

Latarbelakang

Manusia dan ilmu pengetahuannya adalah sumber paling bernilai dan merupakan faktor utama di dalam memastikan kejayaan sesebuah organisasi. Berbagai pihak kini giat memperkatakan tentang k-ekonomi (knowledge economy) iaitu ekonomi yang berasaskan ilmu pengetahuan. Di peringkat antarabangsa pula, orang menyebut tentang harta intelektual (intellectual capital) dan ini membuktikan betapa besarnya peranan ilmu pengetahuan di dalam ekonomi dunia masa kini.

Para pengurus harus bijak dalam memaksimumkan penggunaan ilmu pengetahuan di dalam organisasinya

bagi memastikan setiap cabaran yang datang dapat diatasi pengurus- pengurus pendidikan. Memahami apa sebenarnya ilmu pengetahuan dan seterusnya bagaimana hendak menguruskannya.

Drucker(1995) menyebut tentang ilmu pengetahuan sebagai maklumat yang merubah sesuatu atau seseorang individu samada dengan menjadikan ilmu pengetahuan asas kepada tindakannya atau dengan menjadikan individu (atau institusi) mampu mengambil tindakan yang berbeza atau lebih berkesan. Ini membawa implikasi bahawa ilmu pengetahuan itu berasal daripada maklumat yang diproses dan digunakan dalam tindakan serta dapat memberi kesan yang diharapkan. Malhotra

(1998) mendefinisikan pengurusan ilmu pengetahuan sebagai keupayaan sesebuah organisasi menyesuaikan diri untuk terus bersaing dalam persekitaran yang sentiasa berubah. Pada dasarnya, ia meliputi proses yang menggabungkan teknologi pemprosesan data dan maklumat dengan keupayaan inovatif dan kreativiti.

Sveiby, (2000) pula menyatakan "Tidak seperti harta yang boleh dilihat, ilmu pengetahuan tidak susut atau luak apabila dipindahkan, malah ia berkembang apabila digunakan dan nilainya menurun jika tidak digunakan". Ilmu pengetahuan berbeza daripada data (simbol yang tidak berstruktur) dan maklumat (satu medium untuk komunikasi secara luaran).

Nonaka dan Takeuchi (1995) mendefinisikan ilmu pengetahuan sebagai kepercayaan yang sebenar apabila seseorang membina ilmu pengetahuan, dia akan mengerti sesuatu situasi baru dengan cara memegang kepada kepercayaan yang sebenar tadi dan terus komited terhadapnya. "Setiap individu perlu membina semula keupayaannya untuk bertindak dalam keadaan sebenar melalui pengalaman." (Sveiby, 2000). Drucker (1995) pula membezakan diantara teknologi maklumat dengan maklumat dengan mengatakan bahawa 'komputer hanyalah alat dalam sesuatu proses dan mengetahui bagaimana mesin taip berfungsi tidak menjadikan seseorang itu penulis'.

Data merupakan sekumpulan nombor yang belum ditafsirkan. Tidak seperti maklumat dan data, ilmu pengetahuan tertanam dalam diri manusia. Ini disokong oleh Churchman (1971) yang mengatakan bahawa “Ilmu pengetahuan berada di dalam pengguna dan bukannya pada sekumpulan maklumat”. Apa yang penting adalah bagaimana pengguna itu bertindak terhadap sekumpulan maklumat tersebut. Manville dan Foote (1996) menulis, bagi meningkatkan prestasi organisasi, kita perlu membina sistem yang menyokong ilmu pengetahuan-bukannya data.

Ilmu pengetahuan juga merupakan sesuatu yang sentiasa berubah dan perlu diperbaharui dan ditambah. Ghoshal dan Bartlett (1996) mencadangkan bahawa

“formula kejayaan masa lalu selalunya tidak boleh digunakan lagi pada hari ini. Kita mesti sentiasa memperbaharui diri kita setiap hari”. Memandangkan bahawa ilmu pengetahuan dinamik atau sentiasa berubah, penting ianya diuruskan dengan berkesan seperti juga pengurusan aset-aset lain dalam organisasi.

