

## **BAB SATU**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.0 PENGENALAN**

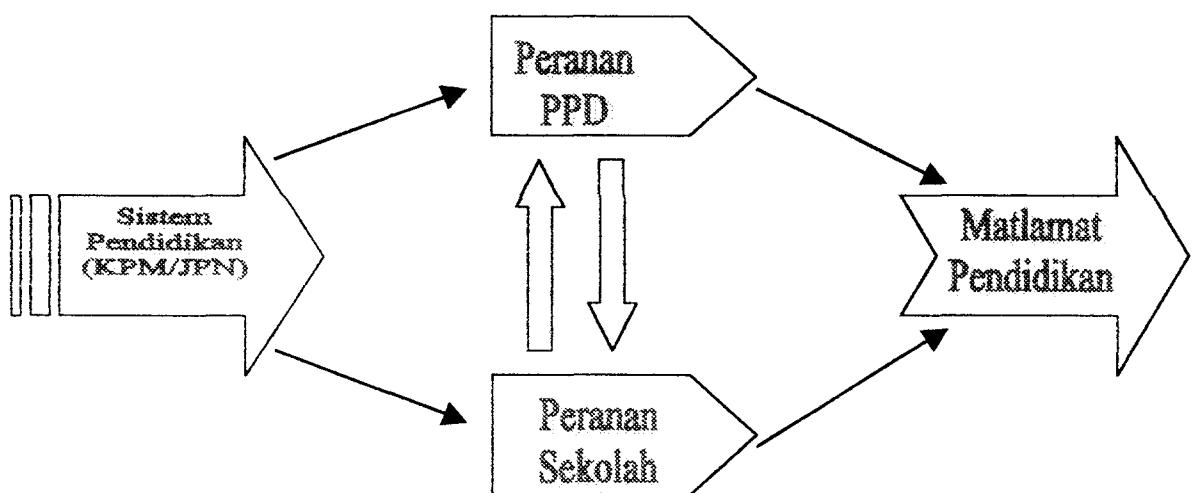
Matlamat pembangunan pendidikan kebangsaan menjadi pemandu kepada perancangan dan pelaksanaan dasar, program dan aktiviti pendidikan bagi menangani masalah serta cabaran di masa-masa akan datang (KPM, 2001). Secara khususnya pembangunan pendidikan di Malaysia dirancang dan dilaksanakan berdasarkan lima teras utama (KPM, 2001) iaitu ;

1. meningkatkan akses kepada pendidikan,
2. meningkatkan ekuiti dalam pendidikan,
3. meningkatkan kualiti pendidikan,
4. meningkatkan tahap kecekapan pengurusan pendidikan, dan
5. meningkatkan tahap keberkesanan pengurusan pendidikan.

Selain itu, Sufean Hussin (2002) menegaskan, dasar pendidikan juga membayangkan tatacara dan strategi untuk melaksanakan urusan pentadbiran dan kerja, dari peringkat kerajaan pusat hingga ke peringkat sekolah. Ini menjelaskan betapa besarnya peranan pegawai pelaksana di peringkat negeri dan daerah dalam

memastikan segala dasar dan perancangan negara diaplikasikan dengan jayanya di peringkat sekolah dan institusi pendidikan yang terbabit.

Peran pentingnya fungsi dan peranan kepimpinan pendidikan oleh Pegawai Pendidikan Daerah (PPD) di negara ini sudah diperakui umum bahawa PPD mampu mencorakkan kemajuan, keberkesan pelaksanaan dasar-dasar kerajaan, menjana peningkatan kualiti profesionalisma guru-guru dan melonjakkan prestasi akademik dan kualiti pendidikan sekolah-sekolah di bawah pentadbiran mereka. Ini digambarkan melalui Rajah 1 berikut :



**Rajah 1 : Penyelarasan Peranan PPD dan Sekolah (Pengetua)**

Kajian mengenai peranan kepimpinan pendidikan Pegawai Pendidikan Daerah di negara ini masih kurang. Tumpuan pengkaji-pengkaji di peringkat sarjana dan doktor falsafah lebih bertumpu kepada kepimpinan pendidikan oleh pengetua sekolah

ataupun guru besar. Bilangan kertas penyelidikan yang dihasilkan di peringkat sarjana mahupun kedoktoran universiti-universiti tempatan mengkaji tentang PPD pada masa yang telah lalu masih agak kurang berbanding penyelidikan tentang kepimpinan pengetua sekolah. Kertas kajian ini merupakan usaha terkini bagi menambah koleksi kajian tentang PPD di peringkat ijazah tinggi.

