ($M = 4.10$, $SP = 0.68$), manakala pembelajaran individu mencatatkan nilai min terendah ($M = 3.50$, $SP = 0.72$) dan berada pada tahap sederhana. Analisis inferensi menunjukkan bahawa secara keseluruhan tiada perbezaan signifikan berdasarkan jantina, kecuali dimensi pembelajaran individu. Sebaliknya, terdapat perbezaan signifikan berdasarkan pengalaman mengajar bagi skor keseluruhan serta beberapa dimensi dan peringkat. Kajian ini memberi implikasi bahawa sekolah perlu memperkukuh pembelajaran individu dan sokongan terhadap guru kurang berpengalaman.

Kata Kunci – Organisasi pembelajaran, Tahap amalan, Guru sekolah rendah, Pengalaman mengajar, Jantina

I. PENGENALAN

Perubahan dalam landskap pendidikan menuntut sekolah berfungsi sebagai organisasi yang sentiasa belajar, responsif, dan mampu menyesuaikan diri dengan keperluan semasa. Dalam konteks sekolah, guru bukan sahaja berperanan sebagai pelaksana kurikulum, malah turut menjadi agen perubahan yang menyumbang kepada pembangunan kualiti pendidikan. Keadaan ini selari dengan dapatan World Economic Forum (2023) bahawa tenaga kerja, termasuk dalam sektor pendidikan, perlu meningkatkan kemahiran secara berterusan untuk menyesuaikan diri dalam pelbagai aspek seperti kemahiran, pengetahuan dan juga teknologi.

Organisasi pembelajaran ialah organisasi yang menyediakan ruang dan budaya yang membolehkan ahlinya memperoleh, berkongsi dan menggunakan pengetahuan secara berterusan untuk meningkatkan keupayaan individu serta organisasi. Sekolah juga merupakan sebuah pusat atau organisasi yang mengamalkan organisasi pembelajaran. Di mana ianya memberi penekanan kepada pembelajaran guru

pada peringkat individu, kumpulan, dan organisasi. Amalan ini dapat memperkukuh profesionalisme guru, meningkatkan keberkesanan pengajaran serta membina budaya sekolah yang menyokong penambahbaikan berterusan (Odor, 2018; Romly & Ishak, 2021; Welsh et al., 2021).

Kajian berkaitan organisasi pembelajaran di sekolah semakin mendapat perhatian kerana sekolah berdepan dengan perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, kepelbagaian murid dan tuntutan akauntabiliti pendidikan. Namun begitu, perbincangan tentang organisasi pembelajaran tidak seharusnya terhad kepada tahap amalan secara umum sahaja. Perbezaan berdasarkan latar belakang guru seperti jantina dan pengalaman mengajar turut wajar diteliti kerana faktor tersebut berkemungkinan mempengaruhi penglibatan guru dalam pembelajaran individu, pembelajaran berpasukan dan budaya organisasi sekolah. Sehubungan itu, kajian ini dilaksanakan bagi mengenal pasti tahap amalan organisasi pembelajaran mengikut peringkat dan dimensi dalam kalangan guru sekolah rendah di Negeri Kelantan serta meneliti perbezaannya berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar.

II. PENYATAAN MASALAH

Kools dan Stoll (2016) menjelaskan bahawa sekolah sebagai organisasi pembelajaran berupaya membina keupayaan warga sekolah untuk belajar, berkongsi pengetahuan dan menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran. Oleh itu, usaha meningkatkan kualiti guru tidak hanya bergantung pada latihan formal, tetapi turut dipengaruhi oleh budaya pembelajaran yang terbentuk dalam organisasi sekolah (Watkins & Marsick, 1993). Kini sekolah berhadapan dengan perubahan pendidikan yang semakin kompleks, terutama perubahan dari segi kurikulum, penggunaan teknologi, keperluan pembelajaran abad ke-21 dan peningkatan kualiti pengajaran. Keadaan ini menuntut sekolah untuk menjadi lebih responsif serta mampu membangunkan budaya pembelajaran yang berterusan.

Walaupun organisasi pembelajaran sering dikaitkan dengan pembangunan sekolah berkesan, masih terdapat keperluan untuk memahami sejauh mana amalan tersebut berlaku dalam kalangan guru sekolah rendah. Kajian lepas menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran berkait dengan kepuasan kerja, efikasi sendiri, perkongsian pengetahuan, kepimpinan guru, produktiviti kerja dan keupayaan sekolah bertindak balas terhadap perubahan (Aliazas & Chua, 2021; Alene, 2024; Gouëdard et al., 2023; Hidayat & Patras, 2023; Hoang & Le, 2025; Kools et al., 2019; Lūsēna-Ezera et al., 2023; Sheng et al., 2021). Dalam konteks Malaysia, Jamil et al. (2023) menunjukkan bahawa dimensi organisasi pembelajaran masih relevan diteliti dalam pengurusan pendidikan semasa. Namun begitu, kajian

Norfatimah Ahmad Tarmizi, Universiti Utara Malaysia (Email address: fatimahzahari@gmail.com).

Tengku Faekah Tengku Ariffin, Universiti Utara Malaysia (Email address: tfaekah@gmail.com).

Nurul Jawahir Md Ali, Universiti Utara Malaysia (Email address: jawahir@uum.edu.my).

yang meneliti amalan organisasi pembelajaran berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar dalam konteks sekolah rendah masih perlu diperluas.

III. TINJAUAN LITERATUR

Konsep Organisasi Pembelajaran

Senge (1990) merupakan antara tokoh awal yang mempopularkan konsep ini melalui lima disiplin utama, iaitu penguasaan sendiri, model mental, visi bersama, pembelajaran berpasukan dan pemikiran sistem. Kelima-lima disiplin tersebut menegaskan bahawa pembelajaran organisasi tidak hanya bergantung kepada pembelajaran individu, tetapi turut memerlukan perkongsian visi, refleksi bersama, kerjasama pasukan dan kefahaman terhadap sistem organisasi.