Menguruskan ilmu pengetahuan di dalam organisasi merupakan sesuatu yang kritikal dan perlu dikenali serta difahami dengan bersungguh-sungguh. Fokus dalam pengurusan ilmu pengetahuan ialah ‘membuat perkara yang betul’ dan bukannya membuat dengan cara yang betul. Malhotra (1999) pula menjelaskan bahawa ilmu pengetahuan yang mendalam yang berasaskan pengalaman (tacit knowledge)

perlu dalam memastikan bahawa tindakan dan proses kerja yang dilaksanakan akan memberi kesan yang diharapkan.

Mengapa Perlu Menguruskan Ilmu Pengetahuan?

Arus globalisasi, modenisasi dan liberalisasi yang melanda dunia masa kini mengakibatkan pelbagai perubahan. Setiap aspek kehidupan turut merasai bahang daripada arus perubahan tersebut. Para pengurus pendidikan kini dihadapkan dengan pelbagai isu-isu yang timbul kesan daripada kemajuan di bidang ekonomi, sosial, teknologi dan politik. Dalam usaha memenuhi tuntutan ibu bapa dan masyarakat, di samping memenuhi aspirasi negara, kewibawaan para pengurus pendidikan semakin tercabar.

Hanya dengan berbekalkan pengetahuan sedia ada yang diperolehi sepuluh atau dua puluh tahun yang lalu yang agak kurang relevan, adalah sukar bagi para pengurus pendidikan khususnya, para pendidik amnya untuk menangani isu-isu dan permasalahan yang timbul dengan berkesan.

Pada masa lalu, persekitaran lebih mudah ditelah atau diteka dan ini membolehkan matlamat yang tekal diwujudkan. Setiap tindakan kemudiannya ditumpukan ke arah matlamat tersebut. Dalam setiap sistem, hanya cara kerja terbaik (best practices) sahaja digunakan dengan andaian tahap keberkesanannya tidak berubah dengan masa.

Walau bagaimanapun, dunia masa kini yang sentiasa diselubungi dengan ketidakpastian yang disebabkan pelbagai perubahan yang sentiasa berlangsung, tidak membolehkan pencapaian matlamat jangka panjang yang statik. Apa yang biasanya dilakukan dahulu kini menjadi kurang berkesan disebabkan gangguan faktor-faktor yang dahulunya tidak wujud. Oleh itu setiap tindakan yang hendak diambil perlu dikaji dalam persekitaran yang berbeza bagi menjangka keberkesanannya. Penggembelengan usaha dan penyatuan ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh setiap ahli dalam organisasi amat perlu.

Melalui ilmu pengetahuan yang terkini beserta maklumat dan data yang diproses dengan betul, digandingkan pula dengan

cetusan ide-ide bernas, dapat membantu para pengurus pendidikan dalam menyelesaikan pelbagai masalah yang timbul. Hanya dengan ilmu pengetahuan yang luas sahaja dapat menjamin keberkesanan setiap tindakan. Jika tidak ia akan menjadi seperti ujikaji yang mungkin berjaya dan mungkin gagal.

Dalam sesebuah organisasi pendidikan, kegagalan akan membazirkan banyak sumber terutamanya manusia dan merugikan pelajar serta ibu bapa mereka. Keadaan ini menjadikan peranan ilmu pengetahuan lebih kritikal. Bagi memastikan organisasi sentiasa memiliki ilmu pengetahuan terkini sesuai dengan perkembangan semasa, perlu

diwujudkan suasana yang menggalakkan percambahan ilmu pengetahuan. Dalam hal ini, para pengurus berperanan menyediakan suasana atau persekitaran yang kondusif tersebut.

