



Journal of Educational Research and Indigenous Studies  
Volume: 2 (1), 2019

Journal website: [www.jerisjournal.com](http://www.jerisjournal.com)  
e-ISSN 2682-759X

## Tahap Dan Perasaan Ketika Penyeliaan Pengajaran Guru: Kajian Di Sekolah Agama Yayasan Islam Kelantan

Che Khairuleffendi Che Kamaruzaman<sup>1</sup>, Mohd Faiz Mohd Yaakob<sup>2</sup>, Hapini Awang<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden, Universiti Utara Malaysia

<sup>3</sup>Sekolah Kebangsaan Menson (JHEOA), Cameron Highlands

### Article Info

**Received:**

18 August 2019

**Accepted:**

10 September 2019

**Publish**

16 September 2019

**E-mail adress:**

\*corresponding Author :  
[pokirthanans6@gmail.com](mailto:pokirthanans6@gmail.com)

\*[mohd.faiz@uum.edu.my](mailto:mohd.faiz@uum.edu.my)  
[hapiniawang@gmail.com](mailto:hapiniawang@gmail.com)

e-ISSN 2682-759X

### Abstrak

*Penyeliaan pengajaran merupakan satu ketetapan yang telah dibuat oleh Kementerian Pendidikan Malaysia bahkan Yayasan Islam Kelantan juga mewajibkan penyeliaan pengajaran di sekolah-sekolah agama di bawah seliaannya bagi memantau proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah dalam usaha meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran. Kajian ini melibatkan seramai 341 orang responden yang dipilih secara rawak dari 92 buah sekolah agama di bawah seliaan Yayasan Islam Kelantan. Semua data dikumpulkan melalui satu set soal selidik. Selain itu, data juga didapati melalui set soalan terbuka yang melibatkan seramai lima orang guru daripada lima buah sekolah yang berasingan. Dapatan menunjukkan tahap kepuasan hati amalan penyeliaan (Min: 2.77), tahap proses penyeliaan pengajaran (Min: 4.05), tahap pengetahuan penyelia pengajaran (Min: 4.05), tahap kemahiran interpersonal (Min: 4.02) dan tahap kemahiran teknikal penyelia pengajaran (Min: 3.80). Selain itu, dapatan daripada soal selidik terbuka menunjukkan perasaan guru bercampur baur ketika penyeliaan dijalankan. Dapatan juga menunjukkan para guru bersetuju bahawa penyelia mestilah masuk ke dalam kelas untuk melakukan penyeliaan dan mempunyai tatacara yang betul semasa penyeliaan. Kesimpulannya, dalam usaha memartabatkan bidang pendidikan dan profesion keguruan khususnya, aspek kualiti dalam penyeliaan pengajaran adalah penting bagi menjamin kualiti pendidikan guru pada masa akan datang.*

**Kata Kunci:** Penyeliaan, Penyeliaan Pengajaran, Pentadbiran Pendidikan, Perancangan Pendidikan, Dasar Pendidikan

## Pendahuluan

Ketidakhafaman mengenai proses dan konsep penyeliaan akan menyebabkan guru-guru menganggap penyeliaan sebagai sesuatu yang negatif. Jika ini berlaku, maka peranan pengetua atau guru besar sebagai pemimpin pengajaran juga akan diragui dan dipersoalkan. Menurut Glickman et. al (2017), seorang penyelia mestilah memenuhi tiga prasyarat untuk menjalankan proses penyeliaan iaitu; pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal. Namun begitu, ramai guru yang beranggapan bahawa penyelia mempunyai kekurangan dalam salah satu prasyarat yang telah dinyatakan. Hal ini demikian, Glickman et. al (2017) menyatakan prasyarat utama yang perlu dipenuhi oleh penyelia ialah pengetahuan dalam menjalankan penyeliaan. Ini kerana penyelia perlu memahami bagaimana pengetahuan orang dewasa, pembangunan profesionalisme guru serta alternatif amalan penyeliaan boleh membantu untuk mengubah sikap dan norma guru sebagai seorang guru yang bekerja di sebuah sekolah biasa. Prasyarat yang kedua ialah kemahiran interpersonal di mana pengetua atau penyelia mesti memahami tingkah laku interpersonal seseorang individu yang boleh digunakan untuk membawa perubahan positif pada guru yang diselia. Seterusnya ialah kemahiran teknikal. Pengetua mestilah mempunyai kemahiran teknikal yang melibatkan kemahiran memerhati, kemahiran merancang, dan kemahiran menilai semasa menjalankan penyeliaan yang dijalankan ke atas guru-guru.

Pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal adalah tiga aspek yang menjadi pelengkap kepada proses penyeliaan yang dilihat sebagai fungsi pembangunan profesionalisme guru (Glickman et.al, 2017). Justeru itu, pengetua dan guru besar adalah penggalas utama tugas dalam melaksanakan aktiviti kurikulum di sekolah termasuk aktiviti penyeliaan ke atas guru-guru. Namun demikian, meskipun terdapat pelbagai arahan pekeliling dan pelbagai dasar yang menekankan fungsi pengetua dan guru besar sebagai pelaksana dasar-dasar kurikulum di sekolah namun ianya hanya dijadikan sebagai panduan sahaja. Hal ini telah menimbulkan kekeliruan kepada pengetua dan guru besar dalam melaksanakan penyeliaan yang sesuai dalam sesebuah sekolah, kerana guru pada dasarnya mempunyai tahap perkembangan profesional yang berbeza serta memerlukan pendekatan penyeliaan yang berbeza-beza (Glickman et.al, 2017). Justeru, adalah penting bagi setiap guru itu dinilai dengan betul, berkesan dan adil supaya mereka dapat mengenal pasti kekuatan dan kelemahan mereka bagi menentukan keperluan serta meningkatkan kemahiran mereka. Terdapat tiga peranan utama pengetua yang perlu diamalkan iaitu mendefinisikan matlamat sekolah, pengurusan program-program PdP dan pemupukan iklim PdP yang positif agar guru boleh melaksanakan proses PdP dengan berkesan. Pengetua atau penyelia seharusnya menguasai pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal khusus dalam bidang kurikulum pengajaran, pengesanan dan penilaian serta juga hubungan kemanusiaan yang baik. Kecekapan pengetua dan guru besar dalam melakukan penyeliaan atau pemantauan membolehkan mereka membuat diagnosis masalah-masalah pendidikan, membantu guru untuk memajukan kecekapan dan amalan mereka dalam melaksanakan proses pengajaran yang berkesan (Glickman et.al, 2017).

