

**NOTA PENYELIDIKAN/RESEARCH NOTE**

**TAHAP PENGURUSAN KOLABORATIF DAN FENOMENA  
PENGURUSAN DI SEKOLAH MENENGAH**

Tang Keow Ngang  
School of Education  
Universiti Sains Malaysia  
Penang

Foo Say Fook  
Zaidatul Akmaliah Lope Pihie  
Hj. Bahaman Abu Samah  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
Selangor

*Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif, tahap kecenderungan penggunaan setiap sumber kuasa pengetua, gaya komunikasi penyeliaan pengetua, dan struktur organisasi. Di samping itu, kajian ini juga meninjau pengamalan budaya kerja guru dan tahap kebolehan guru. Kajian yang berbentuk tinjauan ini adalah berdasarkan 'Model Kitaran Pengurusan Kolaboratif Sekolah' oleh Caldwell dan Spinks (1988) dan 'Teori Sistem Empat Pengurusan' oleh Rensis Likert (1961). Sejumlah 310 orang guru dari 31 buah sekolah menengah di Wilayah Persekutuan dipilih dengan menggunakan kaedah persampelan rawak berlapis. Secara deskriptif, dapatan-dapatan kajian ini menunjukkan: (i) tahap pengurusan kolaboratif yang diamalkan di sekolah mereka adalah antara sederhana dan tinggi; (ii) responden mempersepsikan pengetua mereka berkecenderungan tinggi menggunakan kelima-lima sumber kuasa; (iii) sebanyak 74.8 peratus responden mempersepsikan pengetua mereka berada pada tahap komunikasi penyeliaan yang sederhana; (iv) sejumlah 97.4 peratus responden mengamalkan budaya kerja yang positif; (v) sejumlah 71.3% responden berada pada tahap kebolehan yang sederhana; dan (vi) seramai 91.6 peratus responden mempersepsikan struktur organisasi mereka adalah leper dan luwes.*

## **PENGENALAN**

Pengurusan kolaboratif berlaku apabila peluang diberikan kepada ahli atau kakitangan untuk turut serta dalam proses pembuatan keputusan (McClure, 1998). Menurut Gurcharan (1997), pengurusan kolaboratif menggariskan banyak nilai organisasi dan menghalau tumpuan terhadap isu kualiti yang melibatkan pelanggan dalaman dan luaran.

Pengurusan kolaboratif dianggap sebagai satu reformasi dalam pendidikan di Malaysia walaupun konsep, teori, dan modelnya telah lama diperkenalkan (Abdul Rani, Ahmad Fadzli & Tajul Ariffin, 1998). Mereka berpendapat pengurusan kolaboratif tidak dapat dijalankan dengan sempurna jika orang yang diberi tanggungjawab tidak memainkan peranan dengan baik atau enggan bersama-sama membentuk pasukan kerja yang padu dan bermakna. Selain itu, hasilnya cuma dapat dirasakan dalam jangka masa yang panjang dan ada sebilangan guru menjadi bosan menunggu hasil usaha mereka.

Dapatan-dapatan kajian Abdul Rani et al. (1998) dan Asmah (1998) menunjukkan pelaksanaan pengurusan kolaboratif di Malaysia belum mencapai tahap yang memuaskan. Dapatan kajian pengkaji-pengkaji lepas (Nagalingam, 1997; Santee, 1998; Noor Fauza, 1998; Sallehuddin, 1998; Lau Siew Ting, 1999) telah menunjukkan para guru lebih berminat untuk melibatkan diri dalam pengurusan kurikulum. Oleh itu, pengurusan kolaboratif dalam kajian ini bermaksud penglibatan guru dalam pengurusan kurikulum sahaja.

## **KERANGKA TEORI**

Penyelidikan ini memanfaatkan 'Model Kitaran Pengurusan Kolaboratif Sekolah' dan 'Teori Sistem Empat Pengurusan'. Oleh itu, penjelasan tentang model dan teori tersebut dikemukakan.

### **Model Kitaran Pengurusan Kolaboratif Sekolah**

Menurut Caldwell dan Spinks (1988), sebelum model ini dilaksanakan di sekolah-sekolah, terdapat tiga ciri utama yang perlu diberi perhatian. Ciri pertama merangkumi (i) penetapan atau penentuan matlamat dan pengenalpastian keperluan pendidikan; (ii) membuat dasar yang

mengandungi pernyataan tujuan dan panduan secara kasar; (iii) perancangan program; (iv) penyediaan dan kelulusan anggaran program; (v) pelaksanaan; dan (vi) penilaian.

Ciri kedua pula memastikan perancangan yang dibuat itu mempunyai definisi dasar yang melampaui apa yang terkandung dalam pernyataan matlamat am tetapi tidak terlalu terperinci sehingga menentukan tindakan yang perlu diambil. Ciri ketiga berkenaan pengelolaan aktiviti perancangan di sekitar program yang selari dengan cara kerja di sekolah.