Watkins dan Marsick (1993) pula menjelaskan bahawa organisasi pembelajaran memberi ruang kepada ahli organisasi untuk terus belajar dan berubah secara sistematik. Pandangan ini selari dengan Senge (1990) yang menegaskan bahawa organisasi perlu membina keupayaan kolektif untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Dalam konteks sekolah, organisasi pembelajaran menuntut budaya yang menggalakkan perkongsian ilmu, dialog profesional, kolaborasi dan kepimpinan yang menyokong pembelajaran. Fullan (2011) menegaskan bahawa reformasi pendidikan memerlukan pembelajaran sistemik pada peringkat sekolah, manakala Welsh et al. (2021) menjelaskan bahawa pihak pentadbir sekolah perlu memainkan peranan untuk membangunkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran.

Organisasi Pembelajaran Dalam Konteks Sekolah

Kools dan Stoll (2020) menjelaskan bahawa sekolah sebagai organisasi pembelajaran perlu membangunkan visi bersama, menyediakan peluang pembelajaran berterusan, menggalakkan pembelajaran berpasukan, membina budaya inkuiri, mewujudkan sistem perkongsian pengetahuan dan mengamalkan kepimpinan yang menyokong pembelajaran. Pembelajaran dalam organisasi sekolah berlaku pada tiga peringkat, iaitu individu, kumpulan dan organisasi. Pembelajaran individu merujuk kepada usaha guru meningkatkan pengetahuan dan kemahiran secara berterusan, manakala pembelajaran kumpulan menekankan kerja berpasukan dan perkongsian amalan. Pembelajaran pada peringkat organisasi pula merangkumi sistem, struktur, jaringan, pemerkasaan dan kepimpinan yang menyokong pembelajaran warga sekolah (Watkins & Marsick, 1993, 1997). Schechter et al. (2022) turut menekankan kepentingan mekanisme pembelajaran organisasi untuk mengurus dan menggunakan pengetahuan secara sistematik. Justeru, organisasi pembelajaran menjadi asas penting kepada profesionalisme guru, kolaborasi dan peningkatan kualiti sekolah.

Jantina dan Amalan Organisasi Pembelajaran

Jantina sering digunakan sebagai pemboleh ubah demografi dalam kajian pendidikan bagi memahami sama ada terdapat perbezaan pengalaman, persepsi atau amalan antara guru lelaki dan guru perempuan. Dalam konteks organisasi pembelajaran, analisis berdasarkan jantina dapat

memberikan gambaran sama ada peluang untuk belajar, berkongsi pengetahuan dan terlibat dalam aktiviti organisasi berlaku secara seimbang. Penelitian terhadap faktor demografi ini penting kerana kajian berkaitan organisasi pembelajaran dalam pendidikan sering menekankan bahawa amalan pembelajaran di sekolah dipengaruhi oleh budaya organisasi, sokongan kepimpinan dan peluang pembelajaran yang tersedia kepada warga sekolah (Aliazas & Chua, 2021; Kools et al., 2019; Watkins & Marsick, 1997).

Kajian terdahulu turut menunjukkan bahawa persepsi terhadap organisasi pembelajaran boleh berbeza mengikut kumpulan responden dan konteks organisasi. Kalkan (2017), melalui kajian meta-analisis, meneliti kesan jantina terhadap persepsi pentadbir sekolah dan guru berkaitan organisasi pembelajaran. Kajian tersebut menunjukkan bahawa jantina merupakan pemboleh ubah yang relevan untuk diteliti dalam memahami variasi persepsi terhadap organisasi pembelajaran. Selain itu, Ahmad et al. (2023) dalam konteks institusi pendidikan tinggi turut menunjukkan bahawa persepsi warga akademik terhadap organisasi pembelajaran boleh dianalisis berdasarkan latar belakang responden. Oleh itu, kajian ini memasukkan jantina sebagai pemboleh ubah demografi untuk menentukan sama ada guru lelaki dan guru perempuan mempunyai tahap amalan organisasi pembelajaran yang berbeza.

Pengalaman Mengajar dan Amalan Organisasi Pembelajaran

Pengalaman mengajar merupakan faktor penting yang boleh mempengaruhi amalan profesional guru. Guru berpengalaman lazimnya mempunyai kefahaman yang lebih mendalam tentang budaya sekolah, hubungan kerja, jaringan profesional dan proses membuat keputusan. Sebaliknya, guru yang kurang berpengalaman mungkin masih dalam proses menyesuaikan diri dengan peranan profesional serta budaya organisasi sekolah. Dalam konteks pembelajaran kumpulan, pengalaman mengajar boleh mempengaruhi keyakinan guru untuk berkongsi pandangan, membimbing rakan sejawat dan terlibat dalam kerja berpasukan.

Kajian lepas menunjukkan bahawa pengalaman profesional guru berkait dengan tahap penglibatan mereka dalam pembelajaran, kepimpinan dan pembangunan organisasi sekolah. Hidayat dan Patras (2023) mendapati bahawa organisasi pembelajaran berperanan dalam meningkatkan kepimpinan guru melalui motivasi pembelajaran, pelaksanaan visi sekolah dan dialog terhadap idea baharu. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru yang lebih berpengalaman berpotensi memainkan peranan yang lebih aktif dalam pembelajaran kumpulan dan pembangunan sekolah. Selain itu, Papazoglou dan Koutouzis (2022) menjelaskan bahawa autonomi, kepimpinan dan peluang pembelajaran profesional merupakan aspek penting dalam membangunkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Sehubungan itu, pengalaman mengajar merupakan pemboleh ubah yang wajar diteliti bagi memahami variasi amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru sekolah rendah.

