KEBERKESANAN PENGURUSAN PERUBAHAN DI SEKOLAH

Kertas Projek ini dikemukakan kepada Sekolah Siswazah sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan
Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia

oleh

Azman Bin Abbas

(c) Azman Bin Abbas, Februari 1998, Hakcipta Terpelihara

KEBENARAN PENGGUNAAN

Kertas projek ini merupakan sebahagian daripada keperluan pengijazahan Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia. Saya, dengan ini bersetuju memberi kebenaran kepada Perpustakaan Universiti mempamerkan kertas projek ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju memberi kebenaran kepada penyelia saya atau Dekan Sekolah Siswazah (jika tanpa kehadirannya) membuat salinan sebahagian atau sepenuhnya kertas projek ini dalam apa jua cara bagi tujuan kesarjanaan. Adalah difahamkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan kertas projek ini bagi memperolehi faedah kewangan mesti terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis daripada saya. Adalah difahamkan penghargaan yang sewajarnya juga haruslah diberikan kepada Universiti Utara Malaysia untuk sebarang penggunaan bahan yang terdapat dalam kertas projek ini bagi tujuan ilmiah.

Sebarang permohonan untuk membuat sebarang salinan atau penggunaan bahan di dalam kertas projek ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagian, perlulah dialamatkan kepada:

Dekan Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

ABSTRAK

Pengurusan perubahan yang efektif dalam pendidikan merupakan elemen penting bagi memastikan negara terus mempunyai daya saing yang mapan. Menyedari akan kepentingan tersebut, penyelidikan ini dijalankan bagi mengesan faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perubahan di sekolah. Selain itu, penyelidikan ini bertujuan mengenalpasti proses-proses amalan pengurusan perubahan yang efektif di sekolah. Proses-proses ini meliputi pencairan, pergerakkan dan pembekuan semula yang berdasarkan kajian literatur yang ekstensif. Data kajian telah diperolehi melalui pendekatan trangulasi dengan menjalankan pemerhatian dan temubual terhadap dua kumpulan responden, iaitu terdiri daripada pengetua dan guru daripada tiga buah sekolah. Temubual dilaksanakan melaui penggunaan dua versi panduan soalan separa berstruktur yang mengandungi dimensi-dimensi yang telah dikenalpasti. Pengumpulan data juga dibuat melalui pemerhatian terhadap persekitaran sekolah yang dilawati.

Analisis menunjukkan bahawa responden secara keseluruhannya mempunyai persepsi yang sesuai mengenai perubahan dalam pendidikan. Pengetua yang mempunyai kefahaman mendalam tentang pentingnya perubahan dalam pendidikan didapati lebih berjaya mengurus perubahan di sekolah. Faktor-faktor ekstemal yang mendorong kepada perubahan pendidikan ialah politik, sosial, ekonomi dan teknologi. Faktor-faktor internal yang telah dikenalpasti mempengaruhi pengurusan perubahan di sekolah pula termasuklah kepimpinan, pengalaman serta pengetahuan pengetua. Pengalaman kejayaan guru yang lalu serta penambahan beban kerja menentukan sikap guru terhadap perubahan. Dapatan juga menunjukkan bahawa pengetua yang dapat menguruskan proses perubahan dengan berkesan, berupaya melaksanakan ketiga-tiga tahap di dalam proses perubahan, iaitu proses pencairan, pergerakkan dan pembekuan semula. Sekolah-sekolah kajian didapati melaksanakan elemen penting dalam tahap pencairan, iaitu menyampaikan informasi baru. Proses pergerakkan seringkali dipenuhi dengan program ceramah dan kursus dalaman manakala proses pembekuan semula dilakukan menerusi program peningkatan staf secara berterusan dan pengikhtirafan guru. Kajian juga menunjukkan bahawa sekolah yang telah berjaya menguruskan perubahan dengan efektif akan mengalami perubahan dalam budaya organisasi serta norma sekolah. Penyelidik juga mendapati pengikhtirafan guru merupakan perkara penting yang akan meninggikan self *esteem* guru. Aspek pemantauan terhadap proses perubahan pula didapati kurang diberi penekanan. Analisis terhadap dapatan kajian merumuskan bahawa keberkesanan pengurusan pendidikan bergantung kepada keupayaan pengetua melaksanakan ketiga-tiga proses pengurusan perubahan yang telah dikenalpasti.