Kajian yang telah dilakukan oleh Bahagian Perancangan Dasar Dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia (EPRD) pada 1988 bertumpu kepada Kajian Fungsi dan Peranan Pegawai Pendidikan Daerah. Objektifnya ialah melihat sejauh manakah PPD yang sedia ada telah menjalankan tugas mereka menepati matlamat dan fungsi PPD itu diwujudkan seawal tahun 1982 serta bersesuaian dengan konsep pengurusan desentralisasi. Aspek-aspek yang dikaji oleh EPRD adalah ;

1. status dan profil PPD,
2. kefahaman mengenai fungsi dan peranan PPD mengikut konsep desentralisasi,
3. pemberian kuasa,
4. kewibawaan dan tanggungjawab PPD,
5. kelemahan PPD,
6. kekuatan serta keberkesanannya PPD.

Jadi kajian ini merupakan usaha terkini di kalangan graduan sarjana dan doktor falsafah di universiti di negara ini mengikut persepsi orang-orang yang rapat

serta sering berurusan dengan PPD, iaitu pengetua dan guru besar. Kajian ini dijalankan di kalangan pengetua dan guru besar sekolah-sekolah di Daerah Kuala Selangor dan Sabak Bernam di negeri Selangor Darul Ehsan.

### **1.1 PERNYATAAN MASALAH**

Organisasi pendidikan merupakan organisasi yang unik dan kompleks. Perkembangan dunia global semasa menjadikan perkembangan dunia pendidikan semakin mencabar. Peranan sebagai pemimpin bukan sahaja menonjol di kalangan pengetua sebagai pentadbir sekolah, malahan tugas seorang PPD bertanggungjawab secara langsung terhadap sekolah-sekolah di daerah mereka. Tugas dan tanggungjawab seorang PPD tentulah lebih luas dan lebih mencabar lagi sebagai seorang pengurus, penyelia, pentadbir, penasihat, fasilitator, penggerak dan pemimpin pendidikan setempat. Dalam konteks pendidikan hari ini tugas sebagai pemimpin itu perlu dilihat dari aspek profesionalisma iaitu menjadi pemimpin dalam bidang pendidikan atau dengan kata lain sebagai kepimpinan pendidikan (Abdul Shukur Abdullah, 1994) dalam usaha untuk meningkatkan kualiti pendidikan di peringkat daerah.

Peranan sebagai seorang pemimpin pentadbiran yang cekap belum cukup untuk menjadikan seseorang itu sebagai PPD yang berkesan. PPD yang berkesan perlu memiliki kecekapan dan kemahiran sebagai pemimpin pendidikan dan pemimpin pentadbiran sekaligus. Pada dasarnya PPD yang berkesan dapat dilihat dari segi pencapaian akademik dalam peperiksaan awam bagi sekolah-sekolah di daerah

berkenaan, mementingkan proses bagi mencapai kecemerlangan akademik, mementingkan pengurusan dan pentadbiran yang cekap di kalangan pengetua sekolah, mementingkan iklim sekolah, dan penglibatan ibu bapa serta komuniti setempat (Abdul Shukur, 1988 ; Kochamba D.M. dan Murray R.K., 2001) dalam program pendidikan yang dijalankan.

Menurut Tymko, J.O., (1985) bahawa, bagi organisasi pendidikan, keberkesanan kepimpinan boleh dicapai jika wujud suasana yang teratur dan penekanan dibuat terhadap pencapaian akademik yang tinggi. Ini selaras dengan matlamat utama PPD ialah meningkatkan mutu pendidikan melalui perancangan, pelaksanaan dan penyeliaan terhadap semua aktiviti pendidikan di peringkat daerah (Ismail Hj. Othman, 1993). Selain itu, PPD juga berpotensi mempengaruhi pengetua, guru besar atau sekolah bekerja bagi mencapai matlamat pendidikan iaitu meningkatkan prestasi akademik secara berterusan.

Justeru itu, peranan PPD sangat penting bagi menjadikan sekolah berkesan, sekolah bestari dan sekolah wawasan, yang menjadi objektif utama kementerian, sebagai satu realiti. Daripada hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) itu, didapati bahawa pencapaian akademik menjadi prioriti utama. Sebagai PPD, kelemahan pengetua dan pencapaian yang rendah bidang akademik perlu dijadikan tema atau dimensi yang penting dalam segala usaha memperbaiki pengurusan pendidikan di peringkat daerah.