Kajian Luar Negara Berkaitan Amalan Organisasi Pembelajaran di Sekolah

Kajian luar negara menunjukkan bahawa sekolah sebagai organisasi pembelajaran semakin diberi perhatian dalam usaha memperkukuh kualiti sekolah dan pembangunan profesional guru. Kools dan Stoll (2016) melalui laporan OECD menjelaskan bahawa sekolah sebagai organisasi pembelajaran melibatkan visi bersama, pembelajaran berterusan, pembelajaran berpasukan, budaya inkuiri, sistem perkongsian pengetahuan, hubungan luar dan kepimpinan pembelajaran. Perbincangan ini selari dengan Stoll dan Kools (2017) yang menegaskan bahawa konsep sekolah sebagai organisasi pembelajaran perlu dilihat sebagai pendekatan pembangunan sekolah yang menekankan pembelajaran kolektif, kepimpinan dan perubahan berterusan. Selari dengan itu, Kools et al. (2020) membangunkan instrumen pengukuran sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang merangkumi dimensi pembelajaran pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi sekolah.

Beberapa kajian antarabangsa membuktikan bahawa organisasi pembelajaran boleh diaplikasikan dalam konteks sekolah. Papazoglou dan Koutouzis (2020) mendapati bahawa konsep ini boleh diukur dalam konteks sekolah rendah di Greece, manakala Sheng et al. (2021) menunjukkan bahawa sekolah sebagai organisasi pembelajaran merupakan konstruk pelbagai dimensi yang berkaitan dengan persepsi warga sekolah terhadap prestasi organisasi. Schechter et al. (2022) pula menekankan kepentingan mekanisme pembelajaran organisasi dalam membantu sekolah mengurus dan menggunakan pengetahuan secara sistematik. Dari sudut kepimpinan, Papazoglou dan Koutouzis (2022) serta Alene (2024) menegaskan bahawa kepimpinan, autonomi, peluang pembelajaran profesional dan budaya inovasi penting dalam membangunkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran.

Selain itu, Sinnema dan Stoll (2020) menjelaskan bahawa sekolah sebagai organisasi pembelajaran dapat menyokong pelaksanaan aspirasi kurikulum melalui pembelajaran profesional dan kolaborasi guru. Hidayat dan Patras (2023) pula menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran berperanan memperkukuh kepimpinan guru, manakala Toikka dan Tarnanen (2025) menekankan potensi pembelajaran berpasukan dalam komuniti pembelajaran. Welsh et al. (2021) turut menekankan bahawa pembangunan sekolah sebagai organisasi pembelajaran memerlukan sokongan kepimpinan pada peringkat sekolah dan daerah. Dalam konteks Malaysia, Ahmad et al. (2024) dan Jamil et al. (2023) menunjukkan bahawa amalan organisasi pembelajaran masih relevan dikaji daripada perspektif guru, pentadbir dan pengurusan pendidikan.

IV. METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui reka bentuk tinjauan. Reka bentuk ini sesuai untuk mendapatkan maklumat berkaitan dengan persepsi guru terhadap tahap amalan organisasi pembelajaran dalam konteks sekolah rendah. Menurut Creswell (2014),

pendekatan kuantitatif digunakan apabila kajian bertujuan mengukur pemboleh ubah, menganalisis data dan membuat generalisasi dapatan kepada populasi. Selain itu, reka bentuk tinjauan membolehkan penyelidik mengumpul data daripada bilangan responden yang besar bagi mengenal pasti pola, tahap dan perbezaan sesuatu keadaan yang dikaji (Ary et al., 2018; Sekaran & Bougie, 2016; Walliman, 2011). Oleh itu, reka bentuk ini selari dengan objektif kajian yang bertujuan mengenal pasti tahap amalan organisasi pembelajaran serta meneliti perbezaannya berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar.

Populasi dan Sampel Kajian

Populasi kajian terdiri daripada guru sekolah rendah di Negeri Kelantan. Pemilihan konteks ini adalah bersesuaian kerana guru-guru tersebut berkhidmat di bawah sistem pentadbiran Kementerian Pendidikan Malaysia serta melalui latihan dan proses pembangunan profesionalisme yang sama. Berdasarkan maklumat daripada Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan, jumlah populasi guru sekolah rendah di negeri ini ialah seramai 16,158 orang.

Sampel kajian terdiri daripada 377 orang guru sekolah rendah. Penentuan saiz sampel adalah berdasarkan jadual Krejcie dan Morgan (1970) pada aras keyakinan 95%. Kumar (2011) pula menegaskan bahawa pemilihan sampel secara sistematik penting bagi memastikan dapatan kajian mempunyai asas keterwakilan yang kukuh.

Kajian ini menggunakan kaedah persampelan rawak berperingkat. Pada peringkat pertama, guru sekolah rendah di Negeri Kelantan dibahagikan kepada empat zon yang merangkumi 10 daerah, iaitu Zon A, Zon B, Zon C dan Zon D. Jumlah sampel bagi setiap zon ditentukan secara berkadar dengan jumlah populasi guru dalam zon tersebut. Pada peringkat kedua, sekolah dipilih menggunakan persampelan rawak sistematik berdasarkan senarai sekolah dalam setiap daerah. Pada peringkat terakhir, guru daripada sekolah terpilih turut dipilih secara rawak sistematik sehingga jumlah sampel yang diperlukan mencukupi.

Secara keseluruhannya, persampelan rawak berperingkat adalah sesuai kerana proses pemilihan sampel dilakukan secara tersusun, mewakili zon dan sekolah yang berbeza, serta memastikan pemilihan yang adil terhadap guru-guru dalam populasi untuk dipilih sebagai responden kajian. Kaedah ini juga dapat meningkatkan ketepatan dapatan dan menyokong keterwakilan sampel dalam kajian kuantitatif tinjauan (Sekaran & Bougie, 2016).