ABSTRACT

Effective management of educational change is an important element in ensuring our sustainable competitive advantage. Realizing this, the research was carried out to identify the external and internal factors that influence changes in schools. Based on extensive review of literature, the researcher had identified the three change management processes practiced in effective school. These processes were defreezing, moving and refreezing.

A case study method was utilized, triangulated data were gathered through the use of participant observation and interviews with two group of respondents, that is, the principals and teachers of three selected schools. For the purpose of interviews, two set of semi-structured guide questions were prepared.

The result of the analysis indicated that respondents had a fairly good understanding of educational change. Principals with an in-depth understanding of the importance of educational change succeeded in managing change effectively. The external factors perceived as influencing the change in school were identified as politics, social, economics and technological development. The internal factors that influences the change management in school were identified as schools leadership which includes the knowledge and experience of the principal. Teachers' past experiences and workload influence teachers attitudes towards change. The analysis also revealed that effective change managers practiced the three change management processes effectively. Sample schools were found to implement the process of defreezing by dissemination of information to their teachers by various approaches. The process of moving was executed by having talks and in-house training while refreezing by having a continuous staff develoment programmes and teachers recognitions. The study also showed that effective change management would have effects on the organizational cultures and the school norms. It was also found that proper recognition for teachers would increase their self esteem and thus their receptivity towards educational change. As a summary, the study verified that effective change management in schools depends on the competencies of the schools management to execute the three prosesses of managing change effectively.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, setinggi-tinggi kesyukuran dipanjatkan ke hadhrat Allah S. W .T., kerana izinNya jualah projek penyelidikan ini berjaya disempumakan.

Penyelidik merakamkan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada penyelia projek penyelidikan ini, iaitu Prof.Madya Dr. Rushami Zein Yusoff yang telah member-i tunjuk ajar, panduan-panduan serta sudi berkongsi fikiran bersama-sama dengan penyelidik. Semoga jasa baik serta ilmu yang dikongsi bersama ini mendapat keberkatan daripada Allah S. W.T.

Penyelidik juga mengambil kesempatan ini untuk merakamkan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada pihak-pihak berikut :

◊ Kementerian Pendidikan Malaysia, iaitu pihak penaja yang membolehkan penyelidikan ini dapat disempurnakan tanpa sebarang rintangan dan halangan.
◊ Institut Aminuddin Baki dan Sekolah Siswazah, UUM, kerana member-i kesempatan yang sangat berharga kepada penyelidik untuk mengikuti pengajian dalam Program Sarjana Sains (Pengurusan).
◊ Para pensyarah dan rakan-rakan yang banyak membantu serta memberi sokongan.
◊ Jabatan Pendidikan Kedah Darul Aman yang mengizinkan projek ini dilaksanakan di sekolah-sekolah yang terpilih.
◊ En. Saad Ismail, Penolong Pegawai Pendidikan Daerah Kota Setar di atas pandangan dan pendapat beliau.
◊ Pengetua-pengetua serta guru-guru yang terlibat di dalam projek penyelidikan ini, kerelaan anda amat disanjungi. dan dihargai

Penyelidik juga amat berhutang budi kepada isteri tersayang, Rahmah Yusak yang sentiasa sudi berkongsi pandangan dan member-i sokongan sehingga projek ini dapat disempurnakan. Ucapan kasih juga buat Muhammad Azfar, anak tersayang yang sentiasa sabar menanti kejayaan Ayah.

KANDUNGAN

		Halaman
KEBENARAN PENGGUNAAN		i
ABSTRAK (BAHASA MALAYSIA)		ii
ABSTRAK (BAHASA INGGERIS)		iii
PENGHARGAAN		iv
SENARAI KANDUNGAN		v
SENARAI JADUAL		ix
SENARAI RAJAH		x
SENARAI SINGKATAN		xi
BAB 1	**PENGENALAN**	
	1.1 Pendahulauan	1
	1.2 Pernyataan Masalah	4
	1.3 Tujuan Kajian	5
	1.4 Persoalan Kajian	7
	1.5 Kepentingan Kajian	8
	1.6 Batasan Kajian	9
	1.7 Definisi Istilah	10
	1.7.1 Perubahan	10

