



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

**PENGURUSAN KOLABORATIF DI SEKOLAH
MENENGAH WILAYAH PERSEKUTUAN**

TANG KEOW NGANG

FPP 2003 15

**PENGURUSAN KOLABORATIF DI SEKOLAH MENENGAH WILAYAH
PERSEKUTUAN**

Oleh

TANG KEOW NGANG

**Tesis yang Dikemukakan Kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti
Putra Malaysia Sebagai Memenuhi Keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah**

September 2003



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah

PENGURUSAN KOLABORATIF DI SEKOLAH MENENGAH WILAYAH PERSEKUTUAN

Oleh

TANG KEOW NGANG

September 2003

Pengerusi: Foo Say Fooi, Ph.D.

Fakulti: Pengajian Pendidikan

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor berkaitan pengurusan kolaboratif di sekolah menengah Wilayah Persekutuan. Faktor-faktor yang dikaji ialah faktor-faktor demografi pengetua sekolah, saiz sekolah, tahap kecenderungan penggunaan sumber-sumber kuasa pengetua, gaya komunikasi penyeliaan pengetua, budaya kerja guru, tahap kebolehan guru serta struktur organisasi. Faktor-faktor demografi pengetua merangkumi jantina, etnik, latar belakang kelulusan akademik, pengalaman, dan umur.

Kajian yang berbentuk tinjauan korelasi 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 Wilayah Persekutuan dipilih dengan menggunakan kaedah persampelan rawak berlapis.

Secara deskriptifnya, dapatan-dapatan kajian ini menunjukkan: (i) Pengetua-pengetua didapati berkecenderungan tinggi menggunakan kelima-lima sumber kuasa; (ii) Sebanyak 74.8 peratus responden mempersepsikan pengetua mereka berada pada tahap komunikasi penyeliaan yang sederhana; (iii) Sejumlah 97.4 peratus responden mengamalkan budaya kerja yang positif; (iv) Sejumlah 71.3 peratus responden berada pada tahap kebolehan yang sederhana; (v) Seramai 91.6 peratus responden mempersepsikan struktur organisasi mereka adalah leper dan luwes; dan (vi) Tahap pengurusan kolaboratif yang diamalkan adalah antara sederhana dan tinggi.

Di samping itu, penganalisan data menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa rujukan ($r = .67$), tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa ganjaran ($r = .48$), tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa pakar ($r = .65$), tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa paksaan ($r = .13$), tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa sah ($r = .51$), gaya komunikasi penyeliaan pengetua ($r = .59$), pengamalan budaya kerja ($r = .53$), tahap kebolehan guru ($r = .39$), struktur organisasi ($r = .60$) dengan tahap pengurusan kolaboratif pada paras $\alpha = .05$. Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara faktor umur pengetua ($r = -.16$) dan faktor kelulusan akademik pengetua ($r_s = -.11$) dengan tahap pengurusan kolaboratif

Hasil kajian daripada analisis regresi pelbagai kaedah 'Stepwise' pula menunjukkan tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa rujukan, struktur

organisasi, tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa pakar, pengamalan budaya kerja, gaya komunikasi penyeliaan pengetua, kelulusan akademik pengetua, dan tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa paksaan merupakan tujuh peramal yang telah berjaya menyumbang sebanyak 64.6 peratus dalam model pengurusan kolaboratif ini.

Kesimpulannya, faktor pengetua merupakan peramal utama bagi melaksanakan pengurusan kolaboratif, dengan sumbangannya sebanyak 52.2 peratus. Ini diikuti oleh faktor persekitaran sebanyak 9.2 peratus, dan akhirnya faktor guru cuma 3.2 peratus. Berdasarkan keputusan kajian, adalah dicadangkan bahawa para pendidik seharusnya lebih menitikberatkan fokusnya kepada peramal-peramal yang dihasilkan daripada kajian ini. Model pengurusan kolaboratif ini seharusnya didedahkan kepada para pendidik dan digalakkan untuk mengaplikasikannya dalam pengurusan sekolah.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in
fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy

**COLLABORATIVE MANAGEMENT IN SECONDARY SCHOOL IN
THE FEDERAL TERRITORY**

By

TANG KEOW NGANG

September 2003

Chairman: Foo Say Fooi, Ph.D.