Instrumen Kajian

Instrumen soal selidik untuk kajian ini mengandungi dua bahagian. Iaitu Bahagian A berkenaan maklumat demografi responden seperti jantina dan pengalaman mengajar, manakala Bahagian B pula mengandungi item berkaitan amalan organisasi pembelajaran. Item ini mengukur amalan organisasi pembelajaran berdasarkan dimensi yang mewakili pembelajaran pada peringkat individu, kumpulan dan organisasi. Instrumen diadaptasi daripada *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) oleh Watkins dan Marsick (1997), yang telah digunakan secara meluas dalam kajian organisasi pembelajaran. Penggunaan soal selidik yang sesuai dalam kajian adalah penting untuk

membolehkan data dikumpulkan secara seragam daripada semua responden yang terlibat (Cohen et al., 2018; Kothari, 2004; Sekaran & Bougie, 2016).

Skala Likert lima mata digunakan untuk mendapatkan respons daripada responden, iaitu daripada tahap sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Menurut Kumar (2011), skala Likert sesuai digunakan dalam kajian kuantitatif untuk mengukur sikap, persepsi dan tahap persetujuan responden. Pallant (2016) pula menjelaskan bahawa data skala Likert boleh dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensi apabila disusun mengikut konstruk yang jelas.

Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Kesahan instrumen dinilai melalui kesahan muka dan kesahan kandungan bagi memastikan item soal selidik sesuai dengan konstruk kajian. Kesahan muka melibatkan dua orang pakar bahasa, manakala kesahan kandungan melibatkan lima orang pakar bidang daripada universiti awam. Proses kesahan kandungan penting untuk memastikan item instrumen mewakili konstruk yang hendak diukur (Polit et al., 2007). Nilai *Content Validity Index* (CVI) yang diperolehi ialah .98, melebihi nilai minimum yang dicadangkan oleh Davis (1992) dan Polit et al. (2007). Hal ini menunjukkan bahawa item instrumen mempunyai kesahan kandungan yang baik.

Kebolehpercayaan instrumen dinilai menggunakan pekali Cronbach Alpha. Menurut Nunnally (1978), nilai pekali kebolehpercayaan yang memuaskan menunjukkan bahawa item dalam sesuatu konstruk mempunyai ketekalan dalaman yang baik. Dapatan menunjukkan nilai Cronbach Alpha bagi peringkat individu ialah .89, peringkat kumpulan ialah .90 dan peringkat organisasi ialah .96. Nilai ini menunjukkan bahawa instrumen kajian mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik dan sesuai digunakan dalam kajian sebenar (Pallant, 2016).

Analisis data

Data kajian dianalisis menggunakan SPSS 29.0. Analisis deskriptif digunakan untuk mendapatkan nilai min dan sisihan piawai bagi menentukan tahap amalan organisasi pembelajaran mengikut peringkat dan dimensi. Statistik deskriptif sesuai digunakan untuk menghuraikan dan meringkaskan data supaya ciri utama sesuatu pemboleh ubah dapat difahami dengan jelas (Kothari, 2004; Walliman, 2011). Interpretasi tahap min dibuat berdasarkan kategori rendah, sederhana dan tinggi. Analisis inferensi pula melibatkan ujian-t sampel bebas bagi menentukan perbezaan berdasarkan jantina, manakala ANOVA satu hala digunakan untuk menentukan perbezaan berdasarkan pengalaman mengajar. Menurut Pallant (2016), ujian-t sesuai digunakan untuk membandingkan min antara dua kumpulan bebas, manakala ANOVA satu hala sesuai digunakan untuk membandingkan min antara tiga kumpulan atau lebih.

V. DAPATAN

Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran Mengikut Peringkat dan Dimensi

Analisis mengikut dimensi menunjukkan bahawa dialog individu mencatatkan nilai min tertinggi ($M = 4.10$, $SP = 0.68$). Dapatan ini menggambarkan bahawa guru mempunyai kecenderungan yang tinggi untuk berdialog, mengemukakan pandangan dan terlibat dalam interaksi profesional. Sebaliknya, pembelajaran individu mencatatkan nilai min terendah ($M = 3.50$, $SP = 0.72$) dan berada pada tahap sederhana. Hal ini menunjukkan bahawa walaupun amalan organisasi pembelajaran secara keseluruhannya berada pada tahap tinggi, aspek pembelajaran individu masih perlu diperkukuh berbanding dimensi yang lain.

JADUAL I: TAHAP AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN MENGIKUT PERINGKAT DAN DIMENSI

Dimensi / Peringkat	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Peringkat individu	3.87	0.57	Tinggi
Dialog individu	4.10	0.68	Tinggi
Dialog Pembelajaran	4.02	0.64	Tinggi
Pembelajaran individu	3.50	0.72	Sederhana
Peringkat kumpulan	3.95	0.61	Tinggi
Peringkat organisasi	3.80	0.60	Tinggi
Sokongan Dalaman	3.88	0.60	Tinggi
Komunikasi Dalaman	3.72	0.70	Tinggi
Organisasi Pembelajaran	3.87	0.55	Tinggi

Note: Interpretasi tahap min: 1.00–2.33 = rendah, 2.34–3.67 = sederhana, dan 3.68–5.00 = tinggi.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru sekolah rendah di Negeri Kelantan berada pada tahap tinggi dengan nilai min keseluruhan ($M = 3.87$, $SP = 0.55$). Dapatan ini menunjukkan bahawa guru secara umumnya mengamalkan budaya organisasi pembelajaran dalam konteks sekolah, termasuk kecenderungan untuk belajar secara berterusan, berdialog, bekerjasama dan terlibat dalam aktiviti pembelajaran profesional.