### **Teori Sistem Empat Pengurusan**

Teori Sistem Empat Pengurusan yang diperkenalkan oleh Likert (1961) telah digunakan dalam kajian ini. Menurut beliau, peringkat pengurusan kolaboratif yang optimum berlaku apabila terdapat penyertaan pasukan secara meluas dalam kerja-kerja penyeliaan dan membuat keputusan. Tambah beliau, tugas utama seorang pengurus kolaboratif ialah membentuk satu pasukan yang dapat menyatupadukan tenaga dalam proses pembuatan keputusan dan pelaksanaan. Tahap pengurusan kolaboratif yang tinggi dalam teori tersebut berada antara Sistem Tiga dan Sistem Empat.

### **PERNYATAAN MASALAH**

Konsep pengurusan kolaboratif didapati masih kabur di peringkat sekolah. Walaupun konsep tersebut pernah disentuh oleh Menteri Pendidikan Malaysia, Tan Sri Dato' Seri Musa Mohamad pada 20 Januari 2000 semasa menyampaikan amanat Tahun Baru di Auditorium Bahagian Teknologi Pendidikan, namun 'bagaimana' dan 'apa' yang terkandung di dalamnya tidak diberi penjelasan. Masalah seperti siapakah yang harus terlibat, apakah peranan pengetua dan guru serta sejauh mana penglibatan mereka turut menjadi persoalan. Jadi, senario ini menunjukkan konsep pengurusan kolaboratif masih kurang jelas dan mantap.

Pengurusan kolaboratif yang dijalankan di sekolah adalah berbentuk *programme oriented*, iaitu penubuhannya bersifat sementara. Pasukan kerja yang dibentuk dalam pengurusan kolaboratif lazimnya dibubarkan apabila selesainya sesuatu aktiviti. Ini bermakna walaupun pengurusan

kolaboratif telah lama diperkenalkan di Malaysia, tetapi cara pelaksanaannya tidak berkekalan. Ini disebabkan pengurusan kolaboratif belum dapat dibudayakan dalam amalan kerja.

## **OBJEKTIF KAJIAN**

Dalam konteks masalah yang telah dinyatakan, kajian ini dilakukan untuk mencapai objektif berikut:

1. Mengenal pasti persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif dan aspek-aspeknya dalam organisasi sekolah.
2. Mengenal pasti persepsi guru terhadap (i) tahap kecenderungan penggunaan sumber-sumber kuasa pengetua; (ii) gaya komunikasi penyeliaan pengetua; (iii) pengamalan budaya kerja guru; (iv) tahap kebolehan guru; dan (v) struktur organisasi sekolah.

## **Sorotan Literatur**

Pengurusan kolaboratif merupakan fokus perbincangan dalam artikel ini. Berdasarkan hakikat ini, sorotan literatur lepas akan dibataskan kepada aspek pengurusan kolaboratif sahaja.

Berdasarkan kajian-kajian lepas yang dibincangkan, bolehlah dirumuskan beberapa fenomena yang wujud dalam pengurusan sekolah. Dapatan-dapatan kajian Lontos (1993), Brown dan Boyle (1999), Smylie et al. (1996), Noorul Aini (1997), Nagalingam (1997), Jones (1997), Sallehuddin (1998), Sharifah Khamis (1998), Lau Siew Ting (1999), Zakaria (2000) dan Shamsul Bahriah (2002) menunjukkan tahap penglibatan guru adalah tinggi dalam pengurusan kurikulum khususnya aspek pengajaran dan pembelajaran manakala tahap penglibatan yang rendah wujud dalam pengurusan kewangan, polisi sekolah dan perancangan serta pengurusan kakitangan.

Dapatan Weiss (1992), Short, Greer dan Melvin (1994) selari dengan dapatan Munira (2000), iaitu keputusan yang dibuat secara kolaboratif adalah lebih berkesan berbanding keputusan yang dibuat oleh pengetua sahaja. Dapatan Ong Chong Sooi (1995), Ismail (1998) dan Ang Seng Chai (1999) pula menunjukkan pengurusan kolaboratif dapat

meningkatkan kemahiran subordinat. Sementara itu, dapatan kajian Mohd Shaphri (1995) dan Zakaria (2000) pula menunjukkan proses pembuatan keputusan itu sama ada kolaboratif atau tidak bergantung pada pengamalan gaya kepimpinan pengetua. Namun, kajian Gallmeier (1992), dan Hughes, Ginnett dan Curphy (1996) pula menunjukkan terdapatnya hubungan dengan gaya kepimpinan pengetua.

Tahap amalan pengurusan kolaboratif yang didapati daripada kajian-kajian lepas didapati berbeza. Gurcharan (1997) mendapati tahap pengurusan kolaboratif dalam kalangan pegawai perkhidmatan pendidikan adalah sederhana manakala dalam konteks sekolah pula, Md. Hanafi (2001) mendapati tahap amalan pengurusan kolaboratif di Sekolah Menengah Teknik (SMT) (Pertanian) Chenor dan Sekolah Menengah Vokasional (SMV) (ERT) Puteri, Temerloh dalam pengurusan kurikulum adalah sederhana. Namun begitu, Hussein Ahmad (1993), Mokhtar (1995), Pua Eng Teck (1997), Muniandy (1998), Zarina (1998), Sharifa Samsudin (1999) dan Zulkiffli (2000) mendapati tahap amalan pengurusan kolaboratif di sekolah adalah tinggi menurut persepsi guru. Kajian Noor Fauza (1998), Lau Siew Ting (1999) dan Ong Kwi Pea (1999) mendapati tahap amalan pengurusan kolaboratif adalah rendah. Menurut pengkaji-pengkaji di atas, implikasi kajian mereka menunjukkan bahawa pendedahan kepada pengurusan kolaboratif belum cukup meluas dalam kalangan guru. Selain itu, kesibukan tugas mengajar menyebabkan kebanyakan guru kurang memberi perhatian kepada perlunya penglibatan dalam pengurusan.

