

**KEPIMPINAN BERDASARKAN VISI DALAM ORGANISASI UNIVERSITI:
STRATEGI DAN DASAR UNTUK PERUBAHAN SISTEMIK****Simin Ghavifekr (PhD) & Sufean Hussin (PhD)**Fakulti Pendidikan
Universiti Malaya
*drsimin@um.edu.my***ABSTRACT**

Creating an appropriate and clear vision that is guided with the organizational goals and objectives is a key responsibility of leaders in all organizations. In educational institutions like university, generating vision-driven policies by the leadership is not only to enhance the quality of organizational performance, but also to ensure dynamic implementation of inevitable alterations like a technology-based change. For the purpose of this study a qualitative research methodology was used and data were collected through three different sources including open-ended interviews, direct observations, and official documents revision techniques from a higher education institution as a single case study in Malaysia. The interviewees were from two individual groups including the top management, and the deans of the various faculties. The participants have been selected based on the criteria on their involvement in planning and decision making about the new changes in the university. In total, 30 people were interviewed and their attitudes towards implementation of systemic change in their daily responsibilities have been observed for the period of six months. Apart from interviews and observation, data also were collected through examination of official documents obtained including the university's published Annual and Monthly Reports, newspapers, public records, and research articles which have been presented in local and international seminars or conferences by officials of the university. The findings indicated that; planning, organizing, guiding and monitoring are among the vital factors in leading systemic change towards implementing technology-based and e-learning system in university organisation. Therefore, an effective, clear and accessible vision, must be ensured in order to facilitate systemic change in higher education institutions.

Keywords: *Educational leadership, Vision, university organization, systemic change, High education, Malaysia.*

PENGENALAN

Konsep visi sebagai elemen terpenting dalam kepemimpinan dan perancangan strategik telah dikupas dalam banyak kajian terdahulu (Bates, 2000; Fullan, 2001; Hanna, 2003; Preedy et al., 1997; Pisel, 2008; Robbins & Coulter, 2005; Russo-Converso, 2001; Senge, 1999; Yukl, 2010). Menjana visi yang sesuai dan jelas yang berlandaskan matlamat dan hala tuju organisasi telah dihuraikan sebagai tanggungjawab terpenting bagi pemimpin dalam semua organisasi termasuk dalam pendidikan. Justeru, visi pemimpin adalah lebih kritikal, khususnya apabila menghadapi perubahan baru untuk penambahbaikan organisasi dan pembangunan (Bamford & Daniel, 2005; Russo-Converso, 2001).

Dalam organisasi pendidikan seperti institusi pengajian tinggi, menjana dasar yang berlandaskan visi oleh pemimpin bukan sahaja untuk menambahbaik kualiti pencapaian organisasi tetapi untuk memastikan implementasi dinamik perubahan yang tidak dapat dielakkan seperti perubahan berasaskan teknologi (Bates, 2000; Brayson, 2011; Bamford & Daniel, 2005; Fullan, 2001, 2010). Ini kerana ciri-ciri kepelbagaian dan interaktif perubahan yang berlandaskan teknologi melibatkan seluruh sistem (Ghavifekr & Sufean, 2011). Oleh itu, cabaran kritikal untuk kejayaan implementasi organisasi adalah dalam menangani soalan “bagaimana” untuk meneraju proses perubahan dalam keseluruhan sistem atau kaedah perubahan sistemik.

Perubahan sistemik memerlukan pemimpin yang boleh melaksanakan dengan fikiran untuk menentukan matlamat dan perancangan berlandaskan visi bagi sesebuah organisasi secara keseluruhan (Bamford & Daniel, 2005; Brayson, 2011; Fullan, 2001; Robbins & Coulter, 2005; Senge, 2006; Uys & Sieverts, 2001). Strategi dan dasar yang berlandaskan visi akan menolong pemimpin untuk lebih jelas akan konsep dan tujuan implementasi perubahan.

Dalam era globalisasi yang kompetitif sekarang, cabaran utama yang dihadapi oleh institusi pengajian tinggi adalah untuk menggubal pelan strategik yang berkesan yang berlandaskan dasar dibimbingi visi yang akan berjaya menangani proses perubahan sistemik melalui amalan terbaik dalam kemahiran kepemimpinan (Brayson, 2011; Richards et al., 2004; Rossiter, 2006; Uys & Sieverts, 2001; Zellweger, 2006). Ini bermakna visi memainkan peranan penting dalam menunjuk arah proses perubahan melalui matlamat dan objektif yang dihasratkan oleh organisasi. Membina visi yang jelas dan menyemak misi dan tujuan perubahan itu adalah tugas kritikal bagi pemimpin perubahan untuk mencapai matlamat mereka (Robbins & Coulter, 2005). Tambahan pula, ini akan membantu pemimpin mencatat matlamat dan menyampaikannya kepada semua pemegang kepentingan. Perkongsian visi kepemimpinan secara spesifiknya penting dalam situasi perubahan sistemik apabila semua sistem termasuk semua lapisan dan aspek organisasi menghadapi pembaharuan tersebut; dan pemegang kepentingan (*stakeholders*) adalah elemen utama untuk mencapai matlamat yang dihasratkan.

Dalam sesebuah organisasi pendidikan, seperti institusi pengajian tinggi, hasil metodologi rekaan sistemik (*systemic design methodology*) adalah satu sistem yang mana komponen-komponennya saling berkaitan, saling bergantung dan saling berjaringan yang tidak sama dengan rekaan perancangan konvensional atau biasa (Banathy, 1991). Oleh sebab perubahan pendidikan yang berlandaskan teknologi yang melibatkan seluruh organisasi bersifat kompleks dan dinamik, dasar yang digerakkan mengikut visi pemimpin dianggap sebagai alat yang berkesan untuk membangunkan prestasi organisasi.

Namun perubahan terkini yang berlandaskan teknologi, seperti implementasi e-pembelajaran dalam institusi pengajian tinggi, mempunyai implikasi sistemik yang besar yang memerlukan kepemimpinan berkesan yang berasaskan perancangan bervisi (Fullan, 2010; Ghavifekr et al., 2012; Richards et al., 2004; Rossiter, 2006; Uys, 2007; Zellweger, 2006). Ini kerana dalam fasa perancangan, matlamat yang dihasratkan dan tujuan perubahan itu akan ditentukan.

Menurut Cradler and Yrchik (1994) dalam situasi perubahan sistemik berlandaskan teknologi, pemimpin yang inginkan visi yang jelas dan perancangan yang berkesan mesti mengambil kira beberapa elemen. Elemen-elemen ini termasuklah: melibatkan pemegang kepentingan, berkongsi pandangan dan idea dengan ahli-ahli di setiap tahap, membantu dalam menjana pengetahuan dan kefahaman berkenaan dengan tujuan perubahan, mengorganisasi latihan berkesan, memperincikan objektif yang jelas, dan mengintegrasikan aplikasi teknologi.

Pada masa kini, di beberapa negara, institusi pengajian tinggi adalah peneraju respons pendidikan kepada perubahan terkini berasaskan teknologi yang berlaku di peringkat tempatan, wilayah dan antarabangsa (Hashim, 2007). Dalam sistem pendidikan Malaysia, peranan penting dalam perubahan berasaskan teknologi untuk mengimplementasikan e-pembelajaran merupakan asas kelebihan secara kompetitif institusi pengajian tinggi dalam negara untuk menggerakkan pengajaran dan pembelajaran berkualiti melalui cara yang lebih fleksibel. Kajian lepas menunjukkan bahawa, memandangkan isu dan cabaran berhubung dengan penggunaan teknologi pembelajaran dalam pendidikan tinggi Malaysia masa kini, meneraju dan mengarah implementasi dan penggunaan teknologi adalah proses kompleks yang memerlukan dasar yang efektif dan efisien berlandaskan perspektif perancangan bervisi yang boleh memberi pandangan menyeluruh berkenaan dengan tujuan, matlamat dan objektif perubahan (Hashim, 2007; Poole & Van de Ven, 2004; Rahimah, 1998; Raja Maznah, 2004).

Tujuan utama artike ini adalah untuk mengenal pasti strategi dan dasar berlandaskan visi berkenaan dengan implementasi sistem e-pembelajaran sebagai perubahan sistemik dalam sebuah institut pengajian tinggi di Malaysia. Tambahan pula, bab ini cuba meneliti dinamika dan interaksi yang terlibat dalam perancangan bervisi pemimpin untuk menangani perubahan berlandaskan teknologi baru dalam sesebuah institut pengajian tinggi. Secara spesifik, Bab ini cuba menghuraikan soalan-soalan berikut: “Apakah dasar dan strategi yang berlandaskan visi pengurusan yang boleh membantu mereka menangani implementasi perubahan sistemik dalam implementasi sistem e-pembelajaran? Adakah strategi-strategi dan dasar-dasar berupaya membantu pihak pengurusan mencapai penambahbaikan dan perkembangan organisasi?” Oleh itu, “visi” sebagai komponen terpenting kepemimpinan perubahan telah diteliti dari perspektif fungsi asas pengurusan iaitu perancangan, pengelolaan, pemantauan dan pemantauan.

SOROTAN KAJIAN LAMPAU

Bahagian ini membincangkan aspek berikut.

Visi Dan Perancangan

Dalam kebanyakan sorotan kajian lepas mengenai kepimpinan dan pengurusan, konsep visi telah didefinisi sebagai elemen teras dalam kepimpinan dan perancangan strategik di sesebuah organisasi pendidikan (Block, 1987; Fullan, 1993, 2001; Hanna, 2003; Preedy et al., 1997; Pisel, 2008; Robbins & Coulter, 2005; Rosso-Converso, 2001; Senge, 1990; Yukl, 2010). Oleh itu menjana visi telah dihuraikan sebagai tanggungjawab utama bagi kumpulan pemimpin dan pengurusan. Sebagai contoh, Senge (1990b) yang berbicara tentang konsep kepimpinan korporat, mencadangkan bahawa tugas utama pemimpin adalah untuk menjana visi yang dikongsi. Menurut Senge:

"Hari ini, penglihatan adalah satu konsep yang biasa dalam kepimpinan korporat. Tetapi apabila anda melihat dengan teliti anda mendapati bahawa penglihatan kebanyakan (atau satu kumpulan) penglihatan seseorang itu dikenakan ke atas sesebuah organisasi. Penglihatan-penglihatan itu, pada terbaik, arahan tidak compliance- komitmen. Satu wawasan bersama adalah wawasan yang banyak orang yang benar-benar komited kepada, kerana ia mencerminkan wawasan peribadi mereka sendiri " (hlm. 206).