Aspek penyeliaan pengajaran paling kurang dititikberatkan oleh pengetua dan guru besar kerana lebih memberi tumpuan kepada urusan pentadbiran. Hal ini bersesuaian dengan pernyataan guru-guru yang mengatakan bahawa pengetua hanya menyemak buku rekod mengajar dan menasihatkan guru-guru supaya menambahkan bahan bantu mengajar (BBM) semasa proses pengajaran dan pembelajaran. Oleh yang demikian, guru-guru merasakan proses penyeliaan tidak membantu mereka untuk mengenal pasti kelebihan dan kelemahan mereka ketika mereka mengajar dan ini tidak dapat meningkatkan kualiti kerja mereka. Hal ini tidak bertepatan dengan pandangan dan pendapat Glickman et.al (2017) di mana proses penyeliaan seharusnya membantu perkembangan profesionalisme guru-guru. Walaupun instrumen telah disediakan oleh pihak yang berkuasa, namun persepsi dan pandangan barisan pentadbiran sekolah terutama

pengetua dan guru besar tidak dapat diubah. Garmston et.al (1998) berpendapat hal ini menyebabkan ramai guru-guru yang terpaksa mengenal pasti kelemahan dan kekuatan mereka sendiri untuk meningkatkan perkembangan profesionalisme mereka. Sergiovanni dan Starratt (2002) menegaskan ramai pengetua dan guru besar gagal melihat beberapa aspek lain semasa proses penyeliaan seperti keyakinan guru yang menjadi agenda utama penyeliaan dijalankan, perkembangan profesionalisme guru-guru, aspek kepimpinan melalui teladan dan pengumpulan data mengenai perkembangan guru-guru mereka. Sungguhpun dasar amalan penyeliaan telah dikuatkuasakan melalui surat pekeliling, namun masih terdapat beberapa kekeliruan dan permasalahan dalam menjalankan proses penyeliaan dalam bilik darjah. Kualiti penyelia yang menyelia sesebuah proses penyeliaan juga menjadi tanda tanya dalam pemikiran guru-guru. Glickman et.al (2017) telah menegaskan setiap ketua sesebuah institusi pendidikan atau individu yang diberi kuasa dan tanggungjawab untuk menjalankan penyeliaan, mestilah mempunyai kemahiran dan pengetahuan seperti kemahiran untuk merancang, menyelia, memerhati dan menilai proses pengajaran dan pengajaran. Namun begitu, perkara begitu tidak berlaku dalam proses penyeliaan di sekolah. Kualiti penyelia dan proses penyeliaan yang dilakukan hanya sekadar memenuhi syarat penyeliaan itu sendiri. Ini kerana ramai penyelia yang menyelia tidak memenuhi kriteria yang telah dijelaskan (Glickman et.al, 2017).

Guru-guru menjangkakan penyelia dapat membantu mereka untuk menjalankan proses pengajaran dengan lebih berkesan dan berkualiti serta melicinkan tugas-tugas pengajaran. Jangkaan guru ini hanya akan dicapai jika pengetua atau penyelia mempunyai kepimpinan pengajaran yang tinggi dan memiliki pengetahuan serta kemahiran yang lebih baik daripada guru yang diselia. Pengetua dan penyelia harus mempunyai tiga kemahiran yang telah ditegaskan oleh Glickman et. al (2017) iaitu pengetahuan, kemahiran teknikal dan kemahiran interpersonal yang tinggi supaya dapat membantu guru-guru yang diselia untuk meningkatkan keyakinan sendiri, prestasi serta mengenal pasti kelemahan dan kekuatan pengajaran mereka. Kajian Areglado (1998) mendapati penyeliaan guru-guru telah melalui pelbagai jenis kerumitan dan permasalahan dalam dekad yang lalu. Pengetua atau penyelia pada hari ini kurang menggalakkan amalan penyeliaan tetapi lebih mementingkan pencapaian pelajar. Aregaldo (1998) menegaskan bahawa pengetua atau penyelia harus percaya dengan amalan penyeliaan yang berkala dapat membantu guru-guru dalam mengenal pasti kebolehan dan bakat mereka yang seterusnya boleh meningkatkan prestasi guru secara tidak langsung. Ini juga akan menyebabkan pencapaian pelajar dapat ditingkatkan. Perkhidmatan profesion perguruan pada abad ke-21 ini merupakan satu cabaran dan memerlukan jaminan kualiti yang tinggi (Wan Mohd Zahid Mohd Noordin, 1993). Oleh yang demikian, arus pembangunan masa kini mendesak peningkatan dalam semua aspek pendidikan. Proses penyeliaan dilihat sebagai amalan yang dapat meningkatkan martabat pendidikan dan sekali gus dapat melonjakkan keyakinan sendiri seseorang guru itu. Hal ini bertepatan kerana ramai guru-guru yang keliru dengan proses penyeliaan yang dilakukan ke atas mereka dan rakan sejawat mereka yang dipercayai kurang adil. Tambahan pula, dilema yang bangkit adalah; Adakah prestasi mereka dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama bagi semua guru? Hal ini demikian, penyeliaan pengajaran merupakan isu yang kritikal dalam kepimpinan pengajaran (Mohd Salleh Lebar, 2000).

Oleh yang demikian, pengetua dan penyelia mestilah memainkan peranan mereka dalam meningkatkan kualiti pengajaran guru-guru kerana mereka adalah golongan yang telah diberikan kuasa memimpin, menyelia, merancang, dan menyusun strategi. Mohd Salleh Lebar (2000) juga menegaskan para penyelia lupa dan alpa bahawa proses penyeliaan melibatkan pelbagai aspek seperti kepimpinan, kecekapan guru, prestasi pelajar, taraf sekolah, kemahiran teknikal dan yang paling penting keyakinan sendiri dan kualiti pengajaran seseorang guru tersebut. Ini kerana untuk menghasilkan akauntabiliti dalam pendidikan bukan suatu perkara yang mudah dan memerlukan kepakaran, kemahiran dan kualiti daripada pihak pengetua atau penyelia.

