



INTERNATIONAL JOURNAL OF
EDUCATION, PSYCHOLOGY
AND COUNSELLING
(IJEPC)

www.ijepec.com



PEMBUATAN KEPUTUSAN SECARA KOLABORATIF DENGAN
KOMITMEN GURU DALAM PENGURUSAN KURIKULUM
PEMBELAJARAN ABAD KE 21

*COLLABORATIVE DECISION MAKING WITH TEACHER COMMITMENT IN
21ST CENTURY LEARNING CURRICULUM MANAGEMENT*

Norazlinda Saad^{1*}, Surendran Sankaran²

¹ School of Education, Universiti Utara Malaysia, Malaysia

Email: azlinda@uum.edu.my

² School of Education, Universiti Utara Malaysia, Malaysia

Email: surendran@uum.edu.my

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 25.04.2022

Revised date: 20.05.2022

Accepted date: 10.06.2022

Published date: 15.06.2022

To cite this document:

Saad, N., & Sankaran, S. (2022).
Pembuatan Keputusan Secara
Kolaboratif Dengan Komitmen Guru
Dalam Pengurusan Kurikulum
Pembelajaran Abad Ke 21.
*International Journal of Education,
Psychology and Counseling*, 7 (46),
276-285.

DOI: 10.35631/IJEPC.746022

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Abstrak:

Kajian ini bertujuan mengenal pasti pengaruh Penglibatan Guru dan Galakan Pengetua dalam membuat keputusan secara kolaboratif terhadap Komitmen Guru sekolah menengah dalam pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad ke 21. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui kaedah tinjauan untuk memperoleh data daripada responden. Dalam kajian ini, populasi adalah 26219 orang guru sekolah menengah di negeri Kedah, Perlis dan Pulau Pinang. Seramai 400 orang guru dipilih secara rawak bagi memastikan kadar pulangan yang tinggi. Dalam kajian ini, soal selidik yang telah dibina oleh Norazlinda (2010) digunakan sebagai instrumen utama kajian ini untuk mengumpul data. Data bagi kajian ini dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensi. Dapatan kajian ini menunjukkan tahap Komitmen Guru Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21 berada pada tahap tinggi. Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat pengaruh signifikan Penglibatan Guru dan Galakan Pengetua dalam Membuat Keputusan secara kolaboratif Terhadap Komitmen Guru. Dapatan ini menjelaskan bahawa Penglibatan Guru dan Galakan Pengetua perlu diberi perhatian kerana perubahan dalam faktor-faktor tersebut turut menyebabkan berlakunya perubahan dalam tahap Komitmen Guru dalam pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad ke 21.

Kata Kunci:

Penglibatan Guru, Galakan Pengetua, Komitmen, Pembelajaran Abad ke 21, Pengurusan Kurikulum

Abstract:

The aim of this study is to identify the influence of Teacher Participation and Principal Encouragement in collaborative decision making on the Commitment of secondary school Teachers in the 21st Century Learning Curriculum management. This study uses a quantitative approach through survey method to obtain data from respondents. In this study, the population is 26219 secondary school teachers in Kedah, Perlis and Penang. A total of 400 teachers were randomly selected to ensure a high rate of return. Teachers who have met the criteria of (a) trained teachers and (b) have served under the principal for at least one year were selected as study respondents. In this study, a questionnaire that was constructed by Norazlinda (2010) was used as the main instrument of this study to collect data. Data for this study were analysed using descriptive analysis and inferential analysis. The findings of this study show that the level of Teachers Commitment of 21st Century Learning Curriculum management is at a high level. The findings also show that there is a significant influence of Teacher Participation and Principal Encouragement in Collaborative Decision Making on Teacher Commitment. These findings explained that Teacher Participation and Principal Encouragement need to be given attention because changes in these factors also cause changes in the level of Teacher Commitment in the 21st Century Learning Curriculum management.