Perbezaan Amalan Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Jantina

Ujian-t sampel bebas dijalankan bagi mengenal pasti sama ada terdapat perbezaan yang signifikan dalam amalan organisasi pembelajaran berdasarkan jantina. Berdasarkan ujian Levene, nilai signifikans bagi semua pemboleh ubah adalah melebihi 0.05; maka keputusan ujian-t dilaporkan berdasarkan andaian bahawa varians adalah sama. Dapatan kajian menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam amalan organisasi pembelajaran berdasarkan jantina, $t(375) = 1.205$, $p = .229$. Walaupun guru lelaki mencatatkan min keseluruhan yang sedikit lebih tinggi ($M = 3.93$, $SP = 0.52$) berbanding guru perempuan ($M = 3.86$, $SP = 0.56$), perbezaan tersebut tidak signifikan secara statistik.

Analisis mengikut dimensi pula menunjukkan bahawa kebanyakan dimensi tidak mempunyai perbezaan yang signifikan berdasarkan jantina. Namun begitu, terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi pembelajaran individu, $t(375) = 2.386$, $p = .018$, dengan guru lelaki

mencatatkan min yang lebih tinggi ($M = 3.65$, $SP = 0.66$) berbanding guru perempuan ($M = 3.45$, $SP = 0.73$). Dapatan ini menunjukkan bahawa perbezaan berdasarkan jantina hanya berlaku pada dimensi pembelajaran individu, manakala dimensi lain dan skor keseluruhan amalan organisasi pembelajaran tidak menunjukkan perbezaan signifikan.

JADUAL 2: PERBEZAAN AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN BERDASARKAN JANTINA

Dimensi / Peringkat	Jantina	Min	SP	t	p	Keputusan
Peringkat individu	L	3.9	0.5	1.89	.05	Tidak signifikan
	P	3.8	0.5	5	9	
Pembelajaran individu	L	3.6	0.6	2.38	.01	Signifikan
	P	3.4	0.7	6	8	
Dialog Pembelajaran	L	4.0	0.6	0.42	.67	Tidak signifikan
	P	4.0	0.6	7	0	
Dialog individu	L	4.2	0.6	1.86	.06	Tidak signifikan
	P	4.0	0.6	1	4	
Peringkat kumpulan	L	3.9	0.5	0.76	.44	Tidak signifikan
	P	3.4	0.6	1	7	
Peringkat organisasi	L	3.8	0.5	0.72	.47	Tidak signifikan
	P	3.7	0.6	0	2	
Sokongan Dalaman	L	3.9	0.5	0.49	.61	Tidak signifikan
	P	3.7	0.6	8	9	
Komunikasi Dalaman	L	3.7	0.7	0.81	.41	Tidak signifikan
	P	3.7	0.7	5	6	
Organisasi Pembelajaran	L	3.9	0.5	1.20	.22	Tidak signifikan
	P	3.8	0.5	5	9	

Perbezaan Amalan Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Prosedur ANOVA satu hala dijalankan bagi mengenal pasti perbezaan amalan organisasi pembelajaran berdasarkan pengalaman mengajar. Dapatan menunjukkan terdapat perbezaan signifikan bagi skor keseluruhan amalan organisasi pembelajaran ($F = 7.373$, $p < .001$). Analisis mengikut dimensi dan peringkat menunjukkan perbezaan signifikan bagi Sokongan Dalaman ($F = 5.476$, $p = .001$), Peringkat Kumpulan ($F = 7.606$, $p < .001$), Dialog Pembelajaran ($F = 7.997$, $p < .001$), Dialog Individu ($F = 8.181$, $p < .001$), Peringkat Individu ($F = 7.062$, $p < .001$) dan Peringkat Organisasi ($F = 4.340$, $p = .005$). Walau bagaimanapun, Komunikasi Dalaman ($F = 2.569$, $p = .054$) dan pembelajaran individu ($F = 1.365$, $p = .253$) tidak menunjukkan perbezaan signifikan.

Jadual 3: Perbezaan Amalan Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Dimensi / Peringkat	F	p	Keputusan
Peringkat individu	7.062	< .001	Signifikan
Dialog individu	8.181	< .001	Signifikan
Dialog Pembelajaran	7.997	< .001	Signifikan
Pembelajaran individu	7.062	< .001	Signifikan
Peringkat kumpulan	7.606	< .001	Signifikan
Peringkat organisasi	4.340	.005	Signifikan
Sokongan Dalaman	5.476	.001	Signifikan
Komunikasi Dalaman	2.569	.054	Tidak signifikan
Organisasi Pembelajaran	7.373	< .001	Signifikan

Analisis post hoc Tukey dijalankan bagi mengenal pasti kumpulan pengalaman mengajar yang berbeza secara signifikan. Secara keseluruhannya, perbezaan signifikan kebanyakannya berlaku antara kumpulan kurang 10 tahun dan 10 hingga 20 tahun dengan kumpulan 21 hingga 30 tahun dan lebih 30 tahun. Nilai perbezaan min yang negatif menunjukkan bahawa kumpulan yang mempunyai pengalaman lebih rendah mencatatkan min lebih rendah berbanding kumpulan yang mempunyai pengalaman lebih tinggi. Tiada perbezaan signifikan ditunjukkan bagi Komunikasi Dalaman dan Pembelajaran Individu.