1.7.2 Perubahan Pendidikan 12

1.7.3 Perubahan Organisasi 14

1.7.4 Pengurusan Perubahan 15

1.7.5 Keberkesanan Pengurusan Perubahan 16

1.8 Organisasi Kajian 17

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan 20

2.2 Model-model Proses Pengurusan Perubahan 21

2.2.1 Model Medan -daya 22

2.2.2 Model Tiga Tahap Dalam Proses Perubahan 26

2.2.3 Model *"Total Change System"* 30

2.2.4 Sekuen Elemen Untuk Perubahan Yang Berjaya 33

2.2.5 Perubahan Organisasi Terancang 37

2.2.6 Model Konseptual Perubahan Terancang - Search Institute 41

2.3 Rintangan Kepada Perubahan 44

2.4 Pengurusan Perubahan yang Berkesan 49

2.4.1 Elemen awal di dalam Perancangan Perubahan 49
2.4.2 Langkah-langkah Meningkatkan Keberkesanan Perubahan 51
2.5 Kerangka Konseptual Kajian 54
2.5.1 Tekanan Kepada Perubahan di dalam Pendidikan 56
2.5.2 Faktor Luaran 57
2.5.3 Faktor Dalaman 63
2.5.3.1 Gaya Kepimpinan 63
2.5.3.2 Visi Sekolah 68
2.5.3.3 Komitmen 69
2.5.3.4 Kesecocokan Program 72
2.5.3.5 Pengalaman dan Pengetahuan 72
2.5.3.6 Perkongsian Kuasa 73
2.5.3.7 Pengikhtirafan Staf 73
2.5.3.8 Kawalan ke atas resos 73
2.5.3.9 Komunikasi 74
2.5.3.10 Beban tugas 75
2.5.4 Proses Pengurusan Perubahan 76

BAB 3 METADOLOGI PENYELIDIKAN

3.1 Pendahuluan 75

3.2 Kaedah Penyelidikan 76

3.2.1 Rasional Pendekatan Penyelidikan 76

3.2.2 Kajian Kes 78

3.2.3 Temubual 80

3.3 Pelaksanaan Penyelidikan 82

3.3.1 Pemilihan sampel sekolah 83

3.3.2 Pemilihan sampel Guru 88

3.3.3 Pembinaan Soalan Penyelidikan 89

3.3.4 Kajian Rintis 90

3.3.5 Penentuan Kesahan 92

3.4 Pentadbiran dan Pengumpulan Data 93

3.4.1 Pelaksanaan temubual 94

3.5 Penganalisaan data 95

3.5.1 Kesahan Data 96

3.5.2 Kerahsiaan 96

3.6 Kekangan 96

BAB 4 KEPUTUSAN DAN ANALISIS DAPATAN

4.1 Pendahuluan 104

4.2 Pesepsi Pengetua Mengenai istilah
"Perubahan di dalam Pendidikan" 105

4.3 Faktor-faktor mempengaruhi perubahan
di dalam pendidikan.

4.3.1 Faktor-faktor mempengaruhi perubahan
di dalam pendidikan - Persepsi Pengetua 107

4.3.2 Faktor-faktor mempengaruhi perubahan
di dalam pendidikan - Persepsi Guru 108

4.3.3 Anahsis penyelidik terhadap persepsi
pengetua dan guru mengenai faktor-faktor 109
yang mempengaruhi perubahan

4.4 Faktor-faktor internal yang menentukan
keberkesanan perubahan 110

4.4.1 Faktor-faktor internal yang menentukan
keberkesanan perubahan - Persepsi Pengetua 110

4.4.2 Faktor-faktor internal yang menentukan
keberkesanan perubahan - Persepsi Guru 113

4.4.3 Analisis Penyelidik terhadap persepsi
pengetua dan guru mengenai f&or-f&or
yang menentukan keberkesanan perubahan 115