Peranan Pengurus Pendidikan Dalam Membangunkan Ilmu Pengetahuan

Dalam menguruskan sebuah institusi pendidikan seperti sekolah terdapat pelbagai bentuk dan jenis maklumat yang diperolehi setiap hari. Perkembangan teknologi terkini turut membantu usaha ini. Dalam suasana kecanggihan teknologi yang ada sekarang tugas para pengurus pendidikan dalam memproses data dan maklumat menjadi lebih mudah. Dengan adanya perisian yang mampu memproses data dalam jangkamasa yang singkat dan mempersembahkannya dalam bentuk atau rupa yang lebih senang difahami, banyak masa dan tenaga boleh diijimatkan.

Contoh-contoh maklumat dan data ialah keputusan-keputusan peperiksaan pelajar yang gagal, lulus cemerlang, lulus sederhana digandingkan dengan data kehadiran guru, kadar ponteng pelajar, pengetahuan guru tentang kaedah pengajaran berkesan, latar belakang dan data pelajar, persekitaran sekolah dan seumpamanya.

Namun begitu tugas mengkaji implikasi data dan memperbaiki atau menambahbaik proses yang ada berdasarkan maklumat tersebut masih terletak dibahu para pengurus pendidikan. Terdapat berbagai faktor yang mungkin menjadi punca sesuatu situasi, malah sesetengahnya unik dan sukar dikenalpasti. Hanya pengetahuan

yang mendalam tentang pelbagai disiplin ilmu dan pengalaman atau pendedahan yang cukup dapat membantu dalam menguruskan situasi yang kompleks ini.

Dalam usaha menggalakkan percambahan ilmu pengetahuan, faktor utama yang perlu sentiasa diingat ialah ilmu pengetahuan sebenarnya terletak pada penggunanya atau sumber manusia yang menjalankan sesuatu tindakan tidak pada koleksi maklumat yang dikumpul. Maklumat yang diperolehi tidak mencukupi tanpa diketahui bagaimana menggunakannya secara optimum.

Menggerakkan Budaya Ilmu Pengetahuan

Struktur luaran sesebuah organisasi boleh membantu menggalakkan budaya ilmu pengetahuan sekiranya dibentuk dengan berkesan. Pengurus pendidikan sebagai ketua organisasi berperanan membina struktur luaran ini dengan pelbagai cara. Perkongsian maklumat serta ilmu pengetahuan dengan pihak luar dan dalam sekolah dapat mempercepatkan percambahan ilmu pengetahuan dalam organisasi.

Pihak pelanggan luar seperti ibubapa dan masyarakat sekitar adalah sumber maklumat berharga yang membolehkan percambahan ilmu pengetahuan dalam

organisasi. Perkongsian ilmu pengetahuan dengan pelanggan luar dapat diwujudkan melalui pelbagai saluran.

Maklumat dalaman yang diperolehi dan dikaji dengan betul pula akan membantu pihak sekolah memahami keberkesanan proses-proses yang berlaku dalam sekolah. Perkongsian ide dan pengalaman dalam kalangan ahli-ahli di sekolah akan mempercepatkan usaha penambahbaikan. Namun begitu hanya melalui penerapan budaya yang benar-benar kondusif sahaja dapat memastikan hal ini.

Usaha yang bersungguh-sungguh dan tekak adalah perlu dalam memastikan struktur yang hendak dibina berupaya

menerapkan budaya ilmu pengetahuan di dalam organisasi. Berdasarkan kajian ke atas organisasi-organisasi yang mengamalkan pengurusan ilmu pengetahuan, beberapa strategi yang sesuai dengan institusi sekolah dikenal pasti.

Strategi Pengurusan Ilmu Pengetahuan Di Sekolah

i) Mendapatkan Input Luar

Input dari luar berbentuk maklumbalas atau pandangan tentang prestasi sekolah dari perspektif luar. Input luar diperolehi daripada pihak Jemaah Nazir yang mewakili Kementerian Pelajaran, Jabatan Pelajaran Negeri, ibubapa dan masyarakat setempat.

