

# **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**

## **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, pergerakan dan pembekuan semula yang berdasarkan kajian literatur yang ekstensif. Data kajian telah diperolehi melalui pendekatan triangulasi dengan menjalankan pemerhatian dan temubual terhadap dua kumpulan responden, iaitu terdiri daripada pengetua dan guru daripada tiga buah sekolah. Temubual dilaksanakan melalui 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 eksternal 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, pergerakan dan pembekuan semula. Sekolah-sekolah kajian didapati melaksanakan elemen penting dalam tahap pencairan, iaitu menyampaikan informasi baru. Proses pergerakan seringkali dipenuhi dengan program ceramah dan kursus dalaman manakala proses pembekuan semula dilakukan menerusi program peningkatan staf secara berterusan dan pengiktirafan 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 pengiktirafan 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 development 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 proseses 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** disanjung. 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

	<b>Halaman</b>
KEBENARAN <b>PENGGUNAAN</b>	i
ABSTRAK (BAHASA MALAYSIA)	ii
ABSTRAK (BAHASA INGGERIS)	iii
PENGHARGAAN	iv
SENARAI KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	x
SENARAI SINGKATAN	xi
<b>BAB 1            PENGENALAN</b>	
1.1      Pendahuluan	1
1.2      Pernyataan Masalah	4
1.3      Tujuan Kajian	<b>5</b>
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 <b>Medan -daya</b>	22
2.2.2	Model Tiga Tahap Dalam Proses Perubahan	26
2.2.3	Model “ <i>Total Change System</i> ”	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	<b>Gaya</b> 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	Pengiktirafan Staf	73
2.5.3.8	Kawalan ke <b>atas</b> resos	73
2.5.3.9	Komunikasi	74
2.5.3.10	<b>Beban tugas</b>	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 <b>Soalan</b> 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 <b>Pendidikan</b> ”	105
4.3	<b>Faktor-faktor</b> 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 <b>faktor-faktor</b> yang mempengaruhi perubahan	109
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	<b>Analisis</b> 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 dilaksanakan - Perspektif Pengetua	118
4.5.1.2	Proses Pencairan yang dilaksanakan - Perspektif Guru	122
4.5.1.3	<b>Analisis</b> 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	<b>Analisis</b> Penyelidik terhadap perspektif pengetua dan guru mengenai proses pergerakan	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	<b>Analisis</b> Penyelidik terhadap perspektif pengetua <b>dan</b> guru	

	mengenai proses pembekuan semula di sekolah	139
<b>BAB 5</b>	<b>KESIMPULAN</b>	
5.1	Pendahuluan	142
5.2	Ringkasan Kajian	143
5.3	Perbincangan	144
5.4	Kesimpulan	150
5.5	Kajian Lanjutan	152
	BIBLIOGRAFI	154
<b>LAMPIRAN A</b>	<b>PANDUAN SOALAN TEMUBUAL VERSI PENGETUA</b>	161
<b>LAMPIRAN B</b>	<b>PANDUAN SOALAN TEMUBUAL VERSI GURU</b>	164
<b>LAMPIRAN C1</b>	<b>SURAT KEBENARAN BPPP</b>	167
<b>LAMPIRAN C2</b>	<b>SURAT KEBENARAN JPN KEDAH</b>	169

## SENARAI JADUAL

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

## SENARAI RAJAH

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

## SENARAI SINGKATAN

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



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 following 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, 1961). 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

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

- 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 Discipline**, 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 Publications, 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.