## **METODOLOGI DAN POPULASI KAJIAN**

Reka bentuk kajian yang dijalankan adalah bersifat kuantitatif dan berasaskan tinjauan rawak berlapis. Sekolah-sekolah menengah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur telah dipilih sebagai tempat untuk menjalankan kajian ini. Seramai 279 orang guru biasa dan 31 orang guru pentadbir daripada 31 buah sekolah menengah telah dipilih untuk menjadi responden kajian.

Satu set soal selidik yang mengandungi tujuh bahagian, iaitu Bahagian A hingga G digunakan untuk mengumpul data. Kesemua bahagian mengandungi 154 item. Bahagian A bertujuan meninjau tahap pengurusan kolaboratif yang dilaksanakan di sekolah. Bahagian B

hingga Bahagian F mengesan kedudukan pembolehubah-pembolehubah bebas kajian. Bahagian G mengandungi lapan item untuk mendapatkan maklumat tentang pengetua sekolah dan saiz sekolah, namun tiada maklumat berkaitan identiti responden dikumpulkan.

Satu kajian rintis telah dijalankan dan pekali kebolehpercayaan untuk item-item dalam soal selidik didapati tinggi, baik dan boleh diterima dengan nilai alpha antara 0.84 hingga 0.90. Kajian ini menggunakan skor min dan sisihan piawai untuk menentukan persepsi guru terhadap tahap kecenderungan penggunaan sumber-sumber kuasa pengetua. Selain itu, skor min atas skor terkumpul digunakan untuk menentukan kedudukan pembolehubah bersandar, iaitu persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif dan juga pembolehubah-pembolehubah bebas yang lain.

## **DAPATAN KAJIAN**

### **Persepsi Guru Terhadap Tahap Pengurusan Kolaboratif dan Aspek-Aspeknya Secara Terperinci**

Penentuan tahap pengurusan kolaboratif dikategorikan mengikut pengkelasan skor 'sangat tidak setuju', 'kurang setuju', 'setuju' dan 'sangat setuju'. Perbezaan skor minimum 40 dengan skor maksimum 160 untuk 40 item yang dibahagikan kepada tiga kelas untuk mendapatkan selang kelas yang dinyatakan. Penentuan kedudukan persepsi guru-guru terbabit dibuat berpandukan Jadual 1.

Jadual 1 menunjukkan daripada 310 orang responden, sebanyak 48.7 peratus menunjukkan tahap persetujuan yang sederhana terhadap pengurusan kolaboratif di sekolah manakala 51.3 peratus pada tahap yang tinggi. Tidak ada responden yang mempersepsikan tahap pengurusan kolaboratif yang rendah telah diamalkan di sekolah mereka. Berikut dipaparkan dapatan kajian berdasarkan persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif daripada 31 buah sekolah menengah di Wilayah Persekutuan.

Jadual 1: Tahap Pengurusan Kolaboratif Menurut Persepsi Guru

Tahap Pengurusan Kolaboratif	Frekuensi	Peratus
Rendah (1.00-2.00)	–	0.0
Sederhana (2.01-3.00)	151	48.7
Tinggi (3.01-4.00)	159	51.3
Jumlah	310	100.0
Min: 2.96	Minimum: 2.13	
Sisihan Piawai: 0.27	Maksimum: 3.58	

Tahap pengurusan kolaboratif dalam kajian ini dikaji daripada tiga aspek, iaitu aspek pengetua, guru dan persekitaran. Jadual 2, 3 dan 4 menunjukkan kategori skor tahap pengurusan kolaboratif mengikut ketiga-tiga aspek tersebut. Keputusan kajian menunjukkan lebih separuh daripada jumlah guru, iaitu 61 peratus mempunyai tahap sikap yang tinggi dan positif terhadap pelaksanaan pengurusan kolaboratif. Sementara itu, sebanyak 42.9 peratus guru mempersepsikan pengetua mereka mengamalkan tahap pengurusan kolaboratif yang tinggi. Walau bagaimanapun, kebanyakan guru, iaitu 75.8 peratus menyatakan persekitaran yang ada di sekolah hanya menggalakkan pelaksanaan pengurusan kolaboratif pada tahap yang sederhana. Hasil kajian menunjukkan kumpulan responden mempersepsikan pengurusan kolaboratif di sekolah mereka berada pada tahap sederhana dan tinggi dalam ketiga-tiga aspek.