Keywords:

Teacher Participation, Principal Encouragement, Commitment, 21st Century Learning, Curriculum Management

Pengenalan

VUCA atau 'The New Norm' bukan perkara baharu. VUCA telah menjadi topik perbincangan dunia pada awal tahun 2000 lagi. Penggunaan istilah VUCA mula diperkenalkan oleh Kolej Perang Tentera Amerika Syarikat untuk menggambarkan keadaan dunia yang tidak stabil (volatility), tidak pasti (uncertainty), rumit (complexity) dan kabur (ambiguity). Menurut Drucker (2017), VUCA memerlukan pemimpin sentiasa bersiap sedia, peka terhadap perubahan dan dinamik dalam pengurusan dan kepimpinan. Semasa berlakunya sesuatu yang di luar jangkaan, pemimpin perlu cekap dalam mengadaptasi perubahan yang mendadak, menambahbaik proses membuat keputusan (decision making), kreatif, membuat keputusan melalui tindakan kolaboratif (collaboration decision) dan boleh dipercayai (trustworthiness).

Susulan daripada itu, Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) berusaha mengurangkan kesan birokrasi dengan menggalakkan pengurusan setempat dan pengamalan budi bicara dalam pengurusan (Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), 2002). Dalam hal ini, usaha penstrukturan semula pendidikan yang dilakukan pada 1995 merupakan titik tolak bermulanya pertimbangan terhadap amalan penglibatan guru-guru dalam pengurusan sekolah (Azmi et al., 1995). Justeru, konsep-konsep disentralisasi, pengupayaan dan pengurusan setempat telah mula menjadi amalan pengurusan pendidikan. Seterusnya, usaha ini dimurnikan lagi apabila konsep pengurusan setempat dan pengupayaan dipilih menjadi wadah pengisian wawasan pendidikan malah konsep ini turut menjadi salah satu strategi pengurusan pendidikan dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 dan seterusnya dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025.

Bagi Flanigan (1994), beliau berpendapat kolaboratif wujud dalam bentuk yang berbeza seperti pengupayaan (empowerment), perkongsian pentadbiran, amalan penyertaan, pengurusan berasaskan sekolah dan perkongsian dalam pembuatan keputusan. Setiap individu dalam pembuatan keputusan kolaboratif memberi sumbangan hingga ke peringkat akhir proses membuat keputusan.

Sebagai sebuah organisasi yang berkesan, sekolah memerlukan penglibatan yang berterusan daripada guru-guru untuk membuat keputusan berkenaan dengan sekolah dan bilik darjah (Shen & Jia, 2012). Guru-guru menjadi lebih komited apabila pendapat mereka didengar dan mereka turut terlibat dalam membuat keputusan di sekolah. Sebaliknya, mereka akan berasa terpinggir apabila tidak terlibat dalam proses membuat keputusan dan menjadikan mereka tidak komited kepada sekolah dan pembelajaran murid (Paulsrud, & Wermke, 2020; Insim, 2005). Namun demikian, dalam konteks pengurusan sekolah, amalan penglibatan guru dalam membuat keputusan secara kolaboratif amat terbatas (Ngussa & Gabriel, 2017; Nooraini, 1998). Perkara ini disebabkan oleh amalan birokrasi yang keterlaluan dalam pengurusan sekolah. Malah menurut Sufean (2001), birokrasi dan arahan daripada pihak atasan tidak dapat menyelesaikan isu atau perkara yang dihadapi oleh sekolah berkenaan.

Penyataan Masalah

Di sekolah, soal penglibatan guru dalam membuat keputusan menjadi isu penting. Sesetengah guru lebih gemar mengajar dan tidak suka melibatkan diri dalam membuat keputusan. Kajian-kajian dalam dan luar negara, jelas menunjukkan bahawa tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan masih rendah (Ngussa & Gabriel, 2017; Norazlinda, 2010; Asefa, 2010; Nooraini, 1998;). Manakala kajian oleh Teng (2006) pula mendapati tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan adalah sederhana.

Di samping itu, kajian tentang hubungan antara penglibatan dan Galakan Pengetua dengan komitmen di Malaysia masih terhad. Mekanisme untuk memahami pengaruh tersebut tidak dijalankan secara empirikal dan komprehensif terutamanya dalam konteks di Malaysia. Hal ini adalah kerana komitmen ditegaskan sebagai perkara yang paling utama dalam menentukan kejayaan sesuatu program (Ngussa & Gabriel, 2017; Kumbi, 2015; Norhayati, 2006). Justeru, kebanyakan kajian yang telah dijalankan di sekolah menengah didapati menjurus kepada tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan (Kumbi, 2015; Teng, 2006; Anuar, 2003); penglibatan guru dalam membuat keputusan, sokongan organisasi sebagai moderator dalam membuat keputusan dan komitmen kerja (Ngussa & Gabriel, 2017; Zulkafli, 2007) dan penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan efikasi (Tai, 2001).