Faculty: Educational Studies

The aim of this research was to study factors associated with collaborative management in secondary schools in The Federal Territory. Factors that were studied are, the demographic factors of school principals, school size, tendency level of utilizing principals' bases of power, supervisory communication styles, teachers' work culture, level of teachers' competency and organizational structure. The demographic factors of principals consist of gender, ethnic background, educational level, experience and age.

This descriptive correlational survey research was based on the 'Collaborative School Management Cycle Model' by Caldwell and Spinks (1988) and 'System Four Management Theory' by Rensis Likert (1961). A total of 310 teachers from 31 secondary schools in The Federal Territory were selected using the stratified cluster random sampling method.



In descriptive terms, the research findings showed that (i) there was a high tendency for principals to utilize their five bases of power; (ii) A total of 74.8 percent respondents perceived that the level of their principals' supervisory communication was moderate; (iii) A total of 97.4 percent respondents practised positive work culture; (iv) A total of 71.3 percent of respondents were at the moderate competency level; (v) There was 91.6 percent of respondents perceived the structure of their organization as flat and flexible; and (vi) The level of collaborative management practised by schools was between moderate and high.

In addition, the data analysis showed that there were positive and significant relationships between the tendency level of principals' referent base of power ($r = .67$), the tendency level of principals' reward base of power ($r = .48$), the tendency level of principals' expert base of power ($r = .65$), the tendency level of principals' coercive base of power ($r = .13$), the tendency level of principals' legitimate base of power ($r = .51$), principals' supervisory communication styles ($r = .59$), teachers' work culture ($r = .53$), the level of teachers' competency ($r = .39$), organizational structure ($r = .60$) with the level of collaborative management at α level = .05. There were negative and significant relationships between the principals' age ($r = -.16$) and the principals' educational level ($r_s = -.11$) with the level of collaborative management.

Findings of the Stepwise Method of multiple regression showed that the tendency level of principals' referent base of power, organizational structure, the tendency level of principals' expert base of power, teachers' work culture, principals'

supervisory communication styles, principals' educational level and the tendency level of principals' coercive base of power were the seven predictors in which have successfully contributed 64.6 percent to the collaborative management model.

In conclusion, the school principal factors seem to be the major predictors for the implementation of collaborative management, with a contribution of 52.2 percent. This was followed by the environmental factor which contributed 9.2 percent, and finally the teacher factor which only contributed 3.2 percent. Based on the research results, it is recommended that educators should more emphasis be focused on the predictors derived in the study. This collaborative management model should be exposed to the educators and they should be encouraged to apply it in their school management.



PENGHARGAAN

Penyelidik ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang membantu secara langsung atau tidak langsung dalam penyediaan tesis ini.

Pertama sekali, penyelidik ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada penyelia-penyelia kajian, khususnya Dr. Foo Say Fooi selaku pengerusi penyeliaan, Profesor Madya Dr. Hj. Bahaman Abu Samah, dan Profesor Madya Dr. Zaidatul Akmaliah Lope Pihie kerana membimbing saya dari peringkat permulaan penyelidikan sehinggalah terhasilnya tesis ini. Saya sungguh menghargai segala nasihat, tunjuk ajar, saranan, rangsangan, dan cabaran yang membina yang mereka berikan sepanjang masa pengajian penyelidik di bawah penyeliaan mereka. Atas perhatian, usaha, kepakaran, dan pengorbanan masa mereka, tidak dapat saya lafazkan kecuali jutaan terima kasih.

