

**AMALAN PENGETUA DAN GURU
DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN KOLABORATIF DI
MAKTAB RENDAH SAINS MARA DI NEGERI JOHOR**

RAJA MAIZATUL WIZANA BINTI RAJA MANSOR

**Kajian ini dikemukakan sebagai memenuhi syarat
penganugerahan ijazah Sarjana Pendidikan
(Pengurusan dan Pentadbiran)**

**FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA
JUN 2013**

DEDIKASI

Untuk yang dihormati dan dikasih ; ibu bapaku,
Hj. Raja Mansor bin Raja Abu Bakar dan Hjh. Rohana binti Mahabat
yang sentiasa mendoakan kejayaan dan kebahagiaanku

Untuk insan yang tersayang dan teristimewa ; suamiku,
Daud Saiba bin Usman
yang sentiasa bersedia membantu dan memberi sokongan untukku

Untuk permata hatiku ; anak – anak soleh solehah,
Nur Aiman Nabilah, Muhammad Aiman Baihaqi dan Nur Aisyah Hana
yang sentiasa memahami dan semoga kejayaan mama membakar
semangat kalian untuk lebih cemerlang

Untuk adikku ;
Raja Muhammad Azhar bin Raja Mansor
bantuan dan pengertianmu amat bermakna

Dan yang disayangi semua sahabatku,
yang sentiasa sabar memberi nasihat dan galakkan buatku.

“ Doa, kesabaran, pengertian dan sokongan yang kalian berikan amat
dihargai. Semoga Allah membalas segala budi baik kalian.”

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, pujian dan syukur ke hadrat Allah s.w.t kerana dengan izin-Nya kajian penyelidikan ini telah dapat disempurnakan sebagai memenuhi syarat untuk memperolehi Ijazah Sarjana.

Ucapan setinggi – tinggi terima kasih yang tidak terhingga kepada Penyelia Penyelidikan, Prof.Madya Dr.Hj.Mohd Anuar bin Abdul Rahman di atas keperihatinan dan kesabaran beliau membimbing, menyumbang idea serta memberi teguran membina sehingga kajian ini dapat disempurnakan.

Ucapan penghargaan juga diberikan kepada semua pengetua dan guru di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) di negeri Johor kerana sudi memberi kerjasama dan terlibat di dalam kajian ini.

ABSTRAK

Membuat keputusan merupakan suatu yang penting dalam sesebuah organisasi. Kajian deskriptif ini bertujuan untuk mengenalpasti amalan membuat keputusan kolaboratif dalam kalangan pengetua dan guru di Maktab Rendah Sains MARA di negeri Johor. Kajian ini juga bertujuan untuk melihat perbezaan dalam amalan membuat keputusan kolaboratif guru berdasarkan jantina dan pengalaman bekerja guru, disamping melihat hubungan di antara amalan membuat keputusan kolaboratif pengetua dengan amalan membuat keputusan kolaboratif guru. Soal selidik bagi tujuan kajian ini dibina berdasarkan Hoy dan Tarter (2001) bagi memastikan kebolehpercayaan soal selidik, satu kajian rintis telah dilakukan ke atas 25 orang di MRSM Muar dan didapati nilai kebolehpercayaan $\alpha = 0.921$. Data dianalisis menggunakan SPSS versi 2.0 untuk mendapatkan nilai min, peratusan, sisihan piawai, Ujian $-t$, ANOVA dan korelasi Spearman. Hasil kajian menunjukkan tahap amalan membuat keputusan kolaboratif di kalangan pengetua adalah di tahap sederhana di mana amalan sebagai perunding merupakan element yang paling kerap digunakan oleh pengetua. Dapatan juga menunjukkan tahap amalan membuat keputusan kolaboratif di kalangan guru adalah sederhana di mana element kemahiran guru dan sikap guru adalah hampir sama. Dapatan juga menunjukkan tiada perbezaan amalan membuat keputusan kolaboratif guru berdasarkan jantina dan pengalaman bekerja. Hasil analisis korelasi menunjukkan tiada hubungan signifikan antara amalan membuat keputusan kolaboratif guru dengan amalan membuat keputusan kolaboratif pengetua. Akhirnya, dicadangkan pengetua untuk meningkatkan pengintegrasian hak bersuara di sekolah.

ABSTRACT

Decision making is very crucial in every organization. This descriptive research was done to determine the habit of collaborative decision making among all principals and teachers in all MRSM in Johore. Addition to that, this research was done to identify differences in making collaborative decision making based on gender and experience of the teachers. Also, the correlation of collaborative decision making between principals and teachers. The questionnaires were developed by referring to research done by Hoy and Tarter (2001). The questionnaires were administrated to 100 teachers in MRSM in Johore. The questionnaires were found reliable with $\alpha = 0.921$ in the preliminary study. All data collected from the research was analyze using the version 2.0 of Statical Package foe Social Science (SPSS). The data analysis shows the level of collaborative decision making among the principals is moderate and habit as a negotiator is the main element practiced by the principals. Moreover, this research shows that the level of collaborative among teachers is also moderate where the element of teachers' skills and teachers' attitude are slightly at the same level. Research also found there is no significant difference between teachers' collaborative decision making in aspect of gender and working experience. In addition, the research also found no significant correlation between habit of teachers' collaborative decision making and habit of principals collaborative decision making. As a summary, this research proposes that principals should increase the integration of teachers right to voice out in school. This may contribute to the improvement of collaborative decision making in school.

ISI KANDUNGAN

BAB TAJUK	HALAMAN
PENGAKUAN	ii
DEDIKASI	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
SENARAI KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xii
SENARAI LAMPIRAN	xiii
1	
PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar belakang masalah	7
1.3 Pernyataan masalah	16
1.4 Objektrif kajian	19
1.5 Persoalan kajian	20
1.6 Hipotesis kajian	21
1.7 Kepentingan kajian	22
1.8 Skop dan Batasan kajian	24
1.9 Kerangka konsep	25
1.10 Definisi Istilah	28

