

**AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN YANG DIJALANKAN
DALAM KALANGAN GURU SEKOLAH MENENGAH
KEBANGSAAN, ZON BANGSAR, KUALA LUMPUR.**

*Vijayaamar Gunarasa & Suhaida Abdul Kadir
Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia*

Abstrak

Sesebuah sekolah yang gemilang dan cemerlang lahir dari pengurusan dan kepimpinan yang sangat berkesan. Tujuan utama penyelidikan ini adalah untuk mengkaji amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan di dalam kelas. Kajian ini melibatkan 250 orang guru di tujuh buah Sekolah Menengah Kebangsaan di Zon Bangsar, Kuala Lumpur. Data kajian dikutip dengan menggunakan soal selidik. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini termasuklah amalan penyeliaan pengajaran dijalankan di dalam bilik darjah yang diubah suai dari Mohd Ruzi Shafie (2001). Dapatan kajian menunjukkan amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan di dalam bilik darjah adalah pada tahap yang sederhana (Min = 3.46, S.P = .71). Kajian mendapati amalan penyeliaan pengajaran yang terdiri daripada sebelum penyeliaan, semasa penyeliaan dan selepas penyeliaan menunjukkan tahap yang sederhana.

Kata kunci : Amalan, Penyeliaan Pengajaran

Pengenalan

Menurut Hamdan & Nurlia (2011) sekolah yang gemilang dan cemerlang lahir dari pengurusan dan kepimpinan yang sangat berkesan. Seseorang pengetua atau guru besar memainkan peranan yang sangat penting bagi menjadikan sesebuah sekolah itu suatu institusi pembelajaran yang berkesan. Dengan usaha yang tekad mereka berupaya mencapai matlamat untuk menjadikan sekolah mereka sekolah cemerlang. Dengan memberikan tumpuan kepada pengurusan sekolah dan untuk meningkatkan tahap akademik ianya akan terus menjadikan guru-guru untuk lebih teliti, yakin dan cekap di dalam menjalankan dan melaksanakan pengajaran dan pembelajaran (P&P) mereka. Perkembangan potensi diri seseorang guru akan tercapai dan sebarang kekurangan dapat diatasi kerana penyeliaan dapat meransangkan guru untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi dan membantu di dalam penyelarasan segala aktiviti pengajaran.

Fungsi penyeliaan yang sistematik akan merangkumi aktiviti-aktiviti seperti mendidik, memberi bimbingan dan memberi nasihat adalah rangkaian di bawah fungsi penyeliaan yang sistematik (Murphy, 2004). Bagi mengukur kualiti sesuatu penyeliaan ianya dapat dikesan melalui amalan penyeliaan yang sangat berkesan pada asasnya. Keberkesanan sesuatu penyeliaan itu dapat dilihat melalui beberapa faktor yang penting seperti pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal. Galakan dan bantuan secara langsung bagi melihat peningkatan guru dalam pengajaran dan pembelajaran boleh dilihat jikalau faktor-faktor yang dinyatakan boleh diaplikasikan di dalam tugas penyeliaan (Glickman et al., 2004).

Berdasarkan Olivia dan Pawlas (2004) yang menegaskan bahawa seseorang penyelia haruslah mempunyai pengetahuan yang luas dalam bidang yang berkaitan dengannya dan berupaya untuk menterjemahkan pengetahuan tersebut kepada amalan penyeliaan untuk menjalankan penyeliaan secara berkesan. Oleh itu, Glickman et al. (2004), menyatakan bahawa untuk melihat perkembangan seseorang guru serta kesan hasil proses penyeliaan, seseorang penyelia harus mempunyai pengetahuan yang luas. Sebagai pemudah cara untuk melihat perkembangan manusia, pengetahuan dan kemahiran sangat penting dalam penyeliaan untuk mencungkil potensi manusia, berkomunikasi dan perkembangan kurikulum (Lovell dan Wiles, 1983 dalam Olivia & Pawlas, 2004).

Nurahimah dan Rafisah (2010) menyatakan penyeliaan bagi seseorang pengetua telah menimbulkan satu permasalahan dalam melaksanakan penyeliaan yang paling sesuai untuk sesebuah sekolah, dan guru sebagai profesional yang pada tahap perkembangan yang berbeza memerlukan pendekatan penyeliaan yang berbeza kerana guru mempunyai perkembangan pada tahap profesional yang berbeza (Glickman, Gordon dan Ross-Gordon, 2004). Oleh disebabkan itu, seseorang guru perlulah dinilai dengan betul, adil dan saksama bagi meningkatkan kemahiran guru tersebut dan untuk meningkatkan efisien guru supaya proses penyeliaan yang sangat berkualiti amat perlu.

Peningkatan mutu pengajaran merupakan matlamat utama penyeliaan pengajaran di mana ketika penyelia iaitu pengetua menjalankan tugas penyeliaan seseorang penyelia itu akan membuat pencerapan dari segi memberi ulasan, merekod, memberi respons terhadap penyeliaan yang telah dijalankan serta membuat perbincangan akan segala kekurangan atau kelemahan yang diperhatikan. Untuk menjalankan penyeliaan yang sistematik segala prinsip yang wujud di dalam penyeliaan klinikal diguna pakai di mana ianya bermula dari sebelum penyeliaan iaitu pra-pengajaran, semasa penyeliaan dan diikuti dengan selepas penyeliaan iaitu post-pengajaran (Esah Sulaiman, 2003).

Penyeliaan klinikal adalah satu ‘pendekatan berpusatkan manusia’ atau penambahbaikan yang berterusan. Cogan (1973) salah satu perintis penyeliaan klinikal, yang dipetik dalam Zepeda (2007) mentakrifkan ia sebagai: “.....rasional dan amalan yang direka untuk meningkatkan prestasi guru di dalam bilik darjah. Ia mengambil data utamanya dari keadaan di dalam bilik darjah. Menurut Sergiovanni & Starrat (2006), dengan menganalisis data ini hubungan antara guru dan penyelia dari aspek pembentukan asas program, prosedur dan strategi yang direka akan meningkatkan pembelajaran pelajar dengan meningkatkan tingkah laku guru di dalam bilik darjah.

Di dalam kajian ini, terdapat beberapa pendekatan penyeliaan pengajaran yang dijelaskan di mana terdapat empat pendekatan seperti penyeliaan bersama (collaborative supervision), penyeliaan berbeza (differentiated supervision), penyeliaan pembangunan (developmental supervision) dan penyeliaan klinikal (clinical supervision). Namun begitu penyeliaan klinikal adalah pendekatan yang digunakan untuk membuat kajian ini memandangkan sekolah-sekolah menengah mempraktikkannya. Dalam kajian ini amalan pengajaran merujuk kepada tindakan pentadbir dalam melaksanakannya iaitu penyeliaan klinikal.

