

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGURUSAN KOLABORATIF

Foo Say Fooi

Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia
43400 UPM, Serdang, Selangor, Malaysia

Tang Keow Ngang

Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia
11800 USM, Pulau Pinang, Malaysia

Abstrak: Kajian ini bertujuan mengkaji hubungan antara tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa pengetua, gaya komunikasi penyeliaan pengetua, budaya kerja guru, tahap kebolehan guru, struktur organisasi dan faktor demografi pengetua dengan pengurusan kolaboratif di sekolah menengah di Wilayah Persekutuan. Penganalisan data menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa rujukan ($r = 0.67$), tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa ganjaran ($r = 0.48$), tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa pakar ($r = 0.65$), tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa paksaan ($r = 0.13$), tahap kecenderungan penggunaan kuasa sah ($r = 0.51$), gaya komunikasi penyeliaan pengetua ($r = 0.59$), pengamalan budaya kerja ($r = 0.53$), tahap kebolehan guru ($r = 0.39$), struktur organisasi ($r = 0.60$) dengan tahap pengurusan kolaboratif pada paras $\alpha = 0.05$. Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat hubungan negatif yang signifikan antara faktor umur pengetua ($r = -0.16$) dan faktor kelulusan akademik pengetua ($r_s = -0.11$) dengan tahap pengurusan kolaboratif.

Abstract: The aim of this research was to study the relationships between tendency level of utilizing principals' bases of power, supervisory communication styles, teachers' work culture, level of teachers' competency, organizational structure and the demographic factors of school principals with collaborative management in secondary schools in the Federal Territory. The data analysis showed that there were positive and significant relationships between the tendency level of principals' referent base of power ($r = 0.67$), the tendency level of principals' reward base of power ($r = 0.48$), the tendency level of principals' expert base of power ($r = 0.65$), the tendency level of principals' coercive base of power ($r = 0.13$), the tendency level of principals' legitimate base of power ($r = 0.51$), principals' supervisory communication styles ($r = 0.59$), teachers' work culture ($r = 0.53$), the level of teachers' competency ($r = 0.39$), organizational structure ($r = 0.60$) with the level of collaborative management at α level = 0.05. Research findings also showed that there were negative and significant relationships between the principals' age ($r = -0.16$) and the principals' educational level ($r_s = -0.11$) with the level of collaborative management.

PENGENALAN

Kepentingan membuat keputusan secara bersama telah mula diperkatakan sejak satu dekad yang lalu dan sering dikaitkan dengan gaya kepimpinan secara bersama (Schlechty, 1997). Memandangkan tugas dan tanggungjawab pengetua yang berat, seseorang pengetua mungkin menghadapi kekangan masa dan kepakaran untuk membuat keputusan yang terbaik bagi melaksanakan aktiviti yang dirancang dan menyelesaikan masalah yang timbul. Oleh itu, untuk mengurangkan beban yang ditanggung oleh pengetua dan menghasilkan suatu keputusan yang berkesan, para guru wajar dilibatkan dalam proses membuat keputusan. Penglibatan guru-guru bukan sahaja dapat membantu meringankan beban pengetua, malah keputusan bersama yang diambil merupakan alternatif yang terbaik bagi menjamin pelaksanaannya. Ini kerana guru merupakan ahli dalam organisasi sekolah yang melaksanakan aktiviti ke arah pencapaian matlamat yang ditetapkan.

Pengurusan kolaboratif yang dimaksudkan dalam kajian ini menerima hakikat bahawa para pengurus dan aktiviti-aktiviti kerja seharusnya meningkatkan harga diri dan kepentingan diri setiap anggota individu, menggunakan pendekatan membuat keputusan secara pasukan yang bersesuaian, dan menetapkan matlamat-matlamat prestasi yang tinggi. Kajian-kajian lepas sering mengaitkan pengurusan kolaboratif dengan variabel-variabel bersandar seperti keberkesanan sekolah, kemajuan sekolah, kepuasan kerja guru, *morale* guru, komitmen guru, motivasi guru, kualiti pengurusan, profesionalisme guru dan komunikasi. Dapatan-dapatan kajian telah menunjukkan pengurusan kolaboratif berkorelasi positif dengan variabel-variabel tersebut.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Tahap penglibatan guru dalam aspek pengurusan sekolah banyak bergantung pada pengalaman mereka dalam perkhidmatan atau jawatan yang dipegang. Kajian-kajian lepas yang pernah dilakukan oleh Ennis, Cothran, dan Loftus (1997) dan Ong (1999) telah menunjukkan bahawa guru-guru berpengalaman lebih melibatkan diri dalam pengurusan sekolah.