Sebelum membuat kenyataan tersebut, Peters dan Waterman (1982) menggunakan konsepsi “*ready, fire, aim*” untuk menegaskan betapa pentingnya visi dan perancangan bagi pemimpin. Idea ini pada masa itu agak terasing, sebab norma urutan bagi idea ini adalah “*ready, aim, fire*”. Selepas itu, Fullan (1993) mengakui idea mereka dengan menyatakan:

"Sedia, tembak, tuju, manakah urutan yang lebih berhasil jika kita ingin mengambil gambar linear organisasi menjalani pembaharuan utama. Bersedia adalah penting, perlu ada beberapa tanggapan arahan, tetapi ia adalah membunuh paya turun ke proses dengan visi, misi dan perancangan strategik, sebelum anda tahu cukup tentang realiti dinamik. Menembak adalah tindakan dan siasatan di mana kemahiran, kejelasan, dan pembelajaran ditekankan. Matlamat adalah menghablurkan kepercayaan baru, merangka misi dan visi kenyataan dan memberi tumpuan kepada perancangan strategik" (hlm. 31).

Fullan (1993), bercakap mengenai idea "Visi yang perlu bagi kejayaan" (hlm. 28), menegaskan pentingnya visi dan perancangan dalam kebanyakan analisisnya mengenai perubahan pendidikan. Sebagai contoh, membina visi adalah satu antara enam tema utama dalam saranan Fullan untuk menghuraikan unsur utama perubahan pendidikan (Fullan & Stiegelbauer, 1991, hlm. 82). Tambahan pula, kepentingan perancangan dan visi strategik juga merupakan satu antara lapan pelajaran asas yang Fullan kemukakan sebagai paradigma baharu untuk perubahan (Fullan, 1993, hlm. 21).

Lebih penting, dengan berusaha menegakkan visi bermakna bukan sahaja perlu meneliti dan mengulangi penelitian dalam perancangan strategik untuk organisasi tetapi juga memberi penerangan kepada pemimpin “apakah tujuan mengadakan perubahan itu?” Oleh itu, pengertian visi dan perancangan akan lebih perlu apabila sebuah organisasi sedang mengalami perubahan baru (Rosso-Converso, 2001). Secara spesifik, dalam perubahan sistemik, analisis strategik dan fasa perancangan adalah kritikal. Selain itu, untuk implementasi yang berkesan bagi ICT dalam pendidikan dan latihan, visi yang jelas dan perancangan yang rapi adalah dua prasyarat utama. Ini kerana dalam fasa visi dan perancangan, matlamat yang dihasratkan oleh organisasi merupakan tujuan perubahan yang akan dibina.

Robbins dan Coulter (2005) mencadangkan suatu rangka lima tahap sebagai garis panduan untuk pengurusan dalam merancang visi dan menentukan matlamat sewaktu proses perubahan, seperti berikut:

- Menyemak misi dan tujuan organisasi. Dalam fasa ini pemimpin perlu menangani soalan apakah niat organisasi dan apa yang perlu dicapai. Penyemakan ini akan membantu ahli organisasi menjadi lebih jelas akan tujuan organisasi dan ini akan memotivasikan mereka untuk lebih terlibat dalam proses perubahan.
- Nilai sumber yang sedia ada. Fasa ini menolong pemimpin untuk menganalisis sumber yang mungkin digunakan dari segi ketersediaan untuk proses perubahan. Ini kerana jika sumber yang diambil kira dahulu tidak terdapat pada masa kini, matlamatnya tidak akan tercapai bagaimana keras mereka berusaha.
- Menentukan matlamat yang diharmonikan dengan visi dan misi organisasi dalam mencerminkan hasil yang dihasratkan.
- Mencatat matlamat dan menyampaikannya kepada semua pemegang kepentingan. Fasa ini penting secara spesifiknya dalam perubahan sistemik di mana visi yang dikongsi bersama antara kepeimpinan dan pemegang kepentingan adalah kunci kepada pencapaian matlamat.

- Apabila matlamat telah diinstitusikan, dicatat, dan dikomunikasikan, seseorang pemimpin atau pengurus sudah bersedia untuk membangunkan perancangan untuk mengejar matlamat tersebut.

Carr et al. (1996) juga mencadangkan bahawa, oleh kerana transisi dan perubahan merupakan proses yang kompleks, visi yang jelas dan perancangan yang teliti adalah syarat penting untuk pemimpin membimbing ahli dalam proses perubahan. Ini kerana visi yang jelas akan membolehkan pemimpin menangani soalan apakah bentuk baharu yang terbina jika situasi sekarang berubah? Tambahan pula, tanpa visi yang spesifik untuk perubahan, ekspektasi pemimpin untuk pembangunan organisasi akan menemui kebuntuan. Ini mungkin mencetus masalah lain seperti ketidakpuasan pekerja terhadap proses perubahan. Sebagai contoh, hasil kajian soal selidik oleh Carr et al. (1996) menunjukkan bahawa visi adalah kuasa penggerak paling hebat dalam mencapai hasil yang boleh diukur dalam pengurusan kualiti. Tambahan pula, hasil kajian menunjukkan pemangkin di sebalik kepuasan tinggi pekerja dan kejayaan organisasi adalah menjana visi yang jelas untuk proses perubahan.

Dari kaca mata Cradler dan Yrchik (1994), dengan mempunyai visi yang jelas dan perancangan yang berkesan, pemimpin dikehendaki mengambil kira beberapa elemen apabila menerajui proses perubahan. Elemen tersebut merangkumi melibatkan pemegang kepentingan, berkongsi pendapat dan idea dengan ahli dari setiap tahap, menjana kefahaman dan pengetahuan mengenai perubahan, mengelola sesi latihan, memperincikan objektif yang jelas, dan mengintegrasikan aplikasi teknologi. Piesl (2008) juga mencadangkan beberapa isu berkenaan sumber dan dasar yang perlu diambil kira dalam membangunkan visi yang jelas untuk implementasi perubahan di universiti termasuk: mengambil kira *status quo*; fokus kepada wilayah, nasional dan antarabangsa; memprogramkan kredit dan bukan kredit; hubungan secara kolaboratif; penonton sasaran; perkhidmatan sokongan untuk pelajar/pembelajaran sepanjang hayat; dan pembiayaan.

Aspek Sistemik Dalam Perubahan Pendidikan

Kebelakangan ini, oleh kerana penggunaan perubahan baru dalam sistem pendidikan, fokus kepada keperluan perubahan sistemik telah menyerlah. Menurut Ellsworth (2000), kajian terkini mengenai perubahan pendidikan boleh disusurgalurkan daripada dua falsafah yang berbeza. Yang pertama menonjol sebagai disiplin tersendiri dalam tahun 1940-an adalah secara umum dirujuk sebagai tradisi “*Difusi inovasi*.” Yang kedua disebar pada tahun 1950-an dan dikenali sebagai “*Teori Sistem Umum*” yang bersifat tradisi. Paduan dua tradisi ini pada lewat 1980-an dan awal 1990-an diberi nama “*Perubahan Sistemik dalam Pendidikan*” (hlm. 18). Sebagai contoh, dalam sistem pendidikan, jikalau kita mereka semula proses atau keperluan perubahan, kita boleh menjangka terdapat keperluan untuk mengubah aspek lain dalam sistem seperti pemerihalan pekerjaan (deskripsi tugas), teknologi, kurikulum, dan perkembangan instruksional; justeru kita terpaksa melatih individu untuk menyokong perubahan tersebut. Ini dipanggil perubahan sistemik di mana perubahan dalam satu aspek sistem tersebut memerlukan transformasi fundamental dalam aspek-aspek yang lain (Adelman & Taylor, 2007; Banathy, 1991; Ellsworth, 2000; Fullan, 2010; Jenlink, 1996; Kemp, 2005; Pidwirny, 2006; Reigeluth & Garfinkle, 1994).

Menurut Reigeluth dan Garfinkle (1994), perubahan sistemik adalah kaedah yang melibatkan ahli dari semua bahagian sistem mengambil tindakan dalam semua bahagian sebuah organisasi. Dalam perubahan sistemik sesuatu pemindaan dalam satu lapangan akan mempengaruhi lapangan yang lain; koordinasi perubahan dalam sistem akan mengembangkan perkongsian matlamat dan visi. Justeru, perubahan sistemik adalah amat terhad kepada persepsi perkembangan berterusan, di mana ahli sesuatu sistem bekerja dalam proses yang tepat untuk terus menambahbaik akibat dari perlakuan mereka (Ellsworth, 2000; Fullan, 2010). Oleh kerana dalam konteks pendidikan, perubahan sistemik memerlukan perubahan pada setiap tahap sistem pendidikan termasuk bilik darjah, bangunan, daerah,

komuniti, kerajaan negeri dan kerajaan persekutuan; sewajarnya ia perlu memasukkan hakikat pengalaman pembelajaran sebagai sistem instruksional untuk mengimplementasi pengalaman pembelajaran itu (Adelman & Taylor, 2007). Untuk menyokong sistem instruksional memerlukan pembabitan sistem pentadbiran dan kawalan yang berkuasa ke atas seluruh sistem pendidikan (Banathy, 1991, 1996a; Ellsworth, 2000; Pidwirny, 2006). Oleh itu, perubahan sistemik didefinisi sebagai perubahan yang fundamental, menyeluruh dan luas dan ianya telah dianggap sebagai suatu keperluan sistem pendidikan (Reigeluth & Garfinkle, 1994). Dalam sistem seperti ini, elemen utama untuk perubahan sistemik yang berjaya adalah keperluan supaya semua pemegang kepentingan diberi rasa kepunyaan ke atas usaha perubahan tersebut (Jenlink, 1996).