Input daripada Kementerian Pelajaran sebagai pelanggan utama diperolehi daripada hasil teguran audit, laporan Jemaah Nazir, laporan daripada Jabatan Pelajaran, Pejabat Pelajaran Daerah dan lain-lain bentuk saranan

yang memerlukan penambahbaikan ke atas proses kerja di sekolah. Input yang diterima dalam bentuk sebegini harus dilihat sebagai alat untuk membina ilmu pengetahuan di mana ia membantu ahli-ahli dalam sekolah untuk lebih mengenali kekuatan dan kelemahan diri. Dengan cara ini strategi yang lebih kemas dapat diatur untuk menambah baik prestasi sekolah.

Kadangkala pihak ibubapa sebagai pelanggan luar juga mempunyai ilmu pengetahuan dalam bidang-bidang yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi sekolah. Bidang pengurusan, akademik, teknikal dan vokasional, kebajikan staf serta pelajar, sukan dan seumpamanya

dapat ditingkatkan jika ilmu pengetahuan dari luar ini dimanfaatkan. Pengurus-pengurus sekolah perlu mewujudkan saluran bagi memudahkan ilmu pengetahuan ini mengalir masuk ke dalam sistem sekolah. Dalam hal ini para pengurus perlu bersikap terbuka dan boleh menilai apa yang baik untuk organisasinya.

Antara saluran sedia ada ialah mesyuarat Persatuan Ibubapa dan Guru (PIBG). Namun saluran ini tidak menjadi sesi percambahan ilmu pengetahuan. Walau bagaimanapun, ahli-ahli jawatankuasa PIBG boleh menjadi pemangkin penjanaan ilmu pengetahuan dari luar. Ini dapat dilakukan dengan cara

lebih kerap berbincang mengenai agenda penambahbaikan sekolah daripada aspek-aspek tertentu serta mengenal pasti sumber-sumber ilmu pengetahuan yang relevan yang terdapat dalam PIBG.

Kepakaran yang ada harus dikenal pasti dan guru-guru serta staf di sekolah boleh menambah ilmu pengetahuan dengan cara perkongsian ide dan pertukaran pendapat yang bernas. Ilmu pengetahuan yang diperolehi dengan cara ini dapat memperkayakan tubuh ilmu dalam organisasi itu.

Di samping sesi perbincangan khas bagi mengenalpasti dan berkongsi ilmu pengetahuan yang ada dalam kalangan

ibu bapa, pendekatan saluran maklumat yang lebih sistematik dan berterusan perlu diadakan. Pihak sekolah boleh mewujudkan ruangan “Cadangan dari Ibubapa” samada di dalam “home page” sekolah atau pun melalui surat edaran kepada pelajar-pelajar. Saluran ini bertujuan menggalakkan ibubapa menyumbangkan ide-ide berguna maupun sekadar memberi pandangan atau maklum balas kepada sekolah. Oleh kerana pendekatan sebegini lebih bersifat terbuka, ianya lebih mudah digunakan oleh ibu bapa mahupun masyarakat setempat yang berminat berkongsi ide mahupun pengalaman dengan pengurusan sekolah khasnya.

Mengambil iktibar daripada sektor pengurusan korporat, pendekatan dengan cara mengalu-alukan rungutan dan aduan pelanggan juga boleh digunakan sebagai saluran masuk data dan maklumat. Pengurus-pengurus pendidikan perlu sekali lagi bersikap terbuka dan memahami konsep penambahbaikan untuk kebajikan para pelajar. Sebarang ketidakpuasan hati para ibubapa perlu dilayani secara profesional dan mengikut prosedur-prosedur yang jelas. Bagi menggalakkan aduan dan rungutan dikemukakan, sistem teknologi maklumat seperti e-mail dan laman sesawang juga boleh digunakan di mana cara ini lebih peribadi dan

pihak yang mengadu merasa lebih selamat.