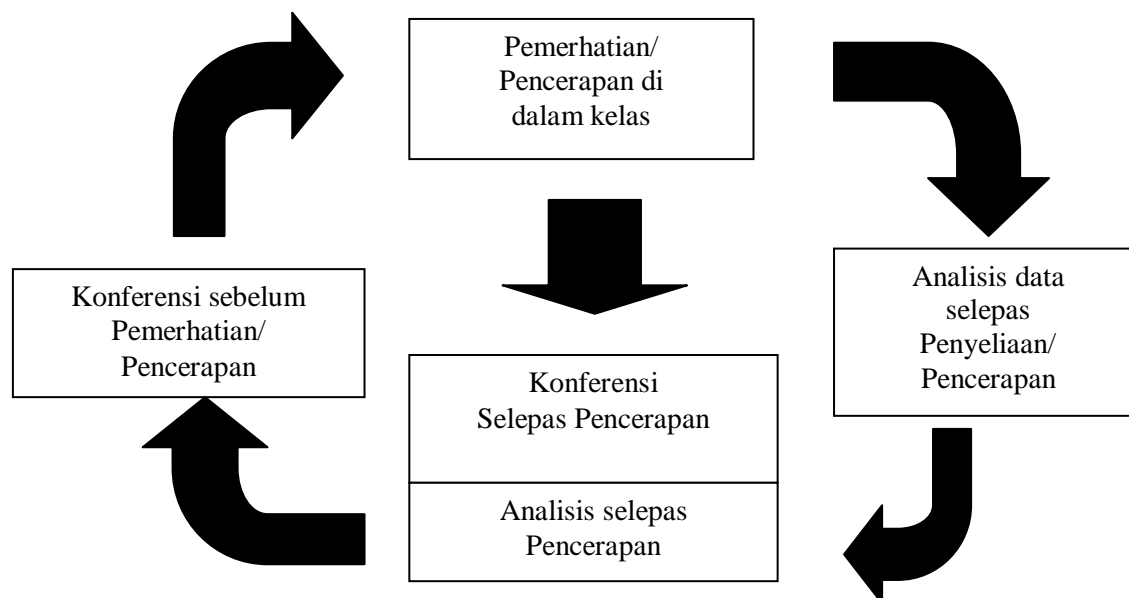
Untuk itu, ianya dikatakan bahawa penyeliaan klinikal adalah usaha “berterusan untuk proses pembangunan guru yang berdasarkan pemerhatian langsung akan prestasi pengajaran di dalam bilik darjah”. Selain itu, tujuan utama penyeliaan klinikal adalah untuk menggalakkan pengajaran yang berkesan dan untuk membantu guru-guru “mengurangkan percanggahan yang wujud antara pengajaran sebenar dan tingkah laku pengajaran yang ideal” Gaies dan Bowers (1993). Berdasarkan kajian yang dijalankan oleh Asnah (1995) bahawa penyeliaan pengajaran merupakan satu amalan di mana prosesnya adalah seperti membuat pemerhatian, memberi bimbingan dan maklum balas iaitu respons kepada guru yang telah diselia untuk memastikan pengajaran yang seterusnya atau pada masa akan datang, lebih berkualiti dan sistematik. Oleh itu, melalui penyeliaan klinikal seseorang penyelia dapat memberi bantuan dan bimbingan kepada guru atau orang yang diselianya supaya dapat mewujudkan pengajaran yang lebih sistematik dan meningkatkan profesionalisme mereka dan membetulkan pengabaian penyeliaan yang wujud di dalam kelas (Sergiovanni dan Starrt, 2007).

Sorotan Literatur

Terdapat beberapa model dan teori yang boleh dikaitkan dengan amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan di dalam bilik darjah. Penyeliaan Klinikal (Clinical Supervision) menurut Shamsuddin dan Kamarul (2011), kaedah penyeliaan klinikal ini mula-mula dipelopori oleh pengkaji Moris Cogan & Robert Goldhammer di Universiti Harvard pada tahun 1960-an. Menurut Sergiovanni dan Starratt (1979) penyeliaan klinikal adalah satu kaedah iaitu berlakunya pertemuan semuka di antara penyelia dan orang yang diselia untuk menilai pengajaran dan pembelajaran yang berlangsung di dalam kelas. Ianya mempunyai dua matlamat yang utama iaitu yang pertama adalah untuk meningkatkan profesional guru dan yang kedua adalah kaedah pengajaran guru dibuat penambahbaikan.

Cogan (1973) menyatakan bahawa penyeliaan klinikal adalah untuk memperbaiki dan menjelaskan kekurangan yang dikesan ketika diselia di dalam bilik darjah. Tingkah laku guru boleh diubah melalui data yang diperolehi kerana guru dapat mengubah tingkah laku mereka untuk memberikan pengajaran yang lebih baik. Konsep penyeliaan pengajaran yang diberikan oleh Cogan masih diguna sehingga kini. Menurut (Goldhammer et al., 1980), penyeliaan pengajaran yang merupakan pertemuan di antara penyelia dan orang yang diselia dan fokus paling utama adalah untuk menilai tingkah laku guru. Ini dipersetujui oleh Glatthorn (1984) yang

menyatakan ianya adalah satu proses yang intensif untuk memperbaiki pengajaran yang dijalankan oleh guru melalui perbincangan.



Rajah 1 : Carta Pusingan Pencerapan Klinikal Menurut Goldhammer (1980)

Menurut (Goldhammer et al., 1980), seseorang penyelia yang berminat untuk mengaplikasikan pendekatan klinikal harus mengetahui dan harus faham dengan lebih teliti akan teknik asas yang sangat bernas dan bagus untuk membangunkan mutu pengajaran guru serta kompetensi mereka. Selain itu menurut Glickman, Gordon dan Ross-Gordon (2004) penyeliaan klinikal melibatkan lima langkah yang penting seperti di (Rajah 1):-

- i) Pra- Konferensi / Perbincangan sebelum penyeliaan
- ii) Penyeliaan / Pemerhatian di dalam kelas
- iii) Analisa data yang dilakukan selepas penyeliaan
- iv) Pasca/Post Konferensi/ Perbincangan selepas penyeliaan
- v) Analisis selepas penyeliaan

i) Pra-Konferensi / Perbincangan Sebelum Penyeliaan

Peringkat ini adalah peringkat permulaan di dalam proses penyeliaan klinikal iaitu peringkat pra- konferensi atau perbincangan sebelum penyeliaan. Tujuan utama ianya dijalankan adalah untuk membina persefahaman diantara penyelia iaitu pengetua atau wakilnya dengan guru yang hendak diselia. Segala refleksi mengenai tingkah laku diri guru itu bolehlah dijelaskan kepada penyelia atau ia dianggap sebagai peluang untuk memperkenalkan diri. Dengan wujudnya pertemuan seperti ini diharap guru yang akan diselia itu akan berasa lebih selesa dan bersedia sebelum penyeliaan pengajaran bermula. Mereka juga akan berasa lebih yakin ketika diselia dan ketika pengajaran. Di sini penyelia juga memainkan peranan di mana mereka harus membina kebolehppercayaan guru dengan bertemu dengan guru.