Reigeluth dan Garfinkle (1994) berpendapat bahawa terdapat dua jenis perubahan iaitu perubahan secara berasingan yang juga dipanggil *tinkering* yang melibatkan pengubahan sesuatu atau membetulkan satu bahagiannya, dan perubahan sistemik atau anjakan paradigma, yang bermakna menukar sesuatu sepenuhnya. Seperti dalam era informasi masa kini, disebabkan hubungan antara bahagian dan saling kebergantungan antara pelbagai bahagian sistem sosial, keperluan untuk transformasi sistemik lebih diramalkan. Oleh itu, terdapat keperluan bagi paradigma baru untuk pendidikan berlandaskan perubahan besar dalam ke dua-dua kondisi dan keperluan pendidikan masyarakat informasi terkini.

Begitu juga, Menchaca et al. (2003) menekankan keperluan kaedah sistemik untuk perancangan pendidikan untuk perubahan dengan mencadangkan pemikiran sistem dan sistem-sistem inkuiri daripada pihak pentadbiran untuk memudahkan pandangan sistemik dalam sesebuah organisasi. Justeru, Banathy (1991) yang memfokus kepada pemikiran sistem, menunjukkan bahawa, berbanding dengan kaedah perancangan sosial tradisional, aplikasi metodologi reka bentuk sistem menghasilkan sistem yang komprehensif, saling hubung menghubungkan, saling bergantung, berinteraksi, dan tekal secara mendalam dari segi idea penyelesaian yang boleh dilihat dalam reka bentuk sistem baharu (Menchaca et al., 2003).

Tambahan pula, kajian lepas (Adelman & Taylor, 2007; Banathy, 1991, 1992, 1995, 1996a, 1996b; Bovalino, 2007; Ellsworth, 2000; Glickman, 1993; Jenlink, 1996; Kemp, 2005; Fullan, 2005; Reigeluth & Garfinkle, 1994; Russo-Converso, 2001) ke atas pengalaman dalam pelbagai perubahan dalam sistem pendidikan menunjukkan bahawa oleh kerana kekurangan saling hubungan dan saling kebergantungan antara bahagian, usaha perubahan sedikit demi sedikit tidak membuahkan hasil yang dihasratkan dalam sistem. Oleh itu, tuntutan untuk perubahan sistemik dalam pendidikan lebih terserlah pada masa kebelakangan ini.

Menurut Carr et al. (1996), lagi satu sifat yang membezakan antara perubahan sistemik dan sistematik di mana perubahan sistematik mencadangkan kaedah yang *linear*, boleh digeneralisasi tetapi perubahan sistemik merujuk kepada pemahaman global mengenai masalah dan saling hubungkaitannya, yang lebih berkesan bagi sistem pendidikan.

Sebagai kriteria untuk perubahan berkesan, Ellsworth (2000, hlm. 191) mencadangkan bahawa perhubungan dan interaksi antara semua elemen dengan satu sama lain dan dengan sistem mesti diambil kira dalam situasi perubahan sistemik (hlm. 191). Sebagai contoh, dalam reka bentuk sistemik organisasi pendidikan baru seperti sekolah atau universiti, beberapa isu asas perlu diambil kira sebagai sebahagian usaha berintegrasi dalam proses perubahan. Ini termasuk penglibatan semua pemegang kepentingan seperti pentadbir, guru, staf, ibu bapa, pelajar dan ahli lembaga.

Walau bagaimanapun, Potter (2002) menganggap perubahan organisasi sebagai proses sistemik dan melihat sebuah organisasi sebagai sistem di mana semua komponen dan dimensi saling berhubung antara satu sama lain; justeru sesuatu perubahan akan mempengaruhi seluruh sistem itu. Berkenaan perubahan organisasi dan elemen penting dalam menjayakannya, Potter mempercayai bahawa apabila organisasi memikir berkenaan dengan perubahan, terdapat lapan lapangan yang perlu diambil kira: (1)

Menggunakan semua tuas perubahan; pentingnya menggunakan teknologi sebagai satu dari daya kekuatan tuas terpenting dalam perubahan organisasi, (2) Memahami bagaimana orang ramai memberi respons kepada perubahan; pentingnya respons individu terhadap perubahan, (3) Menjana mandat yang kukuh dan membina kes untuk perubahan; pentingnya fokus daya penggerak dan petunjuk berkenaan keperluan perubahan bagi mereka yang akan terkesan olehnya, (4) Pengurusan pemegang kepentingan. Iaitu, pentingnya untuk pengurus dan memandu pemegang kepentingan dalam mengharungi proses perubahan, (5) Berkomunikasi. Iaitu pentingnya interaksi dan komunikasi antara ahli organisasi, (6) Penglibatan: pentingnya peranan pengurusan perubahan melibatkan orang ramai dalam proses perubahan, (7) Kepimpinan: Pentingnya peranan kepimpinan dalam menyokong proses perubahan, dan (8) Kemahiran. Pentingnya untuk meningkatkan kemahiran pekerja untuk proses perubahan, bukan sahaja dari segi teknikal tetapi dari segi kelakuan juga.

Tahap-tahap Perubahan Sistemik

Dapatan kajian lepas oleh Anderson (2001) mengenai meneraju perubahan sistemik dalam organisasi pembelajaran seperti institusi pengajian tinggi, menyampaikan enam tahap pembangunan dan enam elemen penting perubahan yang boleh dianggap sebagai garis panduan untuk meneraju perubahan khususnya dalam hubungan dengan pemegang kepentingan yang lain. Garis panduan tersebut memberi pandangan menyeluruh kepada pemimpin untuk membimbing mereka berkongsi idea melalui komunikasi yang lebih mantap dengan pemegang kepentingan dan juga bagi membuat keputusan berkenaan dengan perubahan baharu.

Enam tahap perubahan sistemik menghuraikan transformasi sistem pendidikan tradisi kepada sistem yang menekankan saling berhubungan antara bahagian, pembelajaran aktif, perkongsian pembuatan keputusan dan peningkatan pencapaian pelajar. Enam tahap itu termasuk: penyenggaraan sistem lama; kesedaran; eksplorasi; transisi; kemunculan infrastruktur baru; dan dominasi oleh sistem baru (Anderson, 2001). Selain itu, memberi pemikiran teliti amat penting untuk memperincikan enam elemen sistem pendidikan. Secara signifikan, pemantauan elemen-elemen berikut semasa proses perubahan umum akan membimbing pemimpin dan juga pemegang kepentingan yang lain dalam memahami evolusi sistem pendidikan. Ringkasan matriks tersebut diberi seperti berikut:

- **Visi:** Untuk perubahan sistem, kita memerlukan perubahan dalam visi orang ramai terhadap sistem pendidikan baru. Sepanjang tahap kemajuan, bilangan orang dari kumpulan berbeza yang bersetuju dengan tujuan sistem baru akan bertambah.
- **Sokongan Masyarakat Awam dan Politik:** Apabila visi dikembangkan dan diterjemahkan kepada pemerhatian, sokongan orang awam dan kepimpinan politik, di setiap tahap sistem mengalami pertumbuhan yang pasti. Sokongan ini merangkumi kefahaman yang matang berkenaan mengapa perubahan ini diperlukan. Penambahan populasi pelbagai kelihatan serius dalam membina sokongan.
- **Networking:** Menjalin rangkaian. Rangkaian-rangkaian ini yang mengkaji, mencuba, dan menyokong visi baru sistem pendidikan amat diperlukan untuk mendirikan perubahan sistemik yang berkekalan. Rangkaian-rangkaian tersebut secara semula jadi tidak bergantung kepada struktur teknikal yang sedia ada. Mereka selalunya menggunakan komputer, hebahkan awam, persidangan dan komunikasi peribadi untuk mengeratkan hubungan antara manusia yang mempunyai peranan sama merentas organisasi.
- **Perubahan Pengajaran dan Pembelajaran:** Di pusat sistem baru terdapat pengajaran-pembelajaran berlandaskan penyelidikan terkini yang terbaik mungkin berkenaan dengan bagaimana individu belajar. Justeru, akan bangkit persepsi bahawa semua pelajar perlu dan

boleh belajar kemahiran kefahaman pada aras tinggi, komunikasi, penyelesaian masalah, pembuatan keputusan dan kerja berpasukan. Tanpa perubahan dalam pengajaran dan pembelajaran, semua perubahan yang lain tidak bermakna.

- **Peranan dan Tanggungjawab Pengurusan:** Untuk mencapai perubahan dalam bilik darjah, peranan dan tanggungjawab organisasi mesti dipindahkan kepada tahap sekolah dan negeri dari struktur hierarki yang bersifat kekuasaan kepada struktur bersifat sokongan dan perkongsian pembuatan keputusan.
- **Menyelaraskan Dasar:** Dasar tempatan dan negeri mesti diselaraskan berdasarkan idea dan praktis sistem baru itu, terutamanya dalam bidang yang berkaitan dengan rangka sukatan pelajaran, kaedah pengajaran, dan bahan, amalan penilaian pelajar, pengagihan sumber, dan penambahan pelbagai jenis pelajar (Anderson, 2001).