Di samping itu semua ahli di dalam dan luar sistem sekolah tersebut perlu dimaklumkan tentang prosedur melayani rungutan pelanggan serta objektifnya. Penyebaran maklumat tentang tatacara atau prosedur sebegini juga satu bentuk perkongsian ilmu pengetahuan di dalam organisasi. Kajian ke atas maklumat yang diterima ini akan seterusnya membantu membina pengertian dan ilmu pengetahuan yang lebih dalam mengenai isu yang berkaitan.

Perbincangan tentang aduan yang diutarakan itu akan menjadi sesi

perkongsian ilmu pengetahuan di antara pengurusan sekolah dengan ibubapa, bekerjasama mencari jalan memperbaiki kekurangan yang berlaku. Sekiranya diurus dengan kemas, rungutan pelanggan boleh menjadi alat yang membina ilmu pengetahuan tentang perkara-perkara yang selama ini kurang ditumpukan oleh ahli-ahli dalam sekolah itu. Cara ini dapat menambah pengalaman setiap ahli dalam sekolah tentang pelbagai isu yang menjadi kemusykilan pelanggan luar sekolah.

Pembudayaan ilmu pengetahuan dalam kalangan pelanggan luar sekolah dengan pihak sekolah juga perlu diadakan bagi memastikan

pembelajaran dan percambahan ilmu pengetahuan sentiasa berlangsung. Dasar terbuka pihak sekolah boleh menggalakkan perjumpaan secara formal atau tidak formal dengan pelanggan luar seperti ibu bapa. Sesi minum petang di antara ibu bapa bersama guru-guru, serta staf sokongan membolehkan sesiapa sahaja yang sudi menyumbang ide mahir dan bertukar-tukar pendapat, ilmu serta pengalaman dengan pihak pengurusan sekolah. Dalam hal ini pengurus-pengurus pendidikan perlu menggunakan kemahiran kepimpinan dalam memastikan objektif pembudayaan ilmu pengetahuan tercapai.

Ahli-ahli dalam sekolah yang terdiri daripada staf sokongan dan guru-guru perlu mengkaji maklumbalas serta saranan pihak luar tadi serta berusaha membaiki kekurangan yang berlaku di samping meningkatkan prestasi sedia ada. Dalam usaha meningkatkan mahupun membaiki prestasi sekolah dalam pelbagai aspek, ahli-ahli di dalam organisasi sekolah tersebut akan berfikiran lebih kritikal dan kreatif. Sesi-sesi penjanaan ide dalam kalangan guru-guru serta staf sokongan akan dapat menghasilkan percambahan ilmu pengetahuan yang amat berfaedah.

ii) Mendapatkan Input Dalam

Selain daripada pelanggan luar sebagai sumber dan rakan perkongsian ilmu pengetahuan, pelanggan dalaman juga aset terpenting sesebuah organisasi boleh memberi input berguna. Para pengurus pendidikan harus menyediakan budaya dan tatacara kerja yang membolehkan ahli-ahlinya sebagai berinteraksi dan membina serta mengembangkan ilmu pengetahuan.

Interaksi yang mendorong kearah percambahan ilmu pengetahuan dan perkongsian pengalaman secara sihat perlu sentiasa berlangsung. Pertemuan dan sesi perbincangan ahli-ahli yang dapat membina ilmu pengetahuan, merupakan antara aktiviti utama yang

perlu digerakkan dan disokong. Sebagai pemimpin, para pengurus pendidikan perlu menggunakan kemahiran komunikasi, kuasa dan pengaruhnya bagi menjadikan budaya membina ilmu pengetahuan ini satu kenyataan.

Kerja berkumpulan sudah sedia diketahui umum sebagai mampu mencapai objektif dengan segera dan menjimatkan sumber-sumber. Namun melalui budaya kerja dalam kumpulan-kumpulan kecil, ahli-ahli organisasi dapat lebih mudah berinteraksi dan bertukar-tukar ide secara aktif dalam usaha mencapai objektif tugas yang diamanahkan. Ini kerana di dalam kumpulan kecil ahli-ahli merasa lebih diperlukan dan dapat memberi sumbangan

dengan lebih bermakna. Setiap kumpulan kecil hanya mengandungi antara lima ke tujuh orang sahaja bagi memastikan keberkesanannya. Budaya kerja sebegini perlu diamalkan secara tekal dan diselia dengan betul supaya memastikan hanya aktiviti yang bermanfaat akan berlangsung.