Dalam langkah ini juga para penyelia akan berbincang dengan guru untuk membuat penentuan terhadap sebab dan tujuan pemerhatian dilakukan, fokus utama dalam pemerhatian, kaedah yang akan digunakan dalam pemerhatian, jangka masa pemerhatian dan akhir sekali masa untuk membuat post konferensi. Selain itu, penyelia dan guru boleh berkerjasama di dalam membuat keputusan akan aspek yang akan dikaji dan isu yang difikirkan akan timbul. Aspek yang hendak difokuskan harus dibincang selepas penyeliaan dan penyelia harus menutup pra-konferensi dengan memastikan guru adalah selesa sebelum penyeliaan bermula.

Berdasarkan model Acheson dan Gall (1980) yang seiring dengan model (Goldhammer et al., 1980), berkata bahawa di dalam proses penyeliaan pengajaran penyelia harus mengikuti beberapa langkah yang penting. Ianya adalah seperti penyelia memberitahu guru tarikh dan kelas

penyeliaan pengajaran akan dijalankan. Guru juga akan berbincang dengan penyelia akan objektif pengajaran yang hendak dicapai, teknik, kaedah, alat bantuan mengajar yang hendak digunakan, tahap kebolehan pelajar dan isu serta halangan yang akan dihadapi oleh guru semasa penyeliaan.

ii) Penyeliaan / Pemerhatian Semasa Penyeliaan

Peringkat ini adalah peringkat yang paling penting di dalam penyeliaan. Pada peringkat ini, aspek yang hendak difokuskan hendaklah dibuat dengan sangat teliti terutamanya berpandukan persetujuan pra-konferensi. Ia juga akan fokus akan teknik menyoal guru, komunikasi yang wujud, set induksi, pengawalan murid-murid dan sebagainya. Perbincangan selepas penyeliaan adalah berfokus kepada data yang diperolehi semasa penyeliaan, oleh itu penyeliaan semasa dianggap amat mustahak. Dapatan dari data boleh membantu guru dalam mengetahui kelemahan dan kebaikan mereka di dalam bilik darjah. Pada peringkat ini, penyelia akan sentiasa fokus dan meneliti sama ada wujud isu-isu atau perkara yang tidak dijangka. Terdapat pelbagai cara untuk mengumpul data seperti mengisi borang senarai semak, jadual kekerapan, rakaman dan pelbagai cara lain. Namun begitu, apabila meneliti perkara-perkara yang negatif, penyelia haruslah membuat pertimbangan apabila timbul situasi seperti pengaruh persekitaran, fizikal dan emosi di dalam bilik darjah.

iii) Analisa data selepas penyeliaan

Pada peringkat ini data yang telah dikumpulkan semasa penyeliaan akan dikaji untuk membantu supaya perbincangan dapat dijalankan. Data yang dikumpulkan haruslah relevan dan seperti apa yang dipersetujui sebelum penyeliaan. Data yang dikumpulkan bolehlah dalam bentuk kualitatif atau kuantitatif. Penyelia akan membuat penganalisan dari segi kekerapan yang wujud dan melihat kesilapan yang berulang. Penyelia harus peka akan penggunaan instrumen yang tidak diambil kira dalam soal selidik. Penyelia akan membuat interpretasi berdasarkan analisa ke atas huraiannya.

iv) Pasca Konferensi / Perbincangan selepas penyeliaan (pemberian maklumat, secara berarah, kolaboratif atau bukan berarah (non-directive) dan berarah (directive)

Ianya adalah perbincangan selepas penyeliaan yang berpandukan data yang telah dianalisis di peringkat sebelum ini. Peringkat ini adalah untuk memberikan maklum balas atau lebih dikenali "feedback" selepas pemerhatian di dalam kelas. Tujuan peringkat ini dijalankan supaya guru-guru dapat mempertingkatkan mutu pengajaran mereka, dapat membuat penilaian terhadap diri sendiri selepas perbincangan dan akhir sekali untuk pencapaian kemajuan dari segi profesional. Kejayaan peringkat ini adalah bergantung kepada persetujuan yang dicapai sebelum penyeliaan. Dari situ, penyelia akan menggunakan pendekatan yang telah dipilih sama ada membuat kawalan secara berarah (directive), pemberian maklumat secara berarah, kolaboratif atau bukan berarah (non-directive).

v) Analisa Selepas Penyeliaan

Pada peringkat ini, sebarang komen dan saranan dapat diutarakan di antara penyelia dan guru yang telah diselia. Ianya adalah berkaitan dengan kekurangan atau kelemahan dan kekuatan yang wujud semasa penyeliaan pengajaran dijalankan. Ini adalah supaya kelemahan yang wujud dapat dibaiki dan kekurangan dapat diatasi. Sebarang kritikan pada peringkat ini bolehlah dilakukan secara baik dan tenang. Bagi mewujudkan penyeliaan yang lebih baik dan pengajaran yang lebih efektif dan bermutu tinggi maka peringkat ini sangat tepat (Acheson & Gall, 1980).

Penyeliaan klinikal merupakan pemerhatian ke atas pengajaran seseorang guru yang mengajar di dalam bilik darjah. Segala tingkah laku guru sama ada yang positif atau negatif, perbuatan, cara dan kaedah pengajaran, akan diperhatikan dan dicatat. Dengan menggunakan cara penyeliaan sebegini guru akan dapat mengetahui segala kelemahan dan kekuatan mereka. Penambahbaikan dapat dibuat terhadap pengajaran dan laporan teguran boleh dikesan (Ibrahim, 2001).

Berdasarkan Glickman, Gordon & Ross-Gordon (2004) dengan berteraskan kepada pendekatan klinikal atau juga dikenali sebagai model penyeliaan klinikal, seseorang penyelia harus mempunyai pengetahuan, kemahiran interpersonal dan teknikal yang tinggi kerana sifat-

sifat yang berikut sangat penting di dalam peringkat pra pemerhatian, pemerhatian di dalam kelas, dan pasca pemerhatian atau pemerhatian selepas penyeliaan. Untuk pencapaian penyeliaan yang berkualiti ketiga-tiga faktor yang dinyatakan di atas sangat berkait dan melengkap di antara satu sama lain.

Aminuddin (2005) menyatakan bahawa dengan penyeliaan yang sistematik yang dilakukan oleh guru besar maka perkara yang sebenar sedang berlaku di dalam bilik darjah dapat dilihat dengan jelas. Ini dilakukan supaya kelemahan yang dikesan akan dan dapat diatasi dengan perbincangan. Ini menunjukkan bahawa sekolah yang cemerlang lahir daripada tanggungjawab pengetua sekolah itu yang mengamalkan pengurusan dan kepimpinan yang sangat berkesan dan ini merupakan tangga kejayaan sesebuah sekolah. Selain itu, penyeliaan juga penting untuk mencapai prestasi kerja yang cemerlang dan memperkembangkan potensi diri seseorang guru.