Kini timbul persoalan samada PPD yang dilantik hari ini telah memiliki segala kriteria yang seharusnya , mampu menangani segala cabaran dan permasalahan pendidikan setempat, telah melaksanakan tugas serta tanggungjawab mereka dengan berkesan dan sempurna (Abdul Shukur, 1988), telah menjana meningkatkan akses, ekuiti, kualiti, tahap kecekapan pengurusan, dan tahap keberkesanan pengurusan dan pentadbiran pendidikan di peringkat daerah. Kesemua persoalan di atas lebih banyak menjurus kepada kepimpinan pendidikan oleh PPD.

Selain daripada itu, terdapat satu tanggapan umum di kalangan guru-guru dan pentadbir sekolah, bahawa sebahagian besar PPD kurang berpengalaman dan pendedahan dalam bidang kepimpinan dan pentadbiran. Kamarudin Hj. Kachar (1987 : 20) menegaskan, kebanyakkan pentadbir pendidikan di negara ini dilantik untuk menjalankan tugas-tugas pentadbiran tanpa mengikuti sebarang kursus dalam bidang pentadbiran secara formal. Biasanya, mereka dilantik sebagai pentadbir pendidikan ialah kerana mereka telah menunjukkan kebolehan sebagai pendidik. Perlantikan terus daripada seorang pendidik ke seorang pentadbir pendidikan telah menimbulkan beberapa keraguan di kalangan pentadbir pendidikan yang baru.

Oleh hal yang demikian, kebanyakkan pentadbir pendidikan yang dilantik menumpukan lebih perhatian terhadap aspek pentadbiran (yang masih baru bagi mereka) dengan mengabaikan aspek kepimpinan pendidikan di kalangan pengetua, guru besar dan guru-guru. Oleh itu, kebanyakkan PPD kurang melakukan fungsi mereka sebagai kepimpinan dalam penyeliaan dan perkembangan staf. Berlaku

keadaan yang agak malang apabila terdapat sekolah-sekolah yang tidak pernah dilawati oleh seseorang PPD sepanjang tempoh perkhidmatannya di sesuatu daerah. Apatah lagi membuat penyeliaan terhadap proses P & P dan sehubungan dengannya. Situasi yang disebutkan itu perlulah mendapat perhatian pihak PPD atau JPN untuk diperbetulkan serta diperbaiki demi memantapkan lagi aspek fungsi dan kepimpinan PPD di masa-masa yang akan datang. Ini sesuai dengan saranan R.C. Doll (1972 dlm Busher H. dan Barker B., 2003) tentang peranan PPD dalam aspek kepimpinan pendidikan seperti yang disenaraikan berikut ini :

- *plotting directions for the school.*
- *Improving teaching, learning and curriculum.*
- *Improving the school as an organizational unit.*
- *Providing a climate for personnel and professional growth.*
- *Providing the best in human and material resources.*

Oleh itu, sebagai PPD, aspek kepimpinan pendidikan perlu mendapat tempat utama dalam senarai tugas mereka. Howell (1981) menyatakan bahawa pihak atasan dalam hiraku pentadbiran pendidikan masih berpegang teguh kepada pandangan bahawa pengetua harus menjadi pemimpin instruksi atau pemimpin pengajaran. Dengan yang demikian, PPD harus menjadi pendorong, penggerak, penyelia dan memimpin pengetua-pengetua di bawah mereka mencapai hasrat yang tersebut. PPD seharusnya memahami dan menerajui pelaksanaan hasrat dan konsep perancangan

pembangunan pendidikan yang telah ditentukan oleh KPM di peringkat daerah dan sekolah.

Menurut Kamarudin Kachar lagi, peranan penting bagi seorang pemimpin profesional pendidikan ialah memperkembangkan personaliti serta meningkatkan kualiti staf dari segi pencapaian akademik dan juga profesionnya. Kualiti pendidikan bagi sesebuah sekolah atau institusi bergantung kepada kualiti stafnya. Ini bermakna, perkembangan professional kepimpinan pendidikan penting dan patut diberi keutamaan (Kamarudin, 1987). PPD perlu merancang dan membina satu sistem latihan dan peningkatan staf yang konkrit untuk tujuan meningkatkan kualiti pendidikan, memperbaiki proses P & P, memperbaiki pentadbiran dan pengurusan sekolah, meningkatkan prestasi pendidik dan akademik, dan menyelidik, merancang serta merubah orientasi kerja staf ke arah satu anjakan paradigma dunia pendidikan yang bersifat global kini.

