

BAB LIMA

RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 PENDAHULUAN

Bab ini mengemukakan ringkasan dan rumusan dapatan-dapatan kajian yang telah dijalankan mengenai kepimpinan pendidikan pegawai pendidikan daerah di daerah Kuala Selangor dan Sabak Bernam. Perbincangan dibuat berdasarkan dapatan dan keputusan yang dijelaskan dalam Bab Empat. Perbincangan bermula dengan rumusan dapatan kajian, perbincangan dapatan kajian, implikasi dan cadangan kajian lanjutan untuk meningkatkan kualiti kepimpinan PPD.

5.2 RUMUSAN DAPATAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk meneliti sejauhmana pegawai pendidikan daerah memainkan peranannya dalam program pembangunan pendidikan dan peningkatan kualiti pendidikan di sekolah-sekolah berdasarkan persepsi pengetua dan guru besar di 42 buah sekolah menengah dan rendah di daerah Kuala Selangor dan Sabak Bernam. Kajian ini juga meneliti perbezaan persepsi antara pengetua sekolah menengah dan guru besar sekolah rendah mengikut jantina dan daerah pentadbiran pejabat pendidikan daerah masing-masing. Enam dimensi peranan kepimpinan pendidikan iaitu menetapkan dan menjelaskan matlamat PPD, mengurus kurikulum dan pengajaran, pembangunan staf dan kebajikan, penyeliaan dan pengurusan,

komunikasi, profesionalisma dan deligasi, dan dimensi prestasi perkhidmatan dan kepimpinan pendidikan PPD. Berikut ini disenaraikan dapatan kajian yang telah dilakukan sepanjang bulan Julai hingga September 2003 :

1. Dapatan kajian menemukan pegawai-pegawai pendidikan daerah dalam kajian ini telah menjalankan peranan dalam dimensi menjelaskan matlamat. Dapatan menunjukkan PPD telah memberi penekanan sewajarnya dalam menjelaskan matlamat tersebut secara berkesan kepada semua pengetua dan guru besar.
2. Penemuan kajian menunjukkan bahawa kedua-dua PPD telah berjaya melaksanakan peranan dalam dimensi mengurus kurikulum dan pengajaran bagi dua item sahaja iaitu melakukan 'post-mortem' serta menggunakan keputusan peperiksaan lepas untuk membina matlamat baru kurikulum daerah dan memberi sokongan secara aktif kepada pengetua, guru besar dan guru-guru mencuba kemahiran baru. Empat item peranan yang lain berjaya dilaksanakan pada tahap sederhana atau agak baik sahaja khususnya kekurangan dalam membuat penyeliaan berkala terhadap proses P & P di sekolah-sekolah dan dalam peranan memantau serta membimbing guru-guru, pengetua dan guru besar bagi keberkesanan program pengajaran dan pembelajaran.
3. Penemuan kajian menunjukkan PPD telah melaksanakan peranan mereka dengan begitu baik dalam aspek pembangunan staf dan kebajikan guru. PPD di kedua-dua daerah ini telah menumpukan usaha yang membanggakan dalam

menggalakkan guru-guru, guru besar dan pengetua mengikuti kursus, seminar, taklimat dsb. bagi meningkatkan tahap profesionalisma keguruan dan memberi sokongan secara aktif kepada guru besar-guru besar dan pengetua yang ingin mencuba kemahiran baru yang diperolehi dari kursus dalam perkhidmatan yang telah dihadiri. Tetapi agak kurang memainkan peranan dalam mengambil berat dan berinisiatif memastikan gangguan (luaran dan dalaman) tidak menjejaskan pentadbiran sekolah. PPD banyak menyerahkan perkara tersebut untuk diselesaikan oleh pihak pengetua dan guru besar di peringkat sekolah masing-masing.

4. Penemuan kajian menunjukkan bahawa PPD kurang melaksanakan peranan dalam dimensi penyeliaan dan pengurusan. PPD kurang membuat penyeliaan dan mencerap tugas pengetua dan guru besar, membuat lawatan penyeliaan dan pencerapan ke sekolah-sekolah bagi melihat sendiri pengurusan sekolah, pengurusan pejabat sekolah, kantin, asrama dan turun ke sekolah bagi menasihati, membimbing dan memberi tunjuk ajar kepada guru-guru. Sebaliknya PPD mengambil berat untuk datang ke sekolah sebagai wakil JPN atau KPM bagi sesuatu majlis rasmi seperti sukan, majlis penyampaian hadiah atau anugerah akademik peringkat sekolah.

5. Penemuan kajian menunjukkan kesemua 14 peranan yang berhubung dengan dimensi komunikasi, profesionalisme dan delegasi telah dilaksanakan dengan jayanya oleh PPD. Kebanyakan pengetua dan guru besar bersetuju dengan peranan PPD sebagai saluran penghubung yang berkesan antara sekolah dengan JPN dan KPM

serta sebaliknya, serta PPD memberi kepercayaan penuh kepada pengetua dan guru besar mentadbir sekolah masing-masing tanpa campur tangan yang negatif oleh PPD.

6. Penemuan kajian menunjukkan bahawa PPD telah berjaya mencapai tahap yang baik dalam dimensi prestasi perkhidmatan dan kepimpinan pendidikan. Kebanyakan pengetua dan guru besar bersetuju bahawa PPD telah memainkan peranan penting dan aktif terhadap peningkatan prestasi akademik di sekolah-sekolah setiap tahun serta PPD telah mempamerkan mutu dan gaya kerja yang baik dan berkualiti.

7. Penemuan kajian menunjukkan pengetua dan guru besar bersependapat tentang kekurangan PPD dalam melaksanakan peranan mereka sebagai penyelia kurikulum dan pembimbing pengurusan pentadbiran sekolah. Pengetua dan guru besar menyuarakan pandangan bahawa PPD biasanya akan turun ke sekolah apabila menerima jemputan dari pihak sekolah atau PIBG atau mewakili JPN dan KPM bagi sesuatu majlis rasmi.

8. Penemuan kajian menunjukkan bahawa pengetua dan guru besar bersependapat tentang kurangnya PPD membuat penyeliaan dan pencerapan berkala ke sekolah-sekolah setiap tahun. PPD biasanya akan turun ke sekolah apabila keputusan pencapaian akademik sekolah merosot dengan ketara pada satu-satu tahun bagi sesebuah sekolah dalam daerah. Terdapat 8 orang pengetua dan guru besar (dalam item 13) menyatakan bahawa PPD tidak pernah langsung berbuat demikian.

9. Penemuan kajian menunjukkan bahawa PPD jarang sekali memberikan bimbingan atau panduan dalam aspek pengurusan dan pentadbiran sekolah dan kewangan sekolah. Pengetua dan guru besar hanya menggunakan kemahiran dan pengalaman sedia ada atau merujuk terus ke jabatan pendidikan negeri jika masalah berbangkit.

10. Penemuan kajian menunjukkan bahawa terdapat perbezaan persepsi antara pengetua dan guru besar mengikut jantina serta daerah terhadap enam dimensi peranan kepimpinan pendidikan PPD dalam kawasan yang dikaji.

5.3 PERBINCANGAN

Dapatan kajian yang diperolehi secara keseluruhannya menunjukkan bahawa pegawai pendidikan daerah memainkan peranan penting sebagai pemimpin pendidikan (*educational leaderships*) secara aktif. Secara umumnya, kajian ini mendapati bahawa PPD mempunyai komitmen yang positif untuk melaksanakan keenam-enam dimensi peranan kepimpinan pendidikan di peringkat daerah yang dikaji.

Kajian ini juga mendapati bahawa PPD selain dari melaksanakan fungsi dan peranan profesional kepimpinan pendidikan, pada masa yang sama mereka juga melakukan tugas-tugas yang berbentuk bukan profesional seperti mengedarkan surat-surat pekeliling, surat arahan JPN dan KPM, alat-alat dan buku serta menghadiri

upacara keramaian. Dapatan ini menyokong dan mempunyai persamaan dapatan kajian yang dihasilkan oleh Ismail (1993) dan Abdul Shukur (1988) yang menunjukkan bahawa aktiviti-aktiviti bukan profesional yang datang secara ad hoc dan tidak terancang tersebut telah menambahkan beban serta membataskan masa dan tenaga PPD untuk melaksanakan peranan profesional dan menjadi kekangan terhadap keberkesanan mereka melaksanakan tugas.

Penemuan kajian ini juga menyokong dapatan kajian oleh Zainal Abdul Majid (1985), Abu Tahir Lela (1988), Mok dan Lee (1989) dan Ismail Othman (1993), yang mendapati PPD kurang melakukan penyeliaan dan pencerapan terhadap pengurusan serta pentadbiran sekolah. Walaupun sepatutnya PPD bertanggungjawab membantu sekolah (pengetua dan guru besar) mempertingkatkan mutu pengurusan dan juga menyelia proses pembelajaran dan pembelajaran di sekolah-sekolah di samping memainkan peranan penting melaksanakan program pembangunan staf.

Selain daripada itu, dapatan kajian ini menyokong pendapat-pendapat pengkaji di luar negara seperti Kibble (1999), Kochamba DM dan Murray RK (2001), Busher dan Barker (2003), Alan Smith (2003) dan Vedrana Spajic (2003). Pengkaji-pengkaji luar negara itu berpendapat bahawa kepimpinan pendidikan PPD (LEAs) mestilah merangkumi pelbagai dimensi peranan antaranya ialah menetapkan misi, visi dan matlamat pendidikan daerah, menyalurkan bantuan dan maklumat, membangunkan dan menjadi koordinator pelaksanaan kurikulum, merancang dan melaksanakan polisi pembangunan dan peningkatan kualiti pendidikan daerah,

meningkatkan kualiti pengurusan dan kepimpinan sekolah, mewujudkan budaya dan iklim yang baik, kondusif dan berkesan, dan menjadi perantara menjalin hubungan erat antara sekolah dengan pihak komuniti setempat dalam daerah.

Dapatan ini juga memperlihatkan perbezaan dari segi bidang kuasa dan senarai peranan serta tanggungjawab antara PPD dengan pihak pentadbir pendidikan di negara-negara lain seperti Amerika Syarikat, Britain, Ireland Utara, dan Kanada. Ini dapat dilihat pada dapatan kajian oleh pengkaji-pengkaji seperti Busher dan Barker (2003), Alan Smith (2003) dan Kibble (1999). Penguasa pendidikan daerah di negara-negara tersebut (PPD/LEAs) mempunyai bidang tugas dan autoriti dalam hal-hal kewangan, mencari dana, pemberian dan penentuan jumlah gaji guru, penggubal kurikulum dan pelaksana peringkat daerah, dan PPD atau Superintenden dilantik dari kalangan mereka yang bukan berlatar belakangkan bidang pendidikan, tetapi seorang yang berpengaruh dalam masyarakat setempat dan mempunyai kemahiran, komitmen dan minat yang tinggi untuk membangunkan pendidikan di daerah

Sehubungan dengan itu, dapatan kajian ini juga bertentangan dengan dapatan kajian di luar negara seperti kajian-kajian oleh Jennifer A. Oday (2002), J.L. Kachur (2000), dan Alex Douglas, David Kirk, Carol Brennan dan Arthur Ingram (1999) yang memperlihatkan PPD di dua daerah yang dikaji tidak berjaya sepenuhnya melaksanakan peranan sebagai penyelia, pencerap dan pembimbing pengetua dan guru besar dalam aspek pengurusan dan kewangan sekolah atas faktor-faktor tertentu

seperti yang telah dibincangkan di dalam Bab 4 sebelum ini. Dapatan kajian oleh pengkaji-pengkaji luar tersebut menunjukkan keadaan sebalik pula yang berlaku.

Dapatan kajian ini memperlihatkan bahawa dimensi penyeliaan pengajaran, penyeliaan tugas pengetua dan guru besar dan penyeliaan pengurusan sekolah merupakan dimensi peranan yang paling kurang diberi penekanan serta perhatian oleh PPD jika dibandingkan dengan dimensi-dimensi kepimpinan pendidikan yang lain dalam kajian ini. Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian oleh Zainal (1985), Abdul Shukur (1988), dan Ismail (1993) yang mendapati PPD kurang menyelia dan mencerap proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah dengan anggapan penyeliaan yang dilakukan oleh pengetua dan guru besar telah memadai.

Kajian Abdul Shukur (1988) juga mendapati perbezaan persepsi terhadap PPD berkenaan 'apa yang rutinnya dilakukan' dibandingkan dengan 'fungsi dan peranan sebenar yang sepatutnya dilakukan'. Abdul Shukur, menyifatkannya sebagai kontradiksi antara "Teori Pemikiran dan Teori Kelakuan" berlaku di kalangan PPD. Dapatan Abdul Shukur tersebut masih berlaku dan menjadi salah satu dapatan kajian ini berdasarkan analisis dapatan data yang menunjukkan perbezaan penekanan dan pelaksanaan oleh PPD terhadap enam dimensi yang menjadi fokus kajian ini.

5.4 IMPLIKASI DAN CADANGAN

Dapatan kajian ini menunjukkan tahap amalan PPD terhadap 6 dimensi kepimpinan pendidikan berada pada tahap berjaya dilaksanakan. Implikasi daripada dapatan ini menunjukkan PPD berkeupayaan untuk melaksanakan dimensi peranan kepimpinan pendidikan di daerah masing-masing. Pengkaji bersetuju dengan pendapat dan saranan oleh Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia Dato' Hj. Abdul Rafie Mahat (2002) dan Mohamed Sulaiman (1999) bahawa semua pentadbir dan pegawai pendidikan supaya menimba ilmu, kemahiran serta pengalaman daripada berbagai sumber dan saluran supaya tidak ketinggalan dalam menampilkan tahap dan kualiti perkhidmatan yang kontemporarer.

Penguasaan terhadap aspek kepimpinan berkesan dan pengurusan strategik mampu membantu PPD melaksanakan tugas bagi mencapai kecemerlangan pendidikan. PPD harus berani merancang strategi dan proaktif melaksanakan pelan tindakan pendidikan di peringkat daerah. Meningkatkan tahap profesionalisma dan berpegang kepada konsep kesejawatan, iltizam, dedikasi, mengamalkan budaya cemerlang dan peningkatan kualiti kerja secara menyeluruh dengan sebaik mungkin. PPD harus membuat refleksi diri dan menyoal sama ada mereka sudah cukup profesional serta mahir dalam memimpin diri sendiri dan institusi pendidikan daerah.

Kajian ini mendapati fungsi kepimpinan pendidikan oleh PPD perlu dipertingkatkan kerana persepsi pengetua dan guru besar menunjukkan kekerapan

pelaksanaan dimensi fungsi-fungsi kepemimpinan pendidikan hanya berada pada tahap sederhana. Komponen latihan untuk pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan seperti kursus pengurusan dan kepimpinan pendidikan yang dijalankan oleh Institut Aminuddin Baki perlu merangkumi latihan terhadap PPD selain pengetua dan guru besar.

Dapatan kajian ini juga mendapati bahawa pengetua dan guru besar akan mempunyai persepsi yang lebih positif terhadap penyeliaan dan pencerapan pengajaran dan pembelajaran, pengurusan sekolah dan kewangan sekolah sekiranya PPD lebih kerap menjalankan peranan tersebut. Namun demikian kekerapan sahaja masih tidak memadai dalam proses peningkatan pembangunan dan penambahbaikan kualiti pendidikan di sekolah dan daerah jika tidak diringi sama dengan perbincangan dan bimbingan dengan maksud bukan untuk mencari kesalahan.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa pengetua dan guru besar kurang berpuas hati dengan peranan-peranan PPD dalam dimensi 'mengurus kurikulum dan pengajaran', dan 'pembangunan staf dan kebajikan' selain daripada dimensi 'penyeliaan dan pengurusan'. Keadaan ini memerlukan PPD diberi pendedahan sewajarnya dengan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang perancangan kurikulum, perancangan dan pentadbiran pendidikan, pengurusan kewangan pendidikan dan pembangunan staf dan sumber manusia.

5.5 CADANGAN UNTUK KAJIAN LANJUTAN

Kajian tentang kepimpinan pendidikan pegawai pendidikan daerah ini bertujuan untuk melihat persepsi pengetua dan guru besar di dua pejabat pendidikan daerah iaitu di Kuala Selangor dan Sabak Bernam sahaja. Walaupun kajian ini telah merumuskan beberapa dapatan kajian, namun ia tidak dapat menggambarkan situasi sebenar atau dibuat perbandingan dengan PPD di daerah-daerah yang lain. Ini disebabkan bilangan responden kajian ini yang kecil bilangannya dan hanya berfokus kepada 42 buah sekolah di dua buah daerah sahaja. Di samping terhad kepada 6 dimensi peranan kepimpinan pendidikan PPD sahaja.

Oleh itu satu kajian yang melibatkan bilangan responden yang lebih ramai, bilangan daerah yang lebih banyak, melibatkan negeri-negeri lain di Malaysia dan memasukkan dimensi-dimensi kepimpinan pendidikan yang lain sebagai item kajian agar satu gambaran lebih menyeluruh dan tepat tentang peranan kepimpinan pendidikan PPD boleh diperolehi.

Selain daripada itu, kajian lanjutan bagi melihat peranan PPD sebagai pemimpin pendidikan di peringkat daerah dari pelbagai aspek kepimpinan, tingkahlaku dan peranan yang lebih luas perlu dijalankan. Kajian yang menggunakan kaedah-kaedah lain seperti gabungan kaedah kuantitatif dan kualitatif juga boleh dijalankan untuk mengukuhkan lagi dapatan kajian demi memperolehi keputusan yang lebih tepat.

5.6 KESIMPULAN

Secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa pegawai pendidikan daerah di dua daerah yang terlibat dalam kajian ini berjaya melaksanakan peranan kepimpinan pendidikan. Sebenarnya bukan mudah untuk memimpin dan mentadbir satu organisasi pendidikan yang besar. Selain harus berdepan dengan halangan, cabaran dan kekangan tugas serta birokrasi, PPD juga terpaksa berdepan dengan pelbagai gelagat serta kerenah masyarakat yang mempunyai pandangan dan pegangan yang dipengaruhi oleh berbagai latar belakang.

Justeru itu, kejayaan dan keberkesanan PPD melaksanakan peranan dan tanggungjawab banyak dipengaruhi oleh faktor dalaman diri seseorang PPD itu sendiri. Abdul Rafie Mahat (2002) menegaskan bahawa setiap pentadbir pendidikan perlu memiliki kekuatan dalaman diri untuk menjadi pemimpin yang berjaya dan berkesan iaitu ;

“Menenal diri dan sentiasa memajukan diri, menjadikan diri 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 dengan keperluan semasa, memberi teladan baik untuk dipatuhi, membiasakan diri untuk memahami soal

kepimpinan dan bidang tugas pemimpin 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".

Daripada enam dimensi kepimpinan pendidikan oleh PPD, dapatan kajian menunjukkan PPD memainkan peranan secara aktif dalam menetapkan matlamat, pembangunan staf dan kebajikan, komunikasi, profesionalisma dan deligasi, serta prestasi perkhidmatan dan kepimpinan pendidikan PPD.

Manakala peranan PPD dalam mengurus kurikulum dan pengajaran serta penyeliaan dan pengurusan berada pada tahap 'Agak Baik' atau 'Sederhana'. Ini menunjukkan aspek mengurus kurikulum, penyeliaan pengajaran dan pembelajaran, dan pengurusan sekolah memerlukan perhatian dan penekanan supaya fungsi PPD dalam program pembangunan pendidikan dan peningkatan kualiti pendidikan dapat dibuat penambahbaikan seterusnya dipertingkatkan. Ini kerana kejayaan dan kecemerlangan prestasi pendidikan menggambarkan kecemerlangan kepimpinan pendidikan itu sendiri (Hussein Hj. Ahmad, 1991).