Penglibatan seseorang individu dalam proses membuat keputusan selalunya mencerminkan kepercayaan pihak pengurusan sekolah terhadap keupayaan dan potensi individu tersebut (Bush, 1995). Walaupun pengetua merupakan pemimpin yang bertanggungjawab penuh dalam sebarang proses membuat keputusan atas kapasitinya sebagai ketua jabatan, banyak keputusan berkaitan isu sekolah mengambil kira penyertaan subordinat, iaitu guru (Azman, 2001). Hakikat ini wujud kerana sekolah mempunyai sistem pengurusan yang sistematik

dengan wujudnya unit-unit kecil, iaitu jawatankuasa-jawatankuasa kecil seperti jawatankuasa disiplin pelajar, jawatankuasa kantin dan sebagainya. Ini merupakan saluran yang sering digunakan oleh pengetua dalam membuat keputusan secara kolaboratif (Azman, 2001).

Kajian ini dianggap penting kerana kekurangan data empirikal yang berkait dengan bidang ini. Kajian-kajian sebelum ini (Asmah, 1998; Mokhtar, 1995; Tan, 1995; Gurcharan, 1997) hanya mengkaji pengurusan kolaboratif secara umum bagi mencapai objektif pengurusan kualiti menyeluruh, keberkesanan sekolah dan kemajuan sekolah. Dalam kajian ini, pengkaji ingin meninjau faktor-faktor yang mempengaruhi tahap pengurusan kolaboratif untuk memberi sumbangan kepada literatur yang sedia wujud.

Pengkaji mendapati masih wujud perbezaan antara tahap kecenderungan sumber-sumber kuasa dalam dapatan kajian. Contohnya dapatan kajian Rahim, Kim, dan Kim (1994), dan Carson et al. (1995) menunjukkan kuasa paksaan memberi kesan yang negatif tetapi dapatan Lim (1998) menunjukkan hubungan itu masih positif tetapi lemah. Hal ini berbeza pula dengan dapatan Tan (1994) yang memerihalkan kuasa ganjaran dan kuasa paksaan mempunyai hubungan yang positif dengan pengurusan kolaboratif. Oleh yang demikian, kesan sumber-sumber kuasa terhadap pengurusan kolaboratif harus dikaji secara berasingan.

Kebanyakan kajian lepas menggunakan kaedah korelasi untuk meninjau gaya komunikasi penyeliaan dengan variabel bersandar seperti prestasi kerja, kepuasan kerja guru, komitmen guru dan motivasi guru. Justeru, pengkaji menyimpulkan bahawa pengurusan kolaboratif yang berjaya memerlukan komunikasi penyeliaan yang berkesan khususnya daripada pengetua kepada guru. Sekiranya kita ingin melibatkan guru-guru dalam proses pengurusan, maka kesan daripada komunikasi penyeliaan yang diberi oleh pengetua amatlah penting (Bounds, Dobbins, & Fowler, 1995; Jennifer & Gareth, 1996; Ariffin, 2001). Implikasi kajian-kajian lepas menunjukkan keengganan guru melibatkan diri dalam pengurusan adalah disebabkan gagal menerima komunikasi penyeliaan dengan jelas.

Kajian-kajian lepas (Cheng, 1993; Azman, 2001) mendapati budaya kerja yang positif boleh meningkatkan penyertaan bersama. Literatur menunjukkan bahawa belum ada sebarang kajian yang menjadikan kebolehan guru sebagai variabel kajian dalam penyelidikan yang berkaitan. Oleh yang demikian, pengkaji, berdasarkan implikasi-implikasi kajian telah membuktikan kebolehan guru sebagai satu daripada komponen penting dalam pengurusan kolaboratif. Menurut Tsang (1995), Poo dan Hoyle (1995), Adibah (1997) dan Sharifah (1998), guru yang berkebolehan sentiasa berpandangan positif ke arah pengurusan kolaboratif.

Tanpa kebolehan yang mencukupi, bukan sahaja akan menghalang guru daripada penglibatan tersebut bahkan mereka akan berasa takut untuk melibatkan diri.

Hussein (1997) menyatakan struktur organisasi boleh memberi pengaruh kepada budaya sekolah dan seterusnya memberi kesan kepada pengurusan. Cheng (1993), Schuster (1994), Mohd Ghazali (1996), Daft (1997), Hee (1998), Salim (2000) dan Linde (2002) merumuskan bahawa perubahan amalan menghala ke pengurusan kolaboratif memerlukan struktur organisasi yang lebih luwes dan leper. Namun demikian, hasil temu duga oleh Jamali (2001) menunjukkan pengurusan kolaboratif memerlukan struktur organisasi yang lebih tegar turut menyangkal pendapat di atas. Julaihi (2000) pula berpendapat pentadbir sekolah perlu mempunyai kemahiran mengolah struktur organisasi untuk mengamalkan pengurusan kolaboratif. Dapatan yang tidak tekal seperti yang dinyatakan mewajarkan penyelidikan lanjut dijalankan dalam aspek pengurusan kolaboratif.