Menyedari kepentingan penyeliaan dalam keberkesanan pelaksanaan pengurusan kurikulum di sekolah, kebanyakan sekolah telah menjadikan proses penyeliaan sebagai salah satu daripada tugas utama yang wajib dijalankan oleh barisan pentadbir. Namun begitu, persoalannya sejauh manakah guru faham dan bersedia untuk diselia manakala bagi barisan pentadbir pula, adakah amalan penyeliaan yang dijalankan oleh mereka telah menggunakan prosedur, langkah dan pendekatan yang betul. Walaupun penyeliaan telah dijalankan oleh pengetua/guru besar mengikut tempoh masa (jadual) yang diperuntukkan, timbul persoalan adakah penyeliaan yang dijalankan memberi kesan terhadap perkembangan keyakinan sendiri guru-guru. Oleh yang demikian, kajian ini dijalankan untuk mengkaji sejauh manakah tahap kualiti penyeliaan pengajaran dalam bilik darjah oleh pengetua serta keyakinan guru di sekolah-sekolah agama Yayasan Islam Kelantan, yang berguna untuk menjelaskan kualiti penyeliaan yang dijalankan ke atas guru-guru. Kesimpulan, berjaya atau gagal pelaksanaan penyeliaan di sekolah bergantung kepada pengetua atau pentadbir sekolah. Penyeliaan adalah kompleks, mencabar, dan berterusan. Satu matlamat mesti dicapai, matlamat lama perlu digantikan dengan matlamat baru. Melalui keberkesanan pemupukan keyakinan sendiri yang tinggi, melalui proses penyeliaan, guru-guru seharusnya dapat menghadapi dan menangani permasalahan yang timbul dengan langkah-langkah penyelesaian yang bijaksana, berkualiti, cekap, berkesan, produktif dan memberi manfaat yang maksimum kepada dunia pendidikan.

## **Sorotan Literatur**

Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran bukanlah penilaian sebaliknya adalah proses membangun minda (Glickman et. al, 2017) dan menganjurkan pembelajaran sepanjang hayat (Zepeda S.J., 2002). Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran melibatkan perkhidmatan terhadap guru sebagai pelajar dewasa dan menjadikan amalan penyeliaan itu dapat memenuhi keperluan individu, bukan sekadar menyelesaikan daftar semak yang standard untuk menentu masa depan kerjaya (Glickman et. al, 2017) dan yang memenuhi kehendak akauntabiliti birokrasi. Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran secara semula jadinya lebih bersifat refleksi bukannya berbentuk penilaian birokrasi. Oleh itu, matlamat penyeliaan pengajaran dan pembelajaran seharusnya diserlahkan untuk membantu guru menjadi lebih berkesan dalam menilai pengajaran mereka sendiri. Proses penyeliaan adalah sesuatu yang sangat kompleks, memerlukan usaha yang bersungguh-sungguh dan berterusan. Lantaran itu, adalah tidak memadai seandainya seseorang guru itu hanya dicerap sekali atau dua kali setahun. Lebih malang lagi sekiranya penyeliaan dijalankan itu tidak mengikut prosedur yang betul. Tambahan pula, keadaan ini hanya akan membesarkan lagi jurang yang sedia ada antara guru dan penyelia kerana kajian lampau telah membuktikan bahawa guru tidak suka diselia dan diganggu. Sewajarnya faktor ini tidak seharusnya dijadikan titik penghalang untuk menjana satu bentuk penyeliaan yang berkesan dan berkualiti.

Hal ini boleh diatasi seandainya kita dapat meyakinkan guru bahawa matlamat utama proses penyeliaan itu adalah usaha penambahbaikan dalam pengajaran. Tanggungjawab penambahbaikan itu bergantung sepenuhnya kepada individu guru sendiri. Oleh itu, para penyelia perlu sedar dan peka terhadap model-model dan proses penyeliaan yang boleh diguna pakai secara berkesan dan efisien dalam usaha merapatkan semula jurang yang sedia ada dan meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran. Sergiovanni dan Starratt (2002) menegaskan bahawa penyeliaan adalah usaha yang bertujuan untuk membantu guru memberikan pengajaran yang lebih berkesan dan pengalaman belajar yang lebih bermutu kepada pelajar dan bukan mencari kesalahan guru. Selain itu, Sergiovanni dan Starratt (2002) juga menyifatkan penyeliaan sebagai kualiti moral yang melibatkan galakan kepada pembangunan guru dan memupuk serta menyampaikan visi sebenar tentang komuniti pembelajaran. Tambahan pula, proses penyeliaan merupakan satu proses yang bertimbal balik, iaitu guru dan penyelia saling membantu kerana

penyelia bukanlah orang yang serba tahu, dan hanya bertindak sebagai pemangkin, pendorong dan pembimbing. Guru dan penyelia seharusnya bersama bergerak di sepanjang pertumbuhan yang terus menerus yang bersifat infiniti. Daripada takrifan ini, jelas menunjukkan bahawa penyeliaan merupakan satu set perkhidmatan dan proses yang akan mendorong ke arah peningkatan mutu pengajaran. Lazimnya, pihak pentadbir akan melakukan pencerapan bilik darjah secara berkala untuk memastikan bahawa satu tahap pengajaran prestasi yang ditetapkan telah dicapai. Kebiasaannya amalan sebegini berlaku sekali atau dua kali setahun untuk menentukan garis panduan kurikulum diikuti dan dipatuhi, iaitu sama ada masalah disiplin dapat ditangani, atau pengajaran mengikut sukatan yang ditentukan. Senario ini hanya dapat memenuhi keperluan pentadbiran sahaja tetapi tidak difokuskan kepada perkembangan profesional pengajar khususnya dari segi keberkesanan pengajaran guru. Di Malaysia, amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran telah berkembang agak lama. Pada peringkat awal perkembangannya, kerja-kerja yang merupai penyeliaan pengajaran dan pembelajaran adalah di bawah tanggungjawab nazir sekolah.

Dalam hal ini, pemimpin sekolah yang berperanan sebagai pemimpin instruksional bertanggungjawab melaksanakan pencerapan dan penilaian pengajaran, penyelarasan kurikulum, pengawasan kemajuan murid, serta pengajaran guru. Sehubungan dengan itu, Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 (Kementerian Pendidikan, 1987) menyebut tujuan pencerapan sebagai;

1. Mempertingkatkan daya profesional pengetua atau guru besar dan guru dalam melaksanakan kurikulum sekolah melalui proses pengajaran dan pembelajaran sejajar dengan falsafah, matlamat dan objektif sistem pendidikan negara.
2. Berkongsi pengetahuan dan pengalaman untuk meluaskan sumber maklumat kepada pengetua atau guru besar untuk memperbaiki proses pengajaran dan pembelajaran di sekolahnya. Sumber maklumat ini juga boleh digunakan oleh pengetua atau guru besar sebagai asas untuk menilai seseorang guru untuk tujuan tertentu.
3. Memupuk, memelihara dan mengukuhkan hubungan profesionalisme dan interaksi yang positif antara pengetua atau guru besar di satu pihak, dengan guru di pihak lain, antara guru dengan guru dan antara guru dengan murid.
4. Membantu guru-guru menjalankan tugas harian dengan lebih berkesan dan membentuk sikap guru ke arah yang lebih positif. Mengikut Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987, bagi seseorang guru besar dan pengetua, bidang yang perlu di cerap dibahagi kepada dua bahagian iaitu bidang bidang pendidikan dan bidang pengajaran dan pembelajaran (Kementerian Pendidikan, 1987).