Bagi memaksimumkan penggunaan masa dan tenaga, kumpulan-kumpulan kecil ini perlu diberi arahan yang jelas serta dimaklumkan tentang objektifnya. Untuk mewujudkan kumpulan-kumpulan kecil sebagai budaya yang berterusan, pelbagai aspek yang menyokong proses utama sekolah seperti projek keceriaan, kumpulan

pemikir dan kumpulan meningkatkan persekitaran kerja perlu diadakan. Pengurusan kumpulan-kumpulan ini perlu dilaksanakan dengan teratur bagi memastikan keberkesanannya.

Satu lagi pendekatan yang membantu pembudayaan ilmu pengetahuan dalam organisasi ialah melalui penggabungjalinan tugas. Ini bermaksud memberi lebih daripada satu tugas yang berbeza atau berkait bagi tujuan mengembangkan pengalaman dan seterusnya ilmu pengetahuan.

Pengagihan serta pengamanahan kuasa dan tanggungjawab kepada staf contohnya, turut menggabungkan

tugas seorang guru atau staf sokongan dengan tugas sebagai pengurus. Pendedahan dalam beberapa bidang tugas yang berbeza akan memperkayakan ilmu pengetahuan ahli-ahli yang terlibat. Pendekatan sebegini perlu dikelola dan dilaksanakan dengan teratur dan tidak hanya sekadar melepaskan batuk di tangga.

Dengan adanya kecanggihan maklumat data-data yang pelbagai berkaitan proses pengajaran dan pembelajaran dapat diperolehi dengan cepat dan mudah. Dalam membina budaya ilmu pengetahuan, data-data yang diperolehi ini perlu dianalisis dengan teliti bagi mengenalpasti punca-punca kelemahan

dan kekuatan sesuatu proses. Pengurus-pengurus pendidikan harus mengenal pasti data-data dan maklumat yang relevan dan berkaitan bagi membolehkan analisis berjalan dengan berkesan.

Perbandingan di antara data tentang pelajar, keputusan ujian topikal serta hasil pencerapan dibilik darjah contohnya, dapat memberi gambaran tentang punca-punca kegagalan mahupun kejayaan proses pengajaran dan pembelajaran.

Pendekatan terakhir yang dicadangkan bagi pengurus-pengurus pendidikan adalah menggalakkan usaha berpasukan dan mengurangkan persaingan individu di dalam organisasi. Dengan cara ini, ahli-ahli akan lebih sanggup berkongsi ilmu

pengetahuan, usaha dan pengalaman dalam menjalankan kerja. Pengiktirafan dan pujian harus ditumpukan kepada prestasi kumpulan dan bukan setakat ketua kumpulan sahaja.

Pemantauan berterusan harus dibuat bagi memastikan setiap ahli dalam kumpulan memberikan sumbangan bermakna dan bukan sekadar mengambil nama sahaja. Sebagai pemimpin, para pengurus pendidikan perlu sentiasa meniupkan semangat serta membimbing ke arah prestasi kumpulan yang cemerlang. Sifat-sifat dengki, kedekut ilmu dan malas menyumbang perlu dikikis. Untuk tujuan ini, objektif kumpulan serta matlamat sekolah hendaklah selari dan perlu

dijelaskan kepada setiap ahli dalam sekolah.