1.10.1	Konsep Kerja Pasukan	28
1.10.2	Amalan Kolaboratif	29
1.10.3	Aspek Membuat Keputusan	30
1.10.4	Pengetua	30
1.10.5	Pengetua Sebagai Agent Pengintegrasian Pendapat dan Penjamin Hak Bersuara	31
1.10.6	Pengetua Sebagai Perunding	32
1.10.7	Pengetua Sebagai Pendidik	33
1.10.8	Pengetua sebagai Pengarah	33
1.10.9	Sikap Guru	34
1.10.10	Kemahiran Komunikasi	35
1.11	Penutup	35
2	KAJIAN LITERATUR	
2.1	Pengenalan	36
2.2	Konsep Pembuatan Keputusan Kolaboratif	38
2.3	Model Membuat Keputusan Kolaboratif	40
2.4	Penutup	44
3	METODOLOGI	
3.1	Pengenalan	45
3.2	Rekabentuk Kajian	46
3.3	Lokasi Kajian	49
3.4	Populasi dan Responden Kajian	50
3.5	Instrumen Kajian	51
3.6	Kajian Rintis	54
3.7	Prosedur Kajian	55
3.8	Kaedah Penganalisan Data	56
3.9	Penutup	58

4	ANALISIS DATA	
	4.1 Pengenalan	59
	4.2 Profil Responden	60
	4.3 Analisis Dapatan Berdasarkan Persoalan	66
	4.5 Analisis Berdasarkan Hipotesis	83
	4.5 Penutup	89
5	RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN	
	5.1 Pengenalan	90
	5.2 Rumusan Kajian	91
	5.3 Perbincangan Dapatan Kajian	97
	5.4 Implikasi Dapatan Kajian dan Cadangan Tindakan	105
	5.5 Cadangan Kajian Lanjutan	109
	5.6 Penutup	110
	RUJUKAN	111
	LAMPIRAN	114

SENARAI JADUAL

Jadual	SENARAI JADUAL	Halaman
4.2	Taburan responden mengikut kelulusan akademik	42
4.3	Taburan responden mengikut opsyen	42
4.4	Taburan responden mengikut pengalaman mengajar	43
4.5	Taburan responden mengikut jawatan utama yang disandang	44
4.6	Analisis amalan pengetua sebagai perunding	46
4.7	Analisis amalan pengetua sebagai pengarah	47
4.8	Analisis amalan pengetua sebagai pendidik	49
4.9	Analisis amalan pengetua sebagai pengintegrasikan pendapat dan penjamin hak bersuara	51
4.10	Taburan amalan pengetua dalam membuat keputusan kolaboratif	52
4.11	Analisis sikap guru dalam membuat keputusan kolaboratif	54
4.12	Analisis kemahiran guru dalam membuat keputusan kolaboratif	55
4.13	Taburan amalan guru dalam membuat	57

keputusan kolaboratif

SENARAI JADUAL

Jadual	SENARAI JADUAL	Halaman
4.14	Ujian-t bagi amalan membuat keputusan kolaboratif berdasarkan jantina guru	59
4.15	Ujian ANOVA bagi amalan membuat keputusan kolaboratif berdasarkan pengalaman bekerja guru	60
4.16	Ujian korelasi hubungan di antara amalan membuat keputusan kolaboratif guru dengan amalan membuat keputusan kolaboratif pengetua	61

SENARAI RAJAH

Rajah	SENARAI RAJAH	Halaman
1.1	Kerangka konsep kajian	17
2.3.1	Model Normatif Hoy & Tarter	28
2.3.2	Model Kitaran Penglibatan Caldwell	29

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran	SENARAI LAMPIRAN	Halaman
1	Soal selidik Amalan Pengetua dan Guru Dalam Membuat Keputusan Kolaboratif di MRSM di Negeri Johor	79
2	Hasil analisa dapatan kajian	84
3	Surat Pengesahan Status Pelajar	86

BAB 1

PENDAHULUAN

Pengenalan

Malaysia disasarkan menjadi sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Dalam usaha mencapai sasaran tersebut kualiti pendidikan diberi penekanan utama seiring pembangunan infrastruktur dan peningkatan ekonomi negara. Mantan Menteri Pendidikan Tan Sri Dato' Seri Musa Bin Mohamad (2000) menyatakan segala usaha pembangunan pendidikan adalah bertujuan mencapai matlamat dan cita – cita seperti yang ternyata dalam dasar dan Falsafah Pendidikan Kebangsaan yang berfokus kepada kualiti dan kecemerlangan pendidikan. Kecemerlangan dan keberkesanan sesebuah sekolah bergantung kepada gabungan tenaga pengetua dan stafnya dalam usaha membawa perubahan ke arah kecemerlangan. Usaha –usaha membuat penambahbaikan dan melakukan peningkatan kecemerlangan pendidikan telah banyak dilaksanakan di luar negara iaitu dengan

melibatkan guru – guru dalam pengurusan sekolah atau ‘restructuring movement’ (Weiss,1992).

Penglibatan guru – guru dalam pengurusan sekolah turut disokong oleh Asmah (1998) yang berpendapat prinsip pengurusan organisasi sekolah yang menjurus kepada kolaboratif boleh dianggap sebagai sebahagian daripada pola pengurusan yang menuju kepada aspek kecemerlangan. Pengetua sebagai pemimpin dan pengurus pendidikan yang berkesan melaksanakan amanah dan tanggungjawabnya dengan menyediakan landasan yang kukuh dan persekitaran yang kondusif agar budaya pembelajaran cemerlang dapat diwujudkan. Fred M.Hechinger, editor pendidikan di *The New York Times* dari tahun 1959 hingga 1990 mengesahkan bahawa pentingnya peranan pengetua dalam membawa sekolah ke arah kejayaan. Ungkapan Fred Hechinger yang sering digunakan oleh penyelidik-penyelidik bagi merumuskan peri pentingnya amalan kepimpinan yang berkesan dalam membawa sekolah ke arah kejayaan adalah:

“Saya belum pernah melihat sekolah yang maju ditadbir oleh guru besar yang lemah, atau sekolah yang mundur ditadbir oleh guru besar yang cekap. Saya pernah melihat sekolah-sekolah yang mundur berjaya dimajukan, dan yang menyedihkan, ada sekolah-sekolah yang maju merosot dengan mendadak. Dalam setiap kes, jatuh bangun sesebuah sekolah adalah kerana kualiti guru besarnya”(Davis & Thomas 1989:17).

Berdasarkan ungkapan Fred Hechinger tersebut, jelas menunjukkan amalan kepimpinan pengetua sangat mempengaruhi pencapaian matlamat sekolah. Hanya pengetua yang mengamalkan kepimpinan yang berkesan sahaja dapat membawa sekolah ke arah

kecemerlangan. Pengetua selaku pemimpin utama sekolah memegang amanah dan tanggungjawab bukan sahaja untuk merealisasikan visi dan misi sekolah malah dasar transformasi pendidikan negara yang telah dicanangkan oleh Y.A.B. Tan Sri Muhyidin Yassin, Timbalan Perdana Menteri Malaysia merangkap Menteri Pelajaran. Dalam memastikan segala visi dan misi menjadi realiti, pengetua perlu kompeten dan mengamalkan gaya atau strategi kepemimpinan yang sesuai dalam memastikan segala matlamat sekolah tercapai.