Jadual 2: Tahap Pengurusan Kolaboratif Berdasarkan Aspek Pengetua

Tahap Pengurusan Kolaboratif	Frekuensi	Peratus
Rendah (1.00–1.99)	64	20.6
Sederhana (2.00–2.99)	113	36.5
Tinggi (3.00–4.00)	133	42.9
Jumlah	310	100.0
Min: 2.88	Minimum: 1.60	
Sisihan Piawai: 0.36	Maksimum: 3.67	

Jadual 3: Tahap Pengurusan Kolaboratif Berdasarkan Aspek Guru

Tahap Pengurusan Kolaboratif	Frekuensi	Peratus
Rendah (1.00–1.99)	–	–
Sederhana (2.00–2.99)	121	39.0
Tinggi (3.00–4.00)	189	61.0
Jumlah	310	100.0
Min: 3.16	Minimum: 2.46	
Sisihan Piawai: 0.29	Maksimum: 4.00	

Jadual 4: Tahap Pengurusan Kolaboratif Berdasarkan Aspek Persekitaran

Tahap Pengurusan Kolaboratif	Frekuensi	Peratus
Rendah (1.00–1.99)	2	0.6
Sederhana (2.00–2.99)	235	75.8
Tinggi (3.00–4.00)	73	23.6
Jumlah	310	100.0
Min: 2.84	Minimum: 1.83	
Sisihan Piawai: 0.29	Maksimum: 3.58	

### **Persepsi Guru Terhadap Kecenderungan Penggunaan Setiap Sumber Kuasa Pengetua**

Keputusan kajian berdasarkan Jadual 5 menunjukkan taburan persepsi responden terhadap penggunaan sumber kuasa pengetua mereka. Skor min yang paling tinggi adalah sumber kuasa rujukan, iaitu 2.97 (sisihan piawai = 0.47). Ini diikuti oleh kuasa sah (min = 2.94, sisihan piawai = 0.35), kuasa paksaan (min = 2.91, sisihan piawai = 0.48), kuasa pakar (min = 2.90, sisihan piawai = 0.46) dan kuasa ganjaran (min = 2.89, sisihan piawai = 0.42). Skor min yang paling rendah ialah kuasa ganjaran, iaitu 2.89. Oleh itu, menurut penilaian guru, penggunaan kuasa rujukan, kuasa sah dan kuasa paksaan lebih kerap diamalkan oleh pengetua dalam kepimpinan berbanding kuasa pakar dan kuasa ganjaran. Kesimpulannya, sumber kuasa rujukan merupakan sumber kuasa yang paling cenderung digunakan. Namun begitu, kelima-lima sumber kuasa mencapai skor min melebihi 2.5 yang dianggap tahap kecenderungan yang tinggi menggunakan kesemua sumber kuasa tersebut.

Jadual 5: Tahap Kecenderungan Penggunaan Sumber Kuasa Pengetua

Sumber Kuasa	Jumlah Item	Min	Sisihan Piawai
Kuasa rujukan (1-4)	6	2.97	0.47
Kuasa ganjaran (1-4)	6	2.89	0.42
Kuasa pakar (1-4)	6	2.90	0.46
Kuasa paksaan (1-4)	5	2.91	0.48
Kuasa sah (1-4)	6	2.94	0.35

Skala Likert bagi setiap item dari 1-4

### **Persepsi Guru Terhadap Gaya Komunikasi Penyeliaan Pengetua dan Dimensi-Dimensinya**

Data yang diperoleh menunjukkan cuma 21.9% responden berpendapat pengetua mereka mempunyai tahap komunikasi penyeliaan yang tinggi secara keseluruhan. Sementara 74.8% responden menyatakan tahap komunikasi penyeliaan pengetua berada pada tahap sederhana. Sebanyak 3.3% responden pula berpendapat tahap komunikasi penyeliaan pengetua masih berada pada tahap yang rendah. Rumusan bagi data ini ditunjukkan dalam Jadual 6.

Jadual 6: Tahap Komunikasi Penyeliaan Pengetua Menurut Persepsi Guru

Tahap Komunikasi	Frekuensi	Peratus
Rendah (1.00-1.99)	10	3.3
Sederhana (2.00-2.99)	232	74.8
Tinggi (3.00-4.00)	68	21.9
Jumlah	310	100.0
Min keseluruhan: 2.75	Minimum: 1.00	
Sisihan Piawai: 0.42	Maksimum: 4.00	

Dalam kajian yang dijalankan, gaya komunikasi penyeliaan dibahagikan kepada empat dimensi, iaitu arahan kerja, rasional kerja dan ideologi, maklumat, dan maklum balas. Oleh kerana setiap dimensi mengandungi empat item, maka skor yang tertinggi ialah 16 dan skor yang terendah ialah 4. Selain itu, skor-skor bagi setiap dimensi dikelaskan kepada dua kumpulan, iaitu dominasi dan tidak dominasi bagi menunjukkan tahap penggunaannya. Tahap dominasi melibatkan skor melebihi 12 manakala skor yang sama atau kurang daripada 12 dianggap tidak dominasi

menggunakan gaya tersebut. Ringkasan pembahagian skor mengikut tahap dominasi setiap dimensi gaya komunikasi penyeliaan ditunjukkan dalam Jadual 7.