Berdasarkan kajian yang dijalankan oleh Alimuddin (2006) penyeliaan harus dijalankan untuk melihat kecemerlangan akademik murid. Kenyataan di atas disokong oleh kajian yang dibuat oleh Hamdan & Nurlia (2011) bahawa untuk melihat peningkatan akademik pelajar di dalam bilik darjah maka perbincangan harus dijalankan mengenai cara dan kaedah yang paling efisien. Mohd Salleh (2000) menjelaskan bahawa dalam dasar untuk melaksanakan penyeliaan terutamanya penyeliaan klinikal, laporan yang diterima oleh penyelia tidak harus dilengahkan dan diberikan penjelasan dengan cepat dan tepat berhubung dengan penyeliaan di dalam bilik darjah. Menurut beliau jikalau laporan yang dibuat tidak dibincangkan atau disiapkan dalam tempoh 24 jam selepas penyeliaan dijalankan maka tanggapan guru-guru terhadap penyeliaan dan pengetua akan terjejas.

Amalan penyeliaan pengajaran yang dibuat secara sistematik dan bermakna akan dapat meningkatkan prestasi pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Salah satu daripada tugas guru besar adalah untuk memastikan matlamat sekolahnya telah diterjemahkan dalam amalan penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah dan ianya dapat dijalankan melalui penyeliaan pengajaran, dan sokongan terhadap pengajaran yang dijalankan (Hallinger & Murphy (1985). Jacob dan Lefgren (2008) mencadangkan bahawa pengetua membuat penilaian terhadap guru berdasarkan pemerhatian yang formal, input daripada ibu bapa, dan skor pencapaian pelajar di dalam bilik darjah. Pengetua yang sering menggunakan kebijaksanaan mereka dan pengalaman profesional mereka untuk menyediakan aktiviti-aktiviti pembangunan yang secara langsung membantu kehendak guru. Sebaliknya, guru mungkin mempunyai perasaan yang tidak benar atau palsu akan keberkesanan melalui kekurangan maklum balas yang mencukupi dan sesuai serta sokongan diperingkat sekolah dan bilik darjah. Oleh itu, pengetua memainkan peranan yang penting dalam pertumbuhan dan pembangunan profesional guru-guru.

Salah satu daripada fungsi seseorang penyelia adalah penyeliaan kakitangan di bawahnya iaitu guru-guru. Penyeliaan secara formatif adalah di mana penyelia iaitu pengetua akan membantu guru di dalam kelas untuk memperbaiki arahan atau pengajaran guru untuk meningkatkan pembelajaran pelajar di dalam kelas. Pengetua sekolah harus sedar bahawa penyeliaan formatif bukan sahaja lawatan ke kelas yang rutin dan penilaian proses pengajaran dan pembelajaran. Ia termasuk aspek-aspek seperti penetapan matlamat, lawatan susulan, mentor dan bimbingan, maklumbalas yang berterusan dalam perkembangan dan kemajuan dan untuk melaksanakan perubahan dan meningkatkan peluang pembangunan profesional guru (Jackson, 2001).

Menurut Nurahimah & Rafisah (2010), aspek pengetahuan adalah aspek yang paling penting perlu dikuasai oleh setiap penyelia. Oleh itu, pengetua sebagai penyelia harus memahami hala tuju sekolah mereka tanpa sebarang kecualian. Kaedah pendidikan andragogi, perkembangan guru serta amalan penyeliaan perlu difahami oleh setiap penyelia. Oleh itu, penyelia harus sentiasa menguasai kemahiran interpersonal. Untuk menggalakkan orientasi hubungan yang lebih baik dan positif yang akan membawa perubahan, penyelia harus menilai bagaimana tingkah laku interpersonal mereka dapat meninggalkan kesan terhadap guru. Terdapat tiga kecekapan teknikal yang sangat penting bagi seseorang penyelia seperti kemahiran merancang, penaksiran, pemerhatian dan penilaian peningkatan pengajaran untuk melihat perkembangan guru.

Kepimpinan pengetua yang berkesan harus mengamalkan penyeliaan yang sistematik serta mengadakan sesi dialog yang berkesan dengan guru pada peringkat post untuk menggalakkan refleksi guru yang berkesan dan pertumbuhan dari segi profesional. Oleh itu,

kepimpinan yang berkesan akan memastikan amalan penyeliaan yang menggunakan pendekatan klinikal akan sentiasa diamalkan oleh semua penyelia di sekolah dan secara formatif (Blasé & Blasé, 2002).

Menurut Hashim Hamad (2000) amalan penyeliaan klinikal seperti yang diamalkan di dalam proses penyeliaan pengajaran ada matlamat khususnya untuk mengembangkan profesionalisme guru di sekolah. Ianya adalah satu bentuk penyeliaan pengajaran yang lebih bercorak perbincangan serta memberi nasihat dan dorongan yang amat perlu untuk membuat perubahan jikalau kelemahan atau kekurangan dapat dikesan untuk peningkatan prestasi pengajaran di sekolah. Namun begitu, di sekolah didapati para pengetua dan orang yang diwakilkan atau diberi kuasa tidak menjalankan proses penyeliaan secara sistematik dan melakukannya secara kadang-kadang dan penyemaman buku rekod mengajar dan sebagainya.

Objektif Kajian

Secara umumnya kajian ini adalah untuk mengkaji amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan di dalam bilik darjah oleh guru-guru sekolah menengah.

Objektif khusus kajian ini dijalankan adalah untuk :

- i) Mengetahui amalan penyeliaan pengajaran di Sekolah Menengah Kebangsaan
- ii) Mengetahui amalan sebelum penyeliaan klinikal yang dijalankan di sekolah?
- iii) Mengetahui amalan semasa penyeliaan klinikal yang dijalankan di sekolah?
- iv) Mengetahui amalan selepas penyeliaan klinikal yang dijalankan di sekolah?

Metodologi

Kajian ini merupakan kajian tinjauan atau *survey* yang menggunakan soal selidik sebagai instrumen. Sampel kajian dipilih menggunakan kaedah persampelan rawak. Responden yang telah mengisi maklumat secara sukarela dan sejumlah 250 orang guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Zon Bangsar, Kuala Lumpur telah dipilih untuk melaksanakan kajian ini. Borang soal selidik dalam kajian ini telah dibahagikan kepada bahagian A dan bahagian B. Bahagian A di dalam borang soal selidik mengandungi item berkaitan dengan faktor demografi yang bertujuan untuk mendapatkan latar belakang untuk subjek kajian. Soalan-soalan adalah terdiri daripada jantina, bangsa, bidang pengajaran, pengalaman mengajar dan kekerapan diselia dalam tempoh setahun. Para responden dikehendaki untuk menandakan (✓) pada ruangan yang disediakan.

Di dalam bahagian B ianya mengandungi item kajian yang berkaitan dengan amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan di dalam bilik darjah oleh guru-guru Sekolah Menengah Zon Bangsar, Kuala Lumpur atau ianya lebih diketahui sebagai amalan pencerapan yang dijalankan oleh penyelia di dalam kelas dalam tempoh setahun dan berdasarkan “Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 yang merupakan arahan pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran oleh pengetua” terhadap semua guru dibawahnya. Jumlah soalan atau item di dalam bahagian B adalah 15 item.