Kedua, ucapan ribuan terima kasih dan penghargaan juga ditujukan kepada Tan Sri Dr. Wan Zahid Wan Mohd Noordin selaku pensyarah penyelidik yang telah memberi bimbingan dan saranan terutama pada peringkat awal penyelidikan ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan khas kepada Profesor Madya Dr. Zakaria Kasa, Profesor Madya Dr. Jegak Uli, Dr. Rohani Ahmad Tarmizi, Dr. Samsilah Roslan, Profesor Madya Dr. Sidek Mohd. Noah, dan Profesor Madya Dr. Mohd. Majid Konting kerana bimbingan yang teliti serta tunjuk ajar yang begitu berharga dalam menganalisis data dan menginterpretasi keputusan analisis.

Ketiga, penyelidik juga ingin merakamkan penghargaan kepada panel pakar kesahan soal selidik yang terdiri daripada Profesor Datin Dr. Rahimah Hj. Ahmad, Profesor Dr. Robiah Sidin, Profesor Madya Dr. Jegak Uli, Profesor Madya Dr. Zakaria Kasa, Tuan Hj. Azali Mahbar, Profesor Madya Dr. Azahari Ismail, Pn. Norlia Mustafa, Cik Teng Lung Kiu, dan Cik Leong Goon Kheng. Tidak lupa juga saya ucapkan terima kasih kepada rakan-rakan sejawat saya yang bertugas di Sekolah Menengah Kebangsaan Kelana Jaya, dan rakan-rakan yang bertugas di Sekolah Menengah Kebangsaan (P) Sri Aman yang sudi menjadi panel kebolehpercayaan soal selidik.

Keempat, penghargaan ditujukan kepada pegawai-pegawai Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia serta Bahagian Pendaftaran, Jabatan Pendidikan Wilayah Persekutuan kerana memberi keizinan untuk menjalankan kajian ini. Begitu juga terima kasih diucapkan kepada Bahagian Data Kementerian Pendidikan Malaysia, Bahagian Sekolah Menengah Jabatan Pendidikan Wilayah Persekutuan kerana sudi memberi maklumat yang diperlukan.

Demikian juga penghargaan dituju kepada semua pengetua sekolah kajian kerana memberi keizinan menjalankan penyelidikan dan guru-guru yang menjadi subjek penyelidikan. Merekalah yang membolehkan penyelidik berjaya mengumpulkan data kajian. Tidak ketinggalan juga, ucapan terima kasih kepada penolong-penolong kanan, penyelia-penyelia petang daripada 31 buah sekolah kajian atas

bantuan mereka kerana sudi membantu penyelidik mengumpul balik soal selidik yang telah dijawab serta mengeposkannya kepada penyelidik.

Akhir sekali, penghargaan yang tidak ternilai ditujukan khas kepada ahli-ahli keluarga saya atas sokongan moral dan galakan yang diberikan sehingga akhirnya saya berjaya menyiapkan tesis ini.

Sekian, terima kasih.

KANDUNGAN

	Mukasurat
ABSTRAK.....	ii
ABSTRACT	v
PENGHARGAAN	viii
HELAIAN KELULUSAN.....	xi
BORANG PENGAKUAN.....	xiii
SENARAI JADUAL.....	xvii
SENARAI RAJAH.....	xx
SENARAI SINGKATAN.....	xxii
 BAB	
I	
PENDAHULUAN.....	1
Pengenalan.....	1
Latar Belakang Kajian.....	7
Model Kitaran Pengurusan Kolaboratif.....	7
Teori Pengurusan Kolaboratif.....	12
Pengurusan Kolaboratif Dalam Situasi Sekolah..	15
Pernyataan Masalah.....	23
Objektif-objektif Kajian.....	27
Soalan Kajian.....	28
Kepentingan Kajian.....	29
Batasan Kajian.....	33
Definisi Operasional.....	35
 II	
SOROTAN LITERATUR.....	45
Pengenalan.....	45
Konsep dan Teori Pengurusan.....	47
Konsep Pengurusan Kolaboratif.....	50
Model-model Pengurusan Kolaboratif	52
Kajian-kajian Pengurusan Kolaboratif.....	77
Faedah-faedah Yang Didapati Hasil Daripada Pengurusan Kolaboratif.....	108
Kesan Sumber Kuasa Terhadap Pengurusan Kolaboratif	131
Kesan Gaya Komunikasi Penyeliaan Pengetua Terhadap Pengurusan Kolaboratif.....	141
Kesan Budaya Kerja Guru Terhadap Pengurusan Kolaboratif.....	162
Kesan Tahap Kebolehan Guru Terhadap Pengurusan Kolaboratif.....	179
Kesan Struktur Organisasi Terhadap Pengurusan Kolaboratif.....	199
Kesan Faktor-faktor Demografi Terhadap Pengurusan Kolaboratif.....	211