Dengan itu, dapat dirumuskan bahawa Penglibatan Guru dan Galakan Pengetua dalam membuat keputusan dapat memberi sumbangan terhadap komitmen guru di sekolah. Kajian-kajian terdahulu hanya mengkaji secara berasingan variabel-variabel Penglibatan Guru, Galakan Pengetua dan komitmen guru dalam membuat keputusan. Justeru, satu kajian yang bertujuan untuk mengenal pasti Penglibatan Guru dan Galakan Pengetua dalam membuat keputusan serta Komitmen Guru pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad ke 21.

Kajian ini bertujuan mengenal pasti pengaruh Penglibatan Guru dan Galakan Pengetua dalam membuat terhadap Komitmen Guru sekolah menengah dalam pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad ke 21. Ini kerana Komitmen Guru amat penting dalam menjayakan Pembelajaran Abad Ke-21.

Objektif Kajian

1. Mengenal pasti tahap Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21.
2. Mengenal pasti pengaruh Penglibatan Guru dan Galakan Pengetua dalam membuat keputusan terhadap Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21.

Kepentingan Kajian

Kajian ini dapat memberi input dan kefahaman kepada guru-guru tentang kepentingan peranan mereka dalam pembuatan keputusan di sekolah serta menggalakkan penglibatan mereka bersama-sama dalam pembuatan keputusan. Kesedaran tentang kepentingan penglibatan bersama akan membawa kepada kecenderungan guru-guru ini melengkapkan diri dengan kemahiran membuat keputusan serta memperbaiki diri untuk melibatkan diri dalam membuat keputusan. Kajian ini juga dapat menarik perhatian pengetua selaku pentadbir sekolah untuk mengambil inisiatif bagi menggalakkan Penglibatan Guru bersama-sama dalam membuat keputusan. Dengan adanya penglibatan daripada guru-guru maka beban kerja pengetua dapat dikurangkan di samping keputusan yang dicapai diharap akan menjadi lebih baik dan berkesan.

Tinjauan Literatur

Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Kolaboratif

Kumbi (2015) dan Bogler dan Somech (2005) menyatakan penglibatan sebagai satu aksi untuk mengambil bahagian. Ia bermaksud bahawa proses membuat keputusan secara kolaboratif merupakan jalinan satu sistem komunikasi yang berkesan (Carpenter, 2018). Dengan itu, melalui penglibatan yang menyeluruh daripada ramai subordinat dalam pembentukan dasar atau polisi akan menyebabkan lebih ramai yang akan memahami dasar tersebut dengan lebih baik dan seterusnya dapat melaksanakannya dengan berkesan. Amalan membuat keputusan secara kolaboratif yang dimaksudkan adalah satu hubungan kerjasama di antara pengurusan sekolah yang terdiri daripada pemimpin dan stafnya (Salleh et al., 2020). Dalam erti kata lain, amalan membuat keputusan kolaboratif guru dengan amalan membuat keputusan kolaboratif pengetua adalah seiring.

Pengaruh yang dimaksudkan adalah guru mempunyai kuasa dan autonomi dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab guru di sekolah. Adibah (1997) yang melihat persepsi guru sekolah menengah dan rendah di Melaka mendapati lebih 50% guru sangat bersetuju dalam isu melibatkan guru dalam membuat keputusan dan mahukan pentadbir memberi peluang lebih banyak kepada guru untuk melibatkan diri dalam membuat keputusan. Guru juga tidak bersetuju bahawa tugas pengajaran dan pembelajaran menghalang mereka daripada terlibat dalam membuat keputusan di sekolah.

Selain itu, daripada kajian yang dijalankan oleh Wan et al. (2018) menyatakan autonomi guru akan terjejas disebabkan oleh mikropolitik yang ada dalam sistem sekolah. Perbezaan pandangan antara pentadbir dan guru turut menjejaskan aktiviti kolaborasi khususnya dalam membuat sesuatu keputusan seperti visi dan polisi sekolah.