Responden diminta untuk menandakan darjah persetujuan pada skala berbentuk likert. Setiap item menggunakan 5-mata Skala Likert, iaitu dalam bentuk; (1) Tidak Pernah, (2) Pernah Sekali, (3) Kadang-Kadang, (4) Kerapkali dan (5) Sentiasa Berlaku. Penyusunan setiap item dalam bahagian ini menggunakan kombinasi item negatif dan positif, walau bagaimanapun semasa pengkodan dilakukan maka setiap item negatif akan dikod semula secara terbalik (reverse coded) iaitu seperti (1) Sentiasa Berlaku, (2) Kerapkali, (3) Kadang-Kadang, (4) Pernah Sekali dan (5) Tidak Pernah.

Dapatan dan Perbincangan

Maklumat demografi

Taburan kekerapan bilangan responden yang terlibat di dalam kajian ini berjumlah sebanyak 250 responden yang terdiri daripada 74 responden lelaki iaitu (29.6%) dan ini diikuti oleh 176 responden perempuan iaitu (70.4%). Bangsa responden, didapati analisis data menunjukkan 130 (52%) dari bilangan responden adalah berbangsa Melayu, ini diikuti oleh 78 (31.2%) adalah responden Cina, manakala bagi responden India adalah 42 (16.8%). Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa kebanyakan responden kajian adalah berbangsa Melayu iaitu 130 (52%) dan jumlah responden yang sedikit adalah responden berbangsa India iaitu 42 (16.8%).

Berdasarkan bidang pengajaran, didapati seramai 75 (30%) daripada guru-guru mengajar di dalam bidang Sains dan Matematik, ini diikuti oleh 74 (29.6%) mengajar di dalam bidang Bahasa, seterusnya bilangan responden yang mengajar Sivik dan Kemanusiaan adalah 70 (28%) dan akhir sekali bagi bidang Pendidikan Teknik dan Vokasional didapati terdapat sebanyak 31 (12.4%) responden. Ini menunjukkan bilangan tertinggi sebanyak 75 (30%) di dalam bidang Sains dan Matematik. Selain itu, bidang Bahasa juga menunjukkan peratus yang lebih kurang sama iaitu 74 (29.6%). Bidang Pendidikan Teknik dan Vokasional menunjukkan peratus yang paling rendah 31 (12.4%) sahaja.

Dari segi pengalaman mengajar, mendapati bilangan responden bagi guru-guru yang mengajar kurang dari 5 tahun ialah 56 (22.4%), seterusnya bagi guru-guru yang mengajar 5 hingga 10 tahun ialah 65 (26%), pengalaman 11 hingga 15 tahun ialah 41 (16.4%), 16 hingga 20 tahun ialah 41 (16.4%) dan akhir sekali lebih daripada 21 tahun pengalaman mengajar adalah 47 (18.8%). Analisis data di atas menunjukkan bahawa bilangan responden yang paling tinggi adalah dalam lingkungan 5 hingga 10 tahun iaitu 65 (26%). Manakala, bagi guru-guru yang mengajar 11 hingga 15 tahun ialah 41 (16.4%) dan 16 hingga 20 tahun menunjukkan 41 (16.4%) juga dan ini menunjukkan jumlah data yang sama.

Dari sudut kekerapan diselia dalam tempoh setahun, mendapati bilangan responden yang diselia 3 kali dalam setahun adalah sebanyak 34 (13.6%) responden, manakala bagi responden yang diselia 2 kali setahun adalah sebanyak 65 (26%), ini diikuti oleh bilangan responden yang diselia cuma 1 kali setahun adalah 151 (60.4%) dan akhir sekali bagi bilangan responden yang tidak pernah diselia adalah 0 (0%) dari bilangan responden.

Jadual 1-Maklumat Demografi Responden

		N	Frekuensi (%)
Jantina	Lelaki	74	29.6
	Perempuan	176	70.4
Bangsa	Melayu	130	52.0
	Cina	78	31.2
	India	42	16.8
Bidang Pengajaran	Sains & Matematik	75	30.0
	Bahasa	74	29.6
	Sivik & Kemanusiaan	70	28.0
	Pendidikan Teknik & Vokasional	31	12.4
Pengalaman Mengajar	Kurang 5 tahun	56	22.4
	6 hingga 10 tahun	65	26.0
	11 hingga 15 tahun	41	16.4
	16 hingga 20 tahun	41	16.4
	Lebih daripada 21 tahun	47	18.8
Kekerapan Diselia	3 Kali	34	13.6
	2 Kali	65	26.0
	1 Kali	151	60.4
	Tidak Pernah	0	0

Amalan Penyeliaan Pengajaran

Analisa data (Jadual 2) menunjukkan bahawa amalan penyeliaan pengajaran yang mengikut pendekatan klinikal yang dilakukan oleh pengetua atau wakilnya sebagai penyelia di sekolah dengan nilai min keseluruhan adalah 3.46 dan (S.P = .71). Ini menunjukkan bahawa amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan di sekolah terhadap guru-guru adalah pada tahap

yang sederhana. Menurut hasil kajian item yang memperoleh min yang tertinggi menyatakan bahawa penyelia menunjukkan sikap yang tidak mesra dan berfikiran tidak terbuka semasa sesi penyeliaan dan ianya cukup membuatkan guru-guru berasa risau apabila penyelia bersikap demikian dan skor min adalah 3.84 yang berada di tahap yang tinggi dengan (S.P = 1.33). Manakala item yang memperoleh skor min yang paling rendah menyatakan bahawa penyeliaan pengajaran biasanya bermula dengan perbincangan dan ianya memperoleh skor min paling rendah iaitu 2.70 dan (S.P = 1.28). Ini menunjukkan bahawa kebanyakan guru tidak bersetuju dengannya atau perbincangan tidak dilangsungkan sebelum penyeliaan bermula.

Amalan penyeliaan pengajaran yang mengikut pendekatan klinikal dibincangkan mengikut tiga peringkat yang penting iaitu sebelum penyeliaan, semasa penyeliaan dan akhir sekali selepas penyeliaan. Dapatan kajian melalui Jadual 2 menunjukkan bahawa min keseluruhan bagi peringkat sebelum penyeliaan menunjukkan pada tahap yang sederhana (Min = 3.14, S.P = .92). Ini menunjukkan bahawa guru-guru bersetuju bahawa kebanyakan penyeliaan pengajaran bermula dengan maklumat mengenai tarikh untuk pencerapan yang akan dibincangkan terlebih dahulu sebelum penyeliaan dijalankan. Hasil kajian mengenai peringkat penyeliaan semasa penyeliaan memperoleh min keseluruhan yang menunjukkan tahap yang sederhana iaitu (Min = 3.61, S.P = .73). Ianya menunjukkan bahawa semasa penyeliaan berlangsung penyelia akan sentiasa membuat pemerhatian dan catatan dan penyeliaan akan berlaku dari mula hingga ke akhir waktu pengajaran dan pembelajaran (P&P). Dapatan kajian bagi peringkat selepas penyeliaan pula menunjukkan skor keseluruhan min yang berada pada tahap yang sederhana juga (Min = 3.48, S.P = .91). Ianya menjelaskan bahawa sesetengah penyelia akan sentiasa memberi maklumat balas selepas penyeliaan dijalankan dan sebarang kelemahan dan kebaikan yang dikesan akan dinyatakan oleh penyelia untuk membuat perubahan supaya mutu pengajaran dapat dipertingkatkan.