	Kerangka Konsep.....	219
III	METODOLOGI KAJIAN.....	224
	Pengenalan.....	224
	Reka Bentuk Kajian.....	224
	Populasi Dan Persampelan.....	227
	Instrumentasi Kajian.....	237
	Kajian Rintis.....	253
	Kesahan Kandungan Soal Selidik.....	254
	Kebolehpercayaan Soal Selidik.....	257
	Pengumpulan Data.....	261
	Pengedaran Soal Selidik.....	261
	Penganalisan Data.....	264
	Prosedur Analisis Data Kaedah Kuantitatif.....	264
	Analisis Penerokaan Data.....	265
	Analisis Data.....	266
IV	PENEMUAN KAJIAN.....	274
	Pengenalan.....	274
	Penerokaan Data Primer.....	275
	Profil Pengetua.....	277
	Soalan Kajian 1.....	279
	Soalan Kajian 2.....	281
	Soalan Kajian 3.....	284
	Soalan Kajian 4.....	285
	Soalan Kajian 5.....	286
	Soalan Kajian 6.....	287
	Soalan Kajian 7.....	290
	Soalan Kajian 8.....	292
	Soalan Kajian 9.....	294
	Soalan Kajian 10.....	296
	Soalan Kajian 11.....	297
	Soalan Kajian 12.....	298
	Soalan Kajian 13.....	299
	Soalan Kajian 14.....	299
	Rumusan Kajian.....	306
	Rumusan Tentang Persepsi Guru Terhadap Kedudukan Pembolehubah-pembolehubah Kajian.....	306
	Rumusan Tentang Hubungan Antara Pembolehubah-pembolehubah Kajian.....	307
	Rumusan Sumbangan Pembolehubah Bebas Terhadap Model Pengurusan Kolaboratif.....	309
V	RINGKASAN, PERBINCANGAN, DAN CADANGAN....	311
	Pengenalan.....	311
	Ringkasan Kajian.....	312
	Perbincangan.....	314

Perbincangan Hubungan Antara Pembolehubah- Pembolehubah Terpilih Dengan Pembolehubah Bersandar Pengurusan Kolaboratif.....	324
Perbincangan Pengaruh Pembolehubah- Pembolehubah Bebas Ke Atas Model Pengurusan Kolaboratif.....	334
Penyemakan Semula Model Pengurusan Kolaboratif....	336
Implikasi Kajian.....	338
Cadangan Kajian.....	347
Cadangan Untuk Kajian Akan Datang.....	353
RUJUKAN.....	356
LAMPIRAN	
A Borang Soal Selidik	392
B Panel Kesahan Soal Selidik.....	393
C Panel Kebolehpercayaan Soal Selidik.....	395
D Penerokaan Data Primer.....	397
E Surat Kebenaran Menjalankan Kajian (EPRD)....	410
F Surat Kebenaran Menjalankan Kajian (JPWP)....	412
BIODATA PENYELIDIK.....	413