Kajian-kajian lepas menunjukkan kebanyakan faktor demografi pengetua mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pengurusan kolaboratif dalam keadaan yang berbeza-beza. Namun demikian, faktor-faktor demografi seperti jantina dan umur lebih memberi kesan kepada amalan pengurusan berbanding faktor-faktor demografi pengetua yang lain.

Dapatan kajian Rosener (1990), Patrick (1995), dan Ferrario dan Davidson (1991) masing-masing menunjukkan pengurus perempuan lebih mengamalkan pengurusan kolaboratif berbanding pengurus lelaki. Ini bertentangan dengan dapatan Harchand (1972) dan Abul Fuad (1997) yang menunjukkan tiada perbezaan persepsi terhadap pengurusan pengetua. Selain itu, kajian Southworth (1993) dan Musigsarn (1994) mengesahkan pengetua yang lebih tua umurnya lebih mengamalkan pengurusan kolaboratif berbanding pengetua yang muda.

METODOLOGI DAN POPULASI

Reka bentuk kajian ini berbentuk kajian deskriptif yang berasaskan tinjauan rawak berlapis. Seramai 310 orang responden daripada 31 buah sekolah menengah kebangsaan di Wilayah Persekutuan telah dipilih. Analisis korelasi digunakan kerana ia dapat menentukan darjah magnitud yang menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel tersebut sama ada hubungan positif atau negatif. Interpretasi koefisien antara $r = 0$ hingga $r = +1$ adalah berdasarkan *the Davis's rule of Thumb* (Davis, 1971).

PERNYATAAN MASALAH

Kepentingan amalan pengurusan kolaboratif terhadap keberkesanan dan kualiti proses pendidikan memang tidak dapat disangkal. Berdasarkan hakikat ini, adalah wajar bagi pengkaji untuk menyelidik faktor-faktor yang berkemungkinan mempunyai hubungan dengan tahap pengurusan kolaboratif di sekolah. Tanpa dapatan empirikal, adalah tidak pragmatik sama sekali untuk para pengamal pendidikan di sekolah melakukan sesuatu yang berkesan untuk mempertingkatkan tahap pengurusan kolaboratif di sekolah.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini dilakukan bertujuan mencapai objektif seperti berikut:

1. Mengkaji hubungan antara tahap pengurusan kolaboratif dengan variabel-variabel bebas berikut: (i) tahap kecenderungan penggunaan sumber-sumber kuasa pengetua; (ii) gaya komunikasi penyeliaan pengetua dan setiap dimensinya; (iii) pengamalan budaya kerja guru; (iv) tahap kebolehan guru; dan (v) struktur organisasi.
2. Mengkaji hubungan antara tahap pengurusan kolaboratif dengan faktor-faktor demografi pengetua seperti jantina, etnik, kelulusan akademik, pengalaman, dan umur.

DAPATAN KAJIAN

Hubungan antara Persepsi Guru Terhadap Tahap Pengurusan Kolaboratif dengan Tahap Kecenderungan Penggunaan Sumber-Sumber Kuasa Pengetua

Berdasarkan Jadual 1, tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa rujukan mempunyai hubungan yang paling kuat antara kelima-lima sumber kuasa dengan persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif, iaitu ($r = 0.67, p < 0.05$). Tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa pakar pula mempunyai hubungan yang kedua kuat dengan persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif ($r = 0.65, p < 0.05$). Ini diikuti dengan tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa sah ($r = 0.51, p < 0.05$) dan tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa ganjaran ($r = 0.48, p < 0.05$). Tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa paksaan didapati kurang kapasiti dalam hubungannya dengan persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif ($r = 0.13, p < 0.05$).

Dengan perkataan lain, persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif berkorelasi kuat dengan tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa rujukan, kuasa pakar dan kuasa sah, iaitu semakin kerap penggunaan sumber-sumber kuasa berkenaan maka lebih tinggi tahap pengurusan kolaboratif. Manakala persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif didapati berkorelasi sederhana dengan tahap kecenderungan penggunaan kuasa ganjaran dan berkorelasi lemah dengan tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa paksaan.