Jadual 2: Taburan Amalan Penyeliaan Pengajaran Yang Dijalankan Di Dalam Bilik Darjah

Amalan Penyeliaan Pengajaran	Skor Min	Sisihan Piawai	Skala Tahap
Sebelum Penyeliaan	3.14	0.92	Sederhana
Semasa Penyeliaan	3.61	0.73	Sederhana
Selepas Penyeliaan	3.48	0.91	Sederhana
Keseluruhan	3.46	0.71	Sederhana

Jadual 3- Min dan Sisihan Piawai Amalan Penyeliaan Pengajaran Yang Dijalankan Di Dalam Bilik Darjah

Pernyataan	Min	s.p
Penyelia memaklumkan kepada saya tarikh penyeliaan pengajaran akan dijalankan.	3.68	1.22
Penyeliaan biasanya bermula dengan perbincangan	2.70	1.28
Proses pengajaran dan pembelajaran saya tidak diganggu semasa penyeliaan	3.14	1.34
Hubungan saya dan penyelia saya adalah mesra semasa proses penyeliaan dilakukan.	3.54	1.25
Sebelum penyeliaan, saya sentiasa dimaklumkan aspek-aspek yang akan diselia terlebih dahulu	3.05	1.38
Semasa penyeliaan di dalam kelas, penyelia sentiasa memerhati pengajaran dan membuat catatan	3.80	1.16
Perbincangan selepas penyeliaan pengajaran tertumpu kepada aspek-aspek yang telah dicerap.	3.48	1.19
Penyelia saya akan sentiasa memberi maklumat balas selepas	3.64	1.10
	3.48	1.22

penyeliaan.	3.34	1.28
Perbincangan dua hala biasanya berlaku selepas penyeliaan		
Perbincangan selepas penyeliaan, penyelia sentiasa mendorong saya membuat penilaian sendiri	3.35	1.32
Cadangan penambahbaikan pengajaran biasa diberikan oleh penyelia selepas penyeliaan.	3.76	1.18
Penyeliaan berlaku dari mula hingga akhir waktu pengajaran dan pembelajaran (P&P)	3.58	1.15
Sebarang kebaikan dan kelemahan yang dikesankan dinyatakan oleh penyelia semasa perbincangan selepas penyeliaan pengajaran	3.84	1.33
Penyelia menunjukkan sikap yang tidak mesra dan berfikiran tidak terbuka semasa sesi penyeliaan.	3.52	1.49
Penyelia tidak berkongsi pengalaman mengajar beliau bersama saya.		

Guru-guru mempunyai pandangan yang sederhana atau boleh dikatakan boleh menerima amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan di sekolah mereka. Ini adalah kerana tahap sederhana menunjukkan bahawa ada segelintir daripada mereka bersetuju dengan amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan di kelas berdasarkan pendekatan klinikal adalah sangat sistematik dan segelintir lagi tidak mempunyai pandangan yang sama.

Kajian yang dijalankan menunjukkan bahawa amalan penyeliaan yang mengikut pendekatan klinikal yang dilaksanakan di sekolah-sekolah yang terlibat di dalam kajian menunjukkan tahap yang sederhana iaitu dengan nilai min keseluruhannya ialah 3.46. Secara umumnya, amalan penyeliaan yang mengaplikasikan pendekatan klinikal melibatkan tiga fasa yang penting iaitu peringkat sebelum penyeliaan, semasa penyeliaan dan selepas penyeliaan. Ketiga-tiga peringkat di dalam amalan penyeliaan klinikal menunjukkan tahap amalan yang sama iaitu tahap yang sederhana. Amalan sebelum penyeliaan iaitu perbincangan sebelum penyeliaan menunjukkan nilai min 3.14 iaitu tahap sederhana, manakala bagi peringkat semasa penyeliaan iaitu pemerhatian yang dijalankan oleh penyelia terhadap penyeliaan pengajaran di dalam kelas menunjukkan nilai min 3.61 yang berada pada tahap sederhana dan akhir sekali peringkat selepas penyeliaan iaitu di mana penyelia akan membuat perbincangan dengan guru berkenaan dengan skor markah, cara, kaedah atau sebarang kelemahan dan kebaikan menunjukkan nilai min 3.48 dan ia juga berada pada tahap yang sederhana.

Hasil kajian yang dijalankan ini menunjukkan bahawa amalan penyeliaan yang menggunakan pendekatan klinikal telah dilakukan oleh penyelia-penyelia di semua sekolah. Kajian yang dijalankan oleh Hamdan & Rahimah (2011) menunjukkan bahawa amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan di sekolah-sekolah menunjukkan tahap yang sangat positif di mana majoriti daripada responden bersetuju dengan amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan. Menurut kajian mereka peringkat sebelum penyeliaan menunjukkan bahawa majoriti daripada guru-guru mengakui bahawa sebelum penyeliaan pengajaran dilakukan, penyelia dan guru akan membuat perbincangan awal seperti memberitahu mengenai kelas, mata pelajaran dan aspek yang akan diselia. Hasil dapatan kajian bagi peringkat semasa penyeliaan pula menunjukkan bahawa 80% daripada responden menjelaskan bahawa hubungan yang mesra dengan penyelia adalah positif dan membawa kesan terhadap penyeliaan yang dijalankan pada peringkat semasa penyeliaan. Kenyataan di atas dipersetujui oleh Alimuddin (2006) bahawa impak yang maksimum dalam aktiviti penyeliaan akan terhasil melalui sikap penyayang, jujur dan hubungan percaya mempercayai di antara pengetua dan guru besar.

Hasil kajian ini adalah selari dengan kenyataan oleh Acheson & Gall (2003) yang menyatakan bahawa kebanyakan sesi perbincangan di antara penyelia dengan guru perlu dilakukan dan ini adalah untuk mendapatkan maklum balas berdasarkan penyeliaan pengajaran yang telah dijalankan terhadap mereka. Perbincangan selepas penyeliaan pengajaran dapat menyampaikan dan memberitahu guru-guru akan sebarang kelemahan dan kekuatan guru yang dikesan terhadap mereka berdasarkan kaedah, teknik dan bahan bantuan mengajar. Acheson & Gall (2003) juga menyatakan bahawa perbincangan secara dua hala merupakan langkah yang

paling baik kerana jikalau perbincangan dua hala dijalankan maka kualiti pengajaran juga akan meningkat. Pernyataan di atas turut diakui oleh Bacharach & Conlay (1986) di dalam kajian mereka yang menunjukkan bahawa komunikasi dua hala di antara penyelia iaitu pengetua dan guru iaitu perbincangan yang selesa dan secara terbuka dapat melihat penukaran fikiran secara bebas di antara mereka berdua. Selain itu, kajian yang dijalankan oleh Leithwood & Montgomery (1986) juga menyatakan bahawa komunikasi dua hala dapat memperkembangkan potensi diri seseorang guru dan ini dapat memudahkan sebarang keputusan yang dibuat terhadap sekolah untuk mencapai matlamat sekolah itu.