JADUAL 4: KEPUTUSAN POST HOC TUKEY BERDASARKAN PENGALAMAN MENGAJAR

Dimensi / Peringkat	Perbandingan Kumpulan	Perbezaan Min	p	Keputusan
Sokongan Dalaman	Kurang 10 tahun – Lebih 30 tahun	-0.315	.030	Signifikan
	10 hingga 20 tahun – Lebih 30 tahun	-0.250	.005	Signifikan
Peringkat kumpulan	Kurang 10 tahun – 21 hingga 30 tahun	-0.405	.006	Signifikan
	Kurang 10 tahun – Lebih 30 tahun	-0.386	.005	Signifikan
Peringkat kumpulan	10 hingga 20 tahun – 21 hingga 30 tahun	-0.275	.008	Signifikan
	10 hingga 20 tahun – Lebih 30 tahun	-0.256	.004	Signifikan
Dialog Pembelajaran	Kurang 10 tahun – 21 hingga 30 tahun	-0.450	.003	Signifikan
	Kurang 10 tahun – Lebih 30 tahun	-0.481	< .001	Signifikan
Dialog Pembelajaran	10 hingga 20 tahun – 21 hingga 30 tahun	-0.233	.048	Signifikan
	10 hingga 20 tahun – Lebih 30 tahun	-0.264	.004	Signifikan
Dialog individu	Kurang 10 tahun – Lebih 30 tahun	-0.435	.004	Signifikan
	10 hingga 20 tahun – 21 hingga 30 tahun	-0.271	.027	Signifikan

Dialog individu	10 hingga 20 tahun – Lebih 30 tahun	-0.356	< .001	Signifikan
Peringkat individu	Kurang 10 tahun – 21 hingga 30 tahun	-0.331	.022	Signifikan
Peringkat individu	Kurang 10 tahun – Lebih 30 tahun	-0.379	.003	Signifikan
Peringkat individu	10 hingga 20 tahun – Lebih 30 tahun	-0.253	.002	Signifikan
Peringkat organisasi	10 hingga 20 tahun – Lebih 30 tahun	-0.213	.025	Signifikan
Organisasi Pembelajaran	Kurang 10 tahun – 21 hingga 30 tahun	-0.336	.013	Signifikan
Organisasi Pembelajaran	Kurang 10 tahun – Lebih 30 tahun	-0.352	.004	Signifikan
Organisasi Pembelajaran	10 hingga 20 tahun – 21 hingga 30 tahun	-0.225	.021	Signifikan
Organisasi Pembelajaran	10 hingga 20 tahun – Lebih 30 tahun	-0.241	.002	Signifikan

Dapatan *post hoc* ini menunjukkan bahawa guru yang lebih berpengalaman, khususnya yang berusia hingga 30 tahun dan lebih daripada 30 tahun, cenderung mencatatkan amalan organisasi pembelajaran yang lebih tinggi berbanding guru kurang berpengalaman. Perbezaan ini paling jelas bagi Peringkat Kumpulan, Dialog Pembelajaran, Dialog Individu, Peringkat Individu dan skor keseluruhan.

VI. PERBINCANGAN

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru sekolah rendah di Negeri Kelantan berada pada tahap tinggi. Hal ini menggambarkan bahawa budaya pembelajaran telah wujud dalam amalan profesional guru, khususnya melalui pembelajaran berterusan, perkongsian pengetahuan, dialog profesional dan kerjasama. Dapatan ini selari dengan Senge (1990) yang menegaskan bahawa organisasi pembelajaran memerlukan pembelajaran berpasukan, visi bersama dan berkembang sistem bagi membolehkan organisasi terus berkembang dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Dapatan ini juga menyokong pandangan Watkins dan Marsick (1993, 1997) serta Kools dan Stoll (2016) bahawa sekolah sebagai organisasi pembelajaran perlu menyediakan peluang pembelajaran berterusan, pembelajaran berpasukan, sistem perkongsian pengetahuan dan kepimpinan yang menyokong pembelajaran.

Dimensi dialog individu yang mencatatkan nilai min tertinggi menunjukkan bahawa guru mempunyai ruang dan kesediaan untuk berkomunikasi, mengemukakan pandangan dan berkongsi idea dalam organisasi sekolah. Watkins dan Marsick (1997) menekankan bahawa dialog dan inkuiri penting kerana ia menggalakkan ahli organisasi bertanya, memberi maklum balas dan membina pemahaman bersama. Dapatan ini juga selari dengan Kools et al. (2020), Papazoglou dan Koutouzis (2020), serta Hoang dan Le

(2025) yang menekankan peranan budaya inkuiri, kolaborasi dan perkongsian pengetahuan dalam organisasi pembelajaran.

Walau bagaimanapun, pembelajaran individu mencatatkan nilai min terendah dan berada pada tahap sederhana. Dapatan ini menunjukkan bahawa usaha untuk memperkukuh pembelajaran sendiri guru masih perlu ditingkatkan. Pembelajaran individu penting kerana ia menjadi asas kepada pembangunan profesional guru dan pembentukan organisasi pembelajaran yang mampan (Watkins & Marsick, 1997). Sehubungan itu, sekolah perlu menyediakan peluang pembelajaran profesional secara berterusan, khususnya apabila berhadapan dengan perubahan kurikulum dan tuntutan pendidikan baharu (Sinnema & Stoll, 2020).

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan signifikan dalam amalan organisasi pembelajaran berdasarkan jantina. Hal ini menggambarkan bahawa guru lelaki dan guru perempuan mempunyai tahap amalan organisasi pembelajaran yang hampir sama. Namun begitu, perbezaan signifikan dikesan pada dimensi pembelajaran individu, dengan guru lelaki mencatatkan min yang lebih tinggi berbanding guru perempuan. Dapatan ini perlu ditafsirkan secara berhati-hati kerana perbezaan tersebut hanya berlaku pada satu dimensi, manakala skor keseluruhan dan dimensi lain tidak menunjukkan perbezaan signifikan. Justeru, peluang pembelajaran individu yang seimbang dan inklusif perlu terus disediakan kepada semua guru tanpa mengira jantina.