Membangunkan perkongsian visi sistem pendidikan yang unggul dengan pertolongan pemegang kepentingan adalah tanggungjawab penting untuk pemudahcara perubahan. Dalam konteks begini, setiap orang membangunkan kehairahan untuk visi baru mereka. Begitu juga dengan Adelman dan Taylor (2007) melalui kajian mereka mengenai perubahan sistemik dan penambahbaikan pendidikan telah mengenal pasti lima fungsi asas dan elemen yang diperlukan untuk membimbing perubahan sistemik seperti mana tertera dalam Jadual 1 berikut:

Jadual 1

Perubahan Sistemik, Fungsi dan Elemen-elemen

Fungsi	Unsur-unsur
Melibatkan pemegang taruh dan Jaringan	-Bawa pemegang kepentingan untuk berbincang -Meneroka cara penyelesaian yang mungkin boleh digunakan – wujudkan visi berkongsi bersama -Melibatkan jaringan tambahan dalam kalangan pemegang kepentingan/peserta - Dapatkan sokongan untuk mencetuskan perubahan
Guna Data	- Mengenal pasti masalah – Lihat kepada keperluannya - Wujud pemahaman yang mendalam terhadap masalah - Memantau kemajuan, cari input, menilai, ubah suai, perlu akauntabiliti
Berkongsi dan gunakan ilmu	-Gunakan penyelidikan untuk mengenal pasti cara penyelesaian yang mungkin digunakan dan yang terbaik. -Membina pelan perubahan dengan cara mengubah teori -Gunakan penyelidikan sedia ada untuk memandu implementasi cara penyelesaian.
Membina Kapasiti Sistem	-Wujudkan kepemimpinan distributif untuk melaksanakan pelan -Mengubah suai polisi, amalan, peranan, tanggungjawab untuk menyokong pelan -Beri latihan dan sumber untuk mengimplementasikan pelan -Gunakan telekomunikasi dan teknologi untuk menyokong perubahan.
Membina kapasiti individu- Individu yang akan melaksanakan Perubahan	-Mengenal pasti keperluan dan keperihatinan terhadap individu-individu -Beri sokongan pada semua peringkat

- Beri sokongan, insentif dan ganjaran
- Pastikan mereka mempunyai peluang untuk melibatkan diri dalam perancangan, pemantauan dan penilaian.

(Sumber: Adelman & Taylor, 2007)

Walau bagaimanapun, dengan mengutamakan pembelajaran dalam semua usaha pembaharuan adalah cabaran dan peluang yang penting untuk pemegang kepentingan dalam inisiatif perubahan pendidikan. Dalam reformasi pendidikan seperti perubahan sistemik, mencuba hanya untuk menambahbaik pembelajaran pelajar tidak mencukupi. Kita mesti menambahbaik sistem secara keseluruhan, untuk semua pemegang kepentingan termasuk mereka yang bekerja dalamnya, dan mereka yang menerima impaknya (Russo-Converso, 2001). Oleh itu, sebuah sistem mesti menyediakan suasana pembelajaran untuk semua pemegang kepentingan dan sebagai jawapan, mereka patut menerima tanggungjawab menjadi pelajar yang sentiasa menilai dan belajar dari amalan dan maklum balas. Akhir sekali, melalui jenis suasana pembelajaran ini dan sistem pendidikan, peluang akan terbuka untuk semua pelajar mencapai standard baru dan harapan untuk pembelajaran sepanjang hayat akan diperbaiki secara signifikan.

METODOLOGI

Untuk tujuan kajian ini, metodologi kajian kualitatif digunakan dan data dikumpul melalui tiga punca berbeza termasuk temu bual terbuka, pemerhatian secara langsung, dan menyemak dokumen rasmi. Mereka yang ditemu bual adalah dari dua kumpulan individu termasuk pengurusan tinggi, dan dekan pelbagai fakulti. Para peserta dipilih berdasarkan kriteria penglibatan mereka dalam perancangan dan pembuatan keputusan berkenaan dengan perubahan baharu di universiti tersebut. Sejumlah 30 orang ditemu bual dan sikap mereka terhadap implementasi perubahan sistemik dalam tanggungjawab harian mereka dipantau sepanjang enam bulan (Creswell, 2012).

Selain temu bual dan pemantauan, data juga dikumpul melalui penelitian dokumen rasmi termasuk Laporan Bulanan dan Tahunan universiti terbabit, laporan akhbar, rekod awam, dan artikel ilmiah termasuk pembentangan di seminar dan persidangan tempatan dan antarabangsa oleh pegawai universiti tersebut. Walau bagaimanapun data yang diperolehi dalam kajian ini dianalisis menggunakan kaedah *grounded theory*; *open coding*, *axial coding* dan *selective coding* (Corbin & Strauss, 2008) dan juga *the Ladder of Analytical Abstraction* (Miles & Huberman, 1994) untuk pengkategorian data secara sistematik dijalankan. Untuk menyusun dan menguruskan longgokan data secara lebih sistematik, data mentah dianalisis menggunakan perisian NVivo. Penggunaan perisian tersebut menolong pengkaji menemui data yang mendalam dan terperinci mengenai dasar dan strategi berlandaskan visi pengurusan dalam menangani perubahan sistemik di universiti terlibat. Data terkumpul diberi kod dan dikategorikan berasaskan visi sebagai tema utama kajian ini. Dapatan untuk sub-tema berlandaskan penelitian empat fungsi asas pengurusan iaitu: perancangan, organisasi, bimbingan dan pemantauan mengikut visi. Hasil analisis mendalam adalah sub-sub tema yang muncul yang memberi indikator strategi dan dasar berlandaskan visi oleh pemimpin universiti tersebut untuk perubahan sistemik. Analisis dan pengkategorian konsep dijalankan menggunakan kaedah *grounded theory* di mana data mungkin menerbitkan konsepsi baharu dan cadangan teori.

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Strategi berlandaskan visi untuk meneraju perubahan sistemik

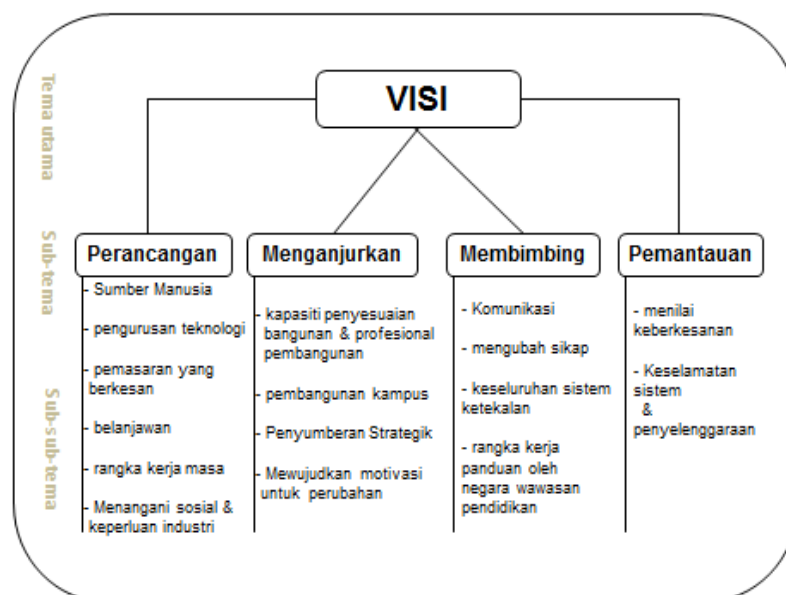
Analisis data mencadangkan bahawa universiti yang dikaji telah menyatakan visi yang jelas dan spesifik untuk membimbing kemajuan masa hadapan dan juga untuk membenarkan pengurusan tinggi

memandu universiti tersebut ke arah pertumbuhan dan perkembangan. Visi yang jelas dan spesifik diperlukan supaya universiti tersebut boleh mencapai aspirasi dan matlamatnya (Adelman & Taylor, 2007). Justeru, aktiviti organisasi di setiap tahap dipandu arah berlandaskan strategi dan dasar pemimpin yang berdorongan visi. Kajian ini mendapati bahawa visi yang jelas dan mempunyai akses adalah antara faktor terpenting untuk meneraju perubahan sistemik dalam implementasi sistem berasaskan teknologi atau e-pembelajaran. Ini berkemungkinan kerana visi yang jelas dan utuh adalah satu elemen utama untuk memotivasi ahli organisasi untuk mengambil bahagian dalam proses perubahan (Ghavifekr et al., 2012). Justeru, dengan mempunyai gambaran yang terang akan matlamat yang dihasratkan dan hasil perubahan, memainkan peranan penting dalam memandu kejayaan implementasi perubahan.

Fokus utama kepimpinan dan pengurusan universiti adalah untuk menentukan visi organisasi dan misinya untuk menjadi pusat kecemerlangan bertaraf dunia dan pusat pendidikan untuk rantau ini. Tambahan pula, aspirasi pemimpin untuk perubahan sistemik adalah untuk dibekalkan dengan keupayaan yang sesuai untuk mempertahankan sistem e-pembelajaran dan aktiviti berasaskan ICT bagi perkembangan masa depan (Ghavifekr & Sufean, 2011). Analisis data menunjukkan bahawa visi utama pemimpin institusi dan pengurusan untuk mengimplementasi sistem e-pembelajaran dalam organisasi adalah untuk mencapai matlamat yang dihasratkan iaitu pendemokrasian pendidikan. Dalam konteks institusi, sistem e-pembelajaran dilihat sebagai alat pendemokrasian, sebab ia membenarkan universiti untuk hidup berlandaskan mottonya iaitu “Pendidikan Untuk Semua” (Laporan Bulanan, 2009). Dari visi khusus ini, pemimpin dan pengurusan tertinggi universiti tersebut telah menentukan objektif penting bagi organisasi seperti berikut:

- a) Untuk memenuhi aspirasi pengajian tinggi menggunakan sistem yang fleksibel, boleh dicapai dan mampu milik
- b) Untuk menyediakan peluang pembelajaran sepanjang hayat, dan
- c) Untuk membantu kerajaan dalam pendemokrasian pendidikan (Laporan Tahunan, 2008).

Rajah 1 menunjukkan gambaran menyeluruh tema utama, sub-tema, dan sub-sub tema dalam kajian ini yang muncul dari analisis mendalam ke atas visi sebagai satu komponen utama perubahan sistemik dengan fungsi utama pengurusan seperti perancangan, mengorganisasi, membimbing dan pemantauan. Dapatan analisis mempamerkan strategi dan dasar berlandaskan visi yang digunakan oleh pemimpin untuk menangani perubahan sistemik dalam pendidikan, seperti berikut:



Rajah. 1. Strategi yang berlandaskan visi untuk meneraju perubahan sistemik dalam pelajaran.

Perincian mengenai dasar dan strategi pihak pengurusan seperti tertera dalam Rajah 1 diberi dalam sub-bahagian bab ini.