Selain itu, PPD juga harus sentiasa menyedari perubahan yang bersifat ‘megatrends’ yang melanda sama ada secara mikro di bilik darjah dan sekolah mahupun ledakan globalisasi pada peringkat makro yang memberi implikasi kepada masyarakat serta sistem pendidikan negara.

Menurut Abdul Shukur (1988), kredibiliti profesionalisme PPD bergantung kepada kepakaran yang ada, kelayakan yang dimiliki serta aktiviti perancangan dan pelaksanaan program pendidikan peringkat daerah. Kredibiliti PPD dari segi

pentadbiran telah diakui umum (Ismail Hj. Othman, 1993), apa yang menjadi persoalannya ialah kredibiliti dalam soal profesionalisme pendidikan yang menjurus kepada kepimpinan pendidikan oleh PPD.

Dalam konteks ini, Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia, Dato' Hj. Abdul Rafie Mahat dalam ucap utama pada Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-11 yang berlangsung di Hotel Pan Pacific, Lapangan Terbang Antarabangsa Kuala Lumpur (KLIA), 16 Disember 2002 menegaskan, pemimpin organisasi pendidikan tidak harus bersikap seolah-olah mereka kebal dan hebat, sebaliknya harus sentiasa sensitif kepada persekitaran yang sering berubah. Tegas Abdul Rafie lagi, para pemimpin pendidikan harus membuat refleksi diri dan menyoal sama ada mereka sudah cukup professional serta mahir dalam memimpin. Mereka juga harus merancang strategi dan proaktif dalam melaksanakan pelan tindakan pendidikan.

Konsep profesionalisma dalam suatu bidang menuntut kesanggupan untuk berpegang kepada konsep kesejawatan, iltizam, dedikasi, pengalaman budaya cemerlang dan peningkatan kualiti secara menyeluruh dengan sebaik mungkin.

Seterusnya, Abdul Rafie mencadangkan 10 garis panduan untuk pemimpin pendidikan berjaya dan berkesan, iaitu kenali diri dan sentiasa memajukan diri ; menjadi mahir secara teknikal dan taktikal ; mematuhi arahan dan berinisiatif dalam sebarang tindakan tanpa arahan ; membentuk perasaan bertanggungjawab dan

bertanggungjawab terhadap tindakan yang dilakukan ; membuat cadangan dan mengambil keputusan tepat serta bersesuaian ; memberi teladan baik untuk dipatuhi ; membiasakan diri untuk memahami pemimpin dan bidang tugas serta jangkaan keperluannya ; sentiasa memberi maklumat kepada pemimpin ; memahami tugas dan melaksanakannya secara beretika ; serta menjadi ahli dalam pasukan dan bukan ‘pak turut’ semata-mata.

Oleh yang demikian, pemimpin pendidikan, khususnya PPD harus membuat refleksi bagi memikirkan perubahan yang diperlukan dalam sistem, tata prosedur, strategi dan amalan budaya kerja yang dihayati oleh organisasi dalam melaksanakan fungsi dan peranan mereka. Kajian ini mengenalpasti lima peranan utama PPD selaku pemimpin pendidikan di peringkat daerah. Peranan-peranan tersebut ialah :

1. Peranan meningkatkan akses dan ekuiti pendidikan daerah.
2. Peranan meningkatkan kualiti pendidikan daerah.
3. Peranan bagi meningkatkan tahap kecekapan pengurusan pendidikan daerah.
4. Peranan bagi meningkatkan tahap keberkesanan pengurusan pendidikan daerah.
5. Peranan sebagai perancang dan pelaksana program, ‘motivator’ dan penyelesai masalah pendidikan dan konflik di antara staf.

## **1.2 TUJUAN KAJIAN**

Tujuan kajian ini ialah untuk meneliti sejauhmana Pegawai Pendidikan Daerah (PPD) memainkan peranannya dalam program pembangunan pendidikan dan peningkatan kualiti pendidikan di sekolah-sekolah di dua buah daerah di negeri Selangor Darul Ehsan. Justeru itu kajian ini meninjau persepsi pengetua-pengetua dan guru besar-guru besar sekolah tentang peranan PPD sebagai pemimpin pendidikan di peringkat daerah yang dikaji. Kajian ini juga meneliti perbezaan persepsi antara pengetua sekolah menengah dan guru besar sekolah rendah mengikut daerah pentadbiran pejabat pendidikan di dua daerah tersebut.

## **1.3 OBJEKTIF KAJIAN**

Objektif kajian ini ialah untuk ;

1. Melihat sejauhmana fungsi dan peranan yang dimainkan oleh PPD sebagai pemimpin pendidikan daerah.
2. Mengenal pasti perbezaan tanggapan antara pengetua dan guru besar terhadap prestasi PPD sebagai pemimpin pendidikan daerah.
3. Mengenal pasti adakah terdapat perbezaan persepsi antara pengetua dan guru besar terhadap kepimpinan PPD dari segi jantina dan daerah tempat berkhidmat.

#### **1.4 SOALAN KAJIAN**

1. Apakah persepsi pengetua dan guru besar terhadap peranan PPD sebagai pemimpin pendidikan daerah ?
2. Apakah persepsi pengetua dan guru besar terhadap prestasi PPD sebagai pemimpin pendidikan daerah ?
3. Apakah aspek-aspek kepimpinan pendidikan yang diberi penegasan oleh PPD?

#### **1.5 BATASAN KAJIAN**

Kajian ini dijalankan untuk melihat peranan kepimpinan pendidikan PPD dalam usaha meningkatkan tahap pencapaian atau kualiti pendidikan di Pejabat Pendidikan Daerah Kuala Selangor dan Sabak Bernam. Kajian ini menggunakan model kepimpinan cemerlang Mohamed Sulaiman (1996) dan dapatan kajian mengenai fungsi dan peranan PPD oleh Abdul Shukur (1988).

Lokasi kajian berfokus kepada 42 buah sekolah iaitu 17 buah sekolah menengah dan 25 buah sekolah rendah. Seramai 168 responden terdiri daripada pengetua, guru besar, GPK Akademik, GPKHem, GPK Koko dan Penyelia Petang terlibat dalam menjawab soal selidik kajian. Kajian ini dijalankan secara soal selidik dan jawapan yang diberi berasaskan kejujuran dan keikhlasan responden.

Penyelidik menjalankan kajian di dua daerah yang dinyatakan sahaja. Oleh itu dapatan persepsi pengetua dan guru besar ini tidak dapat digeneralisasikan untuk seluruh negeri Selangor atau negara Malaysia. Selain itu kekangan masa dan kewangan menghadkan penggunaan instrumen dalam soal selidik kajian ini. Penyelidik harus menyelesaikan proses pengumpulan data awal bulan September 2003.

Penyelidik menyerahkan sendiri secara ‘serahan tangan’ set soal selidik kepada pengetua, guru besar dan GPK yang terlibat. Soal selidik yang telah diisi oleh responden akan dipungut seminggu atau dua minggu dari tarikh serahan bergantung kepada temujanji, persetujuan bersama atau kelapangan responden. Oleh kerana faktor bebanan tugas, kesibukan, kekangan masa dan jadual P & P yang ketat (di kalangan responden), kerja memungut semula soal selidik terpaksa dibuat secara individu dengan setiap responden. Ini terpaksa memakan masa dan kerja ‘ulang-alik’ beberapa kali ke sekolah yang sama, kerana responden tiada di sekolah ; menghadiri mesyuarat, taklimat mengenai SSM di Pejabat Pendidikan Daerah, JPN, berkursus dan sebagainya.

## **1.6 KEPENTINGAN KAJIAN**

Dijangkakan kajian ini akan dapat menilai atau mengukur sejauhmana PPD telah melaksanakan fungsi dan tanggungjawab sebagai pemimpin pendidikan di peringkat daerah yang dikaji berdasarkan persepsi pengetua dan guru besar terlibat. Kajian ini

juga dijangka akan mengenalpasti apakah kekurangan atau aspek kelemahan PPD dalam melaksanakan peranan mereka sebagai pemimpin pendidikan peringkat daerah yang dikaji, serta mencadangkan usaha untuk menambahbaikkan perkhidmatan PPD terlibat.

Dapatan kajian ini yang berdasarkan persepsi golongan pentadbir (pengetua, guru besar dan GPK) yang sering berhubungan langsung dengan PPD, boleh menjadi salah satu rujukan bagi pembuat dasar dan perancangan di peringkat negeri (JPN) atau negara (KPM), sekurang-kurangnya relevan bagi kawasan yang dikaji.

### 1.7 DEFINISI ISTILAH

Pegawai Pendidikan Daerah : Orang yang dilantik secara rasmi oleh Kementerian Pendidikan Malaysia, menjawat jawatan sebagai PPD, dan bertanggungjawab untuk mentadbir sesebuah daerah dan berperanan menjadi pemimpin pentadbiran pendidikan di pejabat pendidikan daerah tersebut. PPD dipertanggungjawabkan untuk memimpin dan menguruskan perjalanan institusi pendidikan di peringkat daerah berjalan lancar dan bergerak seiring bagi mencapai matlamat pendidikan kebangsaan.

Pengetua/Guru Besar : Ialah orang yang ditugaskan untuk memimpin sekolah (Ibrahim Mamat, 2000). Dia bertanggungjawab menguruskan perjalanan sekolah supaya lancar. Bagi kajian ini pengetua dan guru besar dipilih kerana mereka

merupakan orang-orang yang kerap berhubung dan berurusan dengan PPD dan dirasakan memahami aspek perancangan, pengurusan dan pentadbiran pendidikan secara umum dan meluas berdasarkan pengalaman dan perjawatan yang disandang.

**Kepimpinan Pendidikan** : Merujuk kepada kepimpinan pendidikan atau ‘Educational Leadership’ oleh PPD memimpin pengetua, guru besar dan guru-guru di dalam daerah pentadbirannya. Seorang PPD perlu bertindak terhadap penyeliaan, penilaian, perkembangan staf dan latihan dalam perkhidmatan. Kepimpinan pendidikan bagi kajian ini meliputi aspek penyeliaan, hubungan birokrasi dan formal dengan pengetua/guru besar.

Manakala menurut Ramaiah AL (1999), kepimpinan pendidikan merupakan pentadbir yang mengambil perhatian berat memimpin guru ke arah pencapaian kecemerlangan program-program pendidikan. Ia juga meliputi isu pengajaran dan pengurusan : penilaian guru dan pelajar, iklim sekolah, kurikulum, sumber dan alatan pengajaran jangka pendek dan jangka panjang, komunikasi dan interaksi, penyeliaan pengajaran dan pembelajaran, dan sebagainya.

**Persepsi** : Persepsi bermaksud gambaran atau bayangan dalam fikiran atau tanggapan tentang sesuatu. Menurut Robbin (1996), persepsi ialah satu proses tanggapan seseorang dan boleh memberi makna kepada persekitarannya. Dalam konteks kajian, persepsi adalah tanggapan pengetua dan guru besar terhadap kepimpinan pendidikan PPD di daerah mereka. Mengikut Kamus dewan (1989 : 954), persepsi juga bermakna

pendapat, kepercayaan dan sikap seseorang terhadap persekitaran berdasarkan pengetahuan, pengalaman seseorang terhadap sesuatu perkara melalui pertimbangan yang logik.

Hampir kesemua pengetua dan guru besar yang terpilih menjadi responden telah berkhidmat memegang jawatan tersebut melebihi tempoh masa setahun. Oleh itu mereka telah mempunyai pengalaman berhubung dan berinteraksi dengan pihak PPD berkaitan dengan keperluan pendidikan dan sekolah yang dipimpin. Ini membantu responden memberikan jawapan yang berkualiti dalam sesi soal selidik kajian ini.

Perancang Pendidikan Setempat : Sebagai ‘Local Planner’ PPD dikehendaki merancang aktiviti dan program pendidikan bagi daerahnya (Abdul Shukur, 1988). Bagaimanapun, peranan perancang agak terbatas kepada perancangan mikro di daerahnya.

Penyelia Sekolah : Merupakan peranan yang paling dominan dilakukan oleh PPD. Penyeliaan sekolah melibatkan lawatan dan penyeliaan terhadap proses pengajaran dan pembelajaran guru-guru di bilik darjah. Kajian oleh EPRD (Abdul Shukur, 1988) mendapati bahawa PPD menghadapi masalah ‘intervention’ dalam usaha untuk memperbaikkan keadaan sekolah. Masalah ini lahir dari segi imej penyeliaan yang lepas. Abdul Shukur menegaskan, ramai PPD menyatakan bahawa persepsi penyeliaan sebagai suatu ancaman masih meluas di kalangan guru-guru.

Kepimpinan Profesional : Kepimpinan profesional merujuk kepada peranan profesional PPD secara spesifik kepada ‘educational leadership’ yang bermatlamat untuk meningkatkan kualiti pembelajaran dan pengajaran dalam pendidikan (Abdul Shukur, 1988). Menurut Abdul Shukur, ramai PPD menyuarakan kesukaran mereka dalam menjalankan peranan ini memandangkan pengalaman lepas mereka tertumpu kepada pentadbir sekolah. Kamarudin Hj. Kachar (1983) menjelaskan kepimpinan profesional perlu bersifat dinamik, agresif, positif dan progresif. Mereka perlu merancang, mengelola, mengubahsuai sesuatu mengikut aspirasi semasa ; mewujudkan inovasi ; memupuk semangat staf ; mengenal pasti, menganalisa dan menyelesaikan masalah ; dan menilai kerja sendiri serta kerja stafnya.

## 1.8 KERANGKA TEORI

Kajian ini menggunakan dua kerangka teori iaitu, pertama, Model Kecemerlangan Organisasi yang dicadangkan oleh Mohamed Sulaiman (1996), yang menekankan dua faktor penting untuk meningkatkan kecemerlangan sesebuah organisasi seperti PPD, iaitu kepimpinan dan pengurusan yang berkesan.

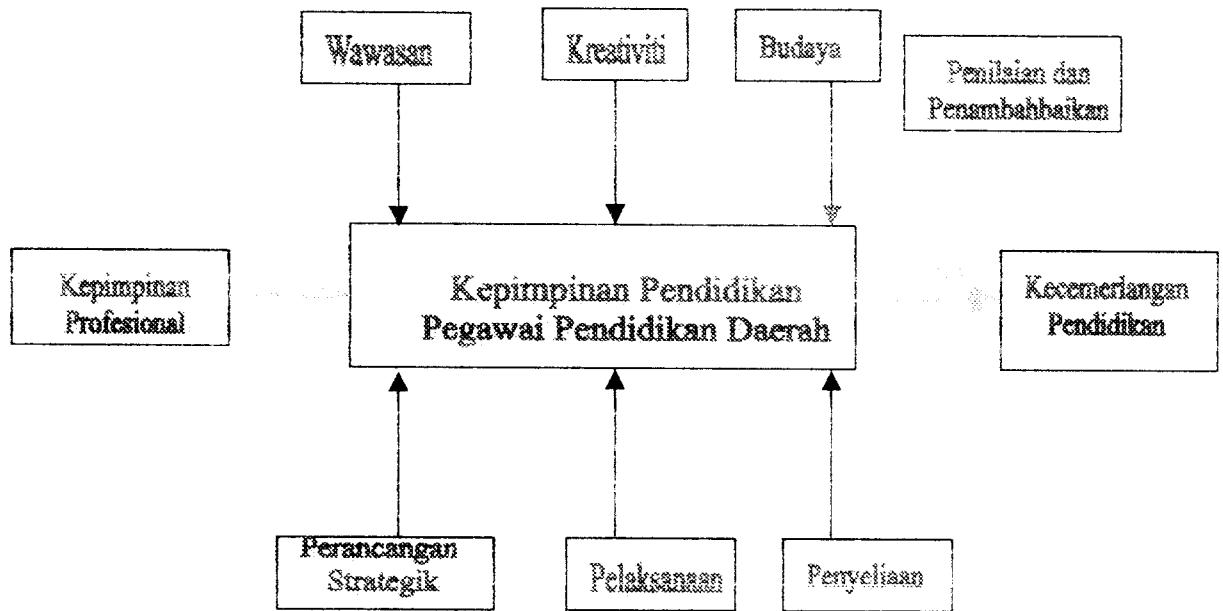
Kedua, kerangka teori yang dibina berdasarkan dapatan dan klasifikasi peranan PPD oleh EPRD (Abd. Shukur, 1988 ; 58 - 64) iaitu PPD dalam tugas harian mereka, dikehendaki memainkan peranan-peranan berikut dalam usaha untuk meningkatkan kualiti pendidikan di peringkat daerah :

1. Peranan Perancang Pendidikan Setempat,
2. Peranan Penyelia Sekolah,
3. Kepimpinan Profesional,
4. Agen Penghubung Masyarakat,
5. Pegawai Saluran dan Pengumpulan Maklumat, dan
6. Wakil Pengarah JPN dan KPM.