4.5 Proses Pengurusan Perubahan 117

4.5.1 Proses Pencairan 118

4.5.1.1 Proses Pencairan yang dilaksana-kan - Perspektif Pengetua 118
4.5.1.2 Proses Pencairan yang dilaksana-kan - Perspektif Guru 122
4.5.1.3 Analisis Penyelidik terhadap perspektif pengetua dan guru mengenai proses pencairan 124
4.5.2 Proses Pergerakkan 126
4.5.2.1 Proses Pergerakkan dari Perspektif Pengetua 127
4.5.2.2 Proses Pergerakkan dari Perspektif Guru 130
4.5.2.3 Analisis Penyelidik terhadap perspektif pengetua dan guru mengenai proses pergerakkan 132
4.5.3 Pembekuan Semula 133
4.5.3.1 Pembekuan Semula dari Perspektif Pengetua 133
4.5.3.2 Pembekuan Semula dari Perspektif Guru 137
4.5.3.3 Analisis Penyelidik terhadap perspektif pengetua dan guru

mengenai proses pembekuan semula di sekolah 139

BAB 5 KESIMPULAN

5.1 Pendahuluan 142

5.2 Ringkasan Kajian 143

5.3 Perbincangan 144

5.4 Kesimpulan 150

5.5 Kajian Lanjutan 152

BIBLIOGRAFI 154

LAMPIRAN A PANDUAN SOALAN TEMUBUAL VERSI PENGETUA 161

LAMPIRANB PANDUAN SOALAN TEMUBUAL VERSI GURU 164

LAMPIRAN C1 SURAT KEBENARAN BPPP 167

LAMPIRAN C2 SURAT KEBENARAN JPN KEDAH 169

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Halaman
3.1	Model Proses Perubahan Tiga Tahap	27
3.2	Model Konseptual Perubahan Terancang Search Institute	42

SENARAI RAJAH

No. Rajah		Halaman
2.1	Proses Perubahan: Pelan Penyatuan	32
2.2	Sekuen Elemen Bagi Perubahan Yang Berjaya	34
2.3	Perubahan Organisasi Terancang	39
2.4	Kerangka Konseptual Kajian	55

SENARAI SINGKATAN

BPPP	Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Pendidikan
Gc	Guru Cemerlang
GK	Guru Kanan Mata pelajaran
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
PK	Penolong Kanan
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
SSB	Sistem Saraan Baru

Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN **KERJA KERTAS** PROJEK
(Certification of Project Paper)

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

AZMAN BIN ABBAS

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the follo wing title)

KEBERKESANAN PENGURUSAN PERUBAHAN DI SEKOLAH

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan, dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper).

Mama Penyelia
(Name of Supervisor): P.M. Dr. Rushami Zien Yusoff

Tandatangan
(Signature) :

Tarikh
(Date) : 28-2-98

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Sejarah perkembangan pendidikan di Malaysia telah mengalami pelbagai proses evolusi sejak mencapai kemerdekaan pada tahun 1957. Perubahan-perubahan yang berlaku menjelang dan selepas kemerdekaan ini merupakan hasil daripada Laporan Razak 1957. Perubahan-perubahan yang lebih drastik pula mula berlaku dengan adanya Laporan Rahman Talib (1961) yang dijadikan sebagai Akta Pelajaran 1961. Di antara perubahan polisi utama yang dicadangkan ialah menjadikan Bahasa Kebangsaan sebagai bahasa pengantar di semua sekolah sehingga ke peringkat Universiti (Laporan Rahman Talib, 196 1). Bagaimanapun reformasi pendidikan yang boleh dikatakan menyeluruh telah berlaku dengan penubuhan satu Jawatankuasa Kabinet yang ditugaskan untuk mengkaji pelaksanaan dasar Pelajaran Kebangsaan. Jawatankuasa itu mengkaji semula matlamat dan kesan sistem pelajaran. Ini termasuklah aspek kurikulum untuk memenuhi keperluan tenaga manusia. Manakala yang lebih penting lagi ialah bagi memastikan keberkesanan sistem pendidikan bagi menghasilkan masyarakat yang bersatupadu, berdisiplin dan terlatih. Hasil daripada

Patton, M. Q. (1990). **Qualitative Evaluation and Research Methods.** (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.

Pelto, Pertti J. **(1970). Antropological Reasearch: The structure of Inquiry. New** York: Harpers and Row Pub.

Pugh, Derek. (1993). "Understanding and Managing Organizational Change". Di dalam Chistopher Mabey dan Bill Mayon-White(Editor), **Managing Change** (2nd ed.) London: Open University Press. hlm. 108- 112.