Kenyataan ini disokong Ishak Sin (2004) yang mengatakan bahawa kompetensi seorang pengetua diukur apabila beliau sebagai pemimpin berupaya melaksanakan tugas seharian dengan menepati spesifikasi yang ditetapkan, berkebolehan melaksanakan sesuatu tugas yang diamanahkan dengan jayanya, memiliki ciri-ciri peribadi dan tingkah laku yang meliputi sikap dan nilai sendiri yang sesuai dengan jawatan yang sedang disandang, mempunyai pengetahuan yang mencukupi untuk menjalankan tugas dan tanggungjawab serta mempunyai kemahiran menjalankan tugas secara praktik. Lantas, gaya kepemimpinan yang boleh diimplimentasikan oleh pengetua adalah kepemimpinan kolaboratif. Menurut George & Wilson (1997) kepimpinan kolaboratif merupakan satu model kepimpinan yang telah diasaskan sekitar awal tahun 1940an di British. Model kepimpinan kolaboratif mula diamalkan dalam bahagian kawalan pengeluaran dan kualiti di kebanyakan organisasi. Pada tahun 1970an, kepimpinan kolaboratif luas digunapakai dalam organisasi di Amerika Utara.

Kajian tokoh pendidikan Harris.B. (2007) mengenai sekolah dan keberkesanan kepimpinan menunjukkan bahawa organisasi sekolah yang semakin kompleks memerlukan anjakan amalan dan penyesuaian dari perspektif kepimpinan. Pemimpin sekolah perlu mengubah imej dengan

membangunkan kapasiti dan potensi kepimpinan guru yang mampu membuat kolaborasi dalam menyelesaikan permasalahan sekolah. Permasalahan dan kemajuan sekolah bukan lagi terletak pada bahu seseorang pemimpin yang bersifat 'heroisme' tetapi perlu dihayati dan digalas bersama oleh semua kakitangan dalam institusi tersebut. Justeru, pengetua perlu berkemampuan untuk mewujudkan suasana persekitaran sekolah yang kondusif dengan gandingan tenaga semua kakitangan khususnya para guru agar dapat melahirkan sekolah yang cemerlang. Kenyataan ini disokong oleh Owens (2001) yang menyatakan antara faktor kekuatan sesebuah organisasi adalah penglibatan individu – individu tertentu dalam organisasi pembuatan keputusan dan memberikan pengupayaan kepada mereka dalam setiap peringkat demi menyumbang ke arah pembentukan keputusan yang berkualiti. Justeru, kepimpinan kolaboratif seharusnya diamalkan di setiap sekolah. Guru – guru menjadi sumber paling berharga kepada sekolah kerana mereka mempunyai kepelbagaian dari segi pengalaman, pengetahuan pedagogi, kemahiran dan maklumat yang boleh dikongsi bersama.

Kepentingan untuk membuat keputusan secara bersama telah mula diperkatakan sejak satu dekad yang lalu dan sering dikaitkan dengan gaya kepimpinan secara bersama Schelechty (1997). Tugas dan tanggungjawab pengetua semakin berat dalam dunia pendidikan dewasa ini. Justeru itu, seseorang pengetua mungkin akan menghadapi kekangan masa dan kepakaran untuk membuat keputusan yang terbaik untuk melaksanakan segala aktiviti yang dirancang dan menyelesaikan masalah yang timbul.

Oleh itu, untuk mengurangkan beban yang ditanggung oleh pengetua dan bagi menghasilkan satu keputusan yang berkesan, para guru harus dilibatkan dalam proses membuat keputusan. Guru merupakan ahli

dalam organisasi sekolah yang melaksanakan aktiviti untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. Maka, penglibatan guru – guru dalam proses membuat keputusan bukan sahaja meringankan beban pengetua bahkan keputusan bersama yang diambil merupakan alternatif yang terbaik bagi menjamin pelaksanaannya. Secara tidak langsung, kepimpinan kolaboratif meningkatkan kepentingan dan harga diri serta memberi kesan prestasi kerja kepada setiap individu dalam sesebuah organisasi. Menurut Lussier & Achua (2000) dalam pengurusan sekolah, proses penyelesaian masalah dan membuat keputusan tidak lagi hanya tertumpu kepada pengurusan atasan, sebaliknya pasukan kerja diberi kuasa dan tanggungjawab untuk menyelesaikan sebarang masalah yang timbul dalam organisasi dan membuat keputusan tertentu terutama yang melibatkan operasi kerja bagi memastikan matlamat pasukan kerja dan organisasi tercapai. Oleh itu, kerja berpasukan sangat penting untuk mencapai kejayaan sesebuah organisasi. Visi, misi dan wawasan sesebuah organisasi akan dapat dicapai dengan berkesan melalui kerja berpasukan.

1.2 Latar Belakang Masalah

Setiap tahun pasti terdapat sekolah –sekolah tertentu yang menerima tawaran baru, Sekolah Kluster, Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dan gelaran – gelaran lain yang diperkenalkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia kerana keunggulan kualiti sekolah berkenaan dalam pelbagai aspek seperti akademik, kokurikulum dan sebagainya. Abdul Shukor Abdullah (1998) menyatakan sekolah cemerlang dan berkualiti adalah sekolah yang mencapai tahap

terbaik, bermutu dan terunggul dalam semua bidang berkaitan akademik, sahsiah, pengurusan, perhubungan, infrastruktur dan kepimpinan.

Menurut Bennis (1989) sebuah sekolah yang cemerlang bermula dari pemimpin yang bukan sahaja berperanan sebagai pengurus iaitu memberi arahan untuk mendapat kecemerlangan tetapi mereka juga membina kecemerlangan, secara bekerjasama dengan kakitangan bawahannya. Pengetua juga perlu menguruskan keresahan dan gangguan emosi daripada pelanggan – pelanggan mereka sama ada dalam kalangan pelajar, ibubapa dan komuniti masyarakat. Dengan peruntukan kewangan yang terbatas, pihak sekolah masih perlu meneruskan keunggulan sekolah. Oleh yang demikian, sumbangan kewangan daripada pihak luar diperlukan bagi meneruskan segala usaha ke arah menjana kecemerlangan sekolah. Selain bersikap positif, optimis dan memaparkan emosi yang tenang dalam menyelesaikan sebarang masalah di sekolah, pemimpin yang bijak dan cekap mempunyai hubungan yang baik dengan guru, sahabat dan rakan sekerja, sekolah – sekolah lain, PIBG atau MUAFAKAT dan NGO. Hubungan yang baik dengan pelanggan – pelanggan sekolah ini sebenarnya boleh mempengaruhi kecemerlangan institusi pendidikan melalui bantuan kewangan, kepakaran dan sokongan yang diperolehi. Situasi ini menuntut pengetua mengamalkan gaya kepimpinan yang berkesan bukan sahaja mampu mempengaruhi kakitangannya untuk bekerja secara berpasukan bahkan dapat mempengaruhi komuniti luar berganding bahu untuk mencapai matlamat sekolah. Ini selari dengan prinsip kepimpinan kolaboratif.