Namun begitu, kajian yang dijalankan oleh Haliza (2005) pula menunjukkan sebaliknya, di mana menurut kajian beliau amalan penyeliaan yang menggunakan pendekatan klinikal tidak dijalankan dengan begitu memuaskan. Ini adalah kerana kajian beliau menunjukkan 54.2% daripada responden yang dikaji bersetuju bahawa selepas penyeliaan pengajaran dijalankan penyelia hanya memberikan maklum balas berdasarkan borang yang telah disediakan dan tiada berlaku komunikasi dua hala di antara penyelia dan orang yang diselia iaitu guru. Baharom (2002) juga mempunyai pandangan yang bertentangan dengan dapatan kajian kerana menurut beliau walaupun penyeliaan klinikal diamalkan di sekolah namun begitu peringkat terakhir di dalam proses pendekatan klinikal menunjukkan proses selepas penyeliaan tidak dilaksanakan dengan begitu memuaskan oleh penyelia sekolah iaitu guru besar atau pengetua.

Oleh itu, yang boleh disimpulkan di sini adalah bahawa amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan di sekolah-sekolah yang menggunakan pendekatan klinikal adalah sederhana. Ini menunjukkan bahawa ketiga-tiga peringkat amalan penyeliaan klinikal yang dilaksanakan adalah sederhana sahaja. Oleh disebabkan amalan penyeliaan yang dijalankan adalah sederhana maka ianya memberi ruang kepada penyelia-penyelia di semua sekolah iaitu guru besar untuk membuat penambahbaikan terhadap amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan di sekolah mereka.

Menurut dapatan kajian penyelidik, penyelia harus memberikan perhatian terhadap peringkat sebelum penyeliaan kerana ianya menunjukkan nilai min yang paling rendah di antara ketiga-tiga peringkat di dalam amalan penyeliaan pengajaran. Berdasarkan kajian penyelidik juga, ianya dijelaskan bahawa penyelia harus terus berusaha untuk meningkatkan kefahaman mereka terhadap konsep dan tujuan sebenar penyeliaan klinikal. Penyelia juga harus mempertingkatkan diri mereka dengan kemahiran-kemahiran seperti kemahiran teknikal, kemahiran interpersonal dan kemahiran strategik. Apabila penyelia dapat menguasai kemahiran-kemahiran yang disebutkan di atas maka ilmu pengetahuan yang diperolehi oleh mereka akan dapat diaplikasikan terhadap amalan penyeliaan pengajaran dan ianya dapat dijalankan dengan berkesan.

Cadangan

Penyeliaan pengajaran yang dilaksanakan di semua sekolah-sekolah menengah dan rendah adalah luas dan kompleks. Ini adalah kerana terdapat pelbagai tanggapan yang positif dan negatif terhadapnya. Walaupun pelbagai aspek boleh dikaji di dalam penyeliaan pengajaran namun kajian ini cuma dapat menjawab beberapa persoalan kajian sahaja. Namun begitu dapatan daripada kajian ini boleh memberi pelbagai kefahaman kepada pelbagai pihak yang terlibat jikalau mereka ingin mengetahui mengenai sikap guru terhadap penyeliaan pengajaran. Segala cadangan yang dinyatakan boleh memberi impak untuk kecemerlangan sistem pendidikan kita. Oleh itu, diharap cadangan-cadangan yang diberikan akan dijadikan sebagai pertimbangan bagi kajian penyelidikan pada masa akan datang.

Kajian ini boleh dilakukan kepada sampel yang lebih besar dan boleh juga dilakukan perbandingan di antara guru-guru sekolah menengah dan rendah; sekolah kerajaan dan sekolah swasta; pelajar-pelajar yang menghadiri sekolah harian dan sekolah berasrama penuh dan selanjutnya. Memandangkan kajian ini mendapati bahawa amalan penyeliaan pengajaran adalah sederhana oleh itu kajian lanjutan boleh dijalankan untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan guru-guru masih bersikap sederhana terhadap penyeliaan pengajaran dan amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan di sekolah. Maklumat daripada kajian ini boleh mengetahui mengapa dan kenapa guru-guru tidak mendapat tahap yang tinggi terhadap penyeliaan pengajaran dan amalan yang dilaksanakan. Adakah ianya terdapat kekurangan di dalam pelaksanaannya dan sebagainya.

Kajian yang dijalankan ini diharap tidak akan memberi tumpuan kepada guru-guru sahaja malahan kajian juga boleh dijalankan terhadap penyelia-penyelia yang menjalankan penyeliaan pengajaran. Selain itu, oleh kerana kajian ini cuma tertumpu atau mewakili Sekolah Menengah Kebangsaan Zon Bangsar sahaja maka kajian lain juga boleh dijalankan dengan lebih luas lagi dengan merangkumi zon-zon lain seperti Zon Pudu, Zon Keramat, Zon Sentul dan sebagainya. Perbandingan juga boleh dijalankan di antara zon-zon tersebut. Ianya adalah bertujuan untuk memberikan gambaran yang luas mengenai sikap dan persepsi guru serta kerisauan mereka.

Kajian yang dijalankan ini adalah terhadap guru-guru yang bertugas di kawasan bandar, oleh itu, diharap kajian dapat dilanjutkan kepada guru-guru yang bertugas di kawasan atau daerah luar bandar dan perbandingan juga boleh dilakukan untuk melihat persepsi mereka dan tahap kerisauan mereka. Kajian ini juga boleh dijalankan untuk membuat pengukuran dan tinjauan akan penguasaan oleh penyelia terhadap penyeliaan klinikal, sifat professional mereka, kemahiran teknikal dan interpersonal yang dimiliki oleh mereka. Maklumat dari kajian boleh digunakan untuk merancang tindakan dan cara yang paling tepat dan sistematik bagi pihak-pihak yang terlibat. Selain itu, memandangkan kebanyakan kajian yang dijalankan adalah menggunakan kaedah kuantitatif, maka diharap kajian-kajian yang akan dilakukan pada masa akan datang boleh dijalankan menggunakan kaedah kualitatif.

Kesimpulan

Berdasarkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013 – 2025), negara kita telah bersedia untuk membawa perubahan yang sangat drastik dan mencabar untuk meningkatkan sistem pendidikan di Malaysia. Oleh itu, penyeliaan pengajaran yang merupakan salah satu daripada tugas utama di dalam kurikulum setiap sekolah di Malaysia harus melaksanakannya. Walaupun timbul pelbagai tanggapan dan sikap mengenai penyeliaan pengajaran di mana ada yang menganggapnya sebagai positif dan ada yang bertanggapan negatif terhadapnya, namun begitu kebanyakan kajian yang dijalankan menunjukkan persepsi atau sikap guru adalah lebih positif. Dengan itu, kita harus memastikan bahawa penyeliaan pengajaran adalah fungsi yang paling utama di dalam sistem pengurusan sekolah dan ianya harus dibuat penambahbaikan supaya wujud tahap yang tinggi dan sangat positif di dalam setiap jiwa pendidik di Malaysia.

