



Laporan Tahunan 2022 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 (PPPMM 2013 – 2025) yang dilancarkan oleh Menteri Pendidikan, YB Fadhlina Sidek pada 22 Ogos lalu merupakan pelaporan tahunan ke-10 sejak Laporan Tahunan 2013.

**H**adir menyaksikan pelancaran Laporan Tahunan 2022 tersebut menyebabkan saya terfikir untuk menterjemahkan pengalaman sepanjang terlibat secara langsung dalam perubahan pendidikan di Malaysia. Saya akan berkongsi cebisan pengalaman dan ikhtibar daripada refleksi tersebut.

Perubahan pendidikan yang mendasar memerlukan tempoh yang lama bukannya setahun dua. Secara ringkasnya, perubahan dalam pendidikan merupakan proses kompleks yang melibatkan pelbagai pihak berkepentingan dan sering kali menghadapi rintangan, had penggunaan sumber dan cabaran birokrasi. Dalam konteks inilah kita berhadapan dengan pelbagai pihak berkepentingan yang sering kehilangan kesabaran untuk melihat kesan perubahan pendidikan. Malah perkara yang lebih merisaukan apabila barisan hadapan yang terlibat secara langsung dalam melaksanakan inisiatif perubahan tersebut kehilangan arah, dorongan dan kelihatan lesu.

Saya percaya kejayaan perubahan sistem pendidikan memerlukan tekad, yakni iltizam dan kemahuan konsisten yang berterusan daripada semua pihak.

Saya menamakannya sebagai tiga bentuk iltizam dan kemahuan, iaitu Tekad Politik (political will), Tekad Pengurusan (management will) dan Tekad Profesional (professional will). Tanpa kelestarian ketiga-tiga

tekad tersebut, perubahan yang sebenarnya tidak akan dikecapkan, iaitu perubahan yang impaknya dapat dirasakan oleh penerima akhir atau sasaran sebenar perubahan.

Pertama, perubahan sistem pendidikan sesebuah negara memerlukan Tekad Politik semua pihak dalam sistem pemerintahan negara. Iltizam dan kemahuan konsisten yang bermula dengan penggubalan Polisi Perubahan Sistem dan diikuti dengan pelaksanaan polisi berkenaan di lapangan sebenar. Oleh itu, kita dapati setiap negara yang melakukan perubahan sistem pendidikannya akan menghasilkan satu Dokumen Polisi Perubahan yang menjadi rujukan semua pihak. Pelbagai nama diberi pada dokumen berkenaan yang dirangka dalam bingkai perancangan strategik termasuklah Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025.

Walau bagaimanapun, saya berpendapat, cabaran besar kepada Tekad Politik tidak terletak pada penggubalan polisi perubahan, tetapi pelaksanaan polisi perubahan yang konsisten dengan dokumen yang telah dipersetujui. Inilah antara punca usaha perubahan pendidikan sesebuah negara kehilangan keghairahan sebelum sampai ke garisan penamat.

Mengapakah perkara ini berlaku? Saya perhatikan pengalaman perubahan pendidikan bagi negara-negara yang kehilangan iltizam dan

kemahuan yang konsisten ini berlaku kerana tanpa disedari pelaksanaan perubahan telah mengikut kepercayaan semua pihak bahawa peneraju perubahan sistem pendidikan negara dipandu berdasarkan prinsip dipimpin oleh manusia (*Lead by Man*) bukannya dipimpin oleh dasar (*Lead by Policy*).

Oleh sebab itu, peralihan peneraju Tekad Politik yang kerap berlaku berpengaruh besar dalam mencorakkan orientasi hala tuju dan pelaksanaan Dokumen Polisi Perubahan. Adakah inti sari dan urutan keutamaan dokumen masih dirujuk dan dipertahankan ataupun diselubungi oleh wawasan, kepandaian dan cita rasa peneraju Tekad Politik? Saya sentiasa mengimpikan dan berharap bahawa pada suatu hari nanti perubahan sistem pendidikan negara perlu dikawal oleh prinsip dipimpin oleh dasar yang diinstitusikan supaya sistem pendidikan negara tidak terperangkap dengan kitaran kemunduran atau menetapkan semula perubahan secara berterusan.

Kedua, Tekad Pengurusan merupakan perantara kritikal antara polisi dengan pelaksanaan perubahan sistem pendidikan. Penggubalan polisi perubahan bermula dan berakhir di atas kertas. Pelaksanaan polisi perubahan bermula dan berakhir di lapangan. Di atas kertas, terdapat batasan faktor-faktor yang dipertimbangkan. Di lapangan sebenar, semua faktor yang tersurat dan tersirat begitu berperanan dan berpengaruh. Di atas kertas, cabarannya malar dan boleh diramal, namun di lapangan pula, cabarannya cepat berubah dan sukar diramal. Oleh sebab itu, cabaran yang paling sukar dalam perubahan sistem pendidikan bermula apabila polisi perubahan dilaksanakan. Cabaran pelaksanaan perubahan inilah yang kerap kali menjejaskan kejayaan sebenar perubahan dalam pendidikan.

Dalam konteks ini, saya berpendapat bahawa perantara berterusan yang penting dan kritikal menghubungkaitkan antara polisi, iaitu "kertas" dengan pelaksanaan "lapangan" ialah Tekad Pengurusan, iaitu dengan adanya iltizam dan kemahuan kolektif yang konsisten dan merata di semua peringkat pengurusan sistem pendidikan yang melibatkan pihak Pengurusan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Pengurusan Jabatan

Pendidikan Negeri (JPN), Pengurusan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dan Pengurusan Sekolah.

Asas Tekad Pengurusan yang kukuh dan baik ialah pemahaman dan penguasaan inti sari dokumen perubahan sistem yang menjadi rujukan. Walau bagaimanapun, Tekad Pengurusan hanya teruji apabila inti sari perubahan diterjemahkan dalam kerja pada semua peringkat pengurusan sebagai bentuk kepekaan segera dan tidak dilaksanakan sebagai bentuk perniagaan semata-mata. Ujian inilah yang menentukan kelestarian Tekad Pengurusan.

Sekurang-kurangnya dua faktor penting yang mempengaruhi kelestarian Tekad Pengurusan, iaitu Fokus – Teras atau Sokongan? Kedua, Penyampaian – Keselarasan atau Keseragaman?

Saya berpegang pada prinsip asas dalam pengurusan dan kepimpinan pendidikan, iaitu memfokuskan secara berterusan terhadap fungsi teras sekolah, yakni mendidik murid. Inilah misi yang menjadikan asbab kewujudan KPM, JPN, PPD dan sekolah. Oleh itu, semua pengurusan dan pentadbiran sokongan, iaitu kewangan, aset, bangunan, teknologi, sumber manusia dan lain-lain mesti menyokong dan memudahkan urusan, tanpa mengekang dan menyulitkan proses mendidik murid-murid secara profesional, cekap dan berkesan.

Seterusnya faktor penyampaian atau lebih khusus lagi ialah penyampaian perkhidmatan. Apakah orientasi penyampaian perkhidmatan yang bermula dari KPM hingga ke IPN, PPD dan akhirnya sekolah cenderung ke arah keseragaman atau keselarasan?

Satu daripada unsur penting dalam pengurusan penyampaian perkhidmatan sokongan seperti kewangan dan aset adalah dengan meminimumkan campur tangan manusia (*human interference*). Oleh sebab itulah, tata cara pengurusannya ketat dan jelas terikat dengan undang-kuasa; surat pekeliling dan garis panduan yang ditetapkan. Kreativiti peribadi dalam pengurusan kewangan boleh berakhir di penjara! Malaka orientasinya juga lebih ke arah keseragaman pengurusan penyampaian perkhidmatan di semua peringkat.

Walaupun bagaimanapun, pengurusan penyampaian teras, iaitu mendidik murid memerlukan sentuhan kemanusiaan yang tinggi. Oleh sebab itulah pengurusannya memerlukan keluwesan dan menggalakkan kreativiti dalam penyampaian fungsi mendidik. Dalam hal inilah pengurusan penyampaian teras di semua peringkat perlu diuruskan dengan orientasi keselarasan bukan keseragaman, iaitu orientasi yang memberikan keluwesan dan meraikan kreativiti dalam pengurusan penyampaian.

Hanya dengan orientasi ini sahaja autonomi profesional yang menjadi pasak fungsi teras sekolah dapat disuburkan dan dibudayakan dalam amalan penyampaian di semua tahap pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Walau bagaimanapun, saya perhatikan orientasi keselarasan dalam pengurusan penyampaian teras semakin pudar dan lemah. Tanpa disedari, kita membenarkan pengurusan penyampaian teras sekolah di semua peringkat diurus dan dikawal oleh pengurusan penyampaian berorientasikan keseragaman yang akhirnya membantutkan kreativiti dan autonomi profesional di semua peringkat khususnya di sekolah.

Tekad ketiga ialah Tekad Profesional, iaitu komponen terakhir yang sering dipermudahkan kepentingannya dan kerap terlepas pandang dalam urutan keutamaan pelaksanaan perubahan. Saya berpendapat bahawa Tekad Profesional merupakan teras kejayaan pelaksanaan perubahan kerana komponen ini berada di barisan hadapan, dengan lebih 400 ribu orang guru yang berada dalam sistem pendidikan kita. Barisan inilah yang berhadapan setiap hari dengan sasaran sebenar perubahan pendidikan yang melibatkan anak murid mereka.

Bahasa perubahan yang dapat menggerakkan dan melestarikan iltizam dan kemahuan para guru mestilah digarap dalam bahasa harian guru apabila berinteraksi dengan anak didik mereka di dalam bilik darjah. Pendedahan dan sokongan perubahan bukan berakhir dengan perubahan yang

perlu dilakukan, tetapi memberikan fokus yang berterusan terhadap usaha menterjemahkan perubahan dalam proses pengajaran dan pembelajaran seharian dengan murid.

Viviane Robinson (*Reduce Change to Increase Improvement: 2017*) merumuskannya dengan baik, iaitu katanya "Bahagian yang paling sukar dalam perubahan bukanlah perancangan, tetapi pelaksanaannya kerana melibatkan proses yang tidak pasti dan kompleks untuk mengintegrasikan dan menyelaraskan amalan baharu dengan raturan amalan sedia ada." Oleh sebab itu, tidak wajar kita membiarkan guru "bersendirian" menterjemahkan perubahan pendidikan dalam ruang pengajaran persekolahan murid.

Dalam konteks inilah saya berpendapat bahawa Tekad Profesional guru sebagai barisan hadapan perlu diperkukuh melalui pembangunan profesional secara berterusan. Penguatan yang harus menepati keperluan guru yang mampu menterjemahkan perubahan pendidikan yang bersesuaian dengan konteks dan cabaran pengajaran dan pembelajaran unik anak-anak didik mereka.

Seterusnya pembangunan profesional ini perlu dipasakkan dengan autonomi profesional. Hal ini bermaksud kebijaksanaan guru dalam membuat keputusan profesional dan bertindak demi kepentingan pembelajaran anak didik mereka wajar dihormati dan disokong sepenuhnya. Para guru tidak dapat mengoptimalkan autonomi profesional jika ruang bertindak mereka tidak membenarkan keluwesan dan menggalakkan kreativiti kerana terkongkong dengan keseragaman.

Sebagai rumusan refleksi ini, saya berharap berdasarkan kejayaan awal yang telah dicapai setakat ini, samasamalah kita memanfaatkan baki masa tersisa PPPM 2013 – 2025 untuk memperbaharu tekad perubahan, iaitu Tekad Politik, Tekad Pengurusan dan Tekad Profesional demi masa depan anak-anak murid di Malaysia. □

**Datuk Dr. Amin Senin**, Pengerusi Majlis Penasihat Pendidikan Kebangsaan.