Pengetua mesti mampu untuk mempengaruhi kakitangan bawahannya melaksanakan tugas dan amanah yang diberikan dengan ikhlas dan berdedikasi demi kecemerlangan organisasi yang dipimpin. Mereka seharusnya bertindak sebagai penyelasai masalah dan bukan kepada penyumbang masalah. Pengetua perlu memiliki kemahiran komunikasi, menetapkan matlamat dan mengurus prestasi kakitangan bawahannya untuk bekerja dengan cemerlang, mampu merancang dan menyelaraskan tugas dengan bijak dan berkebolehan menyelesaikan sebarang konflik dalam organisasi secara bijaksana dan kolaboratif. Kenyataan ini selari dengan pendapat Zenger dan Folkman (2009) yang menggariskan perkara yang paling penting perlu dimiliki oleh setiap pemimpin yang berkualiti dalam menginspirasi para pekerja kepada prestasi kerja yang lebih tinggi. Inilah ciri – ciri yang perlu dimiliki pemimpin sekolah yang mengamalkan kepemimpinan kolaboratif.

Abu Daud Silong dan Tasso Cristie (1995) berpendapat sumber manusia merupakan aset terpenting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Peningkatan produktiviti melibatkan sumber manusia yang berasa puas hati bekerja dalam persekitaran yang kondusif dan selesa dalam organisasinya. Kesannya mereka menjadi pekerja yang produktif kepada organisasi. Oleh itu, pengetua perlu memberi perhatian kepada kewujudan persekitaran kerja yang kondusif dan selesa agar prestasi kerja guru meningkat sekaligus kemenjadian murid dapat direalisasikan. Menurut Kopelman (1990) sebarang perubahan amalan pengurusan sumber manusia melalui gaya kepimpinan yang berkesan untuk mempertingkatkan produktiviti pekerja akan mengubah iklim sesebuah organisasi. Iklim organisasi akan mempengaruhi prestasi pekerja di sesebuah organisasi secara langsung atau tidak langsung. Faktor – faktor penentu tahap prestasi kerja kakitangan adalah motivasi, latihan, kebolehan dan kemahiran, struktur ganjaran, nilai kerja,

sokongan, perhubungan, suasana tempat kerja, sumber sedia ada dan persekitaran. Kepimpinan kolaboratif merupakan corak kepimpinan yang mempunyai semua elemen yang berupaya meningkatkan prestasi kerja guru.

Menurut Burnham (1997) pasukan yang berkesan dianggap sebagai salah satu ciri penting organisasi berkualiti dan mungkin menjadi faktor utama perubahan sesebuah organisasi. Beliau turut menyatakan walaupun kebanyakann penekanan ke atas kerja berpasukan menjadi perkara biasa dalam tulisan pengurusan, sekolah masih enggan membentuk organisasi berasaskan pasukan. Keadaan ini berpunca daripada faktor – faktor berikut, struktur organisasi dan corak kerjaya pendidikan yang berbentuk hierarki. Selain daripada itu, konsep autonomi professional menguatkan lagi alasan bekerja seorang diri dan perasaan tanggungjawab peribadi. Manakala Shamsuddin (2002) menyatakan amalan pengurusan di sekolah kurang mementingkan kerja berpasukan. Biasanya pasukan atau kumpulan yang wujud di sekolah adalah lebih berbentuk ke arah pasukan fungsi. Kumpulan tersebut wujud untuk memenuhi tuntutan struktur organisasi. Di antaranya adalah seperti panitia mata pelajaran, bidang mata pelajaran, unit hal ehwal pelajar, majlis sukan sekolah dan sebagainya. Oleh yang demikian, guru – guru di sekolah menjalankan tugas masing – masing tanpa ada semangat kerja berpasukan. Menurut satu kajian yang dijalankan oleh Creative Education Foundation (1990) terhadap 500 syarikat di Amerika tentang pelbagai kemahiran yang diperlukan pada era komunikasi di tahun 2000 berbanding pada era industri 1970. Hasil dapatan kajian adalah seperti di dalam Jadual 1.1.

Berdasarkan kajian tersebut, kerja berpasukan merupakan kemahiran yang kurang penting dan menduduki tempat kesepuluh pada

era industri 1970. Manakala pada tahun 2000, kerja berpasukan merupakan kemahiran yang terpenting berbanding kemahiran – kemahiran lain. Perubahan tersebut menunjukkan kerja berpasukan dianggap penting dalam abad ke 20 ini. Oleh itu, kemahiran dan pengetahuan kerja berpasukan perlu disalurkan kepada pemimpin pasukan kerja dan bakal pemimpin pasukan kerja. Ini bertujuan memanfaatkan warga sekolah demi melancarkan pelaksanaan program atau menjalankan aktiviti jawatankuasa.

Jadual 1.1 : Perbezaan kemahiran yang diperlukan pada era komunikasi di tahun 2000 berbanding pada era industri 1970.