Jadual 7: Tahap Dominasi Dimensi Gaya Komunikasi Penyeliaan Menurut Persepsi Guru

Dimensi Gaya Komunikasi Penyeliaan	Julat	Frekuensi Skor	Peratus
Arahan kerja			
(Dominasi)	13–16	48	15.5
(Tidak dominasi)	4–12	262	84.5
Rasional kerja dan ideologi			
(Dominasi)	13–16	63	20.3
(Tidak dominasi)	4–12	247	79.7
Maklumat			
(Dominasi)	13–16	48	15.5
(Tidak dominasi)	4–12	262	84.5
Maklum balas			
(Dominasi)	13–16	32	10.3
(Tidak dominasi)	4–12	278	89.7

Data yang diperoleh menunjukkan sebanyak 20.3 peratus responden mempersepsikan gaya komunikasi penyeliaan pengetua berasaskan rasional kerja dan ideologi berada pada tahap dominasi yang paling tinggi. Ini bermakna sebanyak 20.3 peratus responden mempersepsikan pengetua sering memaklumkan guru sebab sesuatu kerja perlu dilakukan dan kaitannya dengan tugas lain di sekolah. Sebaliknya, hanya 10.3 peratus responden menyatakan dimensi maklum balas yang digunakan oleh pengetua sebagai dominasi gaya komunikasi penyeliaan. Dengan perkataan lain, terdapat 89.7 peratus responden mempersepsikan pengetua tidak memaklumkan kepada guru tentang prestasi kerja guru.

Sementara itu, sebanyak 15.5 peratus responden menyatakan dimensi arahan kerja dan maklumat merupakan gaya komunikasi penyeliaan yang dominan dilaksanakan oleh pengetua. Terdapat 15.5 peratus responden mempersepsikan pengetua mereka sering memberi perintah-

perintah khususnya tentang sesuatu tugas yang bertujuan mengarah guru untuk menjalankan tugasnya termasuklah dalam bidang tugasnya di samping menyediakan maklumat tentang prosedur dan cara melaksanakan sesuatu tugas tentang perkhidmatan dan kemudahan di sekolah.

### **Pengamalan Budaya Kerja Guru**

Jadual 8 menunjukkan pengamalan budaya kerja sampel kajian. Sebanyak 97.4 peratus sampel kajian mengamalkan budaya kerja yang positif berbanding dengan 2.6 peratus sampel kajian yang mengamalkan budaya kerja negatif. Budaya kerja yang diukur merangkumi elemen-elemen seperti utamakan pelanggan, semangat kerja, menghargai masa, penyayang dan berdisiplin.

Jadual 8: Pengamalan Budaya Kerja Guru

Budaya Kerja	Frekuensi	Peratus
Negatif (1.00–2.50)	8	2.6
Positif (2.51–4.00)	302	97.4
Jumlah	310	100.0
Min: 3.09	Minimum:	2.25
Sisihan Piawai: 0.31	Maksimum:	3.96

### **Tahap Kebolehan Guru Semasa Penglibatan dalam Pengurusan**

Tahap kebolehan guru ditentukan secara 'rendah', 'sederhana' dan 'tinggi', iaitu berdasarkan kepada julat skor min. Nilai frekuensi dan peratus responden bagi ketiga-tiga kumpulan menunjukkan tahap kebolehan guru masing-masing. Penentuan ini kemudiannya diperkukuhkan oleh nilai min bagi jumlah skor yang turut berada dalam julat skor min tersebut.

Jadual 9 menunjukkan majoriti responden (71.3%) berada pada tahap kebolehan sederhana berbanding hanya 1.3 peratus responden berada pada tahap rendah dan 27.4 peratus responden berada pada tahap berkebolehan tinggi.

Jadual 9: Tahap Kebolehan Guru

Tahap Kebolehan	Frekuensi	Peratus
Rendah (1.00-1.99)	4	1.3
Sederhana (2.00-2.99)	221	71.3
Tinggi (3.00-4.00)	85	27.4
Jumlah	310	100.0
Min: 2.96	Minimum: 1.94	
Sisihan Piawai: 0.39	Maksimum: 4.00	

### Persepsi Guru Terhadap Struktur Organisasi Mereka

Terdapat dua bentuk struktur organisasi yang dikaji dalam kajian ini, iaitu struktur organisasi yang berhierarki dan tegar atau yang leper dan luwes. Daripada Jadual 10, didapati majoriti responden (91.6%) mempersepsi struktur organisasi mereka berbentuk leper dan luwes.

Jadual 10: Struktur Organisasi Sekolah Kajian

Struktur Organisasi	Frekuensi	Peratus
Berhierarki dan tegar (1.00–2.50)	26	8.4
Leper dan luwes (2.51–4.00)	284	91.6
Jumlah	310	100.0
Min: 2.80	Minimum: 2.05	
Sisihan Piawai: 0.22	Maksimum: 3.45	

### PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Secara keseluruhannya, guru-guru mempunyai persepsi yang tinggi terhadap tahap pengurusan kolaboratif di sekolah mereka. Apabila setiap aspek dalam pengurusan kolaboratif dikaji secara terperinci dan berasingan, guru mempersepsi diri mereka berada pada tahap pengurusan kolaboratif yang sederhana dan tinggi. Terdapat beberapa kelemahan dalam pengurusan kolaboratif dari aspek pengetua menurut persepsi guru. Pengetua tidak dapat menunjukkan pengurusan kolaboratif yang berkesan dalam merangsang dan memotivasikan guru untuk meningkatkan kecekapan mereka. Di samping itu, pengetua juga tidak dapat menyampaikan idea dan maklumat daripada sumber luar kepada guru dan memberi bimbingan kepada guru dari segi

perkembangan profesional mereka. Ini mungkin disebabkan fahaman pengetua terhadap teori pengurusan kolaboratif yang boleh dimanfaatkan dalam organisasi masih kurang. Kebanyakan pengetua beranggapan bahawa teori pengurusan autokratik paling sesuai dilaksanakan.