Pugh W. **C. (1987). Ethnogragraphy and school improvement research: Analyzing metaphoric language in the interpretation of instructional leadership.** ERIC Document Reproduction Service No. ED 286 281.

Rahmah **Yusak (1997). Pembinaan Instrumen Untuk Mengukur Kualiti dan Produktiviti Guru dalam Profesion Keguruan,** Tesis Sarjana Sains (Pengurusan). Universiti Utara Malaysia. Tidak diterbitkan.

Rindone, **N.Y.** (1994). **Teacher Perceptions of Factors Influencing Instructional Practices and the Conditions perceived Necessary to Facilitate Change in Instructional Practices.** University of Kansas, EDD. Pro-Quest- Dissertation Abstract.

Rosenholtz, S. (1989). Workplace conditions that affect teacher quality and commitment: Implications for the design of teacher induction programs. **The Elementary School Journal, 89(4), 421-40.**

Rossman, G. B., Corbett, H.D. dan Firestone, W.A. **(1988). Change and Effectiveness in schools: A Cultural Perspective. New** York: SUNY Press.

Rutherford, W. L. (1984). "Styles and behaviors of elementary school principles ; Their relationship to school improvement." **Educational and Urban Society, 17(1)**, hlm. 9-28.

Sadler, Philip **(1995). Managing Change.** Sunday Times Business Skills Series, London: Kagan Page.

Sarason, **S.** B. & Doris, J. (1979). **Educational Handicap, Public Policy and Social History.** New York: Freepress.

Scott, W.R. **(1965). Field Methods in the Study of Organization: Handbook of Organization.** March J.G. (Editor) Chicago: Rand McNally Corp.

Schlechty, P. C. & Whitford, B. C. (1983). The Organization Context of school system & The functions of Staff Development. Di dalam G. Griffin (ed). **Staff Development: Eighty-Second Yearbook of the National Society for the Study of Education** . Part II. Chicago: University of Chicago Press.

Schlechty, P. **C. (1990). Schools for the Twenty First Century Leadership Imperatives for Educational Reform.** San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Schneider, B., Gunnarson, S. K. & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the Climate and Culture of Success. **Organization Dynamics,** American management Association. Summer 1994.

Sekaran, U. (1992). **Research Methods for Business : A Skill Building Approach.** (2nd Edition). New York : John Wiley & Sons, Inc.

Senge, P. **(1990). The Fifth Disipline,** New York, Doubleday

Sharifah Maimunah Syed Zin (1990). **Curriculum Innovation - Case Studies of Man and the Environment in the Malaysian Primary school Curriculum.** University of East Anglia, Ph.D. Dissertation, West Yorkshire: The British Library Document Supply Centre.

Small, J. F.(1974). “Initiating and responding to social change.” Dalam J.A. Culbertson, c. Henson & R. Morrison (ed.). **Performance objectives for shool principals: Concepts and instrument,** Berkeley, California: McCuthan Publishing Corporation, hlm. 18-53.

Stake, R. (1985). “Case Study” in Nisbet, J **& S** (ed.) **World Year Book of Education - Research, Policy and Practice,** London : Kogan Pade.

Stanley, Goodchild & Holly, Peter **(1989). Management for Change, the Garth Hill Experience.** London : Future Press.

Stein, M.K. dan Wang, M. C. (1988). “Teacher Development and School Improvement: The process of teacher change”, **Teaching and Teacher Education, 4,** pp. 171-87.

Strickland,T. (1986). **Strategic Management: Concepts and Cases.** (4th Edition). Plano, Texas: Business Publictions, Inc.

Tucker, Robert B. **(1991). Managing the Future: 10 Driving forces of change for the ‘90s.** New York: Berkley Books.

Watson, Goodwin (Editor) (1969). **Concepts for Social Change. New** Jersey: NTL Institute for Applied Behavioral Science, NEA for Cooperative Project For Educational development.

Waugh, R. & Godfrey.J. (1993). Teacher Receptivity to System-Wide Change in the Implementation Stage. **British Educational Research Journal,** Vol. 19. No.5, hlm 565 - 578.

Williams, Larry R. **(1994). Champions of Change: Palnned Change Made Easy.** Kuala Lumpur: Golden Books Centre Sdn.Bhd.