SENARAI JADUAL

Jadual		Mukasurat
1	Taburan Sekolah Menengah Kerajaan Di Wilayah Persekutuan	230
2	Taburan Guru-guru Di Semua Jenis Sekolah Menengah Kerajaan Di Wilayah Persekutuan	231
3	Skor Terkumpul Menentukan Tahap Pengurusan Kolaboratif	241
4	Tahap Pengurusan Kolaboratif Mengikut Aspek Pengetua, Guru, dan Persekitaran	241
5	Jenis Item Dalam Soal Selidik Mengikut Jenis Sumber Kuasa Pengetua	243
6	Skor Min Menentukan Tahap Kecenderungan Penggunaan Sumber Kuasa	244
7	Jenis Item Dalam Soal Selidik Mengikut Dimensi Komunikasi	246
8	Skor Min Menentukan Tahap Komunikasi Penyeliaan Pengetua	246
9	Skor Terkumpul Setiap Dimensi Menentukan Gaya Komunikasi Penyeliaan Pengetua	247
10	Skor Terkumpul Menentukan Pengamalan Budaya Kerja	250
11	Skor Min Menentukan Tahap Kebolehan Guru	251
12	Skor Terkumpul Menentukan Struktur Organisasi	253
13	Rumusan Ujian Kebolehpercayaan	260
14	Skala Nilai Cronbach's Alpha	261
15	Skala Kekuatan Korelasi	268
16	Teknik Menganalisis Data Mengikut Soalan-soalan Kajian	271

17	Jantina, Etnik, dan Kelulusan Akademik Pengetua	277
18	Pengalaman Pengetua	278
19	Umur Pengetua	278
20	Tahap Kecenderungan Penggunaan Sumber Kuasa Pengetua	280
21	Penggunaan Sumber Kuasa Pengetua Berdasarkan Persepsi Guru	281
22	Tahap Komunikasi Penyeliaan Pengetua Mengikut Persepsi Guru	282
23	Tahap Dominasi Dimensi Gaya Komunikasi Penyeliaan Mengikut Persepsi Guru	283
24	Pengamalan Budaya Kerja Guru	284
25	Tahap Kebolehan Guru	286
26	Struktur Organisasi Sekolah Kajian	286
27	Tahap Pengurusan Kolaboratif Menurut Persepsi Guru	288
28	Tahap Pengurusan Kolaboratif Mengikut Aspek Pengetua	289
29	Tahap Pengurusan Kolaboratif Mengikut Aspek Guru	289
30	Tahap Pengurusan Kolaboratif Mengikut Aspek Persekitaran	289
31	Korelasi Antara Tahap Pengurusan Kolaboratif Dengan Faktor-faktor Demografi Pengetua	292
32	Korelasi Antara Tahap Pengurusan Kolaboratif Dengan Saiz Sekolah	293
33	Ringkasan Pekali Korelasi Pearson Perkaitan Sumber-sumber Kuasa dengan Tahap Pengurusan Kolaboratif	295

34	Korelasi – Hubungan (r) Tahap Pengurusan Kolaboratif Dengan Gaya Komunikasi Penyeliaan Pengetua	296
35	Hubungan Di Kalangan Dimensi Gaya Komunikasi Penyeliaan dengan Tahap Pengurusan Kolaboratif	297
36	Korelasi – Hubungan (r) Tahap Pengurusan Kolaboratif Dengan Pengamalan Budaya Kerja Guru	298
37	Korelasi – Hubungan (r) Tahap Pengurusan Kolaboratif Dengan Tahap Kebolehan Guru	298
38	Korelasi – Hubungan (r) Tahap Pengurusan Kolaboratif Dengan Struktur Organisasi	299
39	Analisis Regresi Pelbagai Kaedah ‘Stepwise’	303