Dapatan kajian ini selaras dengan penemuan kajian yang dibuat oleh French (1978), kemudian disokong oleh Jaafar (1999). Kajian mereka menunjukkan bahawa penggunaan kuasa rujukan dan kuasa sah menyebabkan kakitangan menurut perintah dalam banyak hal. Penggunaan kuasa sah oleh pengetua diiringi autoriti dan pengaruh yang ada padanya boleh memperkukuhkan pengurusan seseorang pengetua itu (French, 1978). Walau bagaimanapun, menurut Jaafar (1997) autoriti tidak menjamin prestasi sesebuah organisasi kerana kadangkala autoriti juga dicabar oleh subordinat atau ahli yang tidak berpuas hati dengan corak pengurusan seseorang atau pasukan kerjanya.

Kebanyakan pengetua didapati cenderung menggunakan kuasa sah dan kuasa paksaan dalam pengurusan sekolah. Hal ini mungkin disebabkan sistem pendidikan di Malaysia yang terlalu berorientasikan peperiksaan. Harapan ibu bapa yang tinggi terhadap pencapaian akademik anak mereka dan kejayaan seseorang pengetua berdasarkan pencapaian akademik dalam peperiksaan awam mungkin mengakibatkan pengetua tersebut menggunakan kuasa sah dan kuasa paksaan dalam pengurusan sekolah. Motif sedemikian akan memberi tekanan kepada guru untuk bekerja kuat demi mencapai keputusan akademik yang cemerlang.

Kemahiran komunikasi penyeliaan seseorang pengetua dengan subordinat melalui dimensi arahan kerja, rasional kerja dan ideologi, maklumat dan maklum balas dapat menentukan keberkesanan komunikasi dalam organisasi, khususnya dalam aspek penyeliaan. Komunikasi penyeliaan yang berkesan dalam sekolah dapat membantu memudahkan pembentukan pasukan kerja yang berkesan seterusnya mencapai matlamat pengurusan kolaboratif (Hassan, 2001).

Antara keempat-empat dimensi gaya komunikasi penyeliaan, dimensi maklum balas mencecah tahap dominasi yang rendah secara perbandingan. Dari segi penyaluran maklum balas, pengetua seharusnya bersifat lebih terbuka dan memaklumkan kepada setiap guru tentang prestasi kerja mereka. Pengetua wajar berbincang dengan guru

berkenaan tentang kekuatan dan kelemahan yang ada padanya serta mengesyorkan cara untuk memperbaiki prestasi kerja.

Seramai 302 orang (97.4%) responden mempersepsikan budaya kerja mereka sebagai positif. Ini bermakna mereka mengutamakan pelanggan, bersemangat bekerja, menghargai masa, penyayang dan berdisiplin. Sementara itu, 221 orang (71.3%) responden mempersepsikan diri mereka berada pada tahap kebolehan yang sederhana. Kebanyakan responden masih belum mencapai tahap kebolehan yang tinggi walaupun mereka mengamalkan budaya kerja yang positif. Hal ini mengimplikasikan mereka masih kurang keyakinan diri semasa melibatkan diri dalam proses pengurusan sekolah. Keadaan sebegini mungkin disebabkan pengalaman guru yang cetek, tidak biasa dengan proses pengurusan, takut mengemukakan pendapat di hadapan rakan-rakan sejawat yang lebih berpengalaman.

Kebanyakan responden, iaitu seramai 284 orang (91.6%) mempersepsikan struktur organisasi sekolah mereka adalah leper dan luwes. Kini, mereka mula memahami persepaduan tenaga guru perlu dibina berdasarkan kebolehan, bukan berdasarkan kekuatan kelompok autoriti. Andaian konvensional yang menganggap kewujudan kebijaksanaan hanya ada pada pihak atasan semata-mata perlu dicabar kerana dapatan kajian ini menunjukkan bahawa keupayaan ini juga terdapat pada subordinat. Kewibawaan keputusan perlu berdasarkan maklumat, dan bukan berdasarkan arahan kerana arahan boleh dikeluarkan oleh individu tanpa kolaborasi maklumat. Dengan perkataan lain, kita telah membina makna baru dalam struktur yang mengawal mereka supaya dapat terus bergiat mentransformasi struktur bagi mencapai matlamat kerja dan kehidupan peribadi.