Jadual 1. Ringkasan pekali korelasi Pearson berkaitan sumber-sumber kuasa dengan tahap pengurusan kolaboratif

Korelasi	n	r	p
Kuasa rujukan	310	0.67**	0
Kuasa pakar	310	0.65**	0
Kuasa sah	310	0.51**	0
Kuasa ganjaran	310	0.48**	0
Kuasa paksaan	310	0.13*	0.02

** Signifikan pada aras $p < 0.01$ (2 tailed)

* Signifikan pada aras $p < 0.05$ (2 tailed)

Hubungan antara Persepsi Guru Terhadap Tahap Pengurusan Kolaboratif dengan Gaya Komunikasi Penyeliaan Pengetua dan Setiap Dimensinya

Analisis korelasi pekali Hasil Darab Momen Pearson menunjukkan persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif dan gaya komunikasi penyeliaan mempunyai korelasi yang positif dan signifikan, iaitu $r = 0.59$, $p < 0.05$. Nilai pekali korelasi, iaitu 0.59 menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif dengan gaya komunikasi penyeliaan pengetua.

Jadual 2. Korelasi – hubungan (r) tahap pengurusan kolaboratif dengan gaya komunikasi penyeliaan pengetua

Korelasi	n	r	p
Gaya komunikasi penyeliaan pengetua	310	0.59**	0

** Signifikan pada aras $p < 0.01$ (2 tailed)

* Signifikan pada aras $p < 0.05$ (2 tailed)

Jadual 3 menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara keempat-empat dimensi gaya komunikasi penyeliaan pengetua dengan persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif. Kekuatan hubungan tersebut adalah pada

tahap kuat kecuali dimensi maklum balas yang berada pada tahap sederhana. Contohnya nilai korelasi Pearson bagi hubungan antara persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif dengan dimensi rasional kerja dan ideologi ialah $r = 0.59$, $p < 0.05$ yang merupakan nilai terbesar, manakala nilai pekali korelasi Pearson bagi hubungan persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif dengan dimensi maklum balas pula ialah $r = 0.48$, $p < 0.05$ merupakan nilai yang terkecil. Nilai pekali Pearson bagi hubungan persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif dengan dimensi arahan kerja dan maklumat adalah sama, iaitu $r = 0.57$, $p < 0.05$. Jadual 3 juga menunjukkan nilai pekali korelasi Pearson dan nilai signifikan dalam kalangan dimensi gaya komunikasi penyeliaan pengetua.

Jadual 3. Hubungan dalam kalangan dimensi gaya komunikasi penyeliaan pengetua dengan tahap pengurusan kolaboratif

Korelasi	n	r	p
Arahan kerja	310	0.57**	0
Rasional kerja dan ideologi	310	0.59**	0
Maklumat	310	0.57**	0
Maklum balas	310	0.48**	0

** Signifikan pada aras $p < 0.01$ (2 tailed)

* Signifikan pada aras $p < 0.05$ (2 tailed)

Hubungan antara Persepsi Guru Terhadap Tahap Pengurusan Kolaboratif dengan Pengamalan Budaya Kerja Guru

Jadual 4 jelas menunjukkan variabel bersandar persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif mempunyai hubungan yang positif, kuat dan signifikan ($r = 0.53$, $p < 0.05$) dengan pengamalan budaya kerja guru. Ini membuktikan semakin positif pengamalan budaya kerja guru, semakin meningkat tahap pengurusan kolaboratif. Begitu juga sebaliknya, sebarang pengamalan budaya kerja yang negatif akan menjejaskan tahap pengurusan kolaboratif.

Jadual 4. Korelasi – hubungan (r) tahap pengurusan kolaboratif dengan pengamalan budaya kerja guru

Korelasi	n	r	p
Pengalaman budaya kerja guru	310	0.53**	0

** Signifikan pada aras $p < 0.01$ (2 tailed)

* Signifikan pada aras $p < 0.05$ (2 tailed)

Hubungan antara Persepsi Guru Terhadap Tahap Pengurusan Kolaboratif dengan Tahap Kebolehan Guru

Analisis dalam Jadual 5 mendapati persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif menunjukkan hubungan yang positif, sederhana dan signifikan dengan tahap kebolehan guru ($r = 0.39$, $p < 0.05$). Walaupun terdapat hubungan yang signifikan tetapi hubungan itu adalah sederhana. Variabel tahap kebolehan guru boleh dikatakan kurang pengaruhnya terhadap variabel bersandar, iaitu tahap pengurusan kolaboratif berbanding variabel-variabel bebas yang lain.