Gabungan kepada Model Kecemerlangan Organisasi oleh Mohamed Sulaiman (1996) dan EPRD (Abd. Shukur, 1988) akan menjadi kerangka teori kajian ini sebagaimana yang digambarkan di dalam Rajah 2 di bawah ini. Rajah 2 menunjukkan kepimpinan pendidikan PPD menggerakkan usaha meningkatkan kualiti pendidikan daerah seterusnya mencapai tahap kecemerlangan pendidikan yang dirancangkan.

Terdapat lapan aspek utama kepimpinan pendidikan PPD yang digambarkan oleh Rajah 2 iaitu ; wawasan, kreativiti, budaya, perancangan strategik, pelaksanaan, penyeliaan, kepimpinan profesional dan penilaian serta penambahbaikan, yang mampu menjana kecemerlangan pendidikan di peringkat sekolah dan daerah.

Kepimpinan Profesional PPD berfungsi dalam memaju dan meninggikan kualiti pendidikan, (Kamarudin Hj. Kachar, 1987), memperbaharui teknik atau kaedah pengurusan dan pentadbiran pendidikan untuk mempertingkatkan motivasi dan prestasi pengetua, guru besar dan guru-guru.



**Rajah 2 : Model Kepimpinan Pegawai Pendidikan Daerah**

(diadaptasi daripada (gabungan) (1) Abd. Shukur (1988 : 58) dan (2) Mohamed Sulaiman (1996 : 32) Kepimpinan Dan Pengurusan Strategik Untuk Kecemerlangan Organisasi. Pulau Pinang. USM. Siri Syarahan Perlantikan Profesor 1995/Bil. 5 USM. Pada 21 September 1996, jam 10.00 pagi, di Dewan Budaya. USM.)

Wawasan dalam kerangka teori ini merangkumi aspek misi, visi dan matlamat bagi perancangan dan pembangunan pendidikan oleh PPD. Kreativiti pula menyentuh aspek komunikasi, profesionalisma dan deligasi. Manakala aspek budaya menyentuh gaya atau stail kepimpinan PPD dan iklim.

Perancangan Strategik dalam kerangka teori kajian ini mewakili aspek pengurusan kurikulum dan pengajaran serta pembangunan staf dan kebajikan guru-

guru. Manakala pelaksanaan dan penyeliaan merujuk kepada penyeliaan dan pengurusan sekolah.

Penilaian dan Penambahbaikan berperanan penting dalam proses menilai segala usaha yang telah dibuat sebelum itu, mengenal pasti kelemahan, mencari jalan mengatasi kelemahan, mengenal pasti dan mengatasi halangan, serta melakukan pembaharuan atau perubahan di mana yang perlu.

Matlamat akhir segala aspek yang dinyatakan dalam Rajah 2 ini menuju ke arah kecemerlangan pendidikan hasil pengembangan usaha dan faktor yang dinyatakan yang seharusnya dilakukan oleh PPD. Dalam aspek ini, kemahiran, kecekapan, kewibawaan, kebolehan berkomunikasi dan kemampuan membuat keputusan yang tepat mengikut keperluan semasa serta berkesan oleh seseorang PPD boleh mempengaruhi segala hasil usaha yang dirancangkan itu.

## **1.9 KESIMPULAN**

Kredibiliti atau kewibawaan PPD bergantung kepada pembawaan dan penyesuaian PPD dalam konteks masyarakat daerahnya (Abdul Shukur, 1988). Sebagai ‘street level bureaucrats’, PPD adalah pegawai yang paling rapat dengan orang ramai. Mereka adalah wakil kementerian dan jabatan, pegawai yang diharapkan memberi interpretasi dasar kementerian pendidikan dengan jelas dan berkesan di peringkat pemimpin atau pentadbir sekolah-sekolah di dalam daerah mereka.

Peranan dan tanggungjawab yang harus diamalkan oleh PPD berkisar dari seorang profesional, pentadbir, perhubungan awam, penyelesai masalah atau konflik, pelaksana polisi, politik, penyelia, dan sebagainya (Abdul Shukur, 1988), iaitu satu kombinasi aktiviti pengurusan dan pentadbiran yang agak kompleks. Untuk merealisasikan kombinasi gelagat pengurusan sedemikian memerlukan pelbagai kemahiran dan kepakaran yang kontemporarer di kalangan PPD. Abdul Shukur menegaskan, kemahiran dan kepakaran profesionalisma ini adalah asas kepada kredibiliti PPD