## **PENUTUP**

Walaupun secara keseluruhannya dapatan kajian ini telah membuktikan tahap pengurusan kolaboratif di sekolah-sekolah menengah di Wilayah Persekutuan berada pada tahap yang sederhana dan tinggi sahaja, namun wujudnya beberapa kelemahan dari aspek pengetua. Para pengetua didapati kurang menggalakkan pengurusan kolaboratif. Memandangkan pembolehkan-pembolehkan bebas seperti tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa rujukan, tahap kecenderungan penggunaan

kuasa pakar dan gaya komunikasi penyeliaan boleh mendorong meningkatkan tahap pengurusan kolaboratif, para pengetua seharusnya mengeksploitasikannya dengan sebaik mungkin.

## **RUJUKAN**

- Abdul Rani Md. Zin, Ahmad Fadzli dan Tajul Ariffin, 1998, "*Collaborative School Management Cycle* ialah suatu model pengurusan sekolah berkesan: Ciri-ciri dan pelaksanaan", *Wawasan*, 34-48.
- Ang Seng Chai, 1999, *Performance and Empowerment, Lessons in Leading and Motivating Employee*, Shah Alam: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Asmah Ahmad, 1998, *Collaborative Management and School Effectiveness in Malaysian Primary School*, tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan, University of Hull.
- Awalludin Mat Din, 1997, *Persepsi Guru Terhadap Stail Kepimpinan Pengetua Mempengaruhi Pembentukan Iklim Sekolah dan Pencapaian Akademik: Satu Tinjauan Sekolah-Sekolah di Kawasan Felda, Negeri Sembilan Darul Khusus: Satu Tinjauan*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Awang Hj Jeludin Awang Hj Damit, 1998, *Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah di Negara Brunei Darussalam*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- Aziz Awang Sulaiman, 1999, *Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah Teknik di Kuala Muda, Kedah*, tesis Sarjana Muda Pendidikan yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Azman Husin @ Hashim, 1999, *Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah Teknik di Negeri Kelantan*, tesis Sarjana Muda Pendidikan yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia.

Tang Keow Ngang et al.

- Brown, M. dan Boyle, B., 1999, "Commonalities between perception and practice in models of school decision-making in North West of England", *School Leadership & Management*, August 1999, 19(3): 319, 12.
- Caldwell, B.J. dan Spinks, J.M. 1988, *The Self-Managing School*, East Sussex, UK: The Falmer Press.
- Daryono, 1995, *The Effect of Individu Characteristics on the Relationship between Person Interest-Work Environment Congruency and Job Involvement at Universitas Terbuka (The Indonesian Open Learning University)*, disertasi Sarjana, University of Victoria.
- French, J.R.P., 1978, *The Personnel Management Process: Human Resources Administration and Development*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gallmeier, K., 1992, *Abstract of the Effectiveness of Principal Leadership Style on Teacher Motivation* (ED 354591).
- Ghazali Ismail, 2001, *Kajian Perbandingan 'Empowerment' oleh Pengetua pada Persepsi Guru-guru Kanan dan Guru-guru Biasa*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia.
- Gurcharan Singh A/L Bishan Singh, 1997, *Semangat Berpasukan Berkualiti di kalangan Pegawai-Pegawai Perkhidmatan Pendidikan di Negeri Perak*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Hassan Awang Mat, 2001, "Model komunikasi – Aplikasinya di Sekolah: Satu kajian literatur", *Jurnal Institut Pengetua – Pemimpin*, 1(1): 86–96.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. dan Curphy, G.J., 1996, *Leadership: Enhancing the Lesson of Experience*, Boston: Irwin (Time Mirror Higher Education Group).
- Hussein Ahmad, 1993, "Perkembangan staf di sekolah: Bentuk dan cara pelaksanaan", *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, 1(2): 2–9.

Ismail Adnan, 1998, "Kepimpinan pengetua/guru besar ke arah pelaksanaan kurikulum yang berkesan", *Jurnal Kurikulum*, Pusat Perkembangan Kurikulum, 1(1): 1998.

Jaafar Muhammad, 1997, *Kelakuan Organisasi* (edisi ketiga), Kuala Lumpur: Leeds Publication.

Jaafar Sulaiman, 1998, *Sistem Nilai Guru Terhadap Stail Pengurusan Pengetua dan Suasana Kerja Guru*, tesis Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan, Universiti Sains Malaysia.

Jones, R.E., 1997, "Teacher participation in decision making – Its relationship to staff morale and student achievement", *Education*, 118(1): 76–83.

Kalaiselvan Muniandi, 2000, *Stail Kepimpinan Guru Besar dan Pengaruhnya ke atas Iklim Sekolah Mengikut Persepsi Guru-Guru: Satu Tinjauan ke atas Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di Daerah Seremban/Port Dickson, Negeri Sembilan Darul Khusus*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Lau Siew Ting, 1999, *Teachers' Participation in Decision Making Process in a Secondary School*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.

Likert, R., 1961, *New Pattern of Management*. New York: McGraw Hill.

Liontos, L.B., 1993, "Shared Decision Making" *OSSC Bulletin October 1993*, Eugene, Oregon: University of Oregon.

McClure, G., 1998, *Shared Decision Making: The Benefits and Pitfalls*, <http://www.rockyview.ab.ca/bpeak/staff/mcclure/shared.html>. 25 (dicapai pada 15 Julai 2001).