Rujukan

- Acheson, K. A., & M. D. Gall. (1980). *Techniques in the clinical supervision of teachers: Preservice and inservice applications* (3rd ed.). New York: Longman.
- Acheson, K. A., & Gall, M. D. (2003). *Clinical supervision and teacher development: preservice and inservice applications* (5th ed.). NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Alimuddin Mohd Dom. (2006). *Kepimpinan Instruksional : Peranan Pengetua Dan Guru Besar Dalam Meningkatkan Kualiti Pengajaran Dan Pembelajaran Di Bilik Darjah. Putrajaya : Sektor Penaziran Kepimpinan Institusi Pendidikan.*
- Aminuddin Adam. (2005). *Penyeliaan dan Penilaian. Kertas kerja yang dibentang dalam Seminar Kepimpinan Instruksional Untuk Pengetua/Guru Besar*
- Asnah Abdul Hamid. (1995). *Penyeliaan Dalam Pengurusan Organisasi Pendidikan: Satu Pendekatan Kaunseling. Jurnal Pendidikan. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia, Jilid 4, Bil. 2.*
- Bacharach, S. B., & Conley, S. C. (1986). *Educational Reform: A Managerial Agenda*. Phi Delta Kappa 67(9): 641-645.
- Baharom Mohamad. (2002). *Persepsi guru-guru terhadap kepemimpinan pengajaran dalam celik komputer di sekolah-sekolah Negeri Johor*. Tesis Dr.Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Bernard, J. M., & Goodyear, R. K. (2004). *Fundamentals of clinical supervision* (3ed.). NY: Pearson.
- Magnuson, S., Wilcoxon, A.S. & Norem, K. (2000).
- Bernard, J. M., & Goodyear, R. K. (2009). *Fundamentals of clinical supervision* (4th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Blase, J., & Blase, J. (2002). *The Micropolitics of instructional supervision: A call for research. Educational Administration Quarterly, 38(1), 6-44.*

- Cogan, M. L. (1973). *Clinical Supervision*, Boston: Houghton Mifflin.
- Esah Sulaiman. (2003). *Modul Pengajaran Asas Pedagogi*. Fakulti Pendidikan. UTM. Johor.
- Gaies, S., & Bowers, R. (1993). Clinical supervision of language teaching: The supervisor as trainers and educator. In Jack C. Richards & David Nunan (eds). *Second Language Teacher education*. New York: Cambridge University Press.
- Glickman, C. D., & Gordon, S. P. and Ross-Gordon, J. (2004). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Glatthorn, A. A. (1984). *Differentiated supervision*. Alexandria, VA: ASCD.
- Goldhammer, R., & Anderson, R., & Krajewski, R. (1980). *Clinical supervision* (2nd ed.). New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Goldhammer, C. (2007). *Clinical Supervision: Special Method For the Supervision of Teacher*. New York: Holt, Rinehart.
- Haliza. (2005). Amalan dan Keberkesanan Penyeliaan Pengajaran di Sekolah Menengah Luar Bandar Daerah Muar. *Tesis sarjana*. UTM.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Characteristics of Highly Effective Elementary School Reading Programs. *Educational Leadership*, 52(5), 39-42.
- Hamdan Bin Said & Nurlia Binti Mohamad. (2011). Penyeliaan Pengajaran Dan Pembelajaran Di Sekolah-Sekolah Kebangsaan Di Daerah Kota Tinggi, Johor. *Journal. Fakulti Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia*.
- Hamdan Bin Said & Rahimah Bte Abdul Rasid. (2011). Penyeliaan Pengajaran Dan Pembelajaran Di Sekolah-Sekolah Kebangsaan Di Daerah Kota Tinggi, Johor. *Journal. Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*.
- Hashim Hamad. (2000). Peranan Pengetua Sebagai Penyelia dan Pemimpin di Sekolah. *Tesis Sarjana*, UPM.
- Ibrahim Mamat. (2001). *Pengetua sekolah menangani isu dan cabaran kepimpinan*. Ed. ke-2. Subang Jaya: Kumpulan Budiman Sdn.Bhd.
- Jackson, P. (2001). Supervision and Evaluation of Classroom Teachers. Retrieved on 21 Jan 2009 from Teacherebook.com from <https://umdrive.memphis.edu/esndrslw/>.
- Jacob., & Lars Lefgren. (2008). Can Principals Identify Effective Teachers? Evidence on Subjective Performance Evaluation in Education. *Journal of Labor Economics*, 27(1), 101-136.
- Leithwood, K.A & Montgomery, D. J. (1986). *Improving Principal Effectiveness : The Principal Profile*. Toronto. OISE Press.
- Mohd Ruzi Muhammad Shafie. (2001). *Persepsi Guru Terhadap Pencerapan Pengajaran di Lima Buah Sekolah Daerah Johor Bahru*. Universiti Teknologi Malaysia: Projek Sarjana Muda.
- Mohd Salleh Lebar. (2000). *Pengenalan Ringkas Sosiologi Sekolah Dan Pendidikan*. Petaling Jaya: Thinker's Library Sdn. Bhd.
- Murphy, N. W. (2004). *Orientations to higher degree supervision: The inter relatedness of beliefs about supervision, research, teaching, and learning*. Unpublished doctoral dissertation, Griffith University, Australia.
- Nurahimah Mohd Yusoff & Rafisah Osman. (2010). Hubungan Kualiti Penyeliaan Pengajaran Dan Pembelajaran Di Bilik Darjah Dengan Efikasi Guru. *Asia Pacific Journal of Educators And Education*, 25, 53-71.
- Nolan, J., & Hoover, L. A. (2004). *Teacher Supervision and Evaluation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Inc.
- Oliva, P. F., and Pawlas, G. E. (2004). *Supervision for today's schools* (7th ed.). Hoboken: John Wiley.
- Pajak. (2002). *Approaches to clinical supervision: Alternatives for improving instruction* (2nd. Edition). Norwood, MA: Christopher-Gordon Publishers.
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. (2012). Kementerian Pelajaran Malaysia, September 2012.
- Surat Pekeliling Ikhtisas. Bil: 3/ 1987. *Penyeliaan Pengajaran-Pembelajaran Di Dalam Kelas Oleh Pengetua/Guru Besar Sekolah*.

- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1979). *Supervision: Human perspectives*. New York: McGraw-Hill.
- Sergiovanni, T., & Starrat, R. (2006). *Supervision: A Redefinition*. NY: McGraw Hill.
- Sergiovanni, Thomas. J., & Starratt, Robert. J. (2007). *Supervision: A Redefinition. (8th ed)*New York: McGraw-Hill Companies,Inc.
- Sergiovanni, Thomas. J., & Starratt, Robert. J. (2002). *Supervision: A Redefinition. 7th Edision*. New York: McGraw-Hill Companies,Inc.
- Sullivan, S., & Glanz, J. (2000). *Supervision that improves teaching: Strategies and techniques* . Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Shamsudin Mohamad & Kamarul Azmi. (2011). *Penyeliaan Guru Dalam Pengajaran & Pembelajaran*. Penerbit UTM Press.
- Zepeda, S. J. (2007). *Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts*. Second edition. New York: Larchmont.