Dalam satu kajian yang telah dilaksanakan oleh Azura dan Mahaliza (2022) mendapati bahawa guru-guru di sekolah menengah kebangsaan di Malaysia mengamalkan pembelajaran kolaboratif pada tahap yang tinggi. Dalam hal tersebut, kajian mereka menunjukkan bahawa guru-guru mempraktikkan pembelajaran kolaboratif dengan sentiasa berkongsi maklumat,

sumber dan perancangan, penyelesaian masalah, pengukuhan amalan pengajaran dan memperbaiki pembelajaran pelajar. Ini jelas membuktikan bahawa pembelajaran kolaboratif merupakan elemen yang berkesan dalam membangunkan profesionalisme guru dan peningkatan pembelajaran murid ke arah penambahbaikan sekolah (Bantwini, 2019).

Galakan Pengetua dalam Membuat Keputusan

Lipham (1985) menyatakan bahawa peranan pengetua di sekolah adalah untuk memajukan cara-cara membuat keputusan dan melaksanakan perubahan pendidikan. Ia melibatkan tiga perkara iaitu kandungan keputusan, bagaimana keputusan harus diambil dan penglibatan staf dalam membuat keputusan. Ngussa dan Gabriel (2017) dan Rossmiller (1992) berpendapat kualiti budaya kerja guru meningkat apabila pengetua menggalakkan guru-guru terlibat dalam membuat keputusan. Pengetua yang bersikap terbuka mempunyai hubungan yang lebih rapat dengan guru (Rainy et al., 2020). Apabila jurang hierarki antara pengetua dan guru kecil maka guru-guru lebih selesa untuk melontarkan idea mereka semasa perbincangan atau dalam proses membuat keputusan. Sehubungan itu, sebagai tanda komitmen dan sokongan, pengetua perlu sentiasa memberi sokongan emosi kepada guru apabila mereka berhadapan dengan masalah pembelajaran murid (Azura & Mahaliza, 2022).

Norazlinda (2010) pula mendapati pengetua perlu memiliki pengetahuan dan kemahiran yang mencukupi dalam menentukan maklumat yang diperlukan, individu yang dilibatkan dan struktur yang perlu dan sesuai untuk membuat keputusan. Justeru, pengetua yang mengurus secara telus seperti mengagihkan tugas, membuat keputusan dan memberi ganjaran dapat mewujudkan suasana kerja yang selesa dalam organisasi. Apabila guru selesa maka mereka akan komited terhadap organisasi.

Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21

Komitmen kepada organisasi sekolah merangkumi tiga komponen utama iaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan kepada nilai dan matlamat organisasi, kesediaan untuk berusaha bersungguh-sungguh demi organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk terus kekal bersama organisasi (Mowday et al., 1979). Justeru, kepercayaan rakan sekerja yang tinggi menunjukkan guru dapat menyesuaikan diri dengan cara kerja rakan sejawat yang lain dengan pantas (Azura & Mahaliza, 2022).

Mailool (2020) berpendapat bahawa komitmen organisasi ialah kesetiaan penerimaan terhadap matlamat dan nilai sesebuah organisasi. Setiap pekerja mempunyai kesediaan untuk menyumbang tenaga kepada organisasi dan diterima untuk kekal sebagai ahli dalam organisasi yang diwakilinya. Komitmen organisasi adalah berkaitan dengan sikap untuk bertahan dalam organisasi dan secara tidak langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dipengaruhi oleh motivasi, kejelasan dalam peranan dan kemampuan pekerja (Ngussa & Gabriel, 2017).

Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui kaedah tinjauan untuk memperoleh data daripada responden. Dalam kajian ini, populasi adalah 26219 orang guru sekolah menengah di negeri Kedah, Perlis dan Pulau Pinang. Dalam kajian ini penyelidik menggunakan Jadual Penentuan Sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970) sebagai asas bagi menentukan jumlah sampel yang diperlukan untuk kajian ini iaitu 379 orang responden. Seramai 400 orang guru dipilih secara rawak bagi memastikan kadar pulangan yang tinggi. Guru yang telah memenuhi kriteria (a) guru terlatih dan (b) telah berkhidmat di bawah pengetua berkenaan sekurang-kurangnya selama satu tahun dipilih sebagai responden kajian. Dalam kajian ini, soal

selidik yang telah dibina oleh Norazlinda (2010) digunakan sebagai instrumen utama kajian ini untuk mengumpul data. Data bagi kajian ini dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for Social Science (SPSS) version 22.0*. Analisis deskriptif digunakan untuk mengenal pasti tahap Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21 dalam membuat keputusan di sekolah dan analisis regresi digunakan untuk menguji pengaruh antara Penglibatan Guru dan Galakan Pengetua dalam membuat keputusan terhadap Komitmen Guru.

Dapatan dan Perbincangan Kajian

Tahap Komitmen Guru

Jadual 1: Tahap Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21

	Min	SP
Komitmen Guru	3.72	0.85

Jadual 1 menunjukkan tahap Komitmen Guru Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21 adalah “tinggi” kerana nilai min yang diperolehi adalah 3.72. Tahap Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21 yang tinggi berada dalam skor min antara 3.67 hingga 5.00.

Pengaruh Penglibatan Guru Dan Galakan Pengetua Dalam Membuat Keputusan Terhadap Komitmen Guru

Jadual 2: Pengaruh Penglibatan Guru Dan Galakan Pengetua Dalam Membuat Keputusan Terhadap Komitmen Guru

	Variabel Bersandar Komitmen Guru	
Variabel Bebas		
Penglibatan Guru	0.430**	
Galakan Pengetua	0.295**	
Nilai Perubahan F		105.54
R ²		0.609
R ² Terlaras		0.590

* sig pada $p < 0.05$

Jadual 2 menunjukkan bahawa Penglibatan Guru dan Galakan Pengetua dalam membuat keputusan dapat menjelaskan 60% varians (R^2) ke atas Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21. Dapatan kajian menunjukkan Penglibatan Guru dalam membuat keputusan ($\beta=0.430$, $t=7.854$, $p=0.000$) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21. Hal ini menjelaskan bahawa penambahan Penglibatan Guru dalam membuat keputusan akan menyebabkan peningkatan Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21. Dapatan ini menjelaskan bahawa satu unit pertambahan kepada Penglibatan Guru akan memberi pertambahan sebanyak 0.430 nisbah kebarangkalian terhadap Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21.

Dapatan ini menggambarkan bahawa peningkatan Penglibatan Guru dalam membuat keputusan berupaya untuk mendorong Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21. Dapatan ini mengukuhkan kajian yang dilakukan oleh Paulsrud dan Wermke (2020) dan Atseba (2016) yang mendapati bahawa pengetua mengamalkan komunikasi dua hala dan memberi autonomi guru dipercayai menjadi punca peningkatan Penglibatan Guru dalam membuat keputusan seterusnya meningkatkan Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21 terhadap sekolah.

Galakan Pengetua dalam membuat keputusan ($\beta=0.295$, $t=5.269$, $p=0.000$) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21. Dapatan ini menggambarkan bahawa terdapat pengaruh yang positif antara Galakan Pengetua dan Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21. Dapatan ini menjelaskan bahawa satu unit pertambahan kepada Galakan Pengetua akan memberi pertambahan sebanyak 0.295 nisbah kebarangkalian terhadap Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21. Ini menjelaskan bahawa guru-guru yang mendapat Galakan Pengetua akan menunjukkan komitmen yang tinggi.

Dapatan ini adalah selari dengan kajian Mailool (2020) dan Tansky dan Cohen (2001) yang mengenal pasti bahawa sokongan organisasi dapat membentuk komitmen dalam kalangan ahli dalam organisasi. Hal ini adalah kerana sokongan organisasi dianggap sebagai sebahagian faktor perantara hubungan antara amalan-amalan sumber manusia dengan komitmen organisasi (Mailool, 2020; Shen & Jia, 2012; Abdul Ghani, 2005). Hal ini dengan jelas menunjukkan bahawa apabila pekerja mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi maka mereka akan lebih terlibat dalam kerja mereka dan apabila pekerja mempunyai persepsi negatif terhadap organisasinya maka keterlibatan dan kesungguhan mereka berkurangan, hasilnya prestasi kerja turut berkurangan.