1. Perancangan

Prasyarat utama dalam proses meneraju perubahan pendidikan adalah analisis visi dan perancangan strategic (Brayson, 2011). Kajian ini mendapati secara spesifiknya untuk melaksanakan perubahan-perubahan berasaskan teknologi seperti mengimplementasikan e-pembelajaran dan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK) untuk tujuan pendidikan dan latihan, membina visi jangka panjang dan perancangan strategik adalah keperluan fundamental bagi universiti terbuka yang dikaji. Walaupun visi jelas dapat membantu pengurusan tinggi menjawab soalan “apa yang perlu diubah”, perancangan strategik untuk perubahan membimbing mereka menangani soalan “bagaimana untuk mengubah”. Ini kerana, dalam fasa visi dan perancangan, matlamat yang dihasratkan oleh organisasi yang merupakan tujuan perubahan telah diformulasi (Banathy, 1992). Analisis menunjukkan bahawa perancangan strategik khususnya adalah lebih diperlukan dalam situasi perubahan sistemik yang menjana penambahbaikan organisasi. Didapati bahawa perancangan berasaskan visi untuk perubahan sistemik oleh pemimpin merangkumi enam strategi iaitu:

- *Sumber manusia*

Dalam perancangan untuk implementasi perubahan oleh organisasi, strategi pertama kumpulan pemimpin adalah untuk memfokus lebih kepada pengurusan sumber manusia. Dalam kajian ini pengurusan sumber manusia merujuk kepada strategi, dasar dan kaedah yang dianggap oleh pengurusan universiti sebagai menggajikan ahli yang paling relevan, berkebolehan dan paling mahir untuk menguruskan organisasi dengan lebih cekap dan berkesan (Fullan, 1993).

Oleh sebab ciri-ciri sistem pendidikan dalam mengintegrasikan teknologi terkini, strategi pengurusan pembangunan sumber manusia merangkumi pemberian program latihan untuk staf akademik dan staf bukan-akademik. Analisis data menunjukkan bahawa program latihan adalah alat berguna untuk menggajikan pekerja yang sesuai, memberi latihan teknologi yang berkesan dan efisien bagi membangunkan kapasiti ICT, dan juga mengarah dan menyenggarakan perkhidmatan selaras dengan tanggungjawab mereka dan keperluan organisasi. Dalam pada itu, penumpuan kepada strategi pengurusan modal insan untuk menghasilkan modal insan yang mahir merupakan elemen penting dalam menjayakan implementasi perubahan.

- *Pengurusan teknologi*

Oleh sebab teknologi pembelajaran memainkan peranan penting dalam sistem pengajian tinggi, keupayaan pemimpin dalam mengurus implementasi perubahan teknologi merupakan tugas kritikal yang memerlukan perancangan rapi (Ellsworth, 2000).. Tambahan pula, dalam konteks universiti yang dikaji, perubahan teknologi dianggap sebagai perubahan sistemik yang mempengaruhi setiap bahagian universiti termasuk jabatan-jabatan, pusat-pusat dan fakulti-fakulti secara menyeluruh.

Analisis data mendapati bahawa perancangan sesuai untuk mengimplementasikan teknologi yang lebih maju di suatu segi dan menetapkan strategi dan dasar yang sesuai untuk menyelenggarakan teknologi tersebut di segi yang lain, membuat pengurusan teknologi tugas penting bagi kumpulan kepimpinan dan pengurusan. Pembinaan pelan teknologi yang munasabah yang mengambil kira *status quo* dari segi menentukan prioriti keperluan dan kehendak organisasi adalah elemen utama untuk kumpulan pemimpin apabila menggubal pelan strategik mereka . (Ellsworth, 2000). Langkah pertama dalam

pelan tersebut adalah mengenal pasti teknologi yang paling sesuai untuk universiti tersebut yang membolehkan penambahbaikan sistem sewajarnya. Tambahan pula, penentuan sumber yang diperlukan untuk mengguna dengan sebaiknya teknologi dalam organisasi adalah langkah seterusnya untuk diambil kira oleh pengurusan tinggi dalam pelan teknologi mereka. Sumber-sumber ini termasuk pendidikan, dana, sumber manusia dan teknikal dari pelbagai aspek. Membuat unjuran jangkaan keberkesanan kos dan mengikut masa dengan objektif umum jangka pendek dan jangka panjang yang menghuraikan jadual implementasi pelan pengurusan teknologi adalah tugas utama terakhir dalam perancangan untuk implementasi perubahan organisasi.

- *Pemasaran Berkesan*

Menurut analisis data, pemasaran berkesan adalah lagi satu strategi untuk kumpulan pengurusan dalam merancang implementasi perubahan sistemik organisasi. Dalam kajian ini, pemasaran merujuk kepada pelbagai strategi dijalankan kepimpinan untuk memupuk pasaran yang disasarkan universiti itu berasaskan matlamat dan objektif organisasi. Strategi-strategi ini berfokus kepada aplikasi praktikal teknik pemasaran dan sumber yang boleh memenuhi keperluan dan kehendak organisasi (Pidwirny, 2006). Dalam universiti yang dikaji, bahagian pemasaran bertanggungjawab untuk membangunkan kemudahan bagi menarik lebih ramai pelajar dari kedua-dua pasaran tempatan dan antarabangsa. Fokus utama pengurusan tinggi dalam hal ini adalah untuk menjana kesedaran akan objektif organisasi dan mengambil kira beberapa strategi untuk menarik lebih ramai pelajar. Strategi-strategi ini bukan sahaja mempengaruhi pemasaran tetapi juga membantu menarik lebih ramai pelajar. Akhir sekali, mengisi kolompongan geografikal melalui pembangunan reputasi akademik yang kukuh dan profesional merupakan kriteria utama bagi kumpulan pemimpin untuk membentuk strategi implementasi organisasi.

- *Belanjawan (Budgeting)*

Analisis mendalam ke atas *belanjawan* adalah satu elemen yang muncul dalam perancangan untuk implmentasi perubahan sistemik oleh organisasi. Dalam kajian ini belanjawan merujuk kepada semua perancangan strategik dan pembuatan keputusan dari perspektif kewangan yang telah diluluskan oleh pasukan pengurusan perubahan (Ghavifekr & Sufean, 2011). Justeru, tugas utama adalah menyediakan garis panduan untuk seluruh universiti sebagai pelan belanjawan. Garis panduan ini yang disemak setiap semester tertakluk kepada belanjawan yang diperlukan oleh universiti untuk meneruskan aktivitinya selaras dengan implementasi teknologi terkini oleh organisasi.

Kajian ini mendapati bahawa, dari segi belanjawan, terdapat perbezaan antara universiti awam dan swasta. Ini kerana di universiti swasta semua hal kewangan adalah tanggungjawab universiti; justeru dana universiti diagihkan oleh organisasi tersebut tanpa bantuan kewangan dari kerajaan.

Analisis menunjukkan bahawa dalam konteks institut pendidikan swasta, perancangan untuk belanjawan lebih kepada menghasilkan tenaga kerja mahir, kemudahan yang cekap, perisian dan *hardware* yang mencukupi dan juga menyediakan lebih banyak pusat pembelajaran untuk memenuhi permintaan jumlah besar pelajar dewasa di seluruh negara.

- *Rangka Masa*

Dalam menerajui implementasi perubahan organisasi sistemik yang berlandaskan visi, rangka masa diperlukan (Richards et al., 2004). Oleh kerana perubahan sistemik bersifat dinamik dan kompleks, pengurusan masa boleh ambil kira garis panduan masa untuk setiap aktiviti yang terlibat dalam proses perubahan. Dalam kajian ini pengurusan masa merujuk kepada bezantara yang diperlukan dari segi kemahiran dan amalan yang digunakan oleh pengurusan tinggi untuk mencapai matlamat dan objektif khusus dalam masa yang mencukupi dan munasabah. Kemahiran-kemahiran ini dimasukkan dalam lingkungan perlakuan yang luas seperti perancangan, organisasi, bimbingan dan pemantauan aktiviti

perubahan dari segi peruntukan masa untuk setiap aktiviti. Dalam universiti yang dikaji, menentukan rancangan jangka pendek dan jangka panjang untuk matlamat perubahan merupakan satu contoh aktiviti pengurusan masa.

- *Memenuhi keperluan sosial dan industri*

Analisis data juga mendapati bahawa menangani keperluan semasa sosial dan industri negara termasuk dalam perancangan strategik oleh kepimpinan yang berlandaskan visi bagi perubahan sistemik. Strategi ini membantu pemimpin dalam merancang untuk perubahan berterusan dan perkembangan dalam bahan pengajaran dan pembelajaran serta penilaian dalam pencapaian pembelajaran (Hashim, 2007). Perubahan tekal yang terancang ini juga membantu universiti tersebut untuk meningkatkan posisinya sebagai institusi pendidikan tinggi dalam negara, dan juga untuk menarik lebih ramai pelajar. Walau bagaimanapun, didapati bahawa pengaplikasian teknologi terkini untuk pengajaran-pembelajaran adalah satu antara perancangan strategik pengurusan untuk memenuhi keperluan sosial dan industri negara. Dalam konteks masa kini yang memperlihatkan perkembangan pesat teknologi dalam masyarakat global, mengambil kira pembelajaran terkini merangkumi teknologi terkini dan metodologi terkini untuk pengajaran-pembelajaran adalah prioriti dalam membuat perancangan untuk perubahan sistemik (Reigeluth & Garfinkle, 1994). Oleh itu, pengaplikasian teknologi terkini dalam pelbagai aspek sistem pendidikan memainkan peranan kritikal dalam menyokong pengurusan perubahan. Di universiti yang dikaji, visi adalah berlandaskan kepercayaan bahawa penggunaan teknologi terkini dalam situasi globalisasi ekonomi yang berkembang pesat akan memberi lebih banyak peluang untuk pembelajaran terbuka dan jarak jauh dan juga bermanfaat untuk menangani keperluan sosial dan industri.