Jadual 5. Korelasi – hubungan (r) tahap pengurusan kolaboratif dengan tahap kebolehan guru

Korelasi	n	r	p
Tahap kebolehan guru	310	0.39**	0

** Signifikan pada aras $p < 0.01$ (2 tailed)

* Signifikan pada aras $p < 0.05$ (2 tailed)

Hubungan antara Persepsi Guru Terhadap Tahap Pengurusan Kolaboratif dengan Struktur Organisasi

Jadual 6 menunjukkan hubungan antara persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif dengan persepsi guru terhadap struktur organisasi. Hasil kajian menunjukkan wujud hubungan yang signifikan, kuat dan positif antara tahap pengurusan kolaboratif dengan struktur organisasi ($r = 0.60$, $p < 0.05$). Struktur organisasi mempunyai pengaruh yang langsung dengan tahap pengurusan kolaboratif dan pengaruh ini adalah kuat. Oleh itu, persepsi guru yang positif terhadap struktur organisasi akan memberi kesan yang positif terhadap tahap pengurusan kolaboratif. Dengan perkataan lain, tahap pengurusan kolaboratif dapat dipertingkatkan sekiranya struktur organisasi itu leper dan luwes.

Jadual 6. Korelasi – hubungan (r) tahap pengurusan kolaboratif dengan struktur organisasi

Korelasi	n	r	p
Struktur organisasi	310	0.60**	0

** Signifikan pada aras $p < 0.01$ (2 tailed)

* Signifikan pada aras $p < 0.05$ (2 tailed)

Hubungan antara Persepsi Guru Terhadap Tahap Pengurusan Kolaboratif dengan Faktor-Faktor Demografi Pengetua

Umur pengetua diukur dalam skala nisbah manakala persepsi guru terhadap pengurusan kolaboratif diukur dalam skala sela. Analisis korelasi pekali Hasil

Darab Momen Pearson digunakan. Walaupun dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan, tetapi ia sebenarnya merupakan hubungan negatif yang lemah, iaitu $r = -0.16$, $p < 0.05$, antara variabel tahap pengurusan kolaboratif berdasarkan persepsi guru dengan umur pengetua. Ini menjelaskan bahawa faktor umur pengetua memberi pengaruh yang sedikit dan negatif kepada persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif. Dengan perkataan lain, pengetua yang semakin meningkat usianya didapati semakin kurang terlibat dalam pengurusan kolaboratif serta kurang memberi sokongan terhadapnya.

Variabel bebas kelulusan akademik menggunakan skala ordinal dan persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif menggunakan skala sela, iaitu menggunakan analisis korelasi pekali Spearman Rho. Dapatan kajian menunjukkan terdapat perkaitan yang signifikan antara persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif dengan kelulusan akademik pengetua. Keputusan analisis pekali korelasi Spearman $r_s = -0.11$, $p < 0.05$, menunjukkan terdapat perkaitan yang lemah dan negatif antara persepsi guru terhadap pengurusan kolaboratif dengan kelulusan akademik pengetua. Keputusan analisis pekali korelasi Pearson $r = 0.03$, $p > 0.05$ menunjukkan tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif dengan pengalaman pengetua.

Daripada lima faktor demografi yang dikaji, tiga daripadanya didapati tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dengan tahap pengurusan kolaboratif pada paras signifikan 0.05. Faktor-faktor ini adalah jantina ($r_{pb} = 0.02$, $p > 0.05$), etnik ($\Phi = 0.05$, $p > 0.05$), dan pengalaman ($r = 0.03$, $p > 0.05$). Dua lagi faktor demografi yang menunjukkan wujudnya pengaruh yang signifikan dengan persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif pada paras signifikan 0.05 ialah umur ($r = -0.16$, $p < 0.05$) dan kelulusan akademik ($r_s = -0.11$, $p < 0.05$). Jadual 7 memaparkan dapatan kajian hubungan persepsi guru terhadap tahap pengurusan kolaboratif dengan faktor-faktor demografi pengetua.

Jadual 7. Korelasi antara tahap pengurusan kolaboratif dengan faktor-faktor demografi pengetua

Faktor-faktor demografi pengetua	Pekali	p
Jantina	$r_{pb} = 0.02$	0.43
Etnik	$\Phi = 0.05$	0.70
Umur	$R = -0.16^*$	0
Kelulusan akademik	$r_s = -0.11^*$	0.03
Pengalaman	$r = 0.03$	0.63

* Signifikan pada aras $p < 0.05$ (2 tailed)