Kesimpulan

Pengurusan ilmu pengetahuan memerlukan sokongan serta kesungguhan daripada para pengurus pendidikan. Oleh itu amat penting para pengurus pendidikan sendiri benar-benar mempunyai penghayatan dan kefahaman yang mendalam tentang kepentingan ilmu pengetahuan. Di samping itu ilmu pengetahuan juga perlu dibezakan daripada maklumat dan data kerana sekadar memiliki maklumat yang banyak tidak menjamin kecemerlangan dalam sebarang proses kerja yang dilaksanakan.

Dalam menghadapi cabaran-cabaran dunia pendidikan masa kini ilmu pengetahuan merupakan alat terpenting dalam

menyelesaikan segala bentuk masalah yang mendatang. Oleh itu penting bagi setiap ahli dalam institusi sekolah menyediakan diri dengan ilmu pengetahuan yang luas kerana cabaran-cabaran masa kini amat berbeza daripada apa yang pernah dilalui, pada suatu ketika dahulu.

Penting juga bagi pengurus pendidikan sendiri mempunyai pengetahuan yang luas dan mencakupi banyak bidang bagi membolehkannya berfikir secara kritikal dan kritis. Bentuk pemikiran yang sebegini mencapah dan amat perlu dalam percambahan ilmu pengetahuan. Sebagai pemimpin dan ketua dalam organisasinya, para pengurus pendidikan bertanggungjawab memastikan sekolah

yang dipimpinnya mempunyai suasana dan budaya yang menggalakkan percambahan dan perkongsian bersama ilmu pengetahuan. Hanya dengan cara ini ilmu pengetahuan dapat berkembang dengan pesat dan dapat ditanamkan dalam diri setiap individu dalam sekolah tersebut.

Pelbagai pendekatan dapat dibuat bagi mewujudkan budaya pembinaan, percambahan dan perkongsian ilmu pengetahuan dalam situasi sekolah. Malahan pelbagai inovasi dapat dilaksanakan oleh pengurus-pengurus pendidikan yang kreatif. Secara umumnya input ilmu pengetahuan dapat diperolehi dari dalam dan juga luar organisasi.

Pelanggan luar dan dalam boleh sama-sama menyumbang dalam memperkaya ilmu pengetahuan di dalam sekolah melalui saluran-saluran yang sesuai. Para pengurus perlu bersikap terbuka dan menggalakkan pembudayaan ilmu pengetahuan dalam organisasi yang dipimpinnya.

Rujukan

Bartlett, C.A and Ghoshal, S." *Changing The Role of The Top Management: Beyond System to People,*" Harvard Business Review, May-June 1995, pp 132-142.

Churchman. C.W. 1971. *The Design of Inquiring Systems: Basic Concepts of System and Organisation.* Basic Books, New York.

Drucker,P.F. Managing in a Time of Great Change. Penguin. New York, N.Y,1995. <http://www.sveiby.com.au>

[http ://www.ukoln.ac.uk/Follett](http://www.ukoln.ac.uk/Follett) Lecture Series.

Manville and Foote. Harvest Your Workers' Knowledge. Datamation. July, 1996.

Malhotra.Y. 1998. "Tools @ Work: Deciphering the Knowledge Management Hype." Journal For Quality and Participation, V21n4, July/August.

Malhotra. Y. Knowledge Assets in The Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital. Journal of Global Information Management special issue on Knowledge Management.

Nonaka and Takeuchi. 1995. TTze Knowledge Creating Company. Oxford University Press.

Senge,P.M. 1990. The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organisation,, New York. Doubleday.

Stoffle, C.J dan Williams.K. 1995. "The Instructional Programs and Responsibilities of The Teaching Library." Pp 63-77. In "Information Technology and The University: Services in Support of Instruction and Research", Edited by Beverly Lynch. New Directions For Higher Education, No. 90, Summer, 1995.San Francisco. Jossey Bassey.

Sveiby,.K.E. "Towards a Knowledge Based Theory of The Firms". Paper presented at The ANZAM Conference, Macquirie University, Sydney. (December 2000)

Sveiby.E. 1997. New Organisational Wealth:
Managing and Measuring Knowledge-Based
Assets. Berett-Koehler.San Francisco.