2. *Mengorganisasi*

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa dalam proses mengurus perubahan, selepas merancang visi, terdapat keperluan untuk mengambil kira peranan penting mengorganisasi elemen perubahan yang dirancang itu. Integriti merupakan elemen utama dalam organisasi visi untuk proses pengurusan perubahan dalam institusi ODL tersebut (Uys, 2007). Integrasi dalam konteks ini termasuk: integrasi teknologi, integrasi organisasi, dan integrasi pelajar. Integrasi memerlukan keharmonian, kolaborasi, dan koordinasi antara pelbagai elemen sistem pendidikan dari segi visi untuk mengorganisasi pengurusan perubahan sistemik. Dalam pengintegrasian teknologi, memberi ijazah kepada manusia adalah objektif utama (Zellweger, 2006). Ini kerana visi pengurusan universiti adalah untuk menjadi penyampai utama pembelajaran sepanjang hayat yang fleksibel dalam negara. Integriti organisasi adalah lagi satu elemen dalam organisasi visi dalam kes universiti. Ini menepati visi dan nilai yang dikongsi oleh organisasi tersebut yang merangkumi; integriti, profesionalisme, keprihatinan, kerja berpasukan, dan sifat inovatif. Analisis data menunjukkan nilai yang dikongsi ini adalah tapak persamaan bagi semua ahli organisasi itu. Tambahan pula, persamaan ini menjadi garis panduan untuk kelakuan ahli universiti terbuka dalam melakukan aktiviti harian mereka untuk mencapai kemajuan organisasi. Analisis mencadangkan bahawa memberi peluang kepada pelajar dewasa untuk menggunakan pengetahuan dan pembelajaran sedia ada mereka merupakan sebahagian visi mengorganisasi untuk integriti pelajar dalam pembelajaran terbuka jarak jauh. Tambahan pula, analisis mendalam menunjukkan terdapat tiga strategi dan dasar utama yang berlandaskan visi dalam menyusun proses perubahan sistemik, seperti berikut:

- *Pembangunan keupayaan adaptasi dan pembangunan profesionalisme*

Pemberian program pembangunan kapasiti dan perkembangan profesional untuk semua adalah antara dasar pemimpin dalam mengorganisasi strategi berlandaskan visi untuk pengurusan perubahan sistemik (Hanna, 2003). Analisis menunjukkan bahawa mengorganisasi program latihan untuk

semua pemegang kepentingan termasuk staf akademik dan bukan-akademik, tutor, pemudahcara, pelajar dan pengurusan pertengahan, diambil kira sebagai dasar penting oleh kumpulan pengurusan perubahan. Pengimplementasian dasar tersebut berasaskan pentingnya profesionalisme dan proses pembangunan profesional yang merupakan nilai utama dikongsi oleh universiti (Adelman & Taylor, 2007). Didapati bahawa mengorganisasi program latihan sebegitu memberi pengaruh berkesan dalam memberi maklumat dan mengajar semua ahli mengenai harapan organisasi berkenaan dengan objektif dan matlamat perubahan sistemik. Justeru, ianya berhasil dalam menghindarkan kekeliruan dalam komunikasi antara pengurusan tinggi dan ahli organisas

- *Perkembangan kampus*

Untuk pasukan pengurusan perubahan, strategi permulaan dalam mengorganisasi implementasi perubahan sistemik adalah untuk menyediakan kemudahan dan perkhidmatan (Adelman & Taylor, 2007) yang diperlukan untuk menjana persekitaran yang unggul bagi penerimaan perubahan teknologi baru. Analisis menunjukkan bahawa strategi perkembangan kampus dianggap sebagai jentera untuk mencapai matlamat dan objektif bisnes universiti tersebut. Satu dari objektif tersebut adalah untuk membangunkan lebih banyak pusat pembelajaran di seluruh negara. Ini adalah kerana perancangan pengurusan adalah untuk menarik lebih ramai pelajar dewasa kepada universiti itu sebagai pilihan pertama mereka untuk menyambung pengajian tinggi. Bagi mencapai objektif kritikal ini, pihak pengurusan terpaksa menekankan strategi pembangunan secara beransur-ansur dan menyediakan infrastruktur fizikal. Membangunkan lebih banyak pusat pembelajaran di beberapa tempat dalam negara termasuk antara strategi yang diguna pakai bagi memberi peluang kepada pelajar dewasa untuk mendapat pengajian tinggi melalui konsep terbuka dan jarak jauh. Melalui dasar ini kumpulan pengurusan perubahan menasarkankan untuk menarik lebih ramai pelajar walaupun dari kawasan terpencil. Oleh itu, usaha utama adalah untuk memastikan pusat pembelajaran dibekalkan dengan infrastruktur dan kemudahan pembelajaran terkini seperti makmal komputer dan perpustakaan digital.

- *Pembekalan Strategik*

Dalam institusi ODL itu, mengenal pasti sumber yang paling sesuai yang boleh memberi kemudahan yang mencukupi dan berkesan pada organisasi (Bates, 2000) adalah tugas yang perlu untuk pasukan pengurusan perubahan sistemik. Dalam kajian ini “pengurusan pembekalan sumber berstrategik” merujuk kepada strategi dan dasar pengurusan dalam mengorganisasi sumber yang sesuai dari dalam dan luar universiti tersebut. Analisis data menunjukkan bahawa sumber “dalam” dan “luar” yang pengurusan universiti terbuka bergantung kepada teknologi, bahan pembelajaran, dan modal insan. Memandangkan hakikat organisasi ODL, perkhidmatan teknologi maklumat (IT) dan teknologi merupakan elemen yang difokus oleh kumpulan pengurusan dalam mencari sumber yang melibatkan pelbagai isu termasuk perisian, *hardware*, perkakasan dan pekerja teknikal. Untuk menyediakan sumber teknologi yang berkualiti, semua isu-isu ini mesti dirancang dan diurus dengan teliti. Dalam erti kata lain, apabila mengambil kira pembekalan perkhidmatan-perkhidmatan KMK, pihak pengurusan mesti jelas berkenaan dengan pembelian tersebut dan juga tentang ekspektasi dari segi perkhidmatan seperti penghantaran, kepenggunaan, *scalability* dan kemesraan.

Analisis data menunjukkan dari segi pembekalan teknologi, universiti itu mengalami tempoh-tempoh penambahbaikan dari segi perubahan dalam sebelas tahun kebelakangan operasinya. Ini kemungkinan akibat pengurusan perubahan yang telah menggubal dasar dan strategi untuk penambahbaikan perkhidmatan dan kemudahan teknologi (Kemp, 2005). Analisis menunjukkan bahawa mengambil kira sumber teknologi dan perkhidmatan yang berkesan dan cekap dan mempunyai strategi jelas berkaitan hala tuju organisasi memainkan peranan penting dalam menjayakan proses pengurusan perubahan sistemik. Dalam erti kata lain, objektif pencarian teknologi, perkhidmatan servis, dan harga pembekalan mesti ditetapkan dengan jelas dan dirancang rapi. Dari segi pembekalan modal insan, universiti berkenaan lebih bergantung kepada pakar-pakar kandungan mata pelajaran yang profesional atau *Subject Matter Experts* (SME) untuk membangunkan bahan pembelajaran dalam kedua-dua

format *e-kandungan* dan modul bercetak. Dari segi pengeluaran bahan pembelajaran yang berkualiti untuk ke dua-dua modul bercetak dan *e-kandungan*, tugas utama bagi pengurusan perubahan adalah untuk menyediakan pakar *subject matter* yang sesuai dari dalam dan luar universiti. Selain ahli profesional universiti, sebahagian dari tugas ini adalah menjemput beberapa SME dari universiti awam untuk menolong dalam membangunkan bahan pembelajaran berkualiti.

- *Menjana motivasi untuk perubahan*

Kajian ini mendapati bahawa dalam proses menyusun strategi berlandaskan visi untuk perubahan sistemik, kejayaan proses bergantung kepada penerimaan inovasi baru oleh ahli organisasi. Menurut analisis didapati bahawa menjana motivasi untuk perubahan dalam kalangan ahli memainkan peranan penting dalam kejayaan pengurusan proses perubahan sistemik. Dalam situasi memperkenalkan perubahan baru, kefahaman pengurusan dan kepekaan bahawa individu dimotivasi oleh perkara dan cara yang berbeza adalah kritikal. Peserta temu bual bersetuju bahawa pemberian ganjaran wang kepada tutor yang lebih menggunakan forum atas talian dan berinteraksi lebih atas talian dengan pelajar, dan pemberian markah lebih kepada pelajar yang mengambil bahagian lebih dalam diskusi atas talian dengan tutor termasuk dalam strategi dan dasar pengurusan untuk memotivasi ahli universiti mengambil bahagian dalam implementasi perubahan.

Dalam implementasi perubahan baharu, selain tutor dan pelajar, staf bukan akademik pun diperlukan untuk dimotivasi supaya mereka bekerjasama dalam situasi baru itu. Selain dari memberi program latihan, menambah gaji juga merupakan strategi pengurusan tinggi untuk membimbing motivasi organisasi bagi penerimaan perubahan baru. Mereka yang ditemu bual bersetuju bahawa apabila ahli organisasi sedar akan kesan positif perubahan baru ke atas prestasi masa hadapan dan hasil sistem itu, mereka lebih senang dan cepat menerima perubahan itu. Oleh itu, peningkatan hasil produktiviti dan kualiti sistem (Pisel, 2008) tersebut merupakan kesan positif dalam penerimaan perubahan oleh ahli organisasi. Tambahan pula, analisis mendalam menunjukkan bahawa menjana motivasi untuk perubahan oleh pengurusan tinggi membantu ahli organisasi dalam pelbagai cara, seperti berikut:

- Mencapai matlamat dan objektif organisasi
- Mendapati perspektif positif berkenaan perubahan terkini
- Menjanakan kuasa untuk meneruskan perubahan dan penambahbaikan
- Membina estim sendiri dan keupayaan antara ahli
- Menguruskan perkembangan sendiri dan mengambil peranan sebagai agen perubahan yang menolong orang lain dalam kewajipan mereka berkaitan dengan implementasi perubahan

3. *Bimbingan*

Langkah seterusnya selepas mengorganisasi adalah untuk membimbing proses perubahan untuk mengimplementasi proses perubahan sistemik. Ini disebabkan keperluan untuk kerangka terbimbing bagi visi organisasi untuk mencapai matlamat yang dihasratkan. Justeru, fokus utama pengurusan tinggi adalah kesedaran berterusan mengenai perubahan baru dan impaknya ke atas pelbagai aktiviti untuk meneraju sistem pendidikan. Analisis mendalam mendapati bahawa dalam institusii pendidikan tinggi, membimbing proses perubahan merangkumi tiga strategi utama, iaitu:

- *Komunikasi*

Kajian ini mendapati bahawa dalam situasi perubahan yang melibatkan seluruh sistem, amalan utama yang membawa kejayaan perubahan adalah komunikasi dua hala biasa (Yukl, 2010) antara kepimpinan dan ahli organisasi. Ini kerana sifat perubahan sistemik yang kompleks memerlukan implementasi oleh usaha kerja-kumpulan. Dalam kajian ini, komunikasi merujuk kepada strategi kepimpinan dan dasar yang bertujuan untuk membina komitmen terhadap implementasi perubahan organisasi. Justeru, adalah dianggap aktiviti kritikal untuk kumpulan perubahan memfokus kepada prosedur komunikasi yang memberi informasi mustahak berkenaan dengan sokongan tersedia dan sumber yang terdapat kepada ahli organisasi. Ini adalah untuk memastikan penerimaan terbaik perubahan tersebut, dengan sedikit mungkin penolakan oleh ahli. Analisis data menunjukkan apabila ahli organisasi memahami objektif perubahan itu dan menerima implementasinya melalui komunikasi berkesan dengan pengurusan, ini memastikan kurangnya impak negatif ke atas prestasi mereka. Ini kerana komunikasi terancang memberi peluang kepada ahli organisasi untuk membina komitmen terhadap perubahan baru itu.