Implikasi Kajian

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa beberapa faktor yang perlu diberi penekanan dan perhatian ke arah mewujudkan proses membuat keputusan yang berkesan dalam kalangan guru-guru dan pengetua selaku pentadbir sekolah. Hal ini adalah kerana penglibatan guru dan Galakan Pengetua dalam membuat keputusan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Guru di sekolah. Oleh yang demikian, guru-guru perlu diberi pendedahan tentang peranan mereka dalam pembuatan keputusan di sekolah supaya dapat meningkatkan Penglibatan Guru dalam membuat keputusan. Dapat dirumuskan bahawa proses pembuatan keputusan di sekolah perlu menitikberatkan faktor-faktor Penglibatan Guru dan Galakan Pengetua kerana perubahan dalam faktor-faktor tersebut turut menyebabkan berlakunya perubahan dalam tahap Komitmen Guru dalam pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad ke 21.

Kesimpulan

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa Penglibatan Guru dalam membuat keputusan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21, sikap positif ditunjukkan oleh mereka sekiranya diberi peluang untuk terlibat dalam membuat keputusan dalam hal berkaitan dengan Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21. Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21 yang tinggi membawa kepada kesetiaan yang tinggi dan beban kerja yang kurang. Oleh itu, kajian ini membuktikan bahawa tahap Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21 adalah tinggi, dengan itu responden kajian tidak akan meninggalkan

organisasi. Di samping itu, responden juga mendapat galakan yang tinggi daripada pengetua untuk terlibat dalam membuat keputusan. Dengan itu, Galakan Pengetua berperanan sebagai perantara separa antara pengaruh Sikap Guru dan Komitmen Guru dalam membuat keputusan. Maka, galakan daripada pengetua secara berterusan meningkatkan Komitmen Guru dalam Pengurusan Kurikulum Pembelajaran Abad Ke 21.

Rujukan

- Abdul Ghani, A. (2005). Kepimpinan transformasi pengetua dan penggantian kepimpinan sebagai penentu komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, 20, 53-68.
- Adibah, A. B. (1997). A survey of teachers perceptions of their participation in the decision making processes in Malaysia primary and secondary schools. *Unpublished Masters Dissertation*. Bristol: University of Bristol.
- Anuar, S. (2003). Perbezaan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan di sekolah menengah di Johor. *Projek Sarjana Yang Tidak Diterbitkan*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Asefa, A. (2010). The level of teachers' participation in decision making process at higher educational institutions: A case of Adama University. *International Journal of Educational Administration*, 2 (3), 271-282.
- Atseba, A. T. (2016). Principal s leadership styles and the effects on teacher's performance in the Tigray Region of Ethiopia. *Unpublished Doctoral Thesis*, University of South Africa.
- Azmi, Z, Wan Fatimah, M. & Quek, B. C. (1995). Indikator cemerlang : Satu analisis pengurusan pendidikan. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, 14-30.
- Azura, P., & Mahaliza, M. (2022). Komuniti pembelajaran profesional di sekolah menengah kebangsaan di malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)* (e-ISSN: 2504-8562) 2022, Volume 7, Issue 2, e001287. DOI: <https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i2.1287>
- Bantwini, B. D. (2019). Developing a culture of collaboration and learning among natural science teachers as a continuous professional development approach in a province in south africa. *Teacher Development*, 23(2), 213-232. DOI: 10.1080/13664530.2018.153349.
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making?. *Journal of Educational Administration*. 43 (5), 420-438.
- Carpenter, D. (2018). Intellectual and physical shared workspace: Professional learning communities and the collaborative culture. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 121-140.
- Drucker, P. F. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. Burlington, MA: Elsevier.
- Drucker, P (2017). Human Prosperity in a Changing World. Peter Drucker challenge 2017. *The future economic man*. PDC 2017.
- Flanigan, J.L. (1994). The principalship: Position in transition. *American Secondary Education*, 22(3), 25-30.
- Greenlee, B. J., & Bruner, D. Y. (2005). Educational leadership students as teacher leaders. *Wingspan*, 1 (1), 46-49.
- Insim, P. (2005). Teacher commitment and its effects on student achievement in American high schools. *Educational Research and Evaluation*, 1 (5), 401-485.