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Dapatan kajian menunjukkan tahap pengurusan kolaboratif mempunyai hubungan yang positif, kuat dan signifikan dengan sumber-sumber kuasa seperti kuasa rujukan ($r = 0.67$) dan kuasa pakar ($r = 0.65$) pada aras signifikan 0.05. Tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa paksaan didapati kurang kapasiti ataupun lemah dalam pengaruhnya terhadap tahap pengurusan kolaboratif ($r = 0.13$). Penemuan kajian ini didapati selari dengan dapatan-dapatan kajian lepas seperti Rahim, Kim, dan Kim (1994), Tan (1994), Carson et al. (1995) dan Lim (1998). Secara teori, hasil kajian ini juga didapati selaras dengan pendapat David M.C. (1976) yang mengatakan bahawa pemimpin yang menggunakan kuasa berbentuk positif adalah lebih berkesan dalam kepemimpinan bercorak demokratik. Pemimpin yang menggunakan sumber kuasa ini didapati berjaya menggalakkan individu mahupun pasukan untuk membentuk kekuatan dan kecakapan yang diperlukan supaya berjaya sebagai individu atau ahli dalam sesebuah organisasi. Namun demikian, masih wujud perbezaan dapatan kajian lepas dengan dapatan kajian ini khususnya tentang penggunaan sumber kuasa sah. Dapatan kajian Lim (1998) menunjukkan hubungan negatif yang signifikan dalam analisis korelasi kajian tetapi kajian ini mendapati wujudnya hubungan yang kuat dan positif. Pengetua sepatutnya meningkatkan penggunaan sumber kuasa rujukan dan kuasa pakar di samping mengurangkan penggunaan sumber kuasa paksaan. Dapatan kajian ini telah berjaya mengukuhkan teori *The Bases of Social Power* yang dikemukakan oleh French dan Raven (1962).

Hasil kajian menunjukkan gaya komunikasi penyeliaan mempunyai hubungan korelasi yang positif, kuat dan signifikan ($r = 0.59$) dengan tahap pengurusan kolaboratif. Hasil kajian ini didapati selari dengan dapatan kajian oleh Bounds, Dobbins, dan Fowler (1995), Jennifer dan Gareth (1996), dan Ariffin (2001). Dapatan kajian ini menunjukkan para pengetua seharusnya memberi perhatian yang sewajarnya kepada gaya komunikasi yang diamalkan dalam penyeliaan mereka. Ini kerana gaya komunikasi penyeliaan yang berkesan adalah mudah, lengkap dan difahami untuk memastikan maklumat atau arahan dapat disampaikan dengan cepat dan tepat.

Hubungan antara keempat-empat dimensi gaya komunikasi penyeliaan dengan tahap pengurusan kolaboratif menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif dengan nilai pekali r antara 0.48 sehingga 0.59. Penemuan kajian ini juga menunjukkan hubungan yang kuat antara dimensi-dimensi gaya komunikasi penyeliaan dengan tahap pengurusan kolaboratif kecuali dimensi maklum balas yang mempunyai hubungan sederhana. Walaupun hanya memberi pengaruh yang sederhana kepada pelaksanaan pengurusan kolaboratif namun dimensi tersebut tidak harus dipandang ringan.

Hubungan antara pengamalan budaya kerja dengan tahap pengurusan kolaboratif didapati kuat, signifikan dan positif ($r = 0.53$). Ini bermakna budaya kerja merupakan perkara penting dan tidak boleh diabaikan dalam pelaksanaan pengurusan kolaboratif. Penglibatan guru yang aktif tidak boleh berlaku dengan sendiri. Oleh itu, adalah menjadi sebahagian daripada tanggungjawab pihak sekolah, khususnya pengetua, memainkan peranan yang penting untuk memastikan cara yang boleh mendorong guru-guru melibatkan diri dalam proses pengurusan sekolah. Pengamalan budaya kerja yang positif dapat meningkatkan harga diri subordinat, menetapkan matlamat prestasi yang lebih tinggi serta mendorong guru dalam proses membuat keputusan.

Dapatan kajian menunjukkan masih wujud korelasi positif dan signifikan tetapi sederhana nilainya antara tahap kebolehan guru dengan tahap pengurusan kolaboratif. Tahap kebolehan guru bukan merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan tahap pengurusan kolaboratif. Ini mungkin disebabkan guru berpendapat kemampuan peribadi bukan merupakan faktor utama sebaliknya faktor-faktor pengetua dan persekitaran yang lebih tinggi pengaruhnya. Contohnya seperti kesesuaian pemilihan anggota pasukan kerja, penetapan dan pembahagian tugas organisasi, sokongan pengetua dan sebagainya.