Bil	Kemahiran yang diperlukan	Kedudukan tahun 2000	Kedudukan tahun 1970
1	Kerja berpasukan	1	10
2	Penyelesaian masalah	2	12
3	Kemahiran interpersonal	3	13
4	Komunikasi lisan	4	4
5	Kemahiran Mendengar	5	5
6	Pembangunan kerjaya individu	6	6
7	Pemikiran kreatif	7	7
8	Kepimpinan	8	8
9	Penetapan matlamat	9	9
10	Kemahiran menulis	10	11

11	Keberkesanan organisasi	11	1
12	Kemahiran mengira	12	2
13	Kemahiran membaca	13	3

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

Selain daripada itu, keyakinan pengetua ke atas kemampuan guru turut mempengaruhi penglibatan seseorang individu dalam proses membuat keputusan. Ini kerana selalunya penglibatan seseorang itu mencerminkan kepercayaan pihak pengurusan sekolah terhadap keupayaan dan potensi individu tersebut (Bush, 1995). Guru turut terlibat dalam pengurusan di sekolah kerana hakikatnya 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). Namun begitu, guru –guru yang pernah dikaji menyatakan yang penglibatan mereka dalam pembuatan keputusan

dalam pengurusan kolaboratif sebelum ini tidak membawa kesan yang besar, maka mereka meragui penglibatan mereka pada masa hadapan (Tschannen-Moran, 2001). Mereka turut mengeluh kerana sebilangan guru sahaja yang kerap dilibatkan dalam pengurusan dan penglibatan yang berlaku juga tidak menyeluruh. Kepincangan yang berlaku mungkin kerana guru – guru dan ibu bapa tidak diberi kebebasan dan hak membuat keputusan penting dan relevan kepada mereka (Bartunek & Keyes, 1979). Keadaan ini disokong oleh Tschannen-Moran (2001) yang mana dalam dapatan kajiannya mendapati guru – guru merasa keliru dengan penglibatan mereka dan kepakaran mereka apabila pengetua hanya berminat dengan idea atau input mereka sahaja. Ini menunjukkan bahawa adanya segelintir pengetua yang tidak mempraktikkan amalan kolaboratif yang tepat dalam pengurusan mereka.

1.3 Pernyataan Masalah

Konsep pengurusan kolaboratif didapati masih kabur di peringkat sekolah. Walaupun konsep tersebut pernah diperkatakan oleh mantan Menteri Pendidikan Malaysia, Tan Sri Dato' Seri Musa Mohamad pada 20 Januari 2000 semasa menyampaikan amanat Tahun Baru di Auditorium Bahagian Teknologi Pendidikan.

Walaupun demikian tiada penjelasan terperinci dibuat berkaitan 'bagaimana' dan 'apa' yang dimaksudkan dengan pengurusan kolaboratif. Misalnya masalah seperti siapakah yang harus terlibat, apakah peranan pengetua dan guru serta sejauh mana penglibatan mereka turut menjadi persoalan. Situasi 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. Di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) terdapat pelbagai program yang dirancang dan dianjurkan setiap tahun. Namun tidak dapat dipastikan sama ada pasukan kerja yang dibentuk dikekalkan setiap tahun dan diamalkan di MRSM negeri Johor. 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 di Malaysia.

Pembuatan keputusan dalam sistem pendidikan Malaysia biasanya dicirikan oleh konflik dan ketidak persefahaman, pandangan dan perspektif yang berbeza antara staf dan kecenderungan yang berbeza dari segi status dalam sesebuah organisasi. Maka, pengurusan yang berkesan dalam sistem sesebuah sekolah harus dicirikan melalui struktur pembuatan keputusan secara bekerjasama dan pendekatan musyawarah oleh kepimpinan sekolah (Chapman & Boyd, 1986). Dalam konteks ini, pemimpin – pemimpin pendidikan perlu mempertimbangkan bagaimana untuk membuat keputusan dan siapa yang perlu dilibatkan serta bagaimana mereka sepatutnya dilibatkan dalam proses (Conley, Schmittle & Shedd, 1988). Dalam hal ini, guru – guru, ibu bapa dan kakitangan sekolah seharusnya mempunyai peranan dalam menentukan peraturan – peraturan dan program berkaitan dengan sekolah dan anak – anak mereka. Mereka yang bertanggungjawab menjalankan keputusan itu kelak sepatutnya mempunyai hak untuk bersuara dalam membuat keputusan tersebut. Di dalam sistem pengurusan pendidikan Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) sendiri misalnya terdapat jawatankuasa – jawatankuasa kerja yang melibatkan pengetua, guru –

guru, staf, ibu bapa dan wakil pelajar. Sebagai contoh Jawatankuasa MUAFAKAT, Jawatankuasa Dewan Makan, Jawatankuasa Disiplin Maktab, Jawatankuasa Disiplin dan Rayuan Maktab dan Jawatankuasa Kualiti dan Inovasi Maktab. Namun, belum dapat dipastikan sama ada berlakunya amalan pengurusan kolaboratif di dalam jawatankuasa – jawatankuasa yang dinyatakan sebagai contoh di atas.

Kajian ini adalah bertujuan untuk melihat peranan dua pihak di dalam organisasi sekolah iaitu pengetua dan guru dalam pengurusan kolaboratif di MRSM. Kajian ini meninjau peranan pengetua terhadap pembuatan keputusan kolaboratif dalam sistem pengurusan di MRSM. Selain itu, element peranan guru – guru sendiri terhadap penglibatan mereka dalam pembuatan keputusan juga akan cuba dikenal pasti. Kajian ini juga cuba melihat sama ada terdapat perbezaan keupayaan pembuatan keputusan kolaboratif kepada pengetua dan guru berdasarkan jantina dan pengalaman bekerja mereka. Hubungan di antara peranan pengetua dalam pembuatan keputusan kolaboratif dan peranan guru dalam pembuatan keputusan kolaboratif di MRSM turut akan dikaji.

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini ialah untuk :

- i) Mengenal pasti amalan pengetua dalam pembuatan keputusan kolaboratif di Maktab Rendah Sains MARA negeri Johor.
- ii) Mengenal pasti amalan pengetua paling dominan dalam pembuatan keputusan kolaboratif di Maktab Rendah Sains MARA negeri Johor.
- iii) Mengenal pasti amalan guru dalam pembuatan keputusan kolaboratif di Maktab Rendah Sains MARA negeri Johor.

- iv) Mengenal pasti amalan guru paling dominan dalam pembuatan keputusan kolaboratif di Maktab Rendah Sains MARA negeri Johor.
- v) Mengenal pasti perbezaan amalan membuat keputusan kolaboratif berdasarkan jantina guru.
- vi) Mengenal pasti perbezaan amalan membuat keputusan kolaboratif berdasarkan pengalaman bekerja guru.
- vii) Mengenal pasti hubungan di antara amalan membuat keputusan kolaboratif guru dengan amalan membuat keputusan kolaboratif pengetua

1.5 Persoalan Kajian

Berdasarkan masalah yang telah dinyatakan, persoalan – persoalan utama dalam kajian ini ialah :

- i) Apakah amalan pengetua dalam membuat keputusan kolaboratif di Maktab Rendah Sains MARA negeri Johor?
- ii) Apakah amalan pengetua yang dominan dalam membuat keputusan kolaboratif di Maktab Rendah Sains MARA negeri Johor?
- iii) Apakah amalan guru dalam membuat keputusan kolaboratif di Maktab Rendah Sains MARA negeri Johor?
- iv) Apakah amalan guru yang dominan dalam membuat keputusan kolaboratif di Maktab Rendah Sains MARA negeri Johor?
- v) Apakah perbezaan amalan membuat keputusan kolaboratif berdasarkan jantina guru?

