

## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR YANG BERKAITAN

#### Pendahuluan

Bab ini terbahagi kepada dua bahagian. Bahagian pertama mengesan perubahan peranan pemimpin kurikulum dan perubahan yang berlaku dari segi peranannya. Bahagian kedua bertujuan mengkaji bidang-bidang latihan yang diperlukan oleh pegawai kurikulum melalui pemahaman mengenai latihan profesional pentadbir pendidikan. Beberapa terminologi seperti pemimpin kurikulum, penyelia kurikulum, pengarah kurikulum digunakan sepanjang literatur merujuk kepada pegawai kurikulum .

#### 2.1 PERUBAHAN PERANAN PEMIMPIN KURIKULUM

Salah satu daripada perubahan yang berlaku dalam pendidikan di seluruh dunia adalah perubahan dalam peranan perkembangan kurikulum.

Mengikut Laporan Asian Centre of Educational Innovation for Development (1977), perkembangan kurikulum adalah satu pergerakan berasaskan kepada perancangan koperat dan tindakan koperat dalam pendidikan. Ia merujuk kepada pembentukan asas proses pendidikan secara menyeluruh dan bukan sekadar mengemaskini sukanan pelajaran sedia ada atau memperbaharui kaedah pengajaran.

Secara tradisi, perkembangan kurikulum dihasilkan dari satu keputusan ‘ad hoc’ melalui jawatankuasa ‘ad hoc’. Terdapat kelemahan dalam penggubalan kurikulum sedemikian. Prosidur ini cenderung untuk membentuk kurikulum dalam satu acuan yang kaku dan terasing; tidak memberi banyak peluang untuk membuat percubaan secara sistematik dan untuk menggabungkan pemahaman baru yang diperolehi dari penyelidikan atau pengalaman-pengalaman guru, tidak menghubungkaitkan penggubalan kurikulum dengan bahan-bahan dan kaedah pengajaran, dan tidak menghubungkaitkan penggubalan kurikulum dengan prosidur penilaian.( Asian Centre of Educational Innovation for Development, 1977). Tambahan pula, kurikulum sekarang mempunyai teknik-teknik baru yang kian bertambah dan ini memerlukan seseorang yang mempunyai kepakaran melebihi pengetahuan dalam sesuatu bidang mata pelajaran. Maka , banyak negara khususnya negara-negara membangun , mula mendirikan institusi berstruktur. Institusi ini dibentuk untuk menjadikan kurikulum satu proses berterusan dalam reformasi dan perubahan kurikulum. Walau bagaimanapun, ada negara seperti Malaysia, menjadikan institusi ini sebagai satu pusat perkembangan dan perlaksanaan kurikulum. Di negara lain pula, peranannya lebih kepada mempromosi dan membantu perkembangan kurikulum. Pegawai-Pegawai di Pusat Perkembangan Kurikulum Kementerian Pendidikan Malaysia berperanan merancang, melaksanakan, menyelidik , menilai dan menyebar kurikulum seluruh negara.

Walau bagaimanapun, peranan dan status pegawai kurikulum dipengaruhi oleh situasi tertentu sesebuah negara atau masyarakat dan tidak boleh ditentukan berasingan daripada perkembangan profesi perguruan.

Tugas perkembangan kurikulum merupakan satu tugas yang kompleks dan pelbagai. Sukar untuk menentukan secara jelas sifat dan tanggung jawab yang perlu dilaksanakan oleh seorang pegawai ikhtisas kurikulum. Dalam arus perubahan, seperti ledakan maklumat dan globalisasi, perubahan ciri populasi sekolah, pertukaran konsep pendidikan guru, pengenalan inovasi isi kandungan, kaedah-kaedah dan corak organisasi kurikulum, menyulitkan lagi usaha mendefinisikan peranan pemimpin kurikulum. Pengembangan perkhidmatan-perkhidmatan pendidikan di kebanyakkan negara di dunia telah dengan sendirinya meluaskan lagi skop dan bilangan tugas pegawai-pegawai kurikulum. Tambahan pula sifat sebenar tugas-tugas berbeza mengikut kawalan pendidikan yang terdapat di negara-negara yang berbeza, contohnya, antara sistem pusat dan sistem desentralisasi , dan keadaan tempat bertugas – iklim, etnik, geografi, sosial dan politik.( Sergit Singh, 1977)

Terdapat beberapa kontroversi mengenai peranan pegawai kurikulum dalam membuat keputusan dan kedudukannya dalam struktur organisasi sistem sekolah. Beberapa negara, seperti Malaysia mengasingkan tugas perkembangan kurikulum dengan program-program perlaksanaan pengajaran. Ini dikatakan melanggar konsep bahawa kurikulum merangkumi berbagai aktiviti daripada penjelasan matlamat dan objektif pendidikan hingga kepada pendidikan dalam-perkhidmatan kepada guru-guru. Pegawai kurikulum juga menghadapi dilemma sama ada untuk menganggap penyeliaan perkembangan kurikulum dan program pengajaran sebagai fungsi perkhidmatan atau fungsi pentadbiran. Konflik juga berlaku dari segi tanggung jawab kepimpinan dalam perkembangan kurikulum.

Mengikut Babcock (1965), definisi peranan pemimpin kurikulum merupakan satu tugas yang sukar dan dipengaruhi oleh banyak angkubah-angkubah. Disebabkan berbagai tekanan kurikulum dan fungsi pembuat keputusan yang semakin tersebar, kita perlu meneliti secara kritikal bukan sahaja peranan dan fungsi pegawai kurikulum, tetapi keseluruhan struktur pentadbiran dan masalah saling-hubungan antara berbagai bahagian. Akhir sekali sebagai pakar dalam bidang kurikulum dan pengajaran, kita perlu mengambil cadangan positif bagi pembentukan corak organisasi yang akan menyerlahkan potensi sepenuhnya semua yang terlibat dengan proses pendidikan. Terdapat banyak bukti menunjukkan bahawa, sebagai individu, begitu juga dengan kumpulan profesional dan sosial, satu faktor penting dalam perkembangan kepada kematangan dan kebebasan adalah sejauh mana mereka digalakkan untuk berdikari dan sama-sama memikul tanggung jawab yang kian bertambah. (Morris dan Ben, 1955)

Ringkasnya, peranan baru seorang pengembang kurikulum adalah untuk membangunkan kepakaran profesional dan perhubungan manusia. Konflik peranan perlu dibendung untuk meningkatkan kepuasan kerja. Dalam sistem berpusat seperti Malaysia, penggunaan prosidur birokratik tidak dapat dielakkan. Malahan operasi berpusat mewujudkan penggunaan tenaga kerja sedia ada dengan cekap. Walau bagaimanapun, setiap sekolah perlu diberikan kebebasan untuk membangunkan pendidikan bagi kanak-kanak mereka sesuai dengan keperluan tempatan.

## 2.2 LATIHAN UNTUK PERANAN PEGAWAI KURIKULUM

Kajian-kajian pentadbiran pendidikan dan latihan pendidikan, mengikut tradisi lama, menekankan kepada proses pentadbiran dengan menggunakan prinsip-prinsip kecekapan pentadbiran seperti bidang kawalan dan PODSCORB yang menekankan kepada elemen-elemen tugas merancang, mengurus, mengambil kakitangan, mengarah, menyelaras, melapor dan merancang belanjawan (Gulick, 1937). Akhir-akhir ini tumpuan telah beralih kepada kajian ‘saintifik sosial’ yang lebih dikenali dengan Pergerakan Teori. Mengikut Erickson (1979), dua ciri utama pergerakan ini ialah

- (i) Usaha menggunakan disiplin sains sosial seperti psikologi, sosiologi, dan psikologi sosial dalam latihan pentadbiran
- (ii) Usaha menghasilkan pengetahuan berdasarkan sains dan pentadbiran pendidikan.

Pergerakan ini merupakan satu usaha meningkatkan tingkat kesarjanaan dalam program-program latihan dan pentadbiran pendidikan; dan fokus utama dalam mencapai tujuan ini, mengikut Boyan (1981), adalah “usaha yang sistematik dan bersengaja untuk menggunakan alat-alat konseptual dan metodologi sains sosial dan tingkahlaku dalam memandu inkuiiri”.

Cooperative Program in Educational Administration (CPEA) dengan bantuan Kellogg Foundation dan University Council for Educational Administration (UCEA) merupakan di antara pengaruh besar yang menyumbangkan kepada perkembangan kesarjanaan dalam latihan pentadbiran pendidikan. Pusat-pusat CPEA telah mengadakan program inkuiiri dalam prosidur

rekrutmen dan pemilihan, program latihan profesional asas dan latihan pembangunan pentadbiran yang berterusan. UCEA terdiri daripada Universiti-Universiti terpilih dengan program-program doktor falsafah di Amerika Syarikat dan Canada. Kajian-kajain dari kumpulan ini telah menyelidik secara mendalam keperluan kepimpinan pendidikan masa kini dan masa hadapan. Laporan-laporan mereka menunjukkan bahawa ciri saling-kaitan di antara pentadbir dan pemimpin kurikulum mewujudkan keperluan untuk mengkaji secara bersama hasil-hasil kedua-dua kumpulan ini. Kajian menunjukkan juga bahawa program-program latihan masa kini dalam bidang kurikulum sangat lemah dan tidak konsisten.

Dalam mendefinisikan program-program latihan bagi pegawai kurikulum, adalah wajar bagi kita untuk merujuk kepada fungsi pemimpin kurikulum. Walau bagaimanapun, penggunaan fungsi ini sebagai asas pembentukan program-program latihan tidak merupakan suatu panduan yang mencukupi. Bidang-bidang sokongan, seperti Perkembangan Manusia, Pembangunan dan Pembelajaran; kuasa-kuasa sosial yang mempengaruhi pendidikan, Kemahiran Perhubungan Manusia perlu dipertimbangkan dalam program-program latihan.

Dalam membentuk satu dasar bagi program-program latihan, diandaikan bahawa , seseorang pegawai kurikulum telah menjalani-latihan-latihan untuk guru dan mempunyai pengalaman mengajar. Latihan-latihan ini, jika mencukupi, akan dijadikan asas yang kukuh untuk program-program khusus yang berikutnya dan untuk bertumbuhan profesional yang berterusan .

Mengikut Shafer dan Mackenzie (1965), persediaan latihan perguruan mesti meliputi :

- (i) Pendidikan Liberal ke arah masalah-masalah kehidupan dalam abad kini.
- (ii) Persediaan khusus termasuk isi kandungan, kaedah dan struktur sesuatu disiplin, khususnya yang berkaitan dengan bidang pengajaran.
- (iii) Pendidikan profesional yang menambahkan:
  - a. Pemahaman mengenai pengajaran dan pembelajaran
  - b. Pemahaman sumbangsan dan potensi berbagai jenis program pendidikan
  - c. Komitmen kepada pembelajaran berterusan dan berkongsi pembelajaran
  - d. Kemahiran dalam pengajaran dan penggunaan bahan pengajaran
  - e. Pemahaman kepada proses perubahan kurikulum
  - f. Kemahiran dalam menggunakan kaedah penyelidikan
  - g. Kebolehan mengambil alih tanggung jawab ahli lain dalam profesi perguruan
  - h. Pertumbuhan kecekapan dalam mengintrepasasi pendidikan dalam komuniti.

Mengikut Flintom (1962) program latihan dalam-perkhidmatan bagi pemimpin kurikulum peringkat sarjana harus meliputi:

- (i) Pemahaman mengenai sifat dan psikologi pelajar
- (ii) Kajian komprehensif dinamik tingkah laku manusia
- (iii) Pemahaman tentang perkembangan kurikulum, termasuk asas keputusan mengubah kurikulum

- (iv) Pemahaman tentang pelbagai tingkat organisasi dan pentadbiran
- (v) Peluang bagi hasil-hasil penyelidikan dalam bidang berkaitan, termasuk hasil-hasil dalam mata pelajaran pengkhususannya.
- (vi) Penekanan ke atas penyelidikan dan statistik yang bersesuaian Berdasarkan persediaan yang ada dan diikuti dengan pengalaman mengajar, latihan persediaan bagi kepimpinan pengajaran boleh diteruskan dengan andaian bahawa peserta-peserta mempunyai kemahiran dalam struktur dan faktor-faktor yang mempengaruhi pelajar di sekolah-sekolah.

### 2.3 FUNGSI PEGAWAI KURIKULUM

Kajian ke atas fungsi dan peranan penyelia dan pengarah kurikulum telah dijalankan oleh ‘Association for Supervision and Curriculum Development’ (ASCD 1965) di Amerika Syarikat. Laporan berikut mewakili pemikiran ahli-ahli persatuan ini. Kajian-kajian dari persatuan ini telah menyebabkan penyelia dan pengarah kurikulum bersikap kritikal terhadap tugas mereka.

Dengan meningkatnya kompleksiti pendidikan moden, keperluan pengkhususan menjadi semakin penting. Perkembangan pengkhususan hanya menyulitkan masalah penjelasan peranan. Sememangnya, penjelasan definisi peranan di dalam sesuatu organisasi adalah penting bagi keberkesanan dan kecekapan operasi sesuatu unit.

Walau bagaimanapun, Leu dan Rudman (1963) berpendapat bahawa penjelasan fungsi pemimpin kurikulum secara keseluruhannya adalah lebih penting

daripada penjelasan peranan tugasnya. Pertamanya, badan ilmu yang menjadi asas kepada sesuatu profesion merupakan penentu utama keberkesanan profesion itu. Badan ilmu ini kebanyakannya tumbuh daripada fungsi tugas berbanding dengan tugas peranan yang khusus. Keduanya, fungsi pegawai kurikulum merupakan panduan yang lebih nyata kepada program latihan berbanding dengan corak kepelbagaian sesuatu peranan tugas.

Secara amnya tanggung jawab pegawai kurikulum dibahagikan kepada 3 fungsi utama:

- (i) Fungsi Perancangan
- (ii) Fungsi Pelaksanaan
- (iii) Fungsi Penyelidikan dan Penyebaran

Untuk melaksanakan setiap fungsi ini dengan berkesan, seorang pegawai kurikulum memerlukan pengalaman dan latihan lebih daripada yang diperolehi oleh seorang guru atau pengetua. Pertamanya, pegawai kurikulum perlu tahu maksud setiap fungsi dan keperluannya. Mengikut Carlisle (1973) terdapat tugas-tugas rutin dan tugas-tugas yang memerlukan kepakaran yang tinggi. Setiap tugas ini berbeza dari segi kebolehannya memuaskan keperluan, latihan pendidikan, pengalaman, dan ciri-ciri psikologi yang diperlukan bagi prestasi berkesan. Keduanya, pegawai kurikulum perlu tahu kemahiran-kemahiran asas dan pengetahuan-pengetahuan yang diperlukan oleh seorang pegawai kurikulum untuk membolehkannya melaksanakan tugas-tugas asasnya dengan cekap.

Ketiganya, dalam menjalankan tugas-tugas setiap fungsi, pegawai kurikulum, melalui pengalaman dan kajian, telah membentuk prosidur dan alat tertentu yang berguna kepadanya.

Institute of Superitendents of Schools di Australia (Neal 1958), menganalisa fungsi tugas berdasarkan corak berikut:

- (a) Penyataan pengenalan ke atas skop fungsi
- (b) Analisis sekelompok tugas bagi setiap fungsi, termasuk pengenalan kemahiran dan maklumat yang diperlukan bagi setiap tugas
- (c) Cara mempertingkatkan kecekapan profesional dan mengembangkan kemahiran dan pengetahuan.
- (d) Prosidur dan teknik yang didapati berguna kepada pemegang jawatan

Walau bagaimanapun, terdapat pertindanan antara fungsi-fungsi pegawai kurikulum. Aktiviti atau teknik yang digunakan untuk fungsi perancangan berkaitan juga dengan fungsi penyelidikan dan perlaksanaan.

Banyak kajian menunjukkan bahawa terdapat perhubungan di antara latihan pegawai kurikulum dengan latihan kakitangan perkhidmatan lain dalam sistem pesekolahan. Leu dan Rudman (1963) telah membandingkan persamaan dan perbezaan pembelajaran oleh pentadbir dan pemimpin kurikulum. Pengkaji-pengkaji membuat hipotesis bahawa jika seseorang boleh mengenalpasti tugas-tugas dan tanggung jawab yang sama dan unik di antara kedua-dua pemimpin, maka ciri perbezaan dan persamaan jenis latihan bagi setiap jenis pekerja dapat ditentukan.

### Pengetahuan, Kemahiran dan Teori

Perancangan program latihan bagi kakitangan melibatkan dua pertimbangan utama. Pertamanya, keperluan pembangunan keseluruhan organisasi dan keduanya, peningkatan kemahiran dan pengetahuan khusus setiap individu

(Saul, 1968). Maka diandaikan bahawa terdapat kemahiran dan pengetahuan khusus bagi pegawai kurikulum dan bahawa pengetahuan dan kemahiran yang perlu bagi mencapai kecekapan boleh dikenalpasti dan dimasukkan ke dalam program-program latihan.

Kemahiran dilihat sebagai sesuatu yang boleh diperolehi apabila pengetahuan mengenai kaedah, proses atau sistem diturunkan, sama ada melalui pertuturan atau penulisan. Pegawai yang terlatih akan cekap melaksanakan sesuatu tugas yang diberi. Tetapi ini akan hanya berlaku apabila pegawai telah mempunyai sikap yang betul mengenai tugasnya. Maka program latihan juga perlu dapat mewujudkan perubahan sikap kepada pegawai (Robinson, 1981). Pembelajaran dari latihan mencadangkan bahawa perlunya ada disiplin dan kemahuan yang disedari bagi pihak pegawai yang dilatih untuk memperolehi pengetahuan. Bass (1966) menegaskan tentang perlu adanya perubahan tingkah laku relatif yang kekal hasil daripada latihan atau pengalaman.

Teori dianggap penting dalam mencapai kecekapan oleh kerana semua kerja , sama ada sedar atau tidak, dilaksanakan berlandaskan kepada sesuatu teori.

#### Tugas Signifikan Pegawai Kurikulum

Banyak kajian tentang Pentadbiran Pendidikan mendapati bahawa peranan yang dilaksanakan oleh pegawai kurikulum adalah kompleks dan pelbagai. Ramai berpendapat bahawa sumber penjelasan terletak kepada pembangunan teori . kepimpinan yang akan menghubungkaitkan peranan pentadbiran dengan peranan perguruan.

Dua bidang asas kajian digunakan untuk mendapat penjelasan peranan pegawai kurikulum.

- (a) Apakah fungsi yang disediakan oleh pegawai kurikulum melalui kepelbagaiannya aktivitinya
- (b) Apakah kelayakan diperlukan oleh pegawai ini untuk melaksanakan tugasannya yang pelbagai dengan cekap.

Shafer dan Mackenzie (1965) telah membuat kajian ke atas 45 orang pemimpin kurikulum. Dari segi masa yang ditumpukan kepada fungsi-fungsi tertentu, responden meletakkan keutamaan kepada tugas-tugas berikut:

- (i) Menganalisa kecukupan program atau aktiviti pengajaran sedia ada. Ini merangkumi tugas penyelarasan, penyelidikan atau penilaian dan membuat laporan ke atas usaha-usaha tersebut.
- (iii) Menggubal polisi-polisi atau bahan-bahan pengajaran .
- (iv) Mendefinisikan isi kandungan, metodologi, bahan-bahan dan prosidur penilaian.
- (v) Merancang dan merekabentuk pengajaran termasuk skop program pada berbagai tingkat, turutan peluang, pembelajaran, dan kesan program keseluruhannya dari segi hasil yang diingini.
- (vi) Mengarah serta terlibat dalam program-program dan latihan dalam perkhidmatan yang dirancang untuk perkembangan profesional guru-guru dan ahli staf yang lain.
- (vii) Merancang, menyelaras dan mentadbir kakitangan perkhidmatan bahagian pengajaran dan pembelajaran seperti penyelia-penyelia mata pelajaran dan kakitangan sumber.

Bidang kajian yang selalu dibincangkan dalam literatur profesional menunjukkan kepentingan fungsi menganalisa kecukupan program-program dan aktiviti pengajaran dan pembelajaran sedia ada atau pun yang baru. Responden kajian ini tidak mengenalpasti bidang ini sebagai sangat penting. Walau bagaimanapun, dalam menerangkan jenis kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, responden mengutamakan pengetahuan perkembangan-perkembangan kurikulum dan penemuan-penemuan pendidikan terkini.

Pemahaman mengenai tugas signifikan pegawai kurikulum mencadangkan jenis latihan yang berbeza dari latihan bagi pegawai lain dalam bidang perguruan. Program latihan perlu disesuaikan dengan peranan pegawai. Program latihan masa hadapan sepatutnya bercirikan konsistensi dan kesatuan di dalam dan juga antara institusi latihan. Kualiti utama persediaan sedemikian berpunca daripada fleksibiliti dan perancangan untuk individu. Maka, timbulah beberapa pendekatan baru untuk menampung ketidakcukupan latihan-latihan yang diperolehi pegawai-pegawai kurikulum.

Kajian-kajian juga menunjukkan banyak kesamaan dari segi fungsi yang dilaksanakan oleh pentadbir pendidikan dengan pemimpin kurikulum. Ada kajian – kajian yang cuba mengenalpasti beberapa tugas yang dilaksanakan oleh nazir-nazir, penyelia-penyelia, pentadbiran pengajaran, penyeliaan dan penyelarasian. Latihan bagi pegawai kurikulum, dari itu, dirancang dengan mengambil kira kedua-dua elemen yang sama dengan pentadbiran pendidikan dan elemen khusus.

## 2.4 PENDEKATAN-PENDEKATAN BARU DALAM LATIHAN PEGAWAI KURIKULUM

Isi kandungan latihan-latihan pra-perkhidmatan pegawai-pegawai kurikulum, perlu dibentuk untuk mengembangkan pengetahuan pegawai dalam bidang-bidang falsafah, asas-asas pendidikan, dan psikologi. Disamping itu kerja-kerja kursus dalam bidang kepimpinan seperti metodologi, penyelidikan, membuat keputusan, perhubungan manusia, perhubungan awam, prinsip-prinsip serta teknik-teknik pengajaran, personel, pentadbiran dan kewangan sekolah harus dikembangkan lebih dari tingkat yang diterima dari pendidikan perguruan ( Taylor, 1969). Pembelajaran yang paling berkesan adalah dengan cara menggabungkan pengetahuan-pengetahuan teori dengan pengalaman-pengalaman praktikal.

Ogletree,Edmonds dan Wear (1965) membuat kajian ke atas ‘Cooperative Experimental Programme’, satu usahasama Berea College dan University of Kentucky . Program latihan ini ditubuhkan dengan tujuan utamanya memperbaiki proses-proses dan prosidur latihan penyeliaan pendidikan. Di antara objektif khusus latihan program ini adalah untuk menggunakan dapatan kajian bidang-bidang pembelajaran dan tingkahlaku manusia dalam membentuk program-program individu bagi setiap peserta. Program individu sedemikian memerlukan peserta-peserta memperolehi maklumat tepat mengenai keperluan, persepsi dan kebolehannya menggunakan maklumat ini untuk membentuk pengalaman pembelajaran yang sesuai bagi persediaannya kepada pegawai kurikulum.

Keduanya, latihan ini bertujuan mengenalpasti kecekapan yang diperlukan dari seorang pegawai kurikulum, dan dengan itu mengkaji dan mencari cara-cara peserta memperolehi kecekapan tersebut. Tujuan ketiga, adalah untuk mengenal pasti bagaimana kedua-dua pengalaman semasa latihan dan pengalaman semasa kerja boleh diselaraskan, dan digunakan dengan produktif dalam persediaan pegawai-pegawai kurikulum.

Peserta-peserta berusaha untuk menunjukkan perubahan tingkahlaku mengikut kriteria yang ditentukan. Apabila kakitangan memperolehi pengalaman dan apabila data-data penilaian diperolehi, perancangan-perancangan operasi dan prosidur dikaji semula dan diubahsuai kerana eksperimen ini bersifat perkembangan. Ciri-ciri fleksibel ini mempunyai implikasi ke atas eksperimen-eksperimen latihan akan datang bertujuan membangunkan program-program kepimpinan pengajaran yang lebih sempurna.

Sebagai persediaan untuk tanggung jawab profesional fungsi pegawai kurikulum, program-program latihan sepatutnya bukan hanya sekadar mengadakan aktiviti-aktiviti syarahan, latihan-latihan bertulis atau perbincangan . Pengalaman-pengalaman terbimbing seperti menjalankan temubual dan persidangan individu serta kepimpinan kumpulan menjadi signifikan. Analisis kajian kes , main peranan, permainan pengurusan dan simulasi menyediakan peluang-peluang pembelajaran yang menarik dan berkesan. Pengalaman-pengalaman kerja-luar seperti pemerhatian, kajian-selidik, projek-projek luar dan latihan praktikal juga penting. Begitu juga dengan kajian-kajian individu serta bimbingan dan kaunseling individu menjadi semakin penting dalam program-program latihan.

Murphy dan Halinger (1987) pula mendapati bahawa mengikut pendekatan baru dalam latihan pentadbiran, pespektif latihan adalah lebih berdasarkan kepada amalan-amalan pentadbir berbanding dengan model rangka teori. Terdapat juga perubahan dari segi struktur penyampaian program, serta peningkatan dalam peranan yang dimainkan oleh peserta latihan. Tumpuan juga diberi kepada sosialisasi profesional. Pengajaran dan pembelajaran dalam program-program lebih mencerminkan prinsip teori pembelajaran dewasa berbanding dengan model latihan bersifat universal. Fokus program-program sedemikian menekankan kepada pembangunan kemahiran teknikal dan empowermen peribadi berbanding dengan latihan pendekatan pergerakan teori.

Dalam membentuk program-program latihan pegawai-pegawai kurikulum, pendekatan-pendekatan baru khususnya penekanan pembelajaran melalui pengalaman (experiential learning) harus diberi pertimbangan disamping menggunakan asas pergerakan teori sebagai panduan.