Sebaliknya, pengalaman mengajar menunjukkan perbezaan signifikan bagi skor keseluruhan amalan organisasi pembelajaran serta beberapa dimensi dan peringkat, termasuk peringkat kumpulan, peringkat individu, peringkat organisasi, dialog individu dan dialog pembelajaran. Analisis *post hoc* Tukey menunjukkan bahawa perbezaan signifikan banyak berlaku antara guru kurang berpengalaman dengan guru yang lebih lama berkhidmat, khususnya kumpulan 21 hingga 30 tahun dan lebih 30 tahun. Keadaan ini menunjukkan bahawa guru berpengalaman cenderung menunjukkan amalan organisasi pembelajaran yang lebih tinggi. Hal ini mungkin disebabkan oleh mereka yang lebih yakin untuk berkongsi pandangan, membimbing rakan sejawat dan memahami budaya kerja sekolah. Dapatan ini dapat dikaitkan dengan Hidayat dan Patras (2023), Papazoglou dan Koutouzis (2022), serta Toikka dan Tarnanen (2025) yang menekankan kepentingan kepimpinan, autonomi, peluang pembelajaran profesional dan pembelajaran berpasukan dalam membangunkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa organisasi pembelajaran dalam kalangan guru sekolah rendah bukan sahaja perlu dilihat dari sudut tahap amalan, tetapi juga dari sudut variasi berdasarkan pengalaman mengajar. Sekolah perlu menyediakan ruang pembelajaran yang inklusif kepada semua guru, di samping memberi sokongan khusus kepada guru baharu dan guru kurang berpengalaman agar mereka dapat terlibat secara lebih aktif dalam pembelajaran kumpulan dan budaya organisasi sekolah.

VII. IMPLIKASI KAJIAN

Dapatan kajian ini memberikan beberapa implikasi penting kepada pihak sekolah, pentadbir dan pembuat dasar. Pertama, tahap amalan organisasi pembelajaran yang tinggi menunjukkan bahawa sekolah rendah mempunyai asas budaya pembelajaran yang baik. Oleh itu, pentadbir sekolah perlu terus memperkukuh budaya tersebut melalui sokongan terhadap komuniti pembelajaran profesional, latihan dalam dan perkongsian amalan terbaik.

Kedua, pembelajaran individu yang mencatatkan nilai min paling rendah dan berada pada tahap sederhana menunjukkan keperluan untuk memperkukuh inisiatif pembelajaran sendiri oleh guru. Pihak sekolah boleh menyediakan sokongan seperti bimbingan rakan sejawat, refleksi profesional, akses kepada bahan pembelajaran digital dan peluang pembangunan profesional yang lebih fleksibel. Usaha ini penting agar guru dapat terus meningkatkan pengetahuan dan kemahiran selaras dengan perubahan pendidikan semasa.

Ketiga, perbezaan signifikan berdasarkan pengalaman mengajar menunjukkan bahawa pendekatan pembangunan profesional guru perlu mengambil kira tahap pengalaman guru. Guru baharu atau guru kurang berpengalaman memerlukan program sokongan, mentoring dan pembudayaan kerja berpasukan yang lebih tersusun. Guru berpengalaman juga boleh diberi peranan sebagai pembimbing, pemudah cara atau pemimpin pembelajaran dalam komuniti sekolah.

VIII. KESIMPULAN

Kajian ini bertujuan untuk meneroka tahap amalan organisasi pembelajaran mengikut peringkat dan dimensi dalam kalangan guru sekolah rendah di Negeri Kelantan serta meneliti perbezaannya berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan organisasi pembelajaran secara keseluruhan berada pada tahap yang tinggi. Dimensi dialog individu mencatatkan nilai min tertinggi, manakala pembelajaran individu mencatatkan nilai min terendah dan berada pada tahap sederhana.

Analisis inferensi menunjukkan bahawa secara keseluruhan tidak terdapat perbezaan signifikan berdasarkan jantina, walaupun terdapat perbezaan signifikan pada dimensi pembelajaran individu. Selain itu, terdapat perbezaan signifikan berdasarkan pengalaman mengajar bagi skor keseluruhan serta beberapa dimensi dan peringkat amalan organisasi pembelajaran. Dapatan ini menunjukkan bahawa pengalaman profesional guru memainkan peranan penting dalam membezakan penglibatan guru dalam amalan organisasi pembelajaran, khususnya berkaitan pembelajaran berpasukan, dialog profesional dan budaya organisasi sekolah.

Secara keseluruhannya, kajian ini menyumbang kepada pemahaman tentang amalan organisasi pembelajaran dalam konteks sekolah rendah di Malaysia. Kajian ini juga menegaskan bahawa pembangunan organisasi pembelajaran di sekolah perlu memberi perhatian kepada pembelajaran individu guru, pengukuhan budaya kolaboratif serta sokongan berbeza mengikut pengalaman mengajar. Dengan memperkukuh aspek-aspek ini, sekolah dapat membina

budaya pembelajaran yang lebih mampan bagi menyokong profesionalisme guru dan peningkatan kualiti pendidikan.

PENGHARGAAN

Hasil kerja ini telah ditaja oleh Kementerian Pelajaran Malaysia Hadiah Latihan Persekutuan/ no: KPM.BT.700-30/22/82 (5).