- Mailool, J. (2020). The effects of principal's decision-making, organizational commitment and school climate on teacher performance in vocational high school based on teacher perceptions. *European Journal of Educational Research*, 9(0), 1675-1687. 10.12973/eu-jer.9.4.1675.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining simple size for research*. Educational and Psychological Measurements, 30, 607-610.
- Kumbi, J.H. (2015). Teachers' participation in school decision-making in secondary schools. *Journal of Education and Behavioral Science*, 11(23), 343-476.
- Lipham, J. M. (1985). *Making effective decision*. California: Mc Cuthan.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2001). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 319-331.
- Mowday, R. T., Steers, R. W., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviors*, 14 (2), 224-247.
- Ngussa, B. M., & Gabriel, L. (2017). Participation in decision making and teachers' commitment A comparative study between public and private secondary school in Arusha, Tanzania. *American Journal of Education Research*, 5(7), 801-807. DOI: 10.12691/education-5-7-17.
- Norazlinda, S. (2010). Pengaruh penglibatan dan sikap dalam membuat keputusan terhadap komitmen guru: Galakan pengetua sebagai perantara. *Disertasi Doktor Pendidikan Yang Tidak Diterbitkan*. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.
- Norhayati, A. (2006). Hubungan antara komitmen ahli pasukan dengan keberkesanan pasukan kerja dalam jabatan sains dan matematik di daerah Tumpat. *Tesis Sarjana Muda Yang Tidak Diterbitkan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Nooraini, K. (1998). Hubungan antara pengetua dan guru dalam membuat keputusan kurikulum: Satu kajian di sekolah-sekolah berasrama penuh di Wilayah Persekutuan. *Tesis Sarjana Yang Tidak Diterbitkan*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Paulsrud, D., & Wermke, W. (2020). Decision making in context Swedish and Finnish teachers' perceptions of autonomy. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 64(5), 706-727. doi.10.1080/0031.2019.1596975
- Raiffa, H., Richardson, J., & Metcalfe, D. (2002). *Negotiation analysis: the science and art of collaborative decision making*. Harvard University Press
- Rainy, S., Annilin, A., & Judith, E. (2020). Hubungan gaya kepimpinan pengetua dengan motivasi guruguru sekolah menengah di daerah Ranau, Sabah. *Jurnal Penyelidikan*, 1(0), 1-12.
- Rossmiller, R. A. (1992). The secondary school principal and teachers quality of works life. *Educational Management and Administration*, 20 (3), 132-146.
- Salleh, I,K, Sainah, L., Kasmah, A. & Annilin, A. (2020). Hubungan lokasi sekolah dengan kepimpinan menerajui perubahan terhadap pendidikan stem di sabah. *Jurnal Penyelidikan Institut Aminuddin Baki Cawangan Sabah*, Bil 1, 87-100.
- Shen, J., & Xia, J. (2012). The relationship between teachers' and principals' decision-making power: is it a win-win situation or a zero-sum game? *International Journal of Leadership in Education*, 15(2), 153-174. <https://doi.org/10.1080/13603124.2011.624643>
- Sufean, H. (2001). Model dasar strategik bagi pembangunan organisasi sekolah dalam konteks birokrasi pemusatan. *Issues in Education*, 24, 15-28.
- Tai, M. K. (2001). The relationship between teachers' participation in decision making and their efficacy beliefs. *Unpublished Masters Thesis*. Gombak: International Islamic University Malaysia.

- Teng, L. K. (2006). Pengaruh faktor terpilih terhadap efikasi-kendiri guru sekolah menengah di negeri Sarawak. *Tesis Doktor Falsafah Yang Tidak Diterbitkan*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Wan, S.W.Y., Law, E.H.F., & Chan, K.K. (2018). Teachers' perception of distributed leadership in Hong Kong primary schools. *School Leadership & Management*, 38(1), 102-141.
- Zulkafli, K. (2007). Penglibatan guru dalam membuat keputusan, sokongan organisasi dan komitmen kerja. *Tesis Sarjana Yang Tidak Diterbitkan*. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.