Walau bagaimanapun, komunikasi yang kerap dan berterusan antara kumpulan pengurusan perubahan dan ahli organisasi merupakan kaedah terbaik untuk menangani masalah penolakan kepada perubahan (Senge, 2006). Kajian ini mendapati keterangan pengurusan mengenai sebab-sebab perubahan berlaku dan juga matlamat dan objektif, dari satu segi, dan kesediaan pihak pengurusan untuk mendengar pendapat dan pandangan ahli berkenaan perubahan tersebut, dari segi yang lain, adalah antara kriteria untuk pengurusan komunikasi.

- *Perubahan Sikap*

Analisis menunjukkan bahawa reaksi positif dan sikap ahli organisasi terhadap perubahan baru adalah antara faktor utama dalam kejayaan implementasi perubahan sistemik. Apabila kumpulan pengurusan perubahan memahami sikap pekerja, ini adalah elemen efektif untuk membasmi masalah-masalah berkaitan dengan keengganan ahli untuk menyokong perubahan. Ini juga membuat pihak pengurusan tidak bereaksi terlampau terhadap kelakuan ahli yang menolak pengubahsuaian baru.

Analisis data menunjukkan pembinaan sikap ahli terhadap perubahan organisasi kebanyakannya berlaku apabila pekerja terdedah kepada informasi awal berkenaan dengan proses perubahan. Justeru, pada tahap ini kepercayaan awal ahli organisasi berkenaan perubahan itu sudah dibentuk (Bates, 2000). Kajian ini juga mendapati usaha kepimpinan dalam menjawab soalan mengenai “kenapa” perubahan baharu diperlukan dan “bagaimana” implementasi perubahan baru dilakukan membawa kepada sikap positif ahli organisasi terhadap perubahan baru tersebut.

Tambahan pula, analisis mendalam menunjukkan bahawa dalam proses implementasi perubahan sistem baru menangani pelbagai sikap ahli organisasi menjadi satu kebiasaan yang memerlukan kefahaman dan reaksi sokongan kumpulan pengurusan tinggi. Tugas lain adalah mengambil kira masa yang mencukupi untuk ahli lebih mengetahui tentang perubahan tersebut. Ini kerana “umur” merupakan satu dari kriteria penting bagi sikap ahli organisasi terhadap perubahan baru. Akhir kata, memandangkan ciri-ciri dinamik perubahan baru di universiti itu, pekerja muda lebih teruja dengan inovasi teknologi yang berlaku.

- *Ketekalan sistem keseluruhan*

Kajian ini mendapati bahawa satu aspek penting integriti sistem dalam universiti yang dikaji adalah untuk memastikan ketekalan antara semua perlakuan, prosedur, dan proses. Ini adalah untuk menghindar konflik sewaktu proses implementasi perubahan. Walau bagaimanapun, dalam konteks

universiti yang dikaji, sebab *interrelationship* dan kebergantungan antara pelbagai tahap dan aspek sistem itu, semua aktiviti dan inisiatif berlandaskan visi, misi dan perkongsian nilai organisasi. Dalam erti kata lain, apabila mengurus perubahan sistemik, hala tuju yang patut adalah menuju ketekalan dalam sistem keseluruhan melalui bimbingan visi terancang pemimpin.

- *Kerangka yang memandu visi pendidikan nasional*

Berlandaskan analisis mendalam kes institusi pengajian tinggi itu, bimbingan visi organisasi yang diselaraskan dengan Visi pendidikan negara dan keperluan pendidikan negara (Hashim, 2007) adalah penting untuk kejayaan proses perubahan. Untuk ini, penambahbaikan keberkesanan guru untuk meningkatkan *status quo* pendidikan negara adalah antara elemen terpenting dalam visi pendidikan negara. Justeru, bagi pihak pemimpin, penambahbaikan pendidikan guru adalah satu garis panduan dalam menentukan visi organisasi untuk manfaat pendidikan negara. Oleh itu, kerjasama dengan Kementerian Pendidikan merupakan garis panduan berguna dalam merancang program latihan guru di fakulti yang berkenaan.

4. *Pemantauan*

Kajian ini mendapati bahawa dalam sistem pengajian tinggi seperti universiti tersebut, pemantauan visi dan misi asal organisasi telah membantu pengurusan tinggi untuk menambahbaik proses transformasi inovasi selaras dengan penambahbaikan sistem. Oleh itu, memberi sokongan dan perkhidmatan yang fleksibel khususnya TMK yang tinggi dan luwes dan sistem e-pembelajaran termasuk kriteria asas untuk mempertingkatkan penambahbaikan sistem tersebut. Berikut adalah tiga strategi dan dasar berasaskan visi yang muncul untuk fasa pemantauan:

- *Penilaian Keberkesanan*

Untuk meneraju perubahan sistemik di universiti itu, pemantauan dan penilaian berterusan keseluruhan sistem adalah elemen utama dalam memastikan kejayaan proses perubahan (Ghavifekr et al., 2012). Kajian ini mendapati bahawa sistem e-pembelajaran yang lebih berkesan dan cekap untuk memanfaatkan pembelajaran memerlukan maklum balas berterusan berkenaan keberkesanan sistem berasaskan teknologi yang diimplementasi. Bagi universiti yang dikaji, kepimpinan universiti, pemantauan berkekalan dan pemantauan penggunaan e-pembelajaran oleh tutor dan pelajar memberi peluang untuk memperincikan keberkesanan dan kecekapan objektif pembelajaran. Tambahan pula, membuat pelbagai penyelidikan dan soal selidik ke atas perubahan teknologi di persekitaran membantu pengurusan tinggi menjana gambaran komprehensif berkenaan keberkesanan teknologi baru dalam sistem pembelajaran. Analisis menunjukkan usaha kepimpinan untuk menggubal strategi dan dasar bagi memantau dan menilai keberkesanan sistem telah menghasilkan penggunaan teknologi yang lebih interaktif dan proaktif, sebagai contoh menggunakan “*Google Analytics*”, “*Learning Management System*”, “*Platform e-Pembelajaran*”, dan sebagainya. Perkhidmatan ini membantu unit pengurusan teknologi untuk memperoleh data dan memahami sebanyak mana penambahbaikan yang perlu dilakukan pada sistem. Sebagai contoh, *Google Analytics* memberi maklumat terperinci berkenaan dengan penggunaan data termasuk berapa ramai pengakses, masa laman sesawang dicapai, masa puncak sistem diakses, dan bila masa sistem kurang digunakan oleh pengguna. Perkhidmatan ini juga menolong unit pengurusan teknologi dalam perancangan kewangan untuk tahun-tahun berikutnya. Begitu juga, berdasarkan informasi ini, kepimpinan universiti dapat memastikan sistem yang digunakan tidak akan mengalami gangguan dalam tahun-tahun akan datang.

- *Sekuriti dan penyelenggaraan sistem*

Memastikan sekuriti sistem baru yang berlandaskan teknologi adalah sebahagian daripada keperluan penting untuk menyekat akses tidak dibenarkan di universiti tersebut (Hanna,2003). Bagi tujuan ini, strategi utama adalah untuk kumpulan spesifik pakar yang menyelenggarakan sistem e-pembelajaran itu. Berdasarkan analisis data, tanggungjawab utama pasukan tersebut adalah untuk memastikan kelestarian sistem dan juga aktiviti-aktiviti seperti keselamatan data, ketersediaan dan prestasi sistem, dan membuat *back up* untuk maklumat terpenting. Analisis data menunjukkan bahawa melalui pemantauan *login* pelajar menggunakan *Google Analytics*, pasukan pengurusan teknologi boleh membendung akses terlarang. Oleh itu, apabila pelajar atau staf log-in dalam e-sistem, pihak pengurusan dapat mengesan tempat akses, *browsers*, dan juga laman sesawang dan pautan yang mereka mencapai. Seperti ditunjukkan oleh pengurus besar teknologi di universiti tersebut, pemantauan berterusan adalah kunci strategi dan dasar pengurusan dalam mengekalkan sekuriti teknologi yang sedia ada. Untuk lebih efektif, dari semasa ke semasa pentadbir teknologi akan cuba menambahbaik sistem berdasarkan keperluan pengguna dan juga dasar organisasi. Walau bagaimanapun, untuk memastikan kualiti *e-persekitaran*, strategi utama pihak pengurusan adalah untuk penambahbaikan pemantauan secara berterusan dan memantau melalui integrasi sistem dan pengkomputeran penuh semua aktiviti pentadbiran.

KESIMPULAN

Implementasi dan penggunaan sistem e-pembelajaran adalah sebab utama untuk penerimaan perubahan sistemik dalam universiti berkenaan. Oleh itu, perubahan sistemik dianggap sebagai elemen terpenting dalam penambahbaikan sistem pendidikan yang dikaitkan dengan penambahbaikan prestasi organisasi.