Md Hanafi Taswirjo, 2001, *Persepsi Guru-Guru SMT (Pertanian) Chenor dan SMV (ERT) Puteri Temerloh Pahang Terhadap Penglibatan Mereka dalam Membuat Keputusan Bersama di Sekolah*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia.

*Tang Keow Ngang et al.*

Mohamad Basir Manap, 1999, *Penglibatan Guru dalam Proses Membuat Keputusan dalam Pelbagai Bidang Pengurusan di Sekolah*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Mohd Azam Mohd Isa, 1997, *Persepsi Guru Terhadap Stail Kepimpinan Guru Besar*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.

Mohd Shaphri Mohd Yusof, 1995, *Stail Kepimpinan Guru Besar yang Sebenarnya Berdasarkan Persepsi Guru-Guru*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.

Mokhtar Zakaria, 1995, *Pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh dalam Kepimpinan Sekolah di Sekolah Menengah Daerah Kota Setar*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.

Muniandy Varathan, 1998, *Persepsi Guru Terhadap Kepemimpinan Pengetua di Sebuah Sekolah Menengah*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.

Munira Mohsin, 2000, *Persepsi Guru Terhadap Amalan Konsep Kepimpinan Pengajaran di kalangan Pentadbir ke arah Sekolah Berkesan*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia.

Nagalingam Karuppiah, 1997, *A Survey of Teacher Participation in Decision Making in Primary and Secondary Schools in the State of Johor, Malaysia*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, University of Bristol.

Noor Fauza Zabidi, 1998, *Perception of Secondary School Teachers Regarding the Extent to which Shared Decision Making is Utilized in Their Schools*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, University of Houston.

Noorul Aini Ambak, 1997, *Proses Pembuatan Keputusan di Sebuah Sekolah Menengah: Satu Kajian Kes*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.

- Noraini Kaprawi, 1996, *Hubungan Program-Program Kualiti Kehidupan Bekerja dengan Kepuasan Kerja dan Penglibatan Kerja bagi Pekerja-Pekerja CABOT. Kajian Tinjauan di CABOT (Malaysia) Sdn. Bhd., Port Dickson, Negeri Sembilan*, tesis Sarjana Pengurusan Teknologi yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Omar Ismail, 1994, *Faktor-Faktor Berkaitan dengan Penglibatan Pengusaha-Pengusaha Projek Ekonomi di Kawasan Ketengah dalam Membuat Keputusan*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia.
- Ong Chong Sooi, 1995, "Komitmen dan prestasi organisasi: Cabaran kepada pengurus pendidikan", *Masalah Pendidikan*, 19.
- Ong Kwi Pea, 1999, *Tahap Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Pentadbiran*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia.
- Pua Eng Teck, 1997, *Principal Empowerment: An Exploratory Research in Perlis*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Sallehuddin Ab. Talib, 1998, *Persepsi Guru-Guru Dalam Proses Membuat Keputusan Kurikulum di Beberapa Buah Sekolah Menengah di Daerah Kuala Lipis, Pahang*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Shamsul Bahriah Bahardin, 2002, *Tahap Penglibatan Guru dalam Proses Membuat Keputusan Berkaitan Pengurusan Guru*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sharifa Samsudin, 1999, *Tingkah Laku Pengurusan Pengetua Wanita di Daerah Tawau dan Kaitannya dengan Keberkesanan Kepimpinan Sekolah Menengah*, tesis Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia.

Tang Keow Ngang et al.

- Sharifah Khamis, 1998, *Penglibatan Guru Panitia dalam Proses Membuat Keputusan: Satu Tinjauan di Sekolah Menengah Gred A di Negeri Melaka*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Short, P.M., Greer, J.T. dan Melvin, W.M., 1994, "Creating empowered schools: Lesson in change", *Journal of Educational Administration*, 32(4): 38–52.
- Smylie, M.A., Lazarus, V. dan Brownlee, C.J., 1996, "Instructional outcome of school-based participative decision making", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18: 181–198.
- Subberi Ramli, 1998, *Persepsi Guru Terhadap Penentu-Penentu Kejayaan Kerja Berpasukan dalam Organisasi Sekolah di Daerah Kulim, Kedah Darul Aman*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Tan Lay Yen, 1995, *Perception of Teacher Training College Lecturers in Total Quality Management*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Weiss, C.H., 1992, *Shared Decision Making About What? A Comparison of Schools With and Without Teacher Participation*, Occasional Paper No.15 (1992), ACSA US, New York (ED 350689).
- Zakaria Ismail, 2000, *Penglibatan Guru-Guru Sekolah Menengah di Daerah Petaling dalam Proses Membuat Keputusan*, tesis Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia.
- Zamaili Mahamud, 1995, *Gaya Kepimpinan dalam Pengurusan di Kalangan Guru Besar Sekolah Rendah*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Zarina Mahmood, 1998, *Persepsi Penolong Pengurus Terhadap Penurunan Kuasa yang Dijalankan oleh Pengetua Sekolah Menengah Daerah Gombak*, tesis Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia.

Zulkiffli Abdul Aziz, 2000, *Persepsi Guru-Guru Terhadap Budaya Kerja Berpasukan di Sekolah Menengah Teknik dalam Daerah Alor Setar, Kedah Darul Aman (Satu Tinjauan)*, tesis Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia.