

BAB SATU

PENGENALAN

Latar Belakang Kajian:

Suatu perkara penting yang menjadi tanggung jawab pengetua dalam menjalankan amalannya sebagai pemimpin kurikulum di sekolah ialah yang berkait dengan penyeliaan pengajaran guru. Penyeliaan adalah bertujuan untuk membantu dan membimbing guru ke arah perubahan yang bermaksud memperbaiki dan meningkatkan mutu pengajarannya supaya lebih berkesan dan dapat mencapai objektifnya. Seseorang guru yang telah menerima latihan formal di maktab atau di universiti masih belum dapat dianggap lengkap sekiranya dia tidak dapat mewujudkan sebarang perubahan dalam dirinya untuk terus berfungsi dengan cukup berkesan dalam sistem pendidikan semasa. Oleh itu, dia memerlukan kepimpinan seorang pengetua untuk melanjutkan proses pembelajarannya itu. Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang akan menjadi skop kajian ini adalah satu daripada beberapa aspek yang perlu bagi seseorang pengetua itu mengambil perhatian yang sewajarnya. Guru yang tidak pernah diselia pengajarannya selepas keluar dari maktab atau universiti akan terus melakukan kesalahan-kesalahan tanpa menyadarinya, dan sekiranya hal ini telah menjadi kebiasaan (*habit*) maka kesalahan-kesalahan itu akan dianggap sebagai betul dan menyebabkan satu keadaan yang menyebabkan sukar untuk menerima perubahan. Dalam hubungan ini, kepimpinan seorang pengetua di sekolah ialah untuk memastikan bahawa kurikulum formal dilaksanakan di dalam pengajaran guru seperti yang yang dikehendaki dengan menjalankan amalan-amalan kepimpinan penyeliaan yang sewajarnya.

Terdapat beberapa kekeliruan tentang proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah sehingga kini. Profesional pendidikan dan sistem pendidikan mengalami kesukaran untuk menentukan siapakah yang menyelia dan peranan yang sepatutnya dimainkan oleh seorang penyelia. Ini adalah kerana dalam pengurusan sekolah tidak ada peruntukan jawatan seorang penyelia maka kebanyakan orang termasuklah guru-guru sendiri beranggapan bahawa sistem sekolah tidak mempunyai penyelia. Persepsi atau tanggapan ini adalah salah kerana organisasi sekolah ditubuhkan untuk melaksanakan program-program pengajaran dan oleh itu, sekurang-kurangnya mesti ada seorang individu dalam organisasi sekolah itu perlu dipertanggungjawabkan terhadap keberkesanan pelaksanaan program-program pengajaran itu. Sehubungan itu, menurut Surat Pekeliling Khas Bil. 3/87: berkenaan Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran Di Dalam Kelas Oleh Pengetua/Guru Besar Sekolah, bekas Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia, Tan Sri Datuk Wira Abdul Rahman Haji Arshad, menegaskan,

“Sebagai pemimpin profesionalisme di sekolahnya, tanggung jawab utama seorang Pengetua/Guru Besar ialah untuk memastikan kejayaan pelaksanaan kurikulumnya di sekolahnya. Pelaksanaan kurikulum dijalankan melalui proses dan aktiviti pengajaran dan pembelajaran oleh guru-guru dan keberkesanan pelaksanaan kurikulum di sekolah memerlukan penyeliaan yang rapi dan sistematis daripada pihak Pengetua/Guru Besar sekolah itu. Ini termasuklah penyeliaan pengajaran dan pembelajaran terhadap guru-guru di dalam kelas yang sepatutnya menjadi perkara yang diutamakan dalam senarai tugas dan tanggung jawab Pengetua/Guru Besar.”

Penyeliaan pengajaran merupakan satu aktiviti kompleks yang memerlukan pelaksanaan secara serius dan terancang. Penyeliaan adalah suatu program yang dirancang untuk mempertingkatkan sesuatu pengajaran (Adams dan Dickey, 1965). Oleh itu, penyeliaan merupakan aktiviti rasmi yang perlu dilakukan oleh Pengetua bagi membantu guru-guru memperbaiki proses pengajaran mereka dan seterusnya bagi mencapai sesuatu matlamat yang telah dirancangkan. Stoller (1978) secara jelas telah mencirikan beberapa amalan kepimpinan seseorang Pengetua dalam menjalankan sesuatu penyeliaan pengajaran dan juga secara tegas mengatakan bahawa matlamat penyeliaan di sekolah adalah untuk memperbaiki tugas pengajaran guru dan seterusnya mempertingkatkan mutu pengajaran mereka.

"... supervision as the improvement of instruction seems to be concerned with overseeing, directing, guiding, conducting, regulating, controlling, moving toward a goal, etc - workers (teachers), who gives or teach knowledge or information in such a manner that there is a resulting "increase" in value or in excellence of quality or condition."

(Stoller, 1978: 7)

Penyeliaan pengajaran secara langsung melibatkan tugas guru kerana tugas guru dalam bilik darjah adalah mengajar. Selain itu, kebanyakan sarjana dalam bidang ini amat bersetuju bahawa tugas penyeliaan ialah tugas seorang pengetua atau orang yang diberi kuasa untuk membuat penyeliaan untuk mengajar guru cara mengajar yang berkaitan dengan kurikulum dan bentuknya. Daripada penjelasan tadi adalah nyata bahawa penyeliaan pengajaran adalah segala proses yang dirancangkan bagi meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Proses tersebut sudah tentu melibatkan

pengawasan, pengawalan dan bimbingan. Ketiga-tiga aspek tersebut ada kaitan **rapat** dengan amalan kepimpinan pengetua dalam penyeliaan pengajaran yang dijalankan **di** sekolah. Dilihat dari segi fungsi penyeliaan itu sendiri adalah jelas bahawa **penyeliaan** pengajaran memerlukan kepimpinan, dorongan dan pengiktirafan daripada kakitangan profesional atau anggota yang terlibat (Burton dan Brueckner, 1955).

Pengetua di sekolah mempunyai peranan yang penting bagi kemajuan secara keseluruhan sekolah tersebut. Pengetua merupakan pentadbir dan seorang **profesional** yang bertanggung jawab secara langsung bagi menentukan prestasi pengajaran **dan** pembelajaran serta mencorakkan iklim sekolah. Sering kali dikaitkan prestasi sekolah dengan tingkah laku serta amalan kepimpinan pengetua sebagai pemimpin pengajaran dan pendidikan. Pengetua mempunyai peranan yang penting bagi menentukan situasi pengajaran guru dan pembelajaran pelajar berlaku dengan sempurna. Oleh **yang** demikian, pengetua mempunyai tanggung jawab melaksanakan pentadbiran **dan** penyeliaan bagi tujuan tersebut.

Seseorang pengetua hendaklah mempunyai gaya dan amalan kepimpinan **yang** diperlukan bagi melaksanakan tugas-tugas pentadbiran dan mempunyai tahap profesionalisme yang tinggi. Kajian berhubung dengan kepimpinan dalam pentadbiran pendidikan yang dijalankan di Amerika Syarikat mