

**PENYERTAAN GURU DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN PENGURUSAN  
SEKOLAH DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
DI KALANGAN GURU-GURU SEKOLAH MENENGAH DI KEDAH**

**oleh**

**ABANG HUT BIN ABANG ENGKEH**

**Tesis yang diserahkan untuk memenuhi keperluan bagi  
Ijazah Doktor Falsafah**

**Mac 2005**

## PENGHARGAAN

Segala puji hanya bagi Allah, salawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W. serta keluarga dan para sahabat. Alhamdulillah, dengan izin dan kehendakNya maka, kajian ini akhirnya dapat diselesaikan walaupun terpaksa berhadapan dengan pelbagai dugaan dan cabaran.

Setinggi-tinggi penghargaan saya rakamkan kepada Dr. Ahmad Tajuddin Othman selaku penyelia utama saya (mulai 7 Ogos, 2003) yang telah banyak memberi bimbingan dan dorongan sehingga selesai kajian ini. Saya juga terhutang budi kepada Prof. Madya Dr. Mustapa Kassim, bekas penyelia utama saya (sehingga 6 Ogos, 2003) yang banyak membantu dalam menyediakan rangka kasar kajian ini. Seterusnya ucapan terima kasih ditujukan kepada Dekan dan semua pensyarah Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan Universiti Sains Malaysia yang terlibat dalam memberi bimbingan dan dorongan dalam menyelesaikan kajian ini. Penghargaan yang tidak terhingga juga saya tujukan kepada Kementerian Pelajaran Malaysia yang telah menaja pengajian saya dan seterusnya memberi kebenaran untuk menjalankan kajian ini. Penghargaan juga ditujukan kepada Pengarah Pelajaran Negeri Kedah terhadap sokongan bagi menjalankan kajian ini di sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah Darul Aman. Kepada para pengetua dan guru yang terlibat dan memberi kerjasama dalam menjayakan kajian ini diucapkan ribuan terima kasih.

Akhir sekali untuk ahli keluarga saya khususnya kepada isteri tercinta Norain bt. Mahamud serta anak-anak tersayang Muhammad Hafiz Aizat, Muhammad Hanif Aizat, Muhammad Harith Aizat, Dayang Nur Hazwani dan Dayang Nur Humaira, terima kasih di atas kesabaran dan pengorbanan kalian.

## SUSUNAN KANDUNGAN

	MUKA SURAT	
PENGHARGAAN	ii	
JADUAL KANDUNGAN	iii	
SENARAI JADUAL	ix	
SENARAI RAJAH	xi	
SENARAI SINGKATAN	xii	
SENARAI LAMPIRAN	xiii	
ABSTRAK	xiv	
ABSTRACT	xvii	
<b>BAB SATU : PENGENALAN</b>		
1.0	Pendahuluan	1
1.1	Penyertaan dalam Membuat Keputusan (PMK)	3
1.2	Kepentingan Penyertaan dalam Membuat Keputusan (PMK)	7
1.3	Kemunculan Konsep Penyertaan dalam Membuat Keputusan	9
1.4	Pengurusan Pendidikan di Malaysia	16
1.5	Penstrukturan Semula Pengurusan Pendidikan di Malaysia	22
1.6	Pernyataan Masalah Kajian	26
1.7	Objektif Kajian	32
1.8	Soalan Kajian	32
1.9	Hipotesis Kajian	33
1.9.1	Hipotesis 1, 2, dan 3 - Tahap Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) Pengurusan Sekolah	33
1.9.2	Hipotesis 4a, 4b, 4c dan 4d- Hubungan antara Tahap Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dengan Komitmen Organisasi	35
1.9.3	Hipotesis 5a dan 5b – Hubungan antara Faktor Kepakaran Keputusan dan Faktor Kepentingan Keputusan dengan Tahap Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK)	36

1.9.4	Hipotesis 6a dan 6b – Kesan Interaktif dalam Hubungan antara Tahap Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dengan Komitmen Organisasi	37
1.10	Kepentingan Kajian	38
1.10.1	Kementerian Pelajaran Malaysia	38
1.10.2	Pengetua	39
1.10.3	Guru	39
1.10.4	Penyelidik	40
1.11	Definisi Operasional	40
1.11.1	Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK)	40
1.11.2	Tahap Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK)	41
1.11.3	Dimensi Keputusan Pengurusan Sekolah	41
1.11.4	Zon Penerimaan	42
1.11.5	Komitmen Organisasi	43
1.12	Penutup	44

## **BAB DUA : SOROTAN LITERATUR**

2.0	Pendahuluan	45
2.1	Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK)	45
2.1.1	Takrifan Konsep Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK)	45
2.1.2	Perspektif Teoritikal Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) Pengurusan Sekolah	54
2.1.2.1	Teori Pentadbiran (Birokratik)	55
2.1.2.2	Teori Profesional	62
2.1.3	Dimensi Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan PGMK)	70

2.1.4	Hubungan antara Tahap Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dengan Beberapa Variabel dalam Organisasi	76
2.1.4.1	Hubungan antara Tahap Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dengan Produktiviti	77
2.1.4.2	Hubungan antara Tahap Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dengan Kepuasan Kerja	80
2.1.4.3	Hubungan antara Tahap Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dengan dengan Komitmen Organisasi	83
2.1.4.4	Hubungan antara Tahap Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) dengan Lain-lain Variabel dalam Organisasi	86
2.1.5	Dapatan Beberapa Kajian Mengenai Tahap Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK) di Malaysia	88
2.2	Komitmen Organisasi	97
2.2.1	Perspektif Teoritikal Komitmen Organisasi	97
2.2.1.1	Perspektif Pertukaran ( <i>side-bets</i> )	98
2.2.1.2	Perspektif Sosiologikal	99
2.2.1.3	Perspektif Psikologikal	100
2.2.2	Konsep Komitmen Organisasi di Kalangan Guru	104
2.2.3	Anteseden Kepada Komitmen Organisasi di Kalangan Guru	109
2.3	Zon Penerimaan	113
2.3.1	Perspektif Teoritikal Zon Penerimaan	113
2.3.2	Hubungan antara Faktor-faktor Kesiediaan Penyertaan Guru dalam Teori Zon Penerimaan dengan Tahap Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK)	116
2.4	Kerangka Teori Kajian	117
2.5	Kerangka Kajian	128
2.6	Penutup	131

**BAB TIGA : METODOLOGI KAJIAN**

3.0	Pendahuluan	133
3.1	Reka Bentuk Kajian	133
3.2	Penggunaan Kaedah Kuantitatif	139
	3.2.1 Populasi dan Persampelan	139
	3.2.2 Instrumen Kajian	144
	3.2.3 Pengubahsuaian Instrumen Penyertaan Sebenar dan Keinginan Penyertaan	147
	3.2.4 Pembinaan Semula Item Isu-isu Keputusan Pengurusan Sekolah	150
	3.2.5 Pengubahsuaian Item Faktor Kepakaran Keputusan dan Faktor Kepentingan Keputusan	155
	3.2.6 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	156
	3.2.7 Analisis Data Kuantitatif	158
	3.2.8 Prosedur Kajian Kuantitatif	163
3.3	Penggunaan Kaedah Kualitatif	166
	3.3.1 Peserta Temu Bual Berkelompok	167
	3.3.2 Soalan Temu Bual Berkelompok	168
	3.3.3 Analisis Data Kualitatif	171
	3.3.4 Prosedur dan Pelaksanaan Temu Bual Berkelompok	172
3.4	Penutup	174

**BAB EMPAT : DAPATAN KAJIAN**

4.0	Pendahuluan	175
4.1	Analisis Data Kuantitatif	175
	4.1.1 Analisis Deskriptif Data Kajian	175
	4.1.1.1 Kadar Tindak Balas Responden Kajian	176

4.1.1.2	Ciri dan Taburan Responden	177
4.1.1.3	Pemeriksaan Data	178
4.1.1.4	Tahap Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK)	179
4.1.1.5	Kepakaran Keputusan dan Kepentingan Keputusan Guru	186
4.1.1.6	Komitmen Organisasi	198
4.1.2	Analisis Statistik Inferensi Data Kajian	203
4.1.2.1	Perbezaan antara Tahap Penyertaan Sebenar dengan Tahap Keinginan Penyertaan	203
4.1.2.2	Perbezaan Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru (TPRG) dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Dimensi Isu Keputusan Pengurusan Sekolah	204
4.1.2.3	Perbezaan Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru (TPRG) dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Tempoh Berkhidmat Sebagai Guru Terlatih	205
4.1.2.4	Hubungan antara Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru (TPRG) dalam Membuat Keputusan dengan Komitmen Organisasi	207
4.1.2.5	Hubungan antara Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru (TPRG) dalam Membuat Keputusan dengan Faktor Kesediaan Penyertaan	209
4.1.2.6	Kesan Moderator Faktor Kesediaan Penyertaan dalam Hubungan antara Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru (TPRG) dalam Membuat Keputusan Pengurusan Sekolah dengan Komitmen Organisasi	211
4.2	Analisis Data Kualitatif – Temu Bual Berkelompok	215
4.2.1	Analisis Deskriptif Data Kualitatif	215
4.2.2	Dapatan Temu Bual Berkelompok	217
4.2.2.1	Tahap Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan (PGMK)	218
4.2.2.2	Hasrat Penyertaan Guru	227
4.2.2.3	Hubungan Tahap Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan dengan Komitmen Organisasi	231
4.3	Penutup	234

**BAB LIMA : PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

5.0	Pendahuluan	235
5.1	Rumusan Dapatan Kajian	235
5.1.1	Rumusan Dapatan Kajian Kuantitatif	235
5.1.2	Rumusan Dapatan Kajian Kualitatif	238
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	239
5.2.1	Tahap Penyertaan Guru dalam Membuat Keputusan Pengurusan Sekolah	239
5.2.2	Hubungan antara Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru (TPRG) dalam Membuat Keputusan dengan Komitmen Organisasi	246
5.2.3	Hubungan antara Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru (TPRG) dalam Membuat Keputusan dengan Faktor Kesediaan Penyertaan	249
5.2.4	Kesan Moderator Faktor Kesediaan Penyertaan Terhadap Hubungan antara Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru (TPRG) dalam Membuat Keputusan dengan Komitmen Organisasi	251
5.3	Implikasi Kajian	255
5.3.1	Implikasi Kepada Sistem Pengurusan Sekolah	255
5.3.2	Implikasi Penyelidikan	258
5.4	Batasan Kajian	259
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	260
5.6	Penutup	262
	<b>BIBLIOGRAFI</b>	<b>264</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	<b>288</b>

## SENARAI JADUAL

## MUKA SURAT

Jadual 2.1	Model Membuat Keputusan Vroom-Yetton	59
Jadual 3.1	Kebolehpercayaan Pekali <i>Cronbach</i> Instrumren Kajian	158
Jadual 4.1	Kadar Tindak Balas Responden	176
Jadual 4.2	Ciri-ciri dan Taburan Responden	178
Jadual 4.3	Perbezaan antara Skor Min Skala Penyertaan Sebenar dan Keinginan Penyertaan	180
Jadual 4.4	Analisis Faktor Konfirmatori Skala Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru (TPRG) dalam Membuat Keputusan Pengurusan Sekolah	182
Jadual 4.5	Skor Min dan Sisihan Piawai Dimensi Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru Bagi Dimensi Keputusan Strategik (PRKS)	183
Jadual 4.6	Skor Min dan Sisihan Piawai Dimensi Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru Bagi Dimensi Keputusan Operasi (PRKO)	186
Jadual 4.7	Analisis Faktor Konfirmatori Bagi Variabel Kepakaran Keputusan dan Kepentingan Keputusan Guru	189
Jadual 4.8	Skor Min dan Sisihan Piawai Faktor Kepakaran Keputusan Bagi Dimensi Keputusan Strategik (PDKS)	191
Jadual 4.9	Skor Min dan Sisihan Piawai Faktor Kepakaran Keputusan Bagi Dimensi Keputusan Operasi (PDKO)	193
Jadual 4.10	Skor Min dan Sisihan Piawai Faktor Kepentingan Keputusan Bagi Dimensi Keputusan Strategik (PNKS)	194
Jadual 4.11	Skor Min dan Sisihan Piawai Faktor Kepentingan Keputusan Bagi Dimensi Keputusan Operasi (PNKO)	196
Jadual 4.12	Analisis Faktor Konfirmatori Item Komitmen Organisasi	199
Jadual 4.13	Skor Min dan Sisihan Piawai Komitmen Organisasi Orientasi Dalaman (KOOD)	201
Jadual 4.14	Skor Min dan Sisihan Piawai Komitmen Organisasi Orientasi Luaran (KOOL)	202

Jadual 4.15	Ujian-t Bagi Perbezaan antara Tahap Penyertaan Sebenar dengan Tahap Keinginan Penyertaan	204
Jadual 4.16	Ujian-t Bagi Perbezaan Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru (TPRG) dalam Penyertaan Membuat Keputusan Berdasarkan Dimensi Isu Keputusan Pengurusan	205
Jadual 4.17	Min Perbezaan Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru (TPRG) dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Tempoh Berkhidmat Sebagai Guru Terlatih	206
Jadual 4.18	Analisis Varian Sehalu (ANOVA) Perbezaan Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru (TPRG) dalam Membuat Keputusan Berdasarkan Tempoh Berkhidmat Sebagai Guru Terlatih	206
Jadual 4.19	Korelasi antara Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru (TPRG) dalam Membuat Keputusan dengan Komitmen Organisasi	208
Jadual 4.20	Korelasi antara Faktor Kesediaan Penyertaan dengan Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru (TPRG) dalam Membuat Keputusan Pengurusan Sekolah	210
Jadual 4.21	Kesan Moderator Faktor PAKAR2 dalam Hubungan antara TPRG2 dengan KOOD	213
Jadual 4.22	Kesan Moderator Faktor PAKAR2 dalam Hubungan antara TPRG2 dengan KOOL	214
Jadual 4.23	Ciri-ciri Demografi Responden Temu Bual Berkelompok	216

**SENARAI RAJAH****MUKA SURAT**

Rajah 1.1	Piramid Organisasi Pentadbiran Pendidikan di Malaysia	17
Rajah 1.2	Struktur Organisasi Pengurusan Sekolah Menengah (Gred A)	19
Rajah 2.1	Model Kontinum Gaya Kepimpinan	57
Rajah 2.2	Model Kontinum Perkongsian Pengaruh-Kuasa	58
Rajah 2.3	Kesan dan Mekanisme PGMK	121
Rajah 2.4	Kerangka Kajian Tahap PGMK dan Hubungannya Dengan Komitmen Organisasi	130
Rajah 3.1	Gabungan Kaedah Kuantitatif dan Kaedah Kualitatif	138
Rajah 3.2	Rangka Persampelan Untuk Kaedah Kuantitatif dan Kualitatif	142

## SENARAI SINGKATAN

ANOVA	Analisis Varians
ABM	Alat Bantu Mengajar
PRKS	Penyertaan Rendah Dalam Dimensi Keputusan Strategik
PRKO	Penyertaan Rendah Dalam Dimensi Keputusan Operasi
DIO	Decision Making in Organization
HEM	Hal Ehwal Murid
IAB	Institut Aminudin Baki
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KP	Keinginan Penyertaan
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KUAN	Kuantitatif
Kual	Kualitatif
MMR	Moderated Multiple Regression
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire
PAKAR	Kepakaran Keputusan Guru
PDKS	Kepakaran Keputusan Guru Dimensi Keputusan Strategik
PDKO	Kepakaran Keputusan Guru Dimensi Keputusan Operasi
PENTING	Kepentingan Keputusan Guru
PNKS	Kepentingan Keputusan Guru Dimensi Keputusan Strategik
PNKO	Kepentingan Keputusan Guru Dimensi Keputusan Operasi
PMK	Penyertaan Membuat Keputusan
PGMK	Penyertaan Guru Dalam Membuat Keputusan
PS	Penyertaan Sebenar
SPSS	Statistical Package For Social Sciences
TPRG	Tahap Penyertaan Rendah di Kalangan Guru

## SENARAI LAMPIRAN

## MUKA SURAT

LAMPIRAN A	Data Kumpulan Pentadbir Sekolah-sekolah Menengah Jabatan Pendidikan Negeri Kedah	288
LAMPIRAN B	Jadual Persampelan R. V. Krejcie dan D. W. Morgan	289
LAMPIRAN C	Instrumen Kajian	290
LAMPIRAN D	Borang Tinjauan Mengenai Isu-Isu Keputusan Dalam Bidang-Bidang Pengurusan Sekolah Yang Sepatutnya Melibatkan Penyertaan Guru	297
LAMPIRAN E	Dapatan Isu-isu Keputusan Pengurusan Sekolah	299
LAMPIRAN F	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada Kementerian Pendidikan Malaysia	300
LAMPIRAN G	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada Pengarah Pendidikan Negeri Kedah Darul Aman	301
LAMPIRAN H	Surat Pegawai Pendidikan Daerah Kota Setar	302
LAMPIRAN I	Surat Pegawai Pendidikan Daerah Kubang Pasu	303
LAMPIRAN J	Surat Iringan Kepada Pengetua	304
LAMPIRAN K	Surat Iringan Kepada Responden Guru	305
LAMPIRAN L	Soalan Sesi Temu Bual Berkelompok	306
LAMPIRAN M	Dapatan Pemeriksaan Data	307
LAMPIRAN N	Rumusan Dapatan Pengujian Hipotesis	317
LAMPIRAN O	Transkrip Temu Bual Berkelompok	318

**PENYERTAAN GURU DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN PENGURUSAN  
SEKOLAH DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
DI KALANGAN GURU-GURU SEKOLAH MENENGAH DI KEDAH**

**ABSTRAK**

Kajian ini bertujuan untuk menentukan tahap penyertaan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah dan hubungannya dengan komitmen organisasi. Kajian ini mengandaikan bahawa faktor kesediaan penyertaan guru dalam teori zon penerimaan iaitu faktor kepakaran dan kepentingan keputusan mempengaruhi kesediaan penyertaan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah dan hubungannya dengan komitmen organisasi. Dengan itu kajian ini digunakan untuk menentukan hubungan antara kedua-dua faktor tersebut dengan tahap penyertaan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah dan kesan moderatornya dalam hubungan antara tahap penyertaan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah dengan komitmen organisasi. Kedua-dua kaedah kuantitatif dan kualitatif digunakan untuk mengumpul data daripada guru-guru sekolah menengah di negeri Kedah Darul Aman. Pengumpulan data kuantitatif dilakukan melalui kaedah soal selidik terhadap 564 orang guru dan diikuti dengan pengumpulan data kualitatif melalui kaedah temu bual berkelompok terhadap 17 orang guru dalam tiga kumpulan yang berasingan. Teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data kuantitatif termasuklah ujian-t, ANOVA, korelasi dan *Moderated Multiple Regression (MMR)*. Aras keyakinan yang digunakan adalah pada aras  $p < .05$ . Analisis dan interpretasi data kualitatif kemudiannya digunakan untuk menjelas dan menghuraikan lagi dapatan daripada data soal selidik. Keputusan kajian ini menunjukkan wujudnya perbezaan yang signifikan antara skor min penyertaan sebenar dengan skor min keinginan penyertaan. Skor min

penyertaan sebenar dalam membuat keputusan didapati lebih rendah daripada skor min keinginan penyertaan dalam membuat keputusan. Dengan itu tahap penyertaan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah adalah rendah. Dapatan ini menunjukkan bahawa para guru tidak diberi peluang untuk menentukan keputusan dalam pengurusan sekolah. Kajian ini juga mendapati hubungan antara tahap penyertaan yang rendah di kalangan guru dalam dimensi keputusan operasi dengan komitmen organisasi dimensi orientasi dalaman adalah signifikan. Kajian ini juga menunjukkan bahawa faktor kepentingan keputusan guru dalam dimensi keputusan strategik dan dimensi keputusan operasi mempunyai hubungan yang negatif dengan tahap penyertaan rendah di kalangan guru dalam dimensi keputusan strategik dan dimensi keputusan operasi. Seterusnya kajian ini mendapati bahawa faktor kepakaran keputusan menjadi moderator dalam hubungan antara tahap penyertaan rendah para guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah dengan komitmen organisasi dimensi orientasi dalaman. Walau bagaimanapun kesan moderator faktor kepakaran keputusan terhadap hubungan antara tahap penyertaan rendah para guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah dengan komitmen organisasi dimensi orientasi luaran secara statistiknya adalah tidak signifikan.

TEACHER PARTICIPATION IN SCHOOL MANAGEMENT DECISION-MAKING  
AND IT'S RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
AMONG SECONDARY SCHOOL TEACHERS AT KEDAH

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the degree of teachers' participation in school management decision-making and its relationship to organizational commitment. This study assumed that the expertise and interest factors in zones of acceptance theory influence teachers' willingness to participate in school management decision-making and its relationship to organizational commitment. Therefore, this study sought to determine the relationship between both factors and the degree of teachers' participation in school management decision-making, and its moderating effects on the relationship between teachers' participation in school management decision-making and organizational commitment. Both quantitative and qualitative methods were used to collect data from secondary school teachers across the state of Kedah Darul Aman. Quantitative data were collected using a questionnaire administered on 564 teachers and followed by qualitative data collection using focus group interview with 17 teachers in three different groups. Statistical techniques to analyze quantitative data included *t*-test, ANOVA, correlation, and *Moderated Multiple Regression* (MMR). The probability level for test of significance was established at  $p < .05$ . Qualitative analysis and interpretation were then used to explain and elaborate on the quantitative results. The result of this study showed that there were significant differences between the mean score of actual and desired participation in decision-making. Mean score of desired participation in decision-making were higher than mean score of actual participation in decision-making. Therefore, the degree of teachers' participation in school

management decision-making was low. This finding indicated that teachers' was deprived of participation in school management decision-making. Findings of this study also indicated that relationship between the low degree of teachers' participation in school operational domain decision-making and organizational commitment internal orientation domains were significant. The study also revealed that the interest factor in strategic and operational domain was negatively related with low degree of teachers' participation in school management decision-making in strategic and operational domain. Finally, the present study indicated that the expertise factor moderating the relationship between low degree of teachers' participation in school management decision-making and organizational commitment internal orientation domain. However, the moderating effect of the expertise factor on the relationship between low degree of teachers' participation in school management decision-making and organizational commitment external orientation was not statistically significant.

# BAB 1

## Pengenalan

### 1.0 Pendahuluan

Membuat keputusan merupakan satu proses untuk menyelesaikan sesuatu masalah atau untuk mencapai sesuatu objektif dengan membuat pemilihan terbaik terhadap pelbagai alternatif yang dihasilkan. Sehubungan itu ketika berlakunya proses membuat keputusan seseorang pembuat keputusan itu terpaksa berhadapan dengan pelbagai persoalan untuk memilih satu alternatif yang terbaik daripada pelbagai alternatif yang telah dihasilkan bagi menyelesaikan sesuatu masalah atau untuk mencapai sesuatu objektif organisasi. Ketepatan alternatif yang dipilih menentukan kualiti dan keberkesanan sesuatu keputusan yang dibuat.

Secara umumnya terdapat tiga kategori keputusan iaitu keputusan individu, keputusan kumpulan dan keputusan organisasi (Rollinson, Broadfield & Edwards 1998). Penyelidikan mengenai ketiga-tiga kategori ini memberi tumpuan terhadap bidang yang berbeza-beza. Kategori keputusan individu melibatkan penyelidikan ahli psikologi kognitif terhadap keputusan yang dibuat oleh individu, kategori keputusan kumpulan melibatkan penyelidikan ahli psikologi sosial terhadap keputusan yang dibuat secara berkumpulan, dan kategori keputusan organisasi melibatkan penyelidikan ahli teori pengurusan terhadap keputusan yang dibuat dalam sesebuah organisasi (Mintzbergh, Raisinghani & Theoret, 1976).

Dalam konteks pengurusan organisasi, membuat keputusan adalah satu proses yang sangat penting malah dianggap sebagai intipati dan nadi dalam

pengurusan sesebuah organisasi (Griffiths, 1969; Harrison, 1999; Jennings & Wattman, 1994; Owens, 1998; Razali Mat Zin, 1998; Simon, 1965; Vroom & Yetton, 1973). Sehubungan itu Simon (1965) dan Griffiths (1969) menegaskan bahawa aktiviti pengurusan sesebuah organisasi sebenarnya adalah proses membuat keputusan. Dalam konteks pengurusan sekolah kenyataan Simon (1965) dan Griffiths (1969) adalah satu hakikat yang tidak dapat dinafikan (Boerman & Bechger, 1997; Hoy & Miskel 2001; Keith & Girling, 1991; Lunenberg & Ornstein, 1991; Luthans, 1998; Owens, 1998) kerana membuat keputusan itu merupakan satu proses pengurusan yang sangat penting dalam menentukan keberkesanan sekolah. Kualiti dan keberkesanan keputusan yang dibuat dalam pengurusan sekolah adalah berkaitan dengan kejayaan sekolah untuk mencapai matlamatnya atau menyelesaikan sebarang masalah yang timbul dari semasa ke semasa.

Penyelidikan dan perbincangan mengenai pembuatan keputusan dalam pengurusan organisasi seperti sekolah seringkali dikaitkan dengan persoalan "mengenai bidang atau isu apakah sesuatu keputusan itu dibuat?", "bagaimana keputusan itu dibuat?", "dan "siapakah yang terlibat dalam membuat keputusan tersebut?" Menjawab persoalan ini Lipham dan Hoeh (1974) telah memperkenalkan Model Tiga Dimensi untuk memahami proses membuat keputusan khususnya keputusan pada peringkat sekolah. Berdasarkan model ini, proses membuat keputusan dalam pengurusan sekolah terdiri daripada tiga dimensi yang saling berkaitan antara satu dengan yang lain. Dimensi-dimensi ini terdiri daripada dimensi kandungan keputusan, dimensi langkah-langkah membuat keputusan dan dimensi penyertaan dalam membuat keputusan (PMK).

Dimensi kandungan keputusan merujuk kepada bidang keputusan dalam pengurusan sekolah seperti pengurusan kurikulum dan pengajaran, pengurusan

personel, pengurusan pelajar, pengurusan kewangan, pengurusan perkhidmatan sekolah dan pengurusan hubungan sekolah-masyarakat. Dimensi langkah-langkah membuat keputusan merujuk kepada langkah-langkah bagaimana sesuatu keputusan dibuat. Sehubungan itu Lipham dan Hoeh (1974) mencadangkan enam langkah membuat keputusan iaitu mengenal pasti masalah, mendefinisi masalah, menentukan beberapa alternatif, memilih alternatif, melaksanakan keputusan dan menilai keberkesanan keputusan yang telah dipilih.

Dimensi penyertaan pula merujuk kepada individu yang terlibat dalam membuat keputusan dan tahap penyertaan mereka. Menurut Lipham dan Hoeh (1974) beberapa pihak boleh terlibat dalam membuat keputusan di sekolah termasuklah Lembaga Pendidikan, Penguasa Sekolah, Pegawai Pendidikan, Para Pengetua, Guru dan Pelajar. Berdasarkan kepada model ini terdapat lima keadaan penyertaan guru dalam membuat keputusan (PGMK) iaitu; memberi keputusan, memberi cadangan, mengemukakan beberapa kemungkinan, memberi maklumat sahaja, dan tidak melibatkan diri. Sehubungan itu penyertaan yang paling tinggi ialah apabila seseorang guru memberi keputusan dan penyertaan yang paling rendah ialah apabila seseorang guru tidak melibatkan diri dalam membuat sesuatu keputusan.

### **1.1 Penyertaan dalam Membuat Keputusan (PMK)**

Dalam teori pengurusan klasik yang berhierarki dan birokratik sifatnya tugas membuat keputusan dianggap sebagai tugas spesifik dan tanggungjawab utama seseorang eksekutif (Drucker, 1987). Dalam keadaan yang demikian sesuatu keputusan dibuat berdasarkan rasional eksekutif tersebut yang terpisah daripada pengaruh para pekerja pada peringkat bawahan (Bell, 1979; Grandori, 1984; Lye, 1994; March & Simon, 1967; Simon, 1965). Dalam konteks pengurusan sekolah

sesuatu keputusan dibuat berdasarkan kepada rasional pengetua yang bertindak sebagai seorang eksekutif dalam pengurusan sekolah (Dandero, 1993 & 1996; Hoy & Miskel, 2001; Johnson & Pajares, 1996; Muhamed Awang, 1990; Omardin Ashaari, 1999; Owens, 1998; Pashiardis, 1994; Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, 1991). Dalam keadaan demikian para pengetua sering membuat keputusan secara individu tanpa penyertaan daripada para guru di bawah pimpinannya.

Walaupun bagaimanapun dalam dunia pengurusan moden yang semakin kompleks keberkesanan keputusan yang dibuat berdasarkan rasional pemimpin atasan tanpa penyertaan para pekerja pada peringkat bawahan telah mula dipersoalkan dan mendapat kritikan daripada pelbagai pihak. Kerasionalan pembuat keputusan sebenarnya terbatas (Byrd, & Moore, 1982; Lunenberg & Ornstein, 1991; March & Simon, 1960; Simon, 1965) dan keterbatasan ini disebabkan oleh keupayaan manusia yang terbatas dan manusia sebenarnya sering melakukan kesilapan, maklumat tidak selalunya sempurna dan manusia juga sering diburu oleh masalah masa dan kewangan semasa membuat sesuatu keputusan (Tosi, Mero, & Rizzo, 2000).

Dalam pada itu keputusan yang terhasil daripada pendekatan ini bukanlah berdasarkan kepada pertimbangan terhadap semua alternatif kerana individu yang membuat keputusan sebenarnya tidak mampu untuk memikirkan semua kemungkinan alternatif dan pemilihan yang ideal daripada semua alternatif adalah sesuatu yang sukar untuk dilakukan (Guthrie & Reed, 1991). Matlamat untuk mencapai satu keputusan yang terbaik adalah sukar untuk dilakukan secara individu kerana usaha untuk memproses semua maklumat mengenai sesuatu masalah, usaha untuk menjana semua alternatif penyelesaian dan usaha untuk memilih satu

alternatif yang terbaik adalah di luar kemampuan seseorang individu yang membuat sesuatu keputusan tersebut (Moorhead & Griffin, 1995).

Hal yang sedemikian ini menunjukkan bahawa seseorang pemimpin organisasi sebenarnya tidak mempunyai kemampuan sepenuhnya untuk membuat keputusan secara individu. Sebagai reaksi terhadap keadaan tersebut beberapa orang tokoh dalam pengurusan organisasi telah mencadangkan agar para pekerja pada peringkat bawahan digalakkan untuk terlibat dalam membuat sesuatu keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab mereka dalam organisasi (Jago & Vroom, 1980; Lawler, 1986; Locke & Schweiger, 1990; McLagan & Nel, 1995; Sagie & Koslowsky, 2000; Sashkin, 1992; Vroom & Yetton, 1973; Vroom & Jago, 1988; Yukl, 2002). Bagi tokoh-tokoh ini konsep penyertaan pekerja dalam membuat keputusan organisasi dianggap sebagai satu alternatif yang terbaik kepada pengurusan organisasi yang dicirikan oleh konsep birokrasi berhierarki serta sebagai satu strategi yang sangat penting dalam usaha meningkatkan produktiviti dan kepuasan pekerja.

Dalam konteks pengurusan sekolah yang kini menjadi semakin kompleks dan mencabar amalan PGMK adalah satu alternatif yang wajar kepada sistem pengurusan sekolah yang selama ini dikongkong oleh corak pengurusan yang birokratik dan berhierarki sifatnya (Bailey, 1992; Evans, 1996; Hoy & Miskel, 2001; Keith & Girling, 1991; Lipham & Hoeh, 1974; Owens, 1998). Dalam konteks ini pengurusan sekolah hendaklah mengurangkan arahan secara berpusat dan memberi peluang kepada guru untuk turut serta dalam membuat sesuatu keputusan (Conley, 1991; Jones, 1997). Dalam usaha menggalakkan amalan tersebut seseorang pengetua mestilah membina hubungan kemanusiaan dengan guru demi

menggalakkan berlakunya penyertaan sebenar dalam kalangan guru dalam membuat sesuatu keputusan di sekolah (Rahimah Hj. Ahmad, 2001).

Sehubungan itu para guru perlu diberi autonomi dan pengupayaan serta diberi peluang untuk berkongsi kuasa dengan pihak pentadbir dalam menentukan sesuatu keputusan demi meningkatkan profesionalisme mereka. Guru perlu mempunyai autonomi profesional (Miskel & Gerhardt, 1974) dan autonomi profesional hanya dialami oleh para guru apabila mereka dibenarkan untuk turut serta dalam membuat sesuatu keputusan dan dibebaskan daripada kawalan yang tidak diingini daripada pihak atasan dalam pengurusan sekolah (Hewitson, 1978). Keadaan ini adalah berbeza dengan pandangan tradisional yang melihat guru hanya bertindak sebagai pekerja atau tenaga pengajar semata-mata tanpa mempunyai kaitan dengan persoalan pengurusan sekolah. Stowe (1992) menegaskan bahawa pengajaran guru tidak akan sampai ke tahap profesional selagi mereka tidak menyertai penentuan sesuatu keputusan yang mempengaruhi mereka bukan sahaja dalam konteks tugas dan tanggungjawab dalam bilik darjah tetapi juga mempengaruhi kehidupan profesional mereka di luar bilik darjah.

Bersesuaian dengan tahap profesionalisme mereka maka, para guru seharusnya dilihat sebagai pemimpin dan mempunyai peranan penting dalam pengurusan sekolah (Barth, 2001; Urbanski & Nickolaou, 1997). Oleh sebab itu guru perlu mempunyai kuasa kawalan terhadap tugas dan tanggungjawab mereka di sekolah (Barnett, 1984). Berdasarkan alasan tersebut maka, guru perlu diberi peluang untuk menyertai proses membuat keputusan dalam pengurusan sekolah. Dengan itu sesuatu keputusan dalam pengurusan sekolah bukan lagi dibuat berdasarkan kepada kedudukan pengetua yang mempunyai autoriti formal dalam hierarki organisasi sekolah tetapi dilihat berdasarkan perkongsian kuasa dan

pengaruh dengan para guru yang berada di bawah pimpinannya (Lambert, 1998 & 2002; Pounder, 1997).

## **1.2 Kepentingan Penyertaan dalam Membuat Keputusan (PMK)**

Beberapa kritikan telah dilontarkan terhadap amalan PMK dalam pengurusan organisasi khususnya organisasi sekolah (Conway, 1984; Conway & Frank, 1995; Heckscher, 1997; Hoy & Sweetland, 2001; Weiss & Cambone, 1994; Weiss, Cambone & Wyeth, 1992). Antara lainnya kritikan ini mendakwa PMK memerlukan masa yang panjang, menimbulkan konflik dalam organisasi dan menghilangkan tumpuan dalam kalangan guru terhadap proses pengajaran dan pembelajaran. Disamping itu kesan amalan PMK terhadap organisasi dan individu seperti produktiviti dan kepuasan kerja masih menimbulkan keraguan.

Walau bagaimanapun dapatan daripada beberapa kajian mengenai amalan PMK dalam pengurusan organisasi sama ada dalam sektor pendidikan seperti sekolah (Bacharach, Bauer, & Sheed, 1986; Bacharach, Bamberger, Conley & Bauer, 1990; Mohrman, Cooke & Mohrman, 1978; Somech, 2002; Somech & Bogler, 2002) atau organisasi lain yang berasaskan perkhidmatan atau pembuatan membuktikan keraguan dan kritikan tersebut tidak mempunyai alasan yang kukuh dan perlu dinilai semula. Hal yang demikian adalah kerana kajian-kajian yang dijalankan membuktikan amalan PMK dalam pengurusan organisasi mempunyai kesan terhadap produktiviti, kepuasan kerja, semangat dan komitmen (Johann, 2000; Lischeron & Wall, 1975a & 1975b; Locke & Schwieger, 1990; McLagan & Nel, 1995; Miller & Monge, 1986; Nightingale, 1981; Sagie & Koslowsky, 2000; Witt, Andrew & Kacmar, 2000; Yukl, 2002).

Dalam pada itu kajian Tannenbaum dan Massarik (1967) mendapati amalan PMK meningkatkan produktiviti dan kualiti produk, meningkatkan kesediaan untuk menerima perubahan, memperbaiki kualiti keputusan dan memudahkan pihak pengurusan untuk mengurus para pekerja serta mengurangkan banyak masalah berkaitan dengan pekerja seperti masalah ketidakhadiran dan masalah berhenti kerja, serta mengurangkan perasaan tidak puas hati dalam hubungan antara pengurus dengan pekerja dan kesatuan.

Bridge (1967) pula dalam sorotannya terhadap beberapa kajian awal yang dilakukan di Amerika Syarikat mendapati PMK dalam kalangan guru meningkatkan kepuasan kerja guru, meningkatkan semangat mereka terhadap sistem sekolah dan guru yang dibenarkan menyertai proses membuat keputusan didapati mempunyai sikap yang positif terhadap pengetua mereka. Menyokong keterangan di atas Hrebiniak (1974) melaporkan bahawa beberapa kajian awal mengenai PMK mendapati peningkatan tahap PMK meningkatkan keberkesanan organisasi serta memberi kesan positif terhadap kepuasan kerja, kepercayaan, penglibatan dan beberapa sikap berkaitan kerja yang lain.

Sorotan terhadap beberapa kajian yang terkemudian mengenai amalan PMK dalam pengurusan organisasi menyokong dapatan-dapatan awal yang dijelaskan di atas. Kajian Vroom dan Jago (1983) misalnya mendapati pekerja yang menganggap diri mereka boleh memberi sumbangan berkaitan dengan sesuatu isu keputusan tidak akan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi sekiranya mereka tidak dilibatkan dalam membuat keputusan berkenaan isu tersebut. Sealiran dengan dapatan ini, Meyer, Meyer dan Gelzheiser (2001) mendapati kumpulan guru yang didominasi oleh pengetua dan kurang input dalam

membuat keputusan didapati kurang produktif berbanding dengan kumpulan guru yang lebih aktif penyertaan mereka dalam membuat keputusan di sekolah.

Menyokong dapatan tersebut Somech dan Bolger (2002) mendapati tahap PGMK bagi dimensi keputusan operasi adalah berkorelasi secara signifikan dengan komitmen profesional di kalangan guru dan penyertaan mereka bagi dimensi keputusan strategik pula berkorelasi secara signifikan dengan komitmen profesional dan komitmen organisasi. Di samping itu beberapa kajian yang lain juga membuktikan wujudnya perkaitan antara amalan PMK dengan produktiviti, kepuasan kerja, komitmen, dan motivasi pekerja (Locke & Schweiger, 1979; Miller & Monge, 1986; Spector, 1986).

Dapatan-dapatan ini mengukuhkan lagi hujah mengenai perlunya pendekatan penyertaan guru digunakan dalam pengurusan sekolah (Alutto & Belasco, 1972 & 1973; Bailey, 1992; Bridge, 1967; Heck, Brandon, & Wang, 2001; Hoy & Miskel, 2001; Keith & Girling, 1991; Meyer, et al., 2001; Owens, 1998). Penyertaan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah (PGMK) dianggap penting kerana penyertaan mereka adalah salah satu syarat untuk mewujudkan sekolah berkesan (Bacharach & Conley, 1986; Bacharach, et al., 1986; Bacharach, et al., 1990; Boerman & Bechger, 1997; Conley, 1991; Lunenberg & Ornstein, 1991; Mortimore, 1995). Sehubungan itu Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1991) menegaskan bahawa sekolah yang berkesan adalah sekolah yang pengetuanya mewakili autoriti kepada para guru di bawah pimpinannya.

### **1.3 Kemunculan Konsep Penyertaan dalam Membuat Keputusan (PMK)**

Perubahan-perubahan yang berlaku dalam bidang sosial, ekonomi, teknologi malah juga dalam bidang politik menyebabkan lahirnya tuntutan agar dilakukan

perubahan strategi atau kaedah membuat keputusan dalam pengurusan organisasi. Kaedah membuat keputusan yang berteraskan kepada rasional pemimpin (March & Simon, 1967; Simon, 1965) sudah tidak sesuai untuk berhadapan dengan situasi pengurusan sekolah yang semakin kompleks (Byrd, & Moore, 1982; Dess & Picken, 2001; Ghostal & Bartlett, 1995; Lawler, 1986; McLagan & Nel, 1995). Oleh sebab yang demikian itu gaya pengurusan sekolah yang terikat dengan ciri birokrasi berhierarki perlu diubah kepada gaya pengurusan profesional (Bacharach & Conley, 1986; Conley, 1991), yang lebih bersifat kemanusiaan dengan memberi penekanan kepada konsep PGMK di sekolah (Hoy & Miskel, 2001; Keith & Girling, 1991; Owens, 1998; Vroom & Yetton, 1973).

Konsep PMK yang menekankan konsep musyawarah dan perundingan semasa membuat sesuatu keputusan organisasi sebenarnya telah berkembang dalam beberapa tradisi pengurusan yang silam. Dalam tradisi pengurusan Islam misalnya, konsep PMK adalah merujuk kepada konsep *syura* dalam pengurusan organisasi (Abdel Rahman, 1995; Razali Mat Zin, 1998; Sofi, 1995; Syed Othman AlHabshi & Hamiza Ibrahim, 1998; Wan Liz Ozman Wan Omar, 1996;). Manakala dalam tradisi pengurusan Jepun pula konsep PMK adalah berkaitan dengan konsep "*nemawashi*" (Ozawa, 1988) dan "*ringi seido*" (Takamiya, 1988; Yoshino, 1988).

Dalam tradisi pengurusan Islam para pengurus disarankan agar mengurus dan memimpin organisasinya berdasarkan amalan "*syura*" atau mesyuarat, "*huriyah al-kalam*" atau kebebasan ekspresi dan "*adl bil-qist*" atau keadilan yang saksama (Ismail Noor, 1999). Sehubungan itu seseorang pengurus hendaklah berusaha untuk membina suasana musyawarah, kebebasan bersuara serta menekankan konsep keadilan dalam membuat sesuatu keputusan dalam organisasi. Pekerja mestilah dijelaskan tentang sesuatu isu dan mesti digalakkan untuk terlibat dalam

menganalisis, membina dan memilih alternatif serta melaksana dan menilai sesuatu polisi. Dalam keadaan tertentu, proses konsultasi dan perbincangan untuk mencapai kata sepakat melalui dialog dan pujukan terhadap para pekerja mesti dilakukan dalam organisasi (Sofi, 1995).

Dalam tradisi pengurusan Jepun budaya penyertaan telah membawa kepada wujudnya satu mekanisme baru dalam dunia pengurusan sesebuah organisasi iaitu wujudnya amalan kumpulan kualiti. Mekanisme pengurusan ini mementingkan semangat setia kawan serta memberi peluang kepada semua pekerja untuk terlibat dan memberi pandangan ketika membuat sesuatu keputusan (Nik Mustapha Nik Hassan, 1998). Beberapa kajian melaporkan bahawa penyertaan pekerja dalam membuat sesuatu keputusan organisasi merupakan amalan yang mendominasi pengurusan organisasi dalam syarikat-syarikat milik Jepun di seluruh dunia sehingga menarik minat para pekerja untuk terus kekal sebagai ahli organisasi dalam syarikat-syarikat tersebut (Marchington, Wilkinson, Ackers & Goodman, 1994; Ouchi, 1981 & 1986; Ozawa, 1988).

Perkembangan konsep PMK bukan sahaja berlaku dalam tradisi pengurusan Islam dan tradisi pengurusan Jepun tetapi konsep PMK ini juga dapat dikesan kewujudannya dalam tradisi pengurusan barat. Konsep PMK dalam tradisi pengurusan barat dikaitkan dengan teori demokrasi, teori sosial, teori kemanusiaan, dan orientasi produktiviti dan kecekapan dalam pengurusan organisasi (Dachler & Wilpert, 1978; Likert, 1961 & 1967; Macy, Peterson & Norton, 1989; McGregor, 1984). Dalam pada itu konsep PMK sebenarnya telah wujud sejak Frederick Taylor memperkenalkan teori pengurusan saintifiknya (Schachter, 1989; Taylor, 1999). Kedua-dua Schachter (1989) dan Taylor (1999) saling menyokong antara satu dengan lain dalam menjelaskan kewujudan konsep PMK dalam teori pengurusan

saintifik Taylor. Schachter (1989) menegaskan bahawa teori pengurusan saintifik Taylor sebenarnya merupakan teori pengurusan yang memberi penekanan terhadap hubungan kemanusiaan dan keperluan komunikasi dua hala dalam pengurusan sesebuah organisasi. Dalam pada itu Taylor (1999) sendiri sejak awal lagi telah menjelaskan bahawa kerjasama antara pekerja dengan pihak pengurusan adalah intipati dalam pengurusan saintifik.

Berdasarkan perbincangan di atas dapatlah dikatakan bahawa konsep PMK sememangnya telah lama wujud dalam tradisi pengurusan Islam, Jepun dan barat, tetapi perkembangannya agak lambat dan tidak menyerlah dalam pengurusan organisasi berbanding dengan amalan pengurusan yang berteraskan sistem birokrasi. Walau bagaimanapun sehingga dekad ini konsep penyertaan pekerja dalam membuat keputusan pengurusan organisasi telah mendapat tempat dalam pengurusan organisasi sama ada dalam organisasi awam ataupun organisasi swasta (Ghosal & Bartlett, 1995; Graham & Verma, 1991; Lawler, 1986, McLagan & Nel, 1995; Sagie & Koslowsky, 2000).

Gelombang perubahan yang berlaku dalam pengurusan organisasi pada dekad ini telah menunjukkan penerimaan yang positif terhadap amalan penyertaan pekerja dalam membuat keputusan organisasi. Perkembangan seumpama ini dapat dilihat melalui beberapa program penyertaan pekerja yang banyak dilaksanakan dalam pengurusan organisasi di Amerika Syarikat, Eropah dan Jepun. Beberapa program penyertaan pekerja seperti kumpulan kualiti, pengayaan kerja, kumpulan kerja, kualiti kehidupan pekerja, pengurusan sendiri pekerja, kumpulan kerja berautonomi, pemilikan pekerja, dan reka bentuk semula kerja telah mendapat perhatian daripada para penyelidik (Dachler & Wilpert, 1987; Glew, O'Laery-Kelly,

Griffin & Van Fleet, 1995; Lawler, 1986; Louis, 1998; Louis & Smith, 1990; Marchington, et al., 1994; Spillane, Findlay & Borthwick, 1982).

Penerimaan terhadap konsep PMK dalam pengurusan organisasi dewasa ini merupakan satu perkembangan yang positif hasil daripada usaha para pendokong konsep tersebut yang menyarankan agar para pekerja peringkat bawahan dilibatkan dalam membuat sesuatu keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab mereka dalam organisasi. (Heller, 1971; Heller & Yukl, 1976; Lawler, 1986; Locke & Schweiger, 1990; Massarik, 1983; McGregor, 1984; Sashkin, 1982; Tannenbaum & Schmidt, 1973; Vroom & Jago, 1983; Vroom & Yetton, 1973;).

Perkembangan yang sama juga telah berlaku dalam pengurusan pendidikan apabila para pendokong konsep tersebut menyarankan agar pengurusan pendidikan khususnya pada peringkat sekolah mengamalkan konsep penyertaan guru dalam membuat keputusan atau PGMK (Conley, 1991; Conway, 1976 & 1984; Duke, Shower & Imber, 1980; Hoy & Miskel, 2001; Imber & Neidt, 1990; Owens, 1998; Somech, 2002; Stowe, 1992; Seyfarth, 1999; Wermuth, 1993; Yukl, 2002).

Dengan adanya perkembangan yang menggalakkan ini maka, penstrukturan semula pengurusan pendidikan telah dilakukan dengan memberi penekanan terhadap perlunya para guru dilibatkan secara aktif dalam membuat sesuatu keputusan dalam pengurusan sekolah. Langkah ini merupakan satu reaksi yang tegas terhadap isu ketidakcekapan dan ketidakberkesanan yang wujud dalam pengurusan organisasi yang bersifat birokratik. Sehubungan itu para pengetua disarankan agar mengamalkan corak pengurusan yang lebih bersifat kemanusiaan yang memberi penekanan terhadap konsep-konsep pengupayaan dan desentralisasi dalam pengurusan sekolah.

Sehingga kini konsep PMK telah digunapakai dalam pengurusan kebanyakan organisasi. Konsep PMK dilihat sebagai intipati dalam beberapa amalan pengurusan seperti pengurusan bepenyertaan (Lawler, 1986; Plunkett & Fournier, 1991), kepimpinan bepenyertaan (House & Beatz, 1990), kepimpinan demokratik (Gastil, 1994; Heller, 1971; Likert, 1961 & 1967; McGregor, 1984; Vroom, 1976), pengurusan setempat (Midgley & Wood, 1993), desentralisasi (Hanson, 1998), pengupayaan (Blau & Alba, 1982; Mark & Louis, 1999; Owens, 1998; Rinehart, Short, Short, & Eckley, 1998; Short, 1993 & 1998; White, 1992; Wu & Short, 1996, Yukl, 2002) dan prosedural keadilan (Korsgaard, Schweiger, & Sapeinza, 1995; Magner, Welker, & Johnson, 1996; Thibaut & Walker, 1975).

Perkembangan mutakhir dalam pengurusan organisasi menunjukkan bahawa konsep PMK merupakan salah satu prinsip yang penting dalam amalan pengurusan kualiti menyeluruh (Coye & Belohlav, 1995; Mohrman, Lawler, & Ledford, 1997; Noorliza Karia & Zainal Ariffin, 2000; Ross, 1995; Saylor, 1996; Stashevsky & Elizur, 2000; Vasu, Stewart & Garson, 1998), dan pengurusan melalui objektif (Tosi & Carrol, 1976; McGregor, 1984).

Dalam konteks pengurusan di Malaysia, konsep PMK telah diperkenalkan ke dalam sistem pengurusan organisasi khususnya dalam sektor awam (Ahmad Sarji Abdul Hamid, 1993a & 1993b; Ahmad Athory Hussain, 1997; Wan Azmi Ramli, 2001). Sehubungan itu Ahmad Sarji Abdul Hamid (1993a) telah menegaskan bahawa peningkatan produktiviti dalam sektor awam di Malaysia bukanlah bergantung kepada pendekatan autoritarian dalam pengurusan tetapi lebih kepada pendekatan penyertaan pekerja dalam pengurusan organisasi. Sehubungan itu beberapa usaha telah dilakukan untuk memperkenalkan konsep ini dalam pengurusan organisasi di Malaysia. Gagasan Pengurusan Dengan Syura atau PDS

(MAMPU, 1979; Mohd. Affendi Hassan, 1980) misalnya telah diketengahkan dalam usaha mempertingkatkan kualiti pengurusan di Malaysia melalui penyertaan pekerja peringkat bawahan dalam membuat sesuatu keputusan pengurusan organisasi.

Dalam pada itu arahan melalui beberapa surat pekeliling kemajuan perkhidmatan awam merupakan petanda baik terhadap perkembangan konsep PMK dalam pengurusan organisasi awam di Malaysia. Pekeliling-pekelling yang berkaitan adalah seperti Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bilangan 7 Tahun 1991 yang berkaitan dengan pelaksanaan program Kawalan Mutu Kerja atau KMK (MAMPU, 1991), Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bilangan 2 Tahun 1992 yang berkaitan dengan pelaksanaan program Pengurusan Kualiti Menyeluruh atau TQM (MAMPU, 1992), dan Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bilangan 2 Tahun 1996 yang berkaitan dengan pelaksanaan ISO 9000 dalam pengurusan semua organisasi awam di Malaysia (MAMPU, 1996).

Surat-surat pekeliling tersebut secara langsung mempengaruhi perkembangan pengurusan pendidikan di Malaysia. Penekanan surat-surat pekeliling ini terhadap konsep penyertaan pekerja dalam pengurusan organisasi menjadi titik tolak kepada perubahan dalam pengurusan pendidikan. Sehubungan itu dalam amalan pengurusan pendidikan yang masih terikat dengan amalan birokrasi berhierarki para pengurus pendidikan khususnya para pengetua disarankan agar melibatkan para guru dalam membuat sesuatu keputusan di sekolah. Perubahan dan perkembangan pendidikan di Malaysia sebenarnya menaruh harapan yang tinggi terhadap pelaksanaan amalan PGMK pada peringkat sekolah. Oleh hal yang demikian konsep PGMK di sekolah dilihat sebagai satu strategi penting dalam perubahan dan pembangunan pendidikan di Malaysia (Abdul Shukor Abdullah, 1994; KPM, 2002; Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin, 1993).

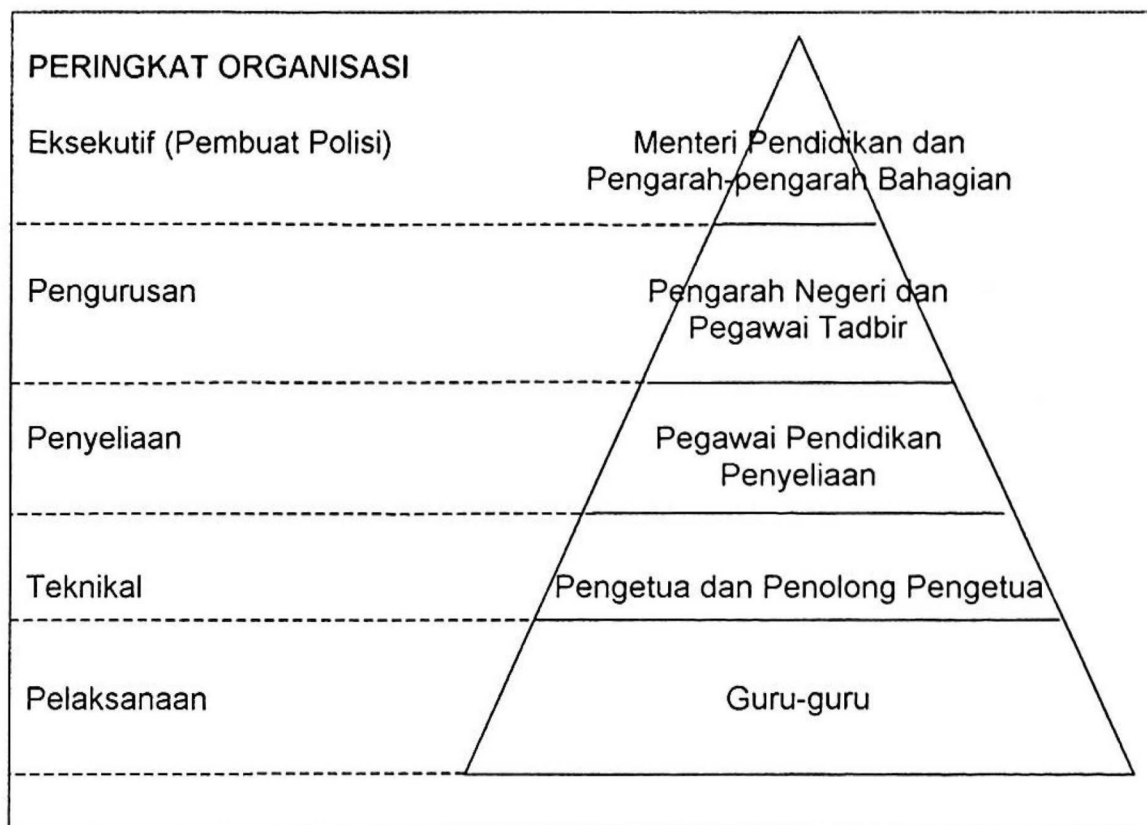
#### 1.4 Pengurusan Pendidikan di Malaysia

Sekolah adalah birokrasi (Hoy & Sweetland, 2001) dan dengan itu struktur organisasi sekolah adalah berdasarkan kepada konsep hierarki berautoriti yang dikongkong oleh arahan daripada peringkat atasan atau peringkat pusat. Struktur dan corak pentadbiran seumpama inilah yang diamalkan dalam sistem pengurusan pendidikan di Malaysia sejak zaman penjajahan sehingga kini (Abu Zahari Abu Bakar, 1984; KPM, 1993b & 2002; Lee, 1999; Rahimah Hj. Ahmad, 1998; Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, 1991).

Sistem pengurusan pendidikan di Malaysia yang mengutamakan konsep birokrasi terbentuk berdasarkan struktur organisasi yang tersusun dalam bentuk piramid (Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), 2002; Sufean Hussin, 1993) merupakan warisan zaman penjajahan British (Abdul Shukor Abdullah, 1997; Abu Zahari Abu Bakar, 1984; Razali Mat Zin, 1998). Struktur yang berbentuk piramid ini menjelaskan aliran autoriti dalam pengurusan pendidikan di Malaysia yang bermula daripada pengurusan pada peringkat pusat di Kementerian Pelajaran Malaysia sampailah kepada pengurusan pada peringkat sekolah. Rajah 1.1 menunjukkan aliran autoriti dalam struktur piramid yang wujud dalam pengurusan sistem pendidikan di Malaysia.

Berdasarkan kepada Rajah 1.1 struktur organisasi sistem pendidikan di Malaysia terbahagi kepada lima peringkat iaitu peringkat eksekutif atau peringkat pusat, peringkat pengurusan atau peringkat negeri, peringkat penyeliaan atau peringkat daerah, peringkat teknikal atau peringkat sekolah dan peringkat pelaksanaan atau peringkat bilik darjah (Sufean Hussin, 1993). Struktur pengurusan seperti ini membolehkan pihak pengurus yang berada di hierarki teratas mengawal ketat setiap peringkat pengurusan pendidikan pada peringkat bawah.

Akibat daripada keadaan ini maka, wujudnya organisasi pendidikan yang dicirikan oleh arahan daripada pihak atasan yang dilihat sebagai orang yang mempunyai autoriti dalam pengurusan pendidikan (Kamarudin Kachar, 1989).



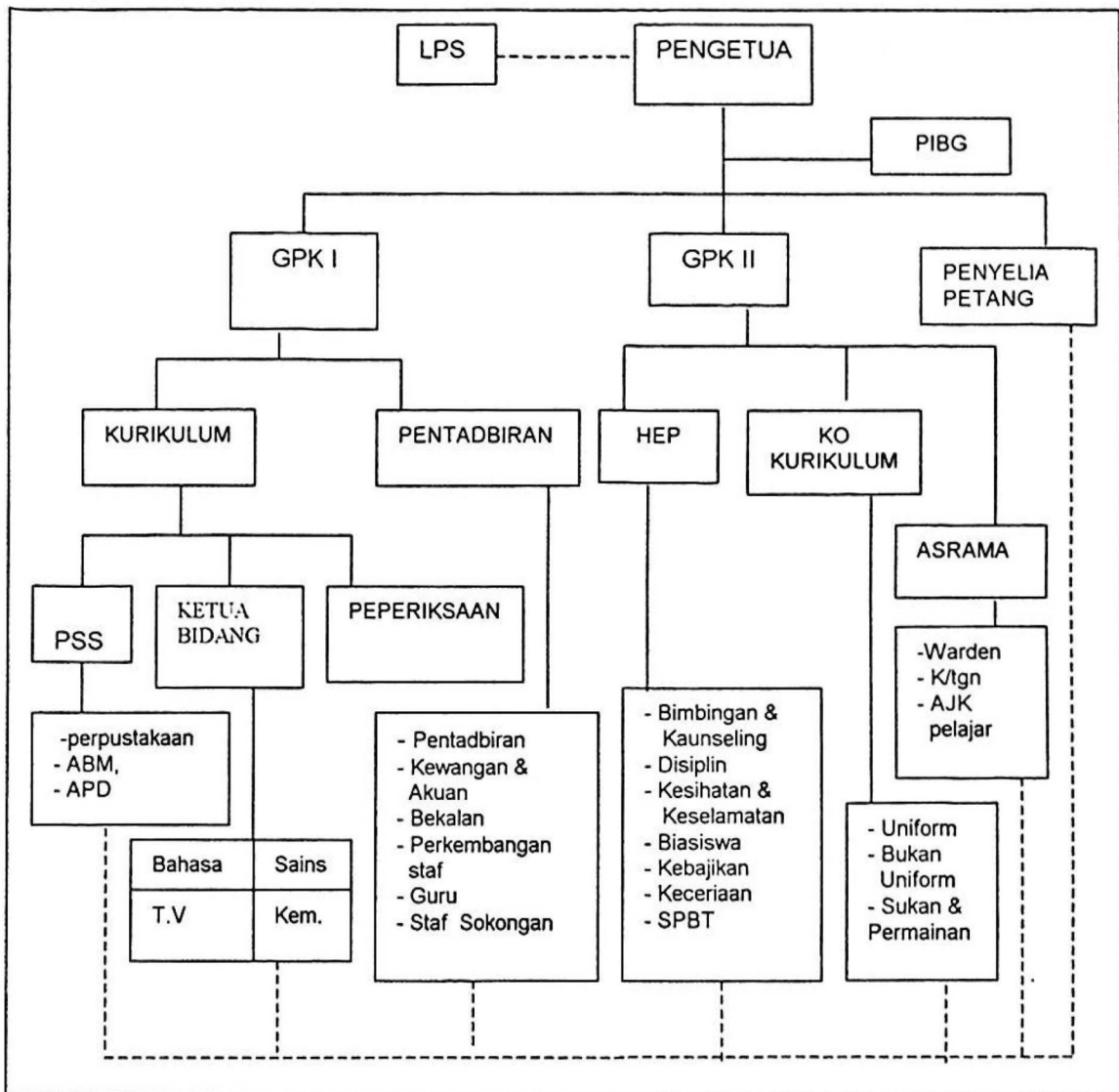
**Rajah 1.1** : Piramid Organisasi Pentadbiran Pendidikan di Malaysia

**Sumber:** Suffean Hussin (1993).

Kementerian Pelajaran Malaysia berpendapat bahawa sistem pengurusan yang berteraskan kepada konsep birokrasi adalah pendekatan pengurusan yang sesuai diamalkan dalam pengurusan pendidikan (KPM, 2002). Oleh sebab itu pengurusan pendidikan yang bersifat birokrasi serta kepatuhan kepada aliran kuasa berasaskan kepada sistem hierarki berautoriti berlaku secara meluas di semua peringkat dalam Kementerian Pelajaran Malaysia termasuklah pada peringkat sekolah (Abdul Shukor Abdullah, 1994; Kamarudin Kachar, 1989). Sehubungan itu aliran kuasa dan autoriti dalam pengurusan pendidikan di semua sekolah yang

dikelolakan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia adalah bersifat atas-bawah iaitu daripada pengetua, kepada guru-guru penolong kanan, kepada guru-guru kanan dan seterusnya kepada guru-guru (KPM, 1993b). Dalam keadaan ini peranan dan tanggungjawab seseorang pengetua adalah untuk memikir dan membuat keputusan manakala peranan dan tanggungjawab para guru pula hanyalah untuk melaksanakan keputusan tersebut tanpa soal (Razali Mat Zin, 1998). Kesannya guru tidak mempunyai pengaruh dalam menentukan sesuatu keputusan dalam pengurusan sekolah. Profesionalisme guru, inovasi dan kreativiti guru sebenarnya dinafikan dan para guru hanya menjadi pekerja yang pasif yang bekerja hanya atas dasar menjalankan arahan daripada para pengetua. Aliran autoriti dalam pengurusan semua jenis sekolah ini dapat dijelaskan melalui Rajah 1.2

Walaupun Kementerian Pelajaran Malaysia mengakui bahawa pendekatan pengurusan pendidikan yang berasaskan kepada konsep birokrasi adalah satu pendekatan yang sesuai digunakan dalam konteks Malaysia tetapi pada masa yang sama Kementerian Pelajaran Malaysia juga mengakui bahawa pengurusan dengan cara ini melibatkan prosedur yang terlalu birokratik dan mengakibatkan timbulnya masalah ketidakcekapan dan ketidakberkesanan dalam pengurusan pendidikan (KPM, 2002). Hal ini berlaku kerana pendekatan tersebut melahirkan keadaan yang dikenali sebagai “pembirokrasian melampau” dan keadaan seumpama ini telah mewujudkan situasi kerja yang tidak selesa kerana tindakan pihak sekolah khususnya para pengetua dan para gurunya sentiasa dihimpit dan dikongkong oleh terlalu banyak prosedur dan peraturan yang dipaksa oleh pihak atasan (Abdul Shukor Abdullah, 1993 & 1994).



Rajah 1.2: Struktur Organisasi Pengurusan Sekolah Menengah Gred A

Sumber: Kementerian Pendidikan Malaysia, Jemaah Nazir Persekutuan (1993).

Pembirokrasian yang melampau menyuburkan budaya menunggu arahan dan kelulusan daripada pihak atasan. Akibatnya proses membuat keputusan menjadi lambat dan tidak berkesan. Hal seperti ini menyebabkan timbulnya banyak kelemahan dalam pengurusan sekolah dan menjadi menyumbang kepada wujudnya masalah ketidakcekapan dan ketidakberkesanan dalam pengurusan organisasi sekolah (Bailey, 1992). Secara praktisnya kebanyakan guru kecewa kerana dalam keadaan birokrasi mereka selalunya tidak berpeluang untuk mempengaruhi sesuatu keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab mereka di sekolah.

Keadaan seumpama ini menyebabkan sistem birokrasi yang berteraskan konsep hierarki berautoriti tidak sesuai untuk diaplikasi dalam pengurusan sekolah (Bailey, 1992; Bush, 1995).

Keadaan ini menjadi lebih rumit apabila dikaitkan dengan kepimpinan pengetua dalam pengurusan sekolah. Dalam keadaan sistem birokratik yang membenarkan wujudnya autoriti berhierarki maka, kebanyakan pemimpin pendidikan menggunakan autoriti secara melampau. Kebanyakan pengetua bertindak mengikut budi-bicara dan kebijaksanaan mereka tanpa satu piawaian yang boleh diterima pakai oleh semua sekolah (Kamarudin Kachar, 1989). Walaupun tindakan berasaskan kebudibicaraan itu boleh digunakan untuk kebaikan sekolah dan juga kebaikan guru (Ibrahim Ahmad Bajunid, 1995) tetapi amalan ini memberi peluang kepada para pengetua untuk menggunakan kuasa dan autoriti mereka secara sewenang-wenangnya.

Walaupun tidak dinafikan ada pengetua yang cenderung kepada hubungan kemanusiaan dalam pengurusan sekolah tetapi masih ramai para pengetua yang mengamalkan kepimpinan yang berorientasikan tindakan, proses dan tugas dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah masing-masing (Hussein Ahmad, 1993a; Rahimah Hj. Ahmad, 1996). Kecenderungan gaya-gaya kepimpinan tersebut menekankan pentingnya guru melaksanakan arahan pengetua demi mencapai matlamat sekolah. Meskipun dengan alasan untuk mencapai matlamat sekolah tetapi dengan alasan ini para pengetua boleh mencipta dan melaksanakan peraturan dan kawalannya yang tersendiri untuk memenuhi kehendak dan arahan pihak atasan (Abdul Shukor Abdullah, 1994).