- vi) Apakah perbezaan amalan membuat keputusan kolaboratif berdasarkan pengalaman bekerja guru ?
- vii) Apakah hubungan di antara amalan membuat keputusan kolaboratif guru dengan amalan membuat keputusan kolaboratif pengetua?

1.6 Hipotesis Kajian

Hipotesis yang dibentuk untuk mencapai objektif kajian ini ialah:

- Ho.1 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam amalan membuat keputusan kolaboratif berdasarkan jantina guru.
- Ho.2 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam amalan membuat keputusan kolaboratif berdasarkan pengalaman bekerja guru.
- Ho.3 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan membuat keputusan kolaboratif guru dengan amalan membuat keputusan kolaboratif pengetua.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini dilakukan untuk memberi satu penjelasan senario sebenar pengurusan kolaboratif yang diamalkan oleh Maktab Rendah Sains MARA di negeri Johor. Berdasarkan hasil kajian ini, ia akan memberi gambaran dan kefahaman kepada pihak pengurusan dan pentadbiran di MRSM secara khususnya pengetua dan pihak MARA secara amnya Bahagian Pendidikan dan Latihan Menengah MARA tentang peranan

yang harus dilakukan oleh pengetua dan peranan guru – guru di MRSM terhadap pengurusan kolaboratif dalam sistem pengurusan MRSM. Selain itu, kajian ini juga penting untuk memahami sejauh mana kesan hubungan peranan pengetua dan peranan guru terhadap pembuatan keputusan dalam mengaplikasikan pengurusan kolaboratif di MRSM.

Hasil kajian ini juga diharapkan dapat memberi maklumat dan panduan kepada pengetua, timbalan – timbalan pengetua dan guru – guru dalam merealisasikan amalan pembuatan keputusan kolaboratif. Kajian ini dijangka akan dapat memberi kefahaman yang jelas terhadap element - element peranan pengetua dan guru yang menggalakkan pembuatan keputusan kolaboratif agar keberkesanan dan penglibatan semua pihak dalam pengurusan kolaboratif dapat berlaku secara optimum. Kajian ini juga akan melihat peranan yang dilakukan oleh para guru di MRSM dalam pembuatan keputusan kolaboratif berdasarkan jantina dan pengalaman kerja seseorang. Ini akan memberi kefahaman kepada para guru antara kriteria – kriteria yang mungkin menjadi panduan atau yang diutamakan oleh pihak pengurusan dalam melibatkan guru – guru dalam pengurusan kolaboratif.

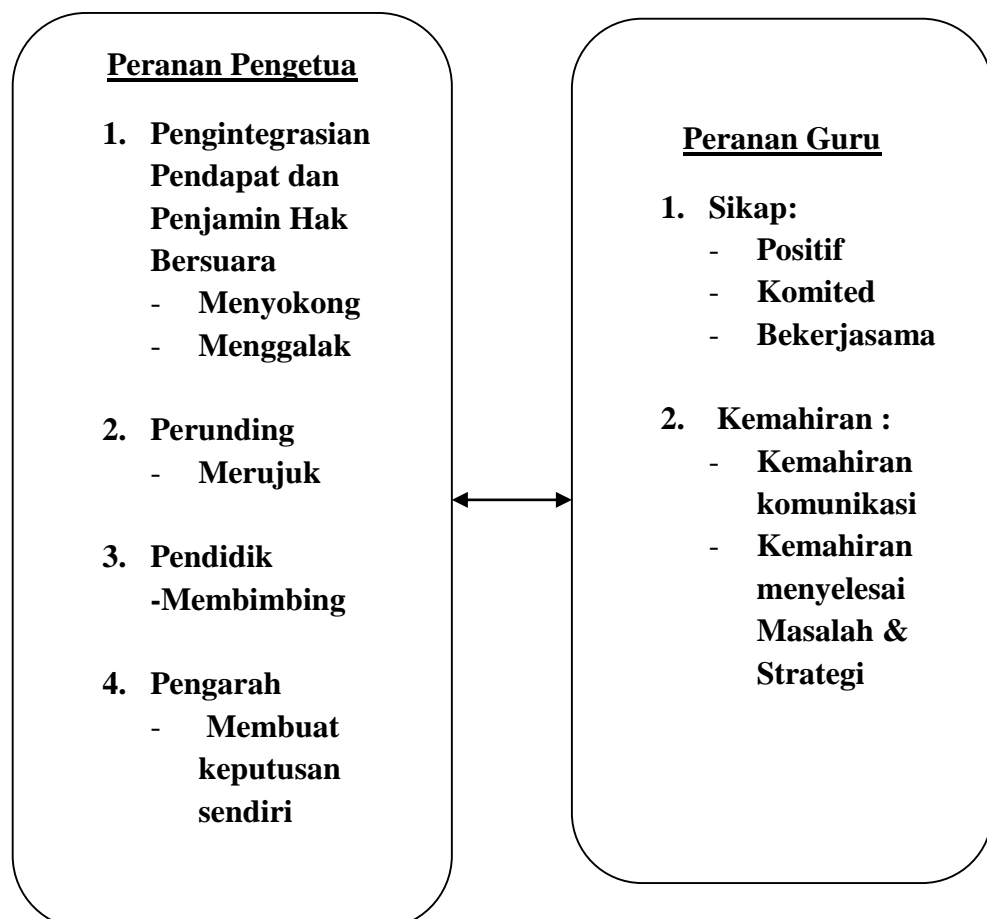
Di samping itu juga, kajian ini akan memberi maklumat kepada pihak pengurusan MRSM bagaimana peranan pengetua mempengaruhi penglibatan mereka dalam membuat keputusan secara kolaboratif. Secara tidak langsung, pihak pengurusan khususnya pengetua akan sedar perlunya mereka memainkan peranan sebagai pendorong kepada para guru MRSM untuk mempunyai sikap positif terhadap penglibatan mereka dalam pembuatan keputusan kolaboratif di MRSM.