SENARAI RAJAH

Rajah		Mukasurat
1	Model Kitaran Pengurusan Kolaboratif	11
2	Perhubungan Antara Pembolehubah-pembolehubah Dalam Organisasi Sistem Empat	14
3	Kerangka Konsep Kajian	223
4	Penyemakan Semula Model Pengurusan Kolaboratif	338
5	Histogram Taburan Data Tahap Pengurusan Kolaboratif	397
6	Plot Stem-and-Leaf Tahap Pengurusan Kolaboratif	398
7	Boxplot Tahap Pengurusan Kolaboratif	399
8	Plot Kumulatif Kebarangkalian Tahap Pengurusan Kolaboratif	399
9	Plot Detrended Normal Q-Q Tahap Pengurusan Kolaboratif	400
10	Ujian Normaliti Tahap Pengurusan Kolaboratif	401
11	Histogram Taburan Data Sumber Kuasa Pengetua	401
12	Plot Kumulatif Kebarangkalian Sumber Kuasa Pengetua	402
13	Boxplot Sumber Kuasa Pengetua	402
14	Histogram Taburan Data Gaya Komunikasi Penyeliaan Pengetua	403
15	Plot Kumulatif Kebarangkalian Gaya Komunikasi Penyeliaan Pengetua	404
16	Plot Detrended Normal Q-Q Gaya Komunikasi Penyeliaan Pengetua	404
17	Histogram Taburan Data Budaya Kerja Guru	405
18	Plot Kumulatif Kebarangkalian Budaya Kerja Guru	405

19	Boxplot Budaya Kerja Guru	406
20	Histogram Taburan Data Tahap Kebolehan Guru	406
21	Plot Kumulatif Kebarangkalian Tahap Kebolehan Guru	407
22	Histogram Taburan Data Struktur Organisasi	407
23	Plot Kumulatif Kebarangkalian Struktur Organisasi	408
24	Plot Stem-and Leaf Struktur Organisasi	409



SENARAI SINGKATAN

3C	: Commitment, Culture and Communication
EDA	: Exploratory Data Analysis
EPRD	: Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan
ERASP	: Effectiveness Resource Allocation in School Project
ERT	: Ekonomi Rumah Tangga
ILEA	: Inner London Education Authority
JPN	: Jabatan Pendidikan Negeri
KBSM	: Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah
LBDQ	: Leadership Behaviour Description Questionnaire
NUTP	: National Union of Teaching Profession
PhD	: Doctor Of Philosophy
PPD	: Pejabat Pendidikan Daerah
PKM	: Pengurusan Kualiti Menyeluruh
PKPA	: Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam
PWTC	: Putra World Trade Centre
QMAT	: Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency
R&D	: Research and Development
SCS	: Supervisory Communication Scales
SMT	: Sekolah Menengah Teknik
SMTS	: Senior Management Teams
SMV	: Sekolah Menengah Vokasional
TIPS2	: Teacher Involvement and Participation Scale Two

UCLA

: University of California Los Angeles



BABI

PENDAHULUAN

Pengenalan

Wawasan 2020 merupakan wawasan negara yang ingin menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara maju pada tahun 2020. Menteri Pendidikan Tan Sri Dato' Seri Musa Bin Mohamad (2000) menyatakan bahawa segala usaha pembangunan pendidikan adalah bertujuan mencapai matlamat dan cita-cita seperti yang ternyata dalam dasar dan Falsafah Pendidikan Kebangsaan, yang fokusnya adalah pada kualiti dan kecemerlangan. Kecemerlangan dan keberkesanan sesebuah sekolah bergantung kepada gabungan tenaga pengetua dan stafnya dalam usaha bersama membawa perubahan ke arah kejayaan. Perubahan tersebut telah banyak dilaksanakan di negara-negara luar iaitu penglibatan guru-guru dalam pengurusan sekolah atau '*restructuring movement*' (Weiss, 1993). Kenyataan ini telah menyokong pendapat Asmah (1998) yang menyatakan prinsip pengurusan organisasi sekolah yang menjurus kepada kolaboratif boleh dianggap sebagai sebahagian daripada pola pengurusan yang menuju kepada aspek kecemerlangan.

Kepentingan pembuatan keputusan secara bersama telah mula diperkatakan sejak satu dekad yang lalu dan sering dikaitkan dengan gaya kepemimpinan secara