Antara aspek organisasi yang perlu diberi perhatian ialah; 1. Iklim kelas: organisasi kelas, kawalan murid, komunikasi, motivasi, sikap pelajar, kebersihan, dan perhiasan, 2. Penyeliaan gerak kerja, 3. Penilaian prestasi, 4. Profil murid, dan 5. Panitia mata pelajaran. Di samping itu, aspek yang perlu diperhatikan pada bidang pengajaran dan pembelajaran pula termasuk; 1. Rancangan pengajaran guru, 2. Penyediaan alat dan bahan pengajaran dan penggunaannya oleh guru, 3. Menyampaikan isi pelajaran, 4. Teknik soal jawab, 5. Interaksi guru-murid, dan 6. Penggunaan masa pengajaran. Oleh itu, pengetua perlu bijak dalam melaksanakan arahan yang telah ditetapkan di samping memelihara hubungan dengan guru agar tidak timbul konflik terhadap pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di peringkat sekolah boleh dilakukan melalui beberapa cara seperti meneliti buku rancangan pengajaran guru, hasil kerja dan buku latihan pelajar, mencerap proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah dan mengadakan persidangan dengan guru. Namun dari segi pelaksanaannya, bentuk penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang diamalkan oleh kebanyakan sekolah masih jauh menyimpang dari syarat-syarat yang telah digariskan. Seterusnya Glickman et. al (2017) menegaskan ukuran kualiti penyeliaan adalah berasaskan keberkesanan

amalan penyeliaan. Menurutny lagi, penyeliaan yang berkesan memerlukan pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal. Ketiga-tiga faktor ini diterapkan dalam tugas penyeliaan yang menawarkan bantuan langsung guru dan berupaya untuk memenuhi keperluan mereka selain membantu meningkatkan kualiti pembelajaran.

Oleh itu, dalam menangani perubahan menuju ke arah penyeliaan yang berkualiti, pengetua selaku penyelia dikehendaki menguasai semua pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan serta merombak sistem yang ada agar penyeliaan praktik menjadi lebih efektif yakni menuju ke matlamat utama iaitu peningkatan kualiti pembelajaran murid. Justeru, ukuran kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran bagi kajian ini berasaskan kepada elemen prasyarat yang perlu ada dan dipertanggungjawabkan dalam diri seseorang penyelia (Glickman et. al, 2017), iaitu berpengetahuan luas, mempunyai kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal yang tinggi. Hal ini berasaskan kepada model penyeliaan klinikal yang mementingkan aktiviti pra pemerhatian, pengamatan sebenar, dan pemerhatian post sebagaimana yang dicadangkan dalam model penyeliaan pembangunan. Ketiga-tiga faktor ini saling melengkapi untuk mencapai kualiti pengawasan. Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 tidak menetapkan satu garis panduan yang jelas tentang bentuk penyeliaan pengajaran yang perlu dilaksanakan oleh pengetua. Oleh itu, pengetua bebas untuk membuat keputusan dalam memilih bentuk penyeliaan dan cara pelaksanaan yang bersesuaian persekitaran kerja sekolah mereka. Berdasarkan arahan tersebut, antara bidang yang perlu diberi tumpuan dalam proses penyeliaan ialah bidang pengajaran dan pembelajaran. Kajian yang dijalankan di negara kita membuktikan bahawa penyeliaan pengajaran dan pembelajaran oleh pengetua tidak dijalankan dalam bentuk penyeliaan klinikal yang tulen namun dijalankan dalam bentuk pencerapan. Hal ini menurutnya membuktikan guru yang berpengalaman kurang diselia. Jelasnya jumlah penyeliaan yang diterima adalah tidak mencukupi. Dapatan kajiannya menunjukkan majoriti guru-guru di Kanada dan Ukraine telah diselia dua hingga empat kali setahun dan hampir satu pertiga dari guru-guru di Ukraine telah diselia sebanyak lima kali atau lebih dalam tempoh satu tahun manakala 32% daripada guru-guru di Kanada hanya diselia sekali setahun. Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat sebanyak 4% guru-guru di Ukraine yang tidak pernah didedahkan.

Kajian Zepeda & Ponticell (1998) yang dijalankan terhadap 144 orang guru sekolah rendah dan menengah yang mendaftar dalam pendidikan pengurusan program di dua buah universiti di Oklahoma dan Texas mendapati 90% guru menganggap penyeliaan sebagai '*Dog and Pony Show*'. Jelasnya, penyeliaan hanya lakonan sahaja dan rata-rata guru menganggap penyeliaan secara tidak formal dan konsultasi secara individu adalah cara yang terbaik dalam proses penyeliaan. Sebaliknya mereka kurang menggemari bentuk penyeliaan secara formal dan 75% menganggap penyeliaan sebagai senjata yang digunakan oleh pengetua untuk mengugut, memanipulasi dan mengawal guru. Penyeliaan yang dijalankan tidak berkualiti dan terdapat unsur penyalahgunaan kuasa melalui proses penyeliaan dan penilaian. Selain itu, dapatan daripada Zepeda & Ponticell (1998) juga menjelaskan bahawa proses penyeliaan itu tidak dijalankan secara bersungguh-sungguh dan tidak membawa sebarang makna kepada guru (69%). Kesimpulannya, walaupun pada dasarnya kebanyakan guru mempunyai persepsi positif terhadap amalan penyeliaan tetapi hal ini tidak boleh dipandang ringan.

Selari dengan Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987, penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah hendaklah dijalankan oleh pelbagai pihak. Menurut Rafisah Osman (2010), hanya 35.5% sahaja tanggungjawab penyeliaan yang dijalankan oleh pengetua, penolong kanan dan penyelia petang dan selebihnya dijalankan di bidang masing-masing. Aktiviti pencerapan yang dilaksanakan di dalam kelas adalah untuk menilai prestasi guru di samping sebagai kerja rutin tahunan pentadbir. Dapatan ini bercanggah dengan konsep penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang disarankan oleh Glickman et. al (2017). Oleh itu, perancangan dan

pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan memerlukan penambahbaikan. Penyeliaan yang dijalankan haruslah berkualiti dan telus supaya konflik antara guru dan penyelia tidak berlanjutan. Kewibawaan dan profesionalisme seorang pengetua sering dipertikai guru kerana wujudnya konflik. Hal ini kerana pengetua mengalami kekangan untuk menjalankan penyeliaan dan bertindak sebagai pemimpin pengajaran. Keadaan ini diburukkan lagi dengan tekanan kerja yang banyak daripada ketua-ketua hierarki sistem persekolahan dalam bentuk arahan dan peraturan. Selain itu, pengetua juga dibebankan dengan tugas-tugas pentadbiran dan surat-menyurat yang datangnya dari pelbagai peringkat yang kesemuanya memerlukan tindakan segera. Berasaskan kepada hasil kajian yang telah dikemukakan, maka suatu anjakan perlu dilakukan dalam proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di negara kita agar matlamat asal penyeliaan dapat dicapai. Justeru, penyeliaan haruslah berjalan sebagai mana yang direncanakan mengikut arus perkembangan semasa yang lebih menekankan aspek kemanusiaan bagi meningkatkan keyakinan guru, seterusnya menjana kecemerlangan pendidikan di negara kita.

## Metodologi

Kajian ini menggunakan dua kaedah yang merangkumi penyelidikan kuantitatif dan kualitatif atau dikenali sebagai kaedah campuran serentak (*concurrent mixed method*). Kaedah campuran adalah reka bentuk penyelidikan yang menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif dalam satu kajian. Tujuan kaedah campuran dibentuk adalah untuk menghasilkan penyelidikan yang kukuh bagi memahami sepenuhnya isu kajian, berbanding dengan hanya menggunakan satu metod kajian sahaja. Di samping itu, penyelidikan secara kaedah campuran ini juga boleh memantapkan sokongan terhadap sesuatu isu, hujah atau dapatan yang diperoleh daripada pelbagai perspektif sama ada kuantitatif atau kualitatif. Dalam kajian ini, soal selidik (kuantitatif) telah digunakan bagi mengukur hubungan antara kualiti penyeliaan dengan keyakinan guru. Dalam masa yang sama, hubungan antara kualiti penyeliaan dengan keyakinan guru turut diteroka melalui *open-ended questionnaire* (kualitatif). Semua data yang diperoleh melalui kaedah kualitatif dibandingkan dengan data kuantitatif. Selain itu, data-data kualitatif telah digunakan bagi menyokong dapatan oleh kajian secara kuantitatif. Hal ini bertepatan dengan strategi pengukuhan data atau triangulasi (*triangulation strategy*), iaitu menggunakan kedua-dua kaedah dalam usaha untuk mengesah atau menyokong dapatan dalam satu kajian yang sama (Creswell, 2014).

Populasi kajian ini ialah guru-guru yang sedang berkhidmat di sekolah agama di bawah seliaan Yayasan Islam Kelantan. Berdasarkan data enrolmen bulan Jun 2018 daripada Bahagian Sekolah Yayasan Islam Kelantan, jumlah keseluruhan sekolah ialah sebanyak 92 buah dan jumlah guru ialah seramai 2,232 orang. Formula bagi penetapan saiz sampel menggunakan formula Krejcie dan Morgan (1970). Justeru itu, berdasarkan jumlah keseluruhan guru, maka saiz sampel yang dicadangkan ialah seramai 331 orang. Pemilihan sampel sekolah kajian dilakukan secara persampelan berstrata iaitu mengikut jenis sekolah. Secara keseluruhan, terdapat empat jenis sekolah di bawah kelolaan Yayasan Islam Kelantan iaitu Maahad Tahfiz, Maahad Kerajaan, Sekolah Bantuan Kerajaan dan Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) yang mempunyai perjanjian persefahaman pengurusan dengan pihak Kementerian Pendidikan Malaysia. Bagi kajian ini, hanya tiga jenis sekolah sahaja yang dipilih iaitu Maahad Tahfiz Kerajaan, Maahad Kerajaan dan Sekolah Bantuan Kerajaan sebagaimana Jadual 1.

Jadual 1

*Jenis Sekolah dan Sampel Kajian*

<b>Jenis Sekolah</b>	<b>Jumlah Sampel</b>
----------------------	----------------------

Maahad Tahfiz Kerajaan	131
Maahad Kerajaan	100
Sekolah Bantuan Kerajaan	100
Jumlah Keseluruhan	331

Seterusnya, bagi mendapatkan sampel guru, kaedah persampelan rawak digunakan. Borang kaji selidik tersebut telah diedarkan kepada 400 orang guru melalui edaran borang secara manual dan juga edaran melalui *Google Form*. Jumlah tersebut tidak termasuk 25 orang responden bagi kajian rintis. Perkara ini melibatkan sebahagian guru di sekolah yang terpilih. Namun demikian, sampel kajian hanya melibatkan guru-guru yang tidak terlibat secara langsung dalam proses pelaksanaan pemantauan pembelajaran dan pemudahcaraan. Rasional kaedah ini digunakan ialah bagi mengelakkan unsur bias semasa menjawab soal selidik yang dikemukakan. Dalam kajian ini, data-data diperoleh melalui soal selidik, temu bual dan juga daripada dokumen pelaksanaan penyeliaan di sekolah-sekolah kajian. Soal selidik digunakan kerana keseragamannya serta reka bentuk yang berstruktur manakala temu bual pula membolehkan penerokaan bagi tajuk-tajuk tertentu secara mendalam dan mendapatkan maklum balas secara terus dari perbualan yang dijalankan. Kajian ini menggunakan soal selidik yang telah diterjemahkan oleh Rafisah Osman (2009), adaptasi daripada soal selidik yang digunakan oleh Ebmeier (2003), dan Abdull Sukor Shaari (2003). Untuk tujuan kajian ini juga, satu set soalan *open-ended questionnaire* berpandukan soalan kajian telah dibentuk.

## Dapatan Kajian

Responden kajian seramai 341 orang guru yang terdiri daripada 120 (35.2%) orang guru lelaki dan 221 (64.8%) orang guru perempuan. Selain itu, seramai 34 (10%) orang guru berumur kurang daripada 25 tahun, 127 (37.2%) orang guru berumur antara 26 tahun hingga 35 tahun, 117 (34.3%) orang guru berumur antara 36 tahun hingga 45 tahun dan seramai 63 (18.5%) orang guru berumur antara 46 tahun hingga 55 tahun. Daripada segi kelulusan akademik, seramai 11 (3.2%) orang guru berkelulusan peringkat SPM/STAM/STPM/STU, 14 (4.1%) orang guru berkelulusan diploma, 294 (86.2%) orang guru berkelulusan ijazah sarjana muda dan seramai 22 (6.5%) orang guru berkelulusan ijazah sarjana. Daripada aspek pengalaman, seramai 38 (11.1%) orang guru mempunyai pengalaman bekerja kurang daripada satu tahun, 62 (18.2%) orang guru mempunyai pengalaman bekerja selama satu hingga tiga tahun, 65 (19.1%) orang guru mempunyai pengalaman bekerja selama empat hingga sembilan tahun, 113 (33.1%) orang guru mempunyai pengalaman bekerja selama 10 hingga 15 tahun dan seramai 63 (18.5%) orang guru mempunyai pengalaman bekerja lebih daripada 15 tahun. Keseluruhan profil responden dinyatakan seperti Jadual 2.

Jadual 2  
*Profil Responden*

Jantina	Lelaki	Perempuan		
Jumlah	120	221		341
Umur	26-35 Tahun	36-45 Tahun	46-55 Tahun	
Jumlah	34	117	63	341
Kelulusan	SPM/STAM/STP M/STU	Diploma	Ijazah Sarjana Muda	Ijazah Sarjana
Jumlah	11	14	294	22
				341



Pengalaman	Kurang daripada satu tahun	Setahun hingga ke tiga tahun	Empat hingga sembilan tahun	10-15 tahun	Lebih 15 tahun	
Jumlah	38	62	65	113	63	341

### ***Tahap Kepuasan Hati Amalan Penyeliaan***

Pada dasarnya, tugas penyeliaan pengajaran adalah tanggungjawab pengetua dan boleh dijalankan secara formal dan tidak rasmi. Apabila ditinjau dari segi tanggungjawab menjalankan penyeliaan di sekolah, dapatan kajian menunjukkan bahawa tanggungjawab melaksanakan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran guru-guru di bilik darjah dipikul oleh pelbagai pihak. Dapatan kajian juga menjelaskan majoriti guru telah dicerap oleh pihak pengurusan dan pentadbiran sekolah, sama ada oleh pengetua, penolong kanan pentadbiran, penolong kanan hal ehwal murid, penolong kanan kokurikulum dan penolong kanan Al-Quran (Maahad Tahfiz sahaja). Berdasarkan Jadual 3 di bawah, didapati majoriti guru dicerap oleh kumpulan pentadbiran sekolah, iaitu sebanyak 90.3%. Selebihnya, 9.7% daripada responden kajian menyatakan proses pencerapan telah dilakukan oleh pihak lain, iaitu sama ada oleh guru kanan, guru pakar, dan juga rakan sebaya.

Jadual 3

#### ***Pencerapan Ketika Penyeliaan***

Bil	Pencerap	Kekerapan	Peratus
1	Pengetua sahaja	14	4.1
2	Pengetua/Penolong Kanan	144	42.2
3	Pengetua/Penolong Kanan/Guru Kanan	143	41.9
4	Penolong Kanan sahaja	7	2.1
5	Guru Kanan sahaja	11	3.2
6	Lain-lain	22	6.5
Jumlah		341	100.0

Sehubungan dengan itu, apabila ditanya tentang tahap kepuasan hati guru terhadap proses penyeliaan yang telah dilalui, majoriti (89.8%) responden puas hati, iaitu 71% menyatakan rasa puas hati, dan 18.8% sangat puas hati. Selain itu, hanya 10.3% sahaja responden yang kurang berpuas hati tentang proses penyeliaan yang telah dilalui seperti yang terdapat dalam Jadual 4. Skor min bagi kepuasan hati guru terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang telah dilalui menunjukkan tahap kepuasan berada pada aras agak rendah, iaitu 2.77 (Jadual 4). Kesimpulannya, guru-guru yang terlibat dalam kajian ini kurang berpuas hati dengan proses penyeliaan yang dijalankan di sekolah.

Jadual 4

#### ***Tahap Kepuasan Hati Amalan Penyeliaan***

Kepuasan Hati	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
	341	1	6	2.77	1.13

Puas hati atau tidak seseorang guru terhadap penyeliaan yang dijalankan di sekolah berkait rapat dengan amalan proses penyeliaan itu sendiri. Jadual 5 menerangkan taburan bilangan kekerapan seseorang responden diselia dalam tahun kajian. Dapatan kajian membuktikan hanya 8.8%

daripada responden telah diselia tiga kali atau lebih dalam setahun dan 8.2% daripada responden pula tidak pernah diselia. Keseluruhannya dapatan kajian mendapati majoriti bilangan kekerapan guru diselia dalam tempoh setahun ialah dua kali setahun (47.2%) diikuti sekali setahun iaitu 32.8%.

Jadual 5  
*Kekerapan Diselia*

Bil	Individu Penyelia	Kekerapan	Peratus (%)
1	Tiga atau lebih kali setahun	30	8.8
2	Dua kali setahun	161	47.2
3	Sekali setahun	112	32.8
4	Sekali dalam jangka masa dua tahun	10	2.9
5	Tidak pernah	28	8.2
6	Tiga atau lebih kali setahun	30	8.8
Jumlah	341		100.0

### ***Tahap Proses Penyeliaan Pengajaran***

Guru-guru mempunyai persepsi yang berbeza terhadap amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang dijalankan di sekolah. Guru akan mempersepsi positif sekiranya amalan penyeliaan yang dilaksanakan dapat diterima dengan baik dan sebaliknya guru akan mempersepsi negatif seandainya mereka menganggap amalan tersebut tidak membawa sebarang manfaat. Tahap proses penyeliaan pengajaran seperti yang dinyatakan dalam Jadual 6.

Jadual 6  
*Tahap Proses Penyeliaan*

Proses Penyeliaan	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
	341	1.13	5	4.05	0.67

### ***Tahap Pengetahuan Penyeliaan Pengajaran***

Dalam konteks kajian ini, aspek pengetahuan menyentuh tentang keyakinan guru terhadap pengetua. Jadual 7 menunjukkan skor min bagi elemen pengetahuan dalam kualiti penyeliaan. Berdasarkan jadual tersebut, skor min bagi elemen pengetahuan ialah 4.05 iaitu aras agak tinggi dengan sisihan piawainya 0.74. Kesimpulannya, guru mempunyai keyakinan bahawa penyelia mempunyai pengetahuan untuk menyelia.

Jadual 7  
*Tahap Pengetahuan Penyeliaan Pengajaran*

Pengetahuan	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
	341	1	5	4.05	0.74

Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap keyakinan dan kepercayaan terhadap pengetua adalah tinggi iaitu 84.5% daripada responden berkeyakinan kepada pengetua selaku pentadbir sekolah dan mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi terhadapnya (84.2%). Keyakinan dan kepercayaan ini diperkukuhkan lagi apabila 75.3% daripada responden mengakui bahawa pengetua mempunyai pengetahuan tentang teknik penyeliaan dan 79.5 % yakin bahawa

pengetua selaku penyelia dapat membantu meningkatkan kualiti pengajaran guru di bilik darjah serta mempunyai pengetahuan yang luas tentang pengajaran berkesan (78.6%). Oleh itu, terbukti bahawa secara amnya pengetua di sekolah kajian memenuhi kriteria pertama dalam melaksanakan penyeliaan yang berkualiti.

### ***Tahap Kemahiran Interpersonal Penyeliaan Pengajaran***

Aspek kedua yang merupakan prasyarat yang perlu ada dan dikuasai oleh penyelia bagi menghasilkan penyeliaan yang berkesan ialah aspek kemahiran interpersonal iaitu perihal sokongan pengetua dalam membantu guru yang diselia. Jadual 8 menunjukkan skor min bagi elemen kemahiran interpersonal dalam kualiti penyeliaan. Berdasarkan jadual tersebut, skor min bagi elemen kemahiran interpersonal ialah 4.02 iaitu aras agak tinggi dengan sisihan piawainya 0.83. Kesimpulannya, guru mempunyai keyakinan penyelia mempunyai kemahiran interpersonal untuk menyelia.

Jadual 8

#### ***Tahap Kemahiran Interpersonal Penyelia Pengajaran***

Kemahiran Interpersonal Penyeliaan	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
	341	1	5	4.02	0.83

### ***Tahap Kemahiran Teknikal Penyeliaan Pengajaran***

Kemahiran teknikal pula ialah melibatkan perihal penyeliaan aktif yang dijalankan oleh pengetua. Jadual 9 menunjukkan skor min bagi elemen kemahiran teknikal dalam kualiti penyeliaan. Berdasarkan jadual tersebut, skor min bagi elemen kemahiran teknikal ialah 3.80 iaitu aras sederhana dengan sisihan piawainya 0.76. Kesimpulannya, guru mempunyai keyakinan yang sederhana terhadap penyelia dari sudut kemahiran teknikal untuk menyelia.

Jadual 9

#### ***Tahap Kemahiran Teknikal Penyelia Pengajaran***

Kemahiran Teknikal Penyeliaan	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai
	341	1	5	3.8	0.76

### ***Perasaan Ketika Penyeliaan Pengajaran***

Soal selidik bentuk terbuka mendapati tiga orang guru yang berpendapat bahawa mereka merasa gemuruh dan gementar ketika proses penyeliaan. Ini dibuktikan dengan jawapan yang telah dijawab oleh mereka iaitu;

G2/22/03 "Gementar."

G3/22/03 "Gemuruh, takut, perasaan serba-salah."

G4/22/03 "Berdebar."

Namun demikian, terdapat dua orang guru yang mempunyai perasaan sebaliknya iaitu merasa teruja dan gembira apabila diselia. Ini dibuktikan dengan pernyataan-pernyataan responden seperti berikut;

G1/27/02 "Gembira dan teruja."

G5/01/04 "Teruja, bersemangat."

Seterusnya, pengkaji mendapati kesemua responden (lima orang) bersetuju supaya penyelia dapat masuk ke dalam kelas untuk menyelia. Jawapan-jawapan responden adalah seperti berikut;

G1/27/02 *“Penyelia masuk dalam kelas.”*

G2/22/03 *“Guru Besar / penolong kanan masuk melihat proses pdp.”*

G3/22/03 *“Pihak penyelia masuk kelas ketika sesi PdP berjalan.”*

G4/22/03 *“Melihat proses p n p saya.”*

G5/01/04 *“Mengikut langkah-langkah yang betul dan masuk kelas tidak hanya memantau dari luar.”*

Di samping itu, pengkaji mendapati setiap penyelia perlu mengadakan perbincangan dengan guru sama ada sebelum dan selepas pelaksanaan penyeliaan. Komen dan cadangan amat diperlukan oleh guru untuk penambahbaikan pengajaran mereka di dalam kelas. Ini dapat dibuktikan dengan kenyataan-kenyataan jawapan berikut;

G2/22/03 *“Aktiviti pra penyelia dan pasca perlu betul-betul berkesan.”*

G3/22/03 *“Apabila setiap kali penyeliaan dijalankan, komen atau cadangan hendaklah diberitahu kepada guru berkenaan untuk dipertingkatkan lagi yang akan datang.”*

G4/22/03 *“Berbincang apa-apa yang sepatutnya lebih baik saya lakukan.”*

Seterusnya, pengkaji mendapati terdapat dua orang guru yang mengesyorkan supaya penyelia memberikan masa, menepati masa dan persediaan lebih awal kepada guru. Ini dapat difahami daripada jawapan-jawapan responden berikut;

G1/27/02 *“Penyelia bersifat adil, bervisi dan menepati masa dan SOP.”*

G5/01/04 *“Penyelia harus betul mengikut langkah penyeliaan yang telah digariskan. Guru-guru yang diselia harus diberitahu dahulu sebelum sesi penyeliaan akan diadakan. Penyelia di dalam bidang/major yang sama dengan guru yang diselia adalah lebih baik.”*

## **Perbincangan dan Rumusan**

Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 merupakan titik tolak bagi arahan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Oleh itu, pengetua selaku pemimpin instruksional berperanan untuk membantu guru-guru dalam proses pengajaran dan pembelajaran selain daripada tugas-tugas pentadbiran. Peranan ini dapat dimainkan melalui proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran. Sebagaimana yang diketahui umum, fungsi utama pelaksanaan penyeliaan ialah untuk membantu guru dalam pengajaran dan pembelajaran. Agenda ini dapat direalisasikan melalui amalan penyeliaan yang berkualiti dan dalam kajian ini, ketetapan kualiti disandarkan pada faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal seperti yang telah ditetapkan oleh Glickman et. al. (2004) sebagai prasyarat yang perlu ada pada diri seseorang penyelia dalam pelaksanaan amalan penyeliaan. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa antara ketiga-tiga pemboleh ubah tersebut, kemahiran pengetahuan mempunyai pengaruh hubungan yang paling kuat diikuti kemahiran interpersonal. Oleh itu, pengetua perlulah sentiasa menyokong guru-guru melakukan penambahbaikan dalam bidang pengajaran dan pembelajaran.

Secara amnya, dapatan kajian ini boleh dijadikan asas dan panduan dalam usaha penambahbaikan dalam memacu kecemerlangan sekolah. Sebagaimana yang dijelaskan, kajian

ini telah menetapkan ketiga-tiga elemen prasyarat yang ditetapkan oleh Glickman et. al (2004), iaitu faktor pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal sebagai ukuran kualiti bagi penyeliaan pengajaran. Pengetua adalah orang yang sepatutnya dirasai kewujudannya dan sentiasa dilihat dan peka untuk membantu dan menyokong guru dalam usaha meningkatkan mutu pengajaran. Guru akan lebih mempercayai pengetua yang mudah didekati dan sentiasa membantu mereka dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Jadi, adalah menjadi tanggungjawab penyelia untuk memenuhi segala keperluan ini dan pihak yang berwajib atau berkepentingan seperti Yayasan Islam Kelantan, Institut Latihan Perguruan Kelantan (ILPK), Kementerian Pendidikan Malaysia, serta mereka yang mempunyai kepakaran dalam bidang ini untuk membantu menambahkan pengetahuan kepada mereka yang terlibat secara langsung dalam proses penyeliaan. Guru-guru yang baru dinaikkan pangkat perlu diberi pendedahan dengan ilmu penyeliaan yang berstruktur agar amalan ini tidak menjadi seperti melepaskan batuk di tangga. Kemahiran interpersonal juga memainkan peranan yang penting dalam membina kepercayaan guru terhadap pengetua selaku penyelia. Dalam usaha memenuhi keperluan ini, pengetua perlulah menganggap kerja itu sebagai ibadah dan dilakukan secara jujur, telus, dan terancang.

Saranan ini adalah selari dengan dasar Kerajaan Negeri Kelantan iaitu 'Membangun Bersama Islam' melalui sebuah dokumen sejak tahun 2005. Dasar ini di dokong oleh tiga falsafah yang berupa tonggak atau teras iaitu *Ubudiyah*, *Mas'uliyah* dan *Itqan*. Setelah itu, sebagai orang yang penting di sekolah, setiap pengetua juga perlu peka terhadap segala keperluan dan kesan kepada komitmen guru terhadap pengajaran serta sumbangan terhadap pengajaran. Oleh itu, pengetua seharusnya dapat memainkan peranan yang penting untuk memupuk budaya sekolah yang membolehkan guru mempunyai masa untuk berjumpa, berbincang dan bekerjasama dalam meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran melalui proses penyeliaan sama ada secara formal atau tidak formal. Di samping itu, pengetua selaku penyelia perlu mematuhi prosedur penyeliaan dan tidak seharusnya menganggap tugas menyelia sebagai tugas *ad hoc* semata-mata, iaitu sekadar memenuhi tuntutan pihak atasan. Penyeliaan perlulah berpusatkan guru dengan matlamat ingin membantu mereka meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran dan bukan hanya sekadar penyeliaan buku latihan dan buku rekod sahaja.

Pengetua atau wakilnya juga perlu komited dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran tanpa ada rasa pilih kasih atau membezakan guru lama dengan guru yang baru mengajar serta dapat memilih kaedah yang bersesuaian agar keperluan guru dapat dipenuhi dan kesukaran yang dihadapi oleh guru dapat diatasi. Jelasnya, kualiti penyeliaan perlu dipelihara. Selain fokus kepada aspek kualiti penyeliaan, dapatan kajian juga mendapati guru-guru mahu mereka diselia supaya kelebihan yang ada dapat dikekalkan dan kekurangan serta kelemahan dapat diperbaiki dan atasi. Di samping itu, amalan penyeliaan secara tidak formal perlulah diperbanyakkan kerana kebanyakan guru amat menyenangi amalan penyeliaan secara tidak formal. Melalui amalan tidak formal, pengetua dapat melihat keadaan sebenar proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Penyeliaan secara tidak formal dapat dilakukan oleh pengetua dari luar bilik darjah ataupun singgah sebentar semasa melakukan pemantauan kawasan. Amalan ini perlu dilakukan dengan lebih kerap ke atas guru-guru baru bagi membantu meningkatkan keyakinan dan mutu pengajaran mereka. Amalan ini perlu diikuti oleh perbincangan secara tidak formal selepas pemerhatian diadakan.

Dalam perbincangan tersebut, secara tidak langsung pengetua dapat memberi komentar-komentar yang bernas, penegasan yang positif dan juga penghargaan mengikut keperluan guru tersebut. Melalui amalan ini juga, guru-guru akan sentiasa berada dalam keadaan sedia kerana mereka sedar bahawa mereka sentiasa diperhatikan. Guru perlu mempunyai persepsi yang positif terhadap penyeliaan. Dalam konteks ini guru perlu memahami bahawa tujuan utama penyeliaan

adalah untuk membantu guru menyelesaikan masalah pengajaran dan kesukaran yang dihadapi bagi meningkatkan kualiti pengajaran. Guru-guru perlu optimis dan yakin dengan pelaksanaannya. Secara tidak langsung, sikap ini akan mampu membentuk minda yang positif, iaitu sanggup menerima teguran dan pandangan secara terbuka. Penyeliaan bukannya bertujuan menghukum guru, malah merupakan jalan bagi mencari penyelesaian dan penambahbaikan dalam pengajaran dan pembelajaran.

## Rujukan

- Abdul Shukur Abdullah. (1988). Pengurusan Penyeliaan Dalam Suasana Sekolah- Isu Dan Strategi. *Jurnal Kementerian Pendidikan*, 32 (7); 33-39.
- Areglado dan R. J. (1998). Supervision in Elementary Schools. In F. Gerald & E. Pajak (Eds.), *Handbook of Research on School Supervision* (pp. 592- 600). NY: Simon and Schuster Macmillan.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Fourth). California: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Ebmeier, H. (2003). How Supervision Influences Reacher Efficacy and Commitment: An Investigation of a Path Model. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18, 110- 141.
- Garmston, R. J., Lipton, L. E. dan Kaiser, K. (1998). The Psychology of Supervision. In F. Gerald & E. Pajak (Eds.), *Handbook of Research on School Supervision* (pp.242- 286). NY: Simon and Schuster Macmillan
- Glickman, C. D., Gordon, S. P. dan Ross-Gordon, J. (2017). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (10th ed.). Boston: Pearson.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (1987). Surat Pekeliling Ikhtisas bilangan 3/1987: Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran di Dalam Kelas oleh Pengetua/Guru Besar sekolah. KP(BS)8591/Jld II (77). Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia
- Krejcie, R.V. dan Morgan, D.W. (1970). *Determining Sample Size for Research. Educational and Psychological Measurements*, 30, 607-610.
- Mohd Salleh Lebar. (2000). *Pentadbiran Pendidikan dan Pendidikan di Malaysia*. Petaling Jaya: Addison Wesley Longman Malaysia Sdn. Bhd.
- Rafisah Osman. (2010). Hubungan Kualiti Penyeliaan Pengajaran Dan Pembelajaran Di Bilik Darjah Dengan Efikasi Guru. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, Vol. 25, 53-71, 2010
- Sergiovanni. Thomas. J., & Starratt. Robert. J. (2002). *Supervision: A Redefinition*. 7 th Edision. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Wan Mohd. Zahid Mohd. Noordin. (1993). *Pengisian Wawasan Pendidikan*. Kertas Kerja yang Dibentangkan Dalam Seminar Pendidikan Nasional Peringkat Negeri Pulau Pinang, pada 18 September 1993, di Dewan Sri Pinang, Pulau Pinang.

Zepeda, S. J. (2007). *Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts*. Second edition. New York: Larchmont.