1.8 Skop dan Batasan Kajian

Kajian ini hanya dijalankan di semua Maktab Rendah Sains MARA di negeri Johor. Terdapat lima buah MRSM dalam negeri Johor sehingga tahun 2012 ini iaitu MRSM Johor Baharu, MRSM Mersing, MRSM Pontian, MRSM Batu Pahat dan MRSM Muar. Bagaimanapun, MRSM Muar telah dipilih untuk menjalani kajian rintis bagi soal selidik yang akan diedarkan. Kajian ini melibatkan guru – guru yang terdiri daripada pelbagai jantina, umur dan pengalaman mengajar yang menjawat jawatan sebagai Timbalan Pengetua Hal Ehwal Akademik, Timbalan Pengetua Hal Ehwal Pelajar, Timbalan Pengetua Kokurikulum, Ketua Jabatan dan guru – guru biasa yang memegang jawatan – jawatan penting dalam jawatankuasa – jawatankuasa utama di MRSM. Ini bermaksud pengetua dan guru – guru biasa yang tidak memegang jawatan penting seperti penyelar program serta kakitangan bukan guru dan pelajar MRSM tidak langsung terlibat sebagai responden dalam kajian ini. Kajian ini juga hanya menumpukan kepada peranan pengetua dan guru MRSM dalam pembuatan keputusan kolaboratif. Turut dikaji ialah sejauh mana amalan pembuatan keputusan kolaboratif berlaku di MRSM negeri Johor sahaja. Selain itu, kajian hanya menumpukan kepada penglibatan mereka dalam pembuatan keputusan secara kolaboratif dari faktor jantina dan pengalaman responden terhadap proses tersebut. Alat kajian yang digunakan bagi mendapatkan data berkaitan kajian ini ialah berbentuk soal - selidik. Keikhlasan dan kejujuran serta kerjasama responden adalah diperlukan semasa menjawab soal – selidik. Ini adalah untuk menjamin dapat data yang sahih dan benar.

1.9 Kerangka Konsep

Kerangka konsep kajian bagi penyelidikan ini dapat digambarkan dalam Rajah 1.1. Berdasarkan kerangka kajian tersebut, dua aspek penting yang dikaji dalam penyelidikan ini ialah kaitan peranan pengetua dalam pembuatan keputusan kolaboratif dan peranan guru dalam pembuatan keputusan kolaboratif di sekolah. Dalam aspek peranan pengetua dalam membuat keputusan kolaboratif terdapat ciri – ciri pembuatan keputusan kolaboratif iaitu peranan sebagai agen pengintegrasian pendapat dan penjamin hak bersuara, peranan sebagai peguamcara yang merujuk pendapat subordinat, peranan sebagai pendidik yang bertindak sebagai pembimbing dan peranan sebagai pengarah yang membuat keputusan sendiri.



Rajah 1.1: Kerangka konsep kajian

Ciri – ciri tersebut menghasilkan faktor – faktor yang dijangka mempengaruhi peranan guru –guru dalam membuat keputusan secara kolaboratif. Faktor – faktor yang akan dikaji ialah kemahiran dan ilmu yang relevan dalam kerjaya serta sikap yang diamalkan dalam kerjaya sebagai guru di sekolah. Kajian ini juga akan melihat faktor demografi seperti umur dan pengalaman guru terhadap penglibatan guru di MRSM dalam pembuatan keputusan kolaboratif.

1.10 Definisi Istilah

Dalam kajian yang dijalankan ini akan melibatkan penggunaan beberapa istilah yang berkaitan dengan pengurusan kolaboratif. Dalam kajian ini juga, istilah – istilah tersebut akan dijelaskan dan ditakrifkan mengikut skop kajian. Definisi istilah adalah seperti yang diberikan di bawah ini :

1.10.1. Konsep Kerja Pasukan atau Kolaboratif

Menurut Zainal Ariffin (1998), pasukan diertikan sebagai dua atau lebih individu yang saling bersandaran, yang berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain untuk mencapai matlamat secara kolektif. Pasukan atau kumpulan kerja ini wujud dalam pelbagai bentuk, sama

ada dalam bentuk formal atau tidak formal, sementara atau berkekalan, daripada jabatan yang sama atau berlainan jabatan dan lain – lain kumpulan individu dalam sesebuah organisasi. Manakala, Ahmad Fadzli (2004) menyatakan sebuah pasukan bekerja secara kolektif, dengan suasana kerjasama yang bebas. Mereka tidak dikongkong, sebaliknya mempunyai sejumlah autoriti dan kuasa yang mencukupi untuk bekerja dengan selesa. Mereka juga berkomunikasi secara terbuka dan jelas dan komunikasi seperti ini menjadi salah satu tabiat kerja yang penting.

Dalam kajian ini, kerja berpasukan yang dimaksudkan merujuk kepada kumpulan kerja yang terbentuk secara formal di sekolah dan bersifat sementara atau berkekalan. Mereka juga diberi peluang untuk berbincang dan membuat cadangan dalam mengamalkan komunikasi secara terbuka dan jelas.

1.10.2. Amalan Kolaboratif di Sekolah

Menurut Mohamad Najib (2007) komponen sistem sekolah mempunyai fungsi –fungsi yang terarah ke satu matlamat yang telah ditentukan oleh pemimpin dan pentadbirannya. Matlamat sistem tersebut bertujuan untuk mencapai kecemerlangan pendidikan Negara agar dapat melahirkan para pemimpin dan tenaga pakar untuk membangunkan negara. Pihak pengurusan di sekolah telah lama mengamalkan cara kerja berpasukan, tetapi ramai guru tidak menyedarinya. Di sekolah, biasanya kerja secara berpasukan diadakan dalam bentuk jawatankuasa yang kebiasaannya terdiri daripada guru penolong kanan, ketua – ketua jabatan, guru kanan mata pelajaran dan guru – guru mata pelajaran bagi membantu pengetua. Setiap pasukan atau jawatankuasa yang ditubuhkan

mempunyai objektif masing – masing. Ahli jawatankuasa memainkan peranan penting dalam mempertingkatkan mutu sekolah.

Amalan kolaboratif di dalam kajian ini merujuk kepada satu hubungan kerjasama di antara pengurusan sekolah yang terdiri daripada pengetua dan guru – guru penolong kanan serta ahli – ahli jawatankuasa di sekolah.

1.10.3. Aspek Membuat Keputusan

Menurut Zulkafli Kamaruddin (2007), membuat keputusan merupakan satu proses yang penting untuk mendapatkan kesempurnaan dalam bidang pengurusan bagi semua organisasi. Keputusan ialah pilihan yang dipilih daripada berbagai alternatif yang sedia ada setelah mempertimbangkan tindakan dan akibat daripada pilihan tersebut.