RUJUKAN

- Ahmad, A. S. W., & Hashim, Z. (2022). Pengaruh kepemimpinan strategik terhadap pembangunan organisasi pembelajaran di kolej vokasional. *Iceland*, 2(2–12), 103–111.
- Ahmad, N. H., Kudus, N., & Abu Hassan, M. (2024). Schools as a learning organization: From the perspective of teachers and administrator. *Journal of Contemporary Social Science and Education Studies*, 1(2), 87–98. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10330309>
- Alene, A. A. (2024). Primary school leaders' practice of making schools as learning organisations: In Guagusa Shikudad Woreda, Awi Zone, Ethiopia. *Education 3-13*. <https://doi.org/10.1080/03004279.2022.2146456>
- Aliazas, V. M., & Chua, E. N. (2021). Work culture and learning organization practices in promoting work productivity among public elementary school teachers. *International Journal of Educational Management and Development Studies*, 2(3), 39–60. <https://doi.org/10.53378/348735>
- Ary, D., Jacobs, L. C., Irvine, K. S., & Walker, D. (2018). *Introduction to research in education*. Cengage Learning.
- Awang, Z. (2015). *Research methodology and data analysis* (2nd ed.). Universiti Sultan Zainal Abidin.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Davis, L. L. (1992). Instrument review: Getting the most from a panel of experts. *Applied Nursing Research*, 5(4), 194–197. [https://doi.org/10.1016/S0897-1897\(05\)80008-4](https://doi.org/10.1016/S0897-1897(05)80008-4)
- Fullan, M. (2011). Whole system reform for innovative teaching and learning. In *Microsoft Partners in Learning* (Ed.), Innovative teaching and learning research (pp. 30–39). Microsoft.
- Gouëdard, P., Kools, M., & George, B. (2023). The impact of schools as learning organisations on teachers' self-efficacy and job satisfaction: A cross-country analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 34(2). <https://doi.org/10.1080/09243453.2023.2196081>
- Hidayat, R., & Patras, Y. E. (2023). The role of principal's leadership and learning organization to improve teacher's leadership. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 15(2).
- Hoang, T. N., & Le, P. B. (2025). The influence of transformational leadership on knowledge sharing of teachers: The roles of knowledge-centred culture and perceived organizational support. *The Learning*

- Organization, 32(2), 328–349.
<https://doi.org/10.1108/TLO-08-2023-0144>
- Jamil, N., Hamzah, M. I. M., & A. Hamid, A. H. (2023). Sustaining learning organization in the next normal of educational management: Evidence from Malaysia. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 12(4).
<https://doi.org/10.11591/ijere.v12i4.25920>
- Kools, M., George, B., & Steijn, B. (2020). Developing schools as learning organisations: “Why” and “how”? *European Journal of Education*, 55(1), 3–8.
<https://doi.org/10.1111/ejed.12384>
- Kools, M., Gouëdard, P., George, B., Steijn, B., Bekkers, V., & Stoll, L. (2019). The relationship between the school as a learning organisation and staff outcomes: A case study of Wales. *European Journal of Education*, 54(3), 426–442. <https://doi.org/10.1111/ejed.12355>
- Kools, M., & Stoll, L. (2016). What makes a school a learning organisation? OECD Education Working Papers.
- Kools, M., Stoll, L., George, B., Steijn, B., Bekkers, V., & Gouëdard, P. (2020). The school as a learning organisation: The concept and its measurement. *European Journal of Education*, 55(1), 24–42.
<https://doi.org/10.1111/ejed.12383>
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques* (2nd rev. ed.). New Age International Publishers.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Kumar, R. (2011). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Lūsēna-Ezera, I., Kaulēns, O., Siliņa-Jasjukeviča, G., Linde, I., Beļickis, I., & Līduma, D. (2023). Learning organization practices in Latvian schools: Perspectives from school staff, students, and parents. *Education Sciences*, 13(10), 1000.
<https://doi.org/10.3390/educsci13101000>
- Lūsēna-Ezera, I., Siliņa-Jasjukeviča, G., Kaulēns, O., Linde, I., & Līduma, D. (2023). The relationship between the school as a learning organisation and teacher job satisfaction in general education in Latvia. *Education Sciences*, 13(12), 1171.
<https://doi.org/10.3390/educsci13121171>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Odor, H. O. (2018). A literature review on organizational learning and learning organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 7(1), 494. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000494>
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Papazoglou, A., & Koutouzis, M. (2020). Schools as learning organisations in Greece: Measurement and first indications. *European Journal of Education*, 55(1), 43–57. <https://doi.org/10.1111/ejed.12380>
- Papazoglou, A., & Koutouzis, M. (2022). Educational leadership roles for the development of learning organizations: Seeking scope in the Greek context. *International Journal of Leadership in Education*, 25(4), 634–646.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1690950>
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Owen, S. V. (2007). Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 30(4), 459–467. <https://doi.org/10.1002/nur.20199>
- Romly, M. N. A., & Ishak, R. (2021). Amalan organisasi pembelajaran dan kepemimpinan. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(2), 13–24.
- Schechter, C., Qadach, M., & Da’as, R. (2022). Organizational learning mechanisms for learning schools. *The Learning Organization*, 29(2), 85–99. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2018-0169>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sheng, Z., Watkins, S., Yoon, S. W., & Kim, J. (2021). Examining schools as learning organizations: An integrative approach. *The Learning Organization*, 28(4), 383–396. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2020-0050>
- Sinnema, C., & Stoll, L. (2020). Learning for and realising curriculum aspirations through schools as learning organisations. *European Journal of Education*, 55(1), 9–23. <https://doi.org/10.1111/ejed.12381>
- Stoll, L., & Kools, M. (2017). The school as a learning organisation: A review revisiting and extending a timely concept. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(1), 2–17.
- Toikka, T., & Tarnanen, M. (2025). School development through team learning: Exploring the potential of teams in a learning community. *The Learning Organization*, 32(7), 136–152. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2023-0047>
- Walliman, N. (2011). *Research methods: The basics*. Routledge.
- Wang, G. X., & Rashid, A. M. (2022). Job satisfaction as the mediator between a learning organization and organizational commitment among lecturers. *European Journal of Educational Research*, 11(2), 847–858. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.11.2.847>
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997). Dimensions of the learning organization questionnaire. *Partners for the Learning Organization*.
- Welsh, R., Williams, S., Bryant, K., & Berry, J. (2021). Conceptualization and challenges: Examining district and school leadership and schools as learning organizations. *The Learning Organization*, 28(4), 367–382. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0093>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>