Hasil kajian mendapati variabel struktur organisasi mempunyai hubungan yang positif dan kuat dengan tahap pengurusan kolaboratif. Nilai korelasi merupakan yang ketiga tertinggi selepas variabel tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa rujukan dan tahap kecenderungan penggunaan sumber kuasa pakar. Ini bermakna struktur organisasi leper dan luwes merupakan pendorong kepada terlaksananya pengurusan kolaboratif. Dapatan kajian ini turut menyokong dapatan-dapatan kajian lepas oleh Cheng (1993), Schuster (1994), Hee (1998) dan Salim (2000).

Apabila meninjau hubungan antara tahap pengurusan kolaboratif dengan faktor-faktor demografi pengetua, didapati umur dan kelulusan akademik pengetua sahaja mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap pengurusan kolaboratif. Walaupun wujudnya perhubungan signifikan antara tahap pengurusan kolaboratif dengan faktor-faktor demografi seperti kelulusan akademik dan umur, namun pertalian itu adalah negatif dan lemah. Nilai pekali negatif menunjukkan pengetua yang semakin tua dan berkelulusan akademik yang tinggi tidak mengamalkan tahap pengurusan kolaboratif yang tinggi. Sebaliknya kelulusan akademik pengetua yang lebih rendah seperti mereka yang memiliki sarjana muda dan umur pengetua yang muda lebih menggalakkan pengurusan kolaboratif. Ini seterusnya menyokong dapatan oleh Musigsarn (1994). Hal ini berlaku mungkin kerana pengetua yang lebih tua dilabelkan sebagai pengurus yang berpaut pada *status quo* dan tidak berani mewujudkan perubahan untuk organisasi mereka. Mereka takut menangani perubahan kerana

bukan semua perubahan akan menghasilkan penambahbaikan. Lagipun, sesetengah pengetua yang tua hanya menunggu tarikh bersara; tidak ada inisiatif untuk mencuba kaedah baru. Bagi pengetua yang memiliki kelulusan akademik yang lebih tinggi, iaitu sarjana didapati mungkin tidak tahu mengaplikasikan teori dalam amalan. Untuk merealisasikan harapan ini, mereka perlu menerima hakikat bahawa teori mengenai pentadbiran pendidikan yang dikuasai itu seharusnya disesuaikan dengan keadaan sebenar di sekolah yang semakin kompleks.

PENUTUP

Berdasarkan dapatan kajian, wujudnya hubungan yang positif dan signifikan antara variabel bebas seperti tahap kecenderungan penggunaan sumber-sumber kuasa pengetua, gaya komunikasi penyeliaan pengetua, pengamalan budaya kerja guru, tahap kebolehan guru dan struktur organisasi dengan tahap pengurusan kolaboratif. Kesemua variabel tersebut mempunyai hubungan korelasi yang kuat dan positif terhadap tahap pengurusan kolaboratif kecuali tahap kebolehan guru. Namun demikian, peningkatan kelima-lima variabel tersebut dapat menerangkan sebahagian besar varians dalam pengurusan kolaboratif. Oleh itu, adalah wajar dalam usaha meningkatkan tahap pengurusan kolaboratif, kelima-lima variabel tersebut perlu dititikberatkan.

RUJUKAN

- Abul Fuad Mohamed Salim. (1997). *Pertalian antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan tahap kepuasan bekerja guru di sekolah-sekolah menengah gred A daerah Kuala Lipis*. Tesis Sarjana Muda Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.
- Adibah Abu Bakar. (1997). *A survey of teachers' perceptions of their participation in the decision making processes in Malaysian primary and secondary schools*. Tesis M.Ed., University of Bristol.
- Ariffin Ba'ada. (2001). *Komunikasi dalam kepimpinan pengetua dan kesannya kepada kepuasan kerja guru*. Tesis Ph.D., Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.
- Asmah Ahmad. (1998). *Collaborative management and school effectiveness in Malaysian primary school*. Tesis Ph.D., University of Hull.
- Azman Adnan. (2001). Pembuatan keputusan partisipatif di sekolah: Satu tinjauan literatur pemimpin. *Jurnal Institut Pengetua*, 1(1), 65–73.