Kesan kepada keadaan ini ialah wujudnya golongan pengetua yang terikat teguh dengan birokrasi mutlak sehingga membawa kepada corak kepimpinan yang bersifat autokratik (Hussein Ahmad, 1993a & 1993b). Hal yang demikian menyebabkan para guru sentiasa dihimpit dan dikongkong oleh arahan dan peraturan yang ditetapkan oleh pengetua sehingga membantutkan kreativiti dan inovasi guru (Reavis & Griffith, 1992) dan akhirnya peluang penyertaan guru dalam membuat sesuatu keputusan dinafikan. Walaupun terdapatnya pengagihan tugas dalam pengurusan sekolah melalui pembentukan jawatankuasa-jawatankuasa tertentu tetapi amalan ini belum menjamin wujudnya kuasa dan pengaruh guru dalam menentukan keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab mereka di sekolah, malah tidak menghairankan kalau sesuatu keputusan dalam pengurusan sekolah dibuat secara individu oleh seseorang pengetua dan guru hanya diarah untuk melaksanakannya.

Kementerian Pelajaran Malaysia yang menyedari kelemahan sistem birokrasi dalam pengurusan pendidikan telah berusaha untuk mengurangkan kesan sistem ini dengan meningkatkan pengupayaan dan menggalakkan pengurusan setempat (KPM, 2002). Strategi yang digunakan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia ialah dengan meningkatkan autonomi dan desentralisasi proses membuat keputusan dan penyelesaian masalah khususnya pada peringkat sekolah. Strategi ini melibatkan isu-isu pengurusan sekolah seperti pengurusan kewangan, pengurusan pembangunan fizikal, pengurusan akademik, pengurusan hal ehwal murid serta isu-isu yang melibatkan hubungan sekolah dengan masyarakat setempat (KPM, 2002).

Langkah meningkatkan autonomi dan desentralisasi dalam proses membuat keputusan yang dilakukan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia memerlukan usaha

penstrukturan semula pengurusan pendidikan yang bermula pada peringkat Kementerian Pelajaran Malaysia sehinggalah pada peringkat sekolah. Dengan penstrukturan semula pengurusan pendidikan bermakna guru akan mempunyai lebih banyak kuasa dan pengaruh dalam membuat keputusan yang selama ini dikuasai dan menjadi hak pihak pentadbiran sekolah iaitu pengetua (Reavis & Griffith, 1992; Seyfarth, 1999).

### **1.5 Penstrukturan Semula Pengurusan Pendidikan Di Malaysia**

Usaha memperkenalkan konsep dan amalan penyertaan dalam pengurusan pendidikan di Malaysia adalah selari dengan perkembangan yang berlaku dalam pengurusan organisasi awam yang lain (Ahmad Sarji Abdul Hamid, 1993a & 1993b; Ahmad Atory Hussein, 1997; Ibrahim Ahmad Bajunid, 2000). Perkembangan ini juga dilihat sebagai pengaruh daripada penstrukturan semula atau pembaharuan dalam pengurusan pendidikan yang berlaku di Amerika Syarikat dan Eropah (Bacharach & Conley, 1986; Bailey, 1992; Dandero, 1996; Hanson, 1991a, 1991b; Reavis & Griffith, 1992).

Para pendokong pembaharuan dalam pengurusan pendidikan berpendapat bahawa para guru perlu menyertai secara aktif proses membuat sesuatu keputusan di sekolah kerana penyertaan mereka adalah berkaitan dengan profesionalisme mereka (Bacharach & Conley, 1986; Bailey, 1992; Hanson, 1998; Maeroff, 1988; Mitchell & Beach, 1993; Owens, 1998; Reavis & Griffith, 1992; Thaxter & Graham, 1999). Demi meningkatkan profesionalisme guru, mereka perlu diberi autonomi dan pengupayaan serta diberi peluang untuk berkongsi kuasa dengan pihak pentadbir dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab mereka di sekolah. Dalam konteks ini guru adalah orang yang paling layak untuk terlibat dalam membuat sesuatu keputusan kerana mereka lebih memahami situasi

tempat mereka bertugas yang melibatkan interaksi mereka dengan pelajar, guru, pihak pentadbir dan kaki tangan sekolah dan para waris pelajar.

Dalam konteks pengurusan pendidikan di Malaysia, usaha telah dan sedang dilakukan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia untuk menstrukturkan semula pengurusan pendidikan agar kelemahan sistem pengurusan pendidikan yang mengutamakan ciri-ciri birokrasi dapat diatasi. Usaha menstruktur semula pengurusan pendidikan di Malaysia adalah satu usaha yang memberi pertimbangan terhadap amalan konsep penyertaan khususnya penyertaan guru dalam pengurusan sekolah (Azmi Ahmad, Wan Fatimah Mohamad & Quek Bong Cheang, 1995). Sehubungan itu beberapa konsep seperti desentralisasi, pengupayaan dan pengurusan setempat mula mendapat perhatian daripada tokoh-tokoh pengurusan pendidikan dan pihak penggubal dasar pendidikan di Malaysia.

Sejak tahun 1985 lagi Kementerian Pelajaran Malaysia telah mengarahkan pelaksanaan konsep sekolah kolaboratif di semua sekolah di seluruh negara melalui Pekeliling Iktisas Bil. 4 Tahun 1985 (KPM, 1985). Pelaksanaan sekolah kolaboratif adalah bertujuan untuk memupuk pemuafakatan dalam pengurusan sekolah iaitu pemuafakatan antara pentadbir dengan guru, guru dengan guru, guru dengan pelajar dan antara guru atau pentadbir dengan ibu bapa.

Seterusnya konsep PGMK semakin menyerlah dalam pengurusan pendidikan apabila konsep pengurusan setempat dan konsep pengupayaan dipilih sebagai model dalam pengisian Wawasan Pendidikan (Abdul Shukor Abdullah, 1994; Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin, 1993). Perkembangan yang mutakhir menunjukkan konsep PGMK menjadi semakin penting apabila konsep ini telah dijadikan sebagai strategi pengurusan pendidikan dalam rangka Pembangunan

Pendidikan 2001-2010 (KPM, 2002). Bagi menggalakkan lagi amalan PGMK Kementerian Pelajaran Malaysia telah mewujudkan jawatan Guru Kanan Mata Pelajaran, Guru Pakar serta menggalakkan guru melakukan kajian tindakan (Lee, 1999). Di samping itu Institut Aminudin Baki (IAB) pula telah diberi tanggungjawab untuk meningkatkan profesionalisme para pengetua melalui beberapa siri latihan dan seminar berkaitan dengan konsep dan amalan Kawalan Mutu Kerja, Pengurusan Kualiti Menyeluruh dan ISO dalam pengurusan pendidikan (Ibrahim Ahmad Bajunid, 2000).

Latihan dan seminar yang dianjurkan oleh IAB ini bukan sahaja memberi penekanan terhadap kepentingan kualiti dalam perkhidmatan, tetapi yang lebih penting dalam latihan dan seminar ini para pengetua secara tidak langsung telah diberi sedikit sebanyak pendedahan berkaitan dengan keperluan untuk mewujudkan suasana pekerjaan yang memberangsangkan melalui penerapan konsep PGMK di sekolah. Dengan cara begini para pengetua diharapkan bersedia untuk mewujudkan iklim penyertaan dalam pengurusan sekolah melalui perkongsian kuasa antara pengetua dengan para guru dalam membuat sesuatu keputusan di sekolah.

Kementerian Pelajaran Malaysia mengharapkan agar usaha memperkenalkan konsep penyertaan dalam membuat keputusan dalam pengurusan sekolah khususnya kepada para pengetua dan guru besar akan membantu para pentadbir sekolah untuk menghasilkan suatu keputusan yang memuaskan, meningkatkan komitmen dan pencapaian guru, meningkatkan kesediaan guru untuk menerima tanggungjawab terhadap hasil pengajaran mereka, dan lebih penting ialah memperbaiki pencapaian para pelajar (Lee, 1999). Dalam pada itu Hussein Mahmood (1993) menegaskan bahawa PGMK di sekolah mempunyai kaitan yang

signifikan dengan rasa puas hati bekerja, tanggapan positif guru terhadap kepimpinan pengetua dan pencapaian akademik yang tinggi.

Demi menunaikan harapan Kementerian Pelajaran Malaysia warga sekolah khususnya pengetua dan para guru perlu memainkan peranan masing-masing. Para pengetua perlu mengubah paradigma kepimpinan yang autokratik kepada paradigma kepimpinan yang lebih menekankan hubungan kemanusiaan, mengamalkan dasar pintu terbuka iaitu bersedia mendengar, menerima pandangan, berbincang dan mengamalkan pengurusan dengan cara muafakat dan musyawarah. Kajian membuktikan bahawa dalam keadaan pengetua mempunyai kuasa kawalan terhadap keputusan di sekolah tetapi dalam keadaan yang sama sentiasa bersikap suportif kepada para guru membolehkan kedua-dua pihak berkongsi kuasa dalam menentukan sesuatu keputusan di sekolah (Parker & Price, 1994).

Para guru mestilah digalakkan untuk mengambil bahagian dan ikut serta dalam proses pengurusan atau pembuatan keputusan di sekolah. Sehubungan itu para pengetua perlu melaksanakan pengupayaan dengan melibatkan guru dalam proses membuat keputusan serta memikirkan sesuatu yang luar biasa dan kreatif dalam menyelesaikan masalah serta mengamalkan rasional yang reflektif dan tidak hanya sekadar menjalankan aktiviti rutin yang bersifat rasional yang teknikal dalam pengurusan sekolah (Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin, 1993).

Penekanan terhadap PGMK di sekolah memberi satu cabaran kepada amalan sistem birokrasi yang mengutamakan corak pengurusan yang berlandaskan konsep hierarki berautoriti. Walau bagaimanapun menjadi tanggungjawab para pengetua untuk melaksanakannya tanpa merasa kluatir tentang kedudukan mereka sebagai pemimpin dan pengurus dalam organisasi sekolah. Walaupun sekolah