Membuat keputusan dalam kajian ini adalah merujuk kepada penglibatan guru dalam proses membuat keputusan berkaitan dengan isu – isu pengurusan sekolah. Manakala proses membuat keputusan ialah tahap membuat keputusan iaitu mengenalpasti, menganggotai dan melibatkan diri, memberi maklumat, memberi cadangan yang dikehendaki dalam membuat keputusan.

1.10.4 Pengetua

Hussein Mahmood (1993) menyatakan pengetua atau guru besar sekolah ialah individu yang paling penting dan berpengaruh di sesebuah sekolah. Kepimpinannya ialah yang menetapkan nada

sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral guru serta derajat keperihatinan terhadap masa depan pelajar.

Kajian ini merujuk pengetua atau guru besar sebagai individu yang bertanggungjawab mengambil inisiatif mengerahkan perubahan di sekolah. Penampilan pengetua atau guru besar yang hebat dan membuat keputusan yang disegani berkaitrapat dengan stail kepimpinan mereka.

1.10.5 Pengetua Sebagai Agen Pengintegrasian Pendapat dan Penjamin Hak Bersuara

Berdasarkan Hoy dan Tarter (1995) pengetua berperanan sebagai agen pengitegrasian pendapat dan penjamin hak bersuara apabila mereka menyokong dan menggalakkan perbincangan secara terbuka dan bertindak menyatukan pelbagai pendapat yang akhirnya nanti keputusan terbaik dapat dibuat hasil perbincangan bersama di antara guru dan pengetua. Lokman Mohd Tahir dan M. Al-Muzammil Yassin (2008) dan Eisenberger, Huntington dan Sowa (1986) menyatakan sokongan organisasi sebagai kepercayaan seseorang dari segi sumbangan dan kebajikan yang diharapkan daripada majikannya.

Dalam kajian ini, galakkan dan sokongan pengetua bermaksud pengetua menyatakan sokongan serta mempunyai interaksi dengan guru untuk melibatkan mereka ketika membuat keputusan

1.10.6 Pengetua Sebagai Perunding

Menurut Hoy dan Miskel (2001) pengetua adakalanya bertindak sebagai peguamcara apabila mereka bertindak mendapatkan nasihat dari pakar – pakar di kalangan subordinat sebelum membuat keputusan.

Kajian ini melihat pengetua sebagai individu yang mempunyai kuasa tertinggi di dalam sesebuah sekolah. Sebagai seorang yang mempunyai kuasa sah, beliau berhak membuat keputusan di dalam setiap mesyuarat. Walau bagaimanapun, sebagai perunding beliau akan meminta pandangan dan pendapat dari guru – guru yang berkemahiran dalam bidang masing – masing sebelum membuat sebarang keputusan yang melibatkan program atau aktiviti sekolah.

1.10.7 Pengetua Sebagai Pendidik

Hoy dan Tarter (1995) menyatakan bahawa pengetua yang berperanan sebagai pendidik akan bertindak menerangkan dan menjelaskan masalah atau perkara yang perlu dibuat keputusan. Seterusnya mereka akan membincangkan masalah atau isu tersebut bersama subordinat.

Kajian ini merujuk pengetua sebagai pendidik yang mendidik pekerja – pekerja di bawah pengurusannya dengan membinbing, menerangkan dan menegur dalam sebarang perbincangan yang melibatkan sekolah.

1.10.8 Pengetua Sebagai Pengarah

Menurut Hoy dan Tarter (1995) pengetua yang berperanan sebagai pengarah akan membuat keputusan sendiri tanpa sebarang perundingan atau tidak melibatkan pandangan subordinat.

Walau bagaimanapun, dalam kajian ini pengetua dianggap sebagai individu yang mempunyai kuasa sah yang berperanan untuk membuat keputusan akhir setelah meminta pendapat, pandangan dan perbincangan dengan ahli – ahli jawatankuasa mesyuarat.

1.10.9 Sikap Guru

Jaafar Muhamad (1997) mendefinisikan sikap sebagai satu kenyataan penilaian sama ada menyukai atau tidak menyukai sesuatu objek, orang atau kejadian. Justeru, sikap dapat menggambarkan perasaan seseorang terhadap sesuatu. Daripada perspektif pembuat keputusan, guru boleh menunjukkan sikap yang berlainan daripada yang diminta (Aeiman Ahmad Al-Omari, 2007) yang membawa maksud sesuatu tingkah laku itu berlaku disebabkan oleh konteks tindakan itu muncul secara tiba – tiba dan konteks organisasi yang luas di mana keputusan itu dibuat (Sutcliffe dan McNamara, 2001). Memandangkan institusi adalah berstruktur, pentadbir dikatakan sebagai pengawal maklumat. Walau bagaimanapun, guru – guru masih berhak untuk terlibat sama dalam membuat keputusan (Welsh, Nunez dan Petrosko, 2005).

Dalam kajian ini, sikap guru merujuk kepada tanggapan, pernyataan, tindakan perlakuan dan perasaan guru untuk terlibat sama dalam membuat keputusan. Sikap tersebut pula didorong oleh rasa tanggungjawab bersama dalam menyelesaikan sesuatu masalah atau isu yang timbul di dalam mesyuarat.

1.10.10 Kemahiran Komunikasi

Menurut Robert (1970) dan Rahmah Elfithri (2002), kemahiran komunikasi akan menghasilkan komunikasi yang berkesan. Penggunaan kemahiran komunikasi dikalangan subordinat dalam pembentukan dasar atau polisi akan membolehkan pemahaman dasar dengan baik dan pelaksanaan yang berkesan.

Kajian ini melihat kemahiran komunikasi yang wujud di antara ahli – ahli mesyuarat sepanjang proses perbincangan dan sebelum keputusan di buat oleh pengetua.

1.11. Penutup

Pengurusan kolaboratif adalah keadaan di mana guru - guru digalakkan bersama – sama memberi pandangan dalam proses membuat keputusan. Guru – guru diberi peluang untuk memikirkan keputusan terbaik serta implikasi ke atas sistem persekolahan. Pengurusan kolaboratif bagaimanapun tidak memaksa penglibatan guru – guru dan pihak pengurusan juga tidak menghadkan jumlah guru yang terlibat dalam proses membuat keputusan secara kolaboratif. Proses pengurusan kolaboratif dijalankan secara berperingkat – peringkat melalui jawatankuasa – jawatankuasa sekolah di mana para guru berpeluang untuk menyuarakan harapan dan pendapat mereka sebelum hasil perbincangan disalurkan ke peringkat pengurusan dan pentadbiran sekolah.