- Bounds, G. M., Dobbins, G. H., dan Fowler, O. S. (1995). *Management: A total quality perspective*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Bush, T. (1995). *Theories of educational management* (ed. ke-2). London: Paul Chapman.
- Carson, P. P., Carson, K. D., Knight, E. L., dan Roe, C. W. (1995). Power in organizations: A look through the total quality management lens. *Quality Progress*, 73–78.
- Cheng, Y. C. (1993). Profiles of organizational culture and effective schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 4(2), 85–110.
- Daft, R. L. (1997). *Management* (ed. ke-4). The Dryden Press.
- David, M. C. (1976). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- Davis, J. A. (1971). *Elementary survey analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Ennis, C., Cothran, D., dan Loftus, S. (1997). The influence of teacher educational belief on their knowledge organization. *Journal of Research and Development in Education*, 30(2), (Winter), 74–86.
- Ferrario, M., dan Davidson, M. J. (1991). Gender and management styles: A comparative study. Kertas kerja yang dibentangkan di *Persidangan The British Academy of Management*, University of Bath.
- French, J. R. P., dan Raven, B. (1962). The bases of social power. Dalam Cartwright, D. *Group dynamics: Research and theory*. Evanston, Illinois: Row, Peterson and Co.
- Gurcharan Singh a/l Bishan Singh. (1997). *Semangat berpasukan berkualiti di kalangan pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan di negeri Perak*. Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Hamzah Ahmad. (1997). *Hubungan program kualiti kehidupan bekerja dengan penglibatan kerja: Kajian tinjauan ke atas guru-guru sekolah menengah daerah Segamat, Johor*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor.
- Harchand Singh Thandi. (1972). *Some aspects of teachers' perception of principals administrative behaviour in selected primary schools in Johore*. Tesis Ph.D., Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

- Hee Park Chee. (1998). *Pertalian antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan iklim sekolah di sekolah-sekolah gred A dan gred B daerah Kinta, Perak*. Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.
- Hussein Mahmood. (1997). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jamali Basri. (2001). *Pengurusan konflik di sekolah menengah: Satu kajian kes*. Tesis Ph.D., Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.
- Jennifer, J., dan Gareth, R. (1996). *Understanding and managing organizational behaviour*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Julaihi Bujang. (2000). *Principals' management and school based management: The case of Sarawak secondary school*. Tesis Sarjana, Monash University.
- Lim Lay Hong. (1998). *The relationship of perceived principal's power bases and teacher's satisfaction with supervision*. Tesis Sarjana, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Linde, C. V. D. (2002). The role of good educational management in a changing South Africa. *Education*, 122(3), (Spring), 511.
- Mohd Ghazali Ab. Rahman. (1996). *Kepimpinan yang berasaskan konsep pengupayaan dalam pengurusan Sekolah Menengah Sultan Yahya Petra, Kuala Krai, Kelantan*. Tesis Sarjana, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Mokhtar Zakaria. (1995). *Pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh dalam kepimpinan sekolah di sekolah menengah daerah Kota Setar*. Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Musigsaran, P. (1994). *The relationship of certain personal status factors of the principal*. Tesis Sarjana, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Ong Kwi Pea. (1999). *Tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pentadbiran*. Tesis Sarjana, Universiti Putra Malaysia, Serdang, Selangor.
- Patrick, J. E. (1995). Correlation between administrative style and school climate. *Journal of School Leadership*, 5(8), (Januari).
- Poo, B., dan Hoyle, E. (1995). *Teacher involvement in decision making in South Africa*. Britol Research Papers in Education.

- Rahim, M. A., Nam Hyeon Kim, dan Jay Sung Kim. (1994). Bases of leader power, subordinate compliance and satisfaction with supervision: A cross cultural study of managers in the United States and South Korea. *The International Journal of Organizational Analysis*, 2(2), 136–154.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, (November-Disember), 119–125.
- Salim Sulaiman. (2000). *Peranan pengetua dan pasukan kerja untuk meningkatkan kecemerlangan pendidikan: Kajian persepsi guru-guru sekolah menengah di Daerah Kemaman, Terengganu*. Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.
- Schlechty, P. C. (1997). *Inventing better schools action plan for educational reform*. San Francisco: Bass Publishers.
- Schuster, J. P. (1994). Transforming your leadership style. *Leadership*. Dalam format CD-ROM, Business Source Elite.
- Sharifah Khamis. (1998). *Penglibatan guru panitia dalam proses membuat keputusan: Satu tinjauan di sekolah menengah gred A di negeri Melaka*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor.
- Southworth, G. (1993). A closer look: An ethnographic study of a primary headteacher. Kertas kerja yang dibentangkan di *British Educational Research Association Conference*, University of Liverpool, September.
- Tan, G. Y. (1994). *Attitudinal and behavioral consequences of perceived supervisory power bases: An empirical study of a nomological network*. Tesis Ph.D., University of Pittsburgh.
- Tan Lay Yen. (1995). *Perception of teacher training college lecturers in total quality management*. Tesis Sarjana Pengurusan, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Tsang, S. K. (1995). *A study of teachers' perceptions of their participation in the decision making processes in Hong Kong secondary school*. Tesis M.Ed., University of Bristol.