Dalam meneraju proses implementasi perubahan dalam sesuatu organisasi pendidikan tinggi, langkah pertama adalah mereka bentuk strategi berkesan untuk memberi hala tuju betul kepada proses perubahan (*direct change process properly*). Oleh itu, perancangan strategik kepimpinan adalah antara prasyarat utama. Hasilnya, perancangan strategik yang berkesan boleh merangkumi elemen terpenting dan menangani isu utama berkaitan dengan implementasi perubahan dalam seluruh sistem. Isu-isu ini merangkumi proses perubahan sistemik yang muncul dari fungsi utama pengurusan yang termasuk perancangan, organisasi, bimbingan, dan pemantauan.

Kajian ini berkenaan dengan strategi pemimpin untuk implementasi perubahan sistemik dalam organisasi telah membuktikan pentingnya untuk menyusun prioriti keperluan organisasi melalui perancangan strategik. Seperti diselidik dalam unversiti kajian di Malaysia, faktor kritikal dalam pengimplementasian perubahan sistemik oleh organisasi merangkumi:

- (a) Perancangan strategi yang sesuai untuk kemungkinan penggunaan teknologi terkini bagi mencapai matlamat pengajaran berkualiti- suasana pembelajaran. Oleh itu, perancangan strategik mesti diambil kira sebagai strategi utama pengurusan untuk meneraju sokongan perubahan sistemik.
- (b) Mengorganisasi strategi yang telah dirancang untuk menentukan pengintegrasian teknologi sebagai sistem keseluruhan termasuk semua aspek dan tahap organisasi. Tambahan pula, elemen lain yang perlu diambil kira dalam integrasi sistemik e-pembelajaran dalam sistem pendidikan termasuk organisasi itu sendiri, dan pelajar. Melalui proses organisasi, kumpulan pengurusan tinggi boleh mengenal pasti sumber yang diperlukan dan aset untuk implementasi perubahan yang dirancang.

- (c) Membimbing ahli organisasi dan menentukan prosedur dalam proses kritikal implementasi perubahan. Ini adalah untuk memastikan ketekalan organisasi dan kaedah untuk pengintegrasian teknologi pendidikan dalam sistem pendidikan. Dari aspek ini, visi pendidikan negara boleh dipertimbangkan sebagai garis panduan untuk kemajuan masa depan institusi tersebut dan juga membenarkan pengurusan perubahan untuk membimbing universiti ke arah perkembangan dan pertumbuhan. Di sebaliknya pula, visi pendidikan mungkin berfungsi sebagai unjuran objektif manfaat yang diharapkan melalui pengaplikasian pelan strategik untuk teknologi itu. Manfaat ini merangkumi pembiayaan, masa dan modal insan.
- (d) Pemantauan pencapaian organisasi untuk penilaian berterusan aktiviti organisasi dan pencapaian sistem. Oleh kerana pengimplementasian teknologi akan mempengaruhi semua tahap dan aspek sistem secara keseluruhan, penambahbaikan berkala perancangan strategik asal perlu dilakukan oleh kumpulan pengurusan perubahan.

Namun, dari aspek implementasi organisasi yang khusus ini, kepimpinan dan pengurusan tinggi universiti yang dikaji telah menentukan matlamat dan objektif untuk memenuhi keperluan dan aspirasi pengajian tinggi negara. Tambahan pula, visi digunakan untuk memberi akses yang fleksibel, senang tercapai dan mampu dimiliki kepada sistem yang memberi peluang pembelajaran sepanjang hayat, khasnya untuk pelajar dewasa yang bekerja dan juga membantu kerajaan dalam pendemokrasian pendidikan. Adalah diharapkan bahawa dapatan keseluruhan kajian ini ke atas implementasi perubahan sistemik organisasi dalam institusi pendidikan tinggi boleh dipindahkan ke konteks perubahan berlandaskan teknologi di universiti-universiti lain di negara ini.

RUJUKAN

- Adelman, H., & Taylor, L. (2007). Systemic change for school improvement. *Journal of Educational and Psychological Consultation, 17*, 55 - 77.
- Anderson, B. L. (2001). The stages of systemic change. *Education Commission of the State, 3*, 23-45.
- Bamford, D., & Daniel, S. (2005). A case study of change management effectiveness within the NHS. *Journal of Change Management, 5*, 391-406.
- Banathy, B. (1991). *Systems design of Education: A journey to create the future*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Banathy, B. H. (1992). *A systems view of education: Concepts and principles for effective practice*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Banathy, B. H. (1995). Developing a systems view of education. *Educational Technology, 35*(3), 53-57.
- Banathy, B. H. (1996a). *Designing social systems in a changing world*. New York, NY: Plenum Press.
- Banathy, B. H. (1996b). *Systems inquiry and its application in educational communications and technology* (pp. 74- 92). New York, NY: Simon & Schuster Macmillan.
- Bates, A. W. (2000). *Managing technological change: Strategies for college and university leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bovalino, J. W. (2007). *The role of the principal in the change process: The road to inclusion*. (Unpublished doctoral thesis, Faculty of Education, University of Pittsburgh, PA).

- Brayson J. S. (2011). *Strategic planning for public and non-profit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carr, D. K., Hard, K. J., & Trahan, W. J. (1996). *Managing the change process*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing of Grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cradler, J., & Yrchik, J. (1994). *The National Information Infrastructure: Requirements for education and training*. Washington, DC: National Coordinating Committee on Technology in Education and Training (NCC-TET).
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston, MA: Pearson
- Ellsworth, J. B. (2000). *Surviving change: A survey of educational change models*. Syracuse, NY: ERIC Clearinghouse on Information and Technology. (ED 443 417).
- Fullan, M. (1993). *Change forces: Probing the depths of educational reform*. London: Falmer Press.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fullan, M. (2010). *All systems go: The change imperative for whole system reform*. CA: Corwin Press.
- Fullan, M., & Stiegelbauer, S. (1991). *The new meaning of educational change*. New York, NY: Teachers College Press.
- Ghavifekr, S., Afshari, M., & Amla Salleh. (2012). Management strategies for E-Learning System as the core component of systemic change: A qualitative analysis. *Life Science Journal*, 9(3), 2190-2196.
- Ghavifekr, S., & Sufean, H. (2011). Managing systemic change in a technology-based education system: A Malaysian case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 28, 455-464.
- Glickman, C. D. (1993). *Renewing America's schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hanna, D. (2003). Building a leadership vision: Eleven strategic challenges for higher education. *EDUCAUSE Review*, 38 (4), 25-34.
- Hashim, Y. (2007). Value literacy as conduit for managing change in higher education institutions. In Sufean Hussin et al. (Eds.), *The whirlwind in educational management and policy* (pp. 1-18). Kuala Lumpur: UM Press.
- Jenlink, P. M. (1996). An expedition for change: Facilitating the systemic change process in school districts. *ERIC Reports Descriptive Journal Articles*, 41(1), 21-30.
- Kemp, J. (2005). Foundations for systemic change: Social evaluation and the need for systemic change in education. *Tech Trends*, 50(2), 20-26. Retrieved from <http://www.springerlink.com>

- Menchaca, M., Bischoff, M., & Abrams, B. (2003). *A model for systemic change management in Education*. Paper Presented in International Conference on Education and Information Systems: Technology and Applications (EISTA 03), 26. Retrieved from [http://www.iiisci.org/Journal/CV\\$/sci/pdfs/P706915.pdf](http://www.iiisci.org/Journal/CV$/sci/pdfs/P706915.pdf)
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Open University Malaysia . (2008). *Annual report*. Kuala Lumpur: Author.
- Open University Malaysia . (2009). *OUM Today, Monthly Report, Issue 65* (December). Kuala Lumpur: Author.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York, NY: Harper & Row.
- Pidwirny, M. (2006). *Definitions of Systems and Models*. Fundamentals of Physical Geography (2nd ed.). Retrieved from <http://www.physicalgeography.net/fundamentals/4b.html>
- Pisel, K. P. (2008). A strategic planning process model for distance education. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 11(2). Retrieved from <http://www.westga.edu/%7Edistance/ojdla/summer112/pisel112.html>
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford University Press.
- Potter, B. (2002). Financial accounting reforms in the Australian public sector: An episode in institutional thinking. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(1), 69-93.
- Preedy, M., Glatter, R., & Levacic, R. (1997). *Educational management: Strategy, quality and resources*. Buckingham: Open University Press.
- Rahimah, H. (1998). Educational development and reformation in Malaysia: Present and future. *Journal of Educational Administration*, 36(5), 462 - 475.
- Raja Maznah, R. H. (2004). E-Learning in Higher Education Institutions in Malaysia. *E-mentor*. 5(7), 72-75.
- Reigeluth, C., & Garfinkle, R. (1994). *Systemic change in education*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publication.
- Richards, L., Connolly, M., & O'Shea, J. (2004). Managing the concept of strategic change within a higher education institution: The role of strategic and scenario planning techniques. *Journal of Strategic Change*, 13, 345-359.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Management with one key course compass* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rossiter, D. E. (2006). *Embedding e-learning in universities: Analysis and conceptualization of change processes*. (Doctoral thesis, Queensland University of Technology, Australia).
- Russo-Converso, J. A. (2001). *Large scale intervention: An historical case study of Florida school year 2000*. (Doctoral dissertation, Florida State University).

- Senge, P. (1990b). The leader's new work: Building the learning organization. *Sloan Management Review*, 32(1), 7–23
- Senge, P. (1999). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. New York, NY: Doubleday.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* (2nd ed.). New York, NY: Doubleday.
- Uys, P. (2007). Enterprise-wide Technological Transformation in Higher Education: The LASO Model. *International Journal of Educational Management*, 21(3), 238 – 253.
- Uys, P., & Sieverts, S. (2001). Managing technological transformation in Higher Education: A Southern African perspective. In *Proceeding of the 22nd World ICDE (International Council for Distance Education) Conference*. Dusseldorf, Germany.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). NJ: Pearson.
- Zellweger, F. (2006). *The strategic management of E-Learning support: Findings from American research universities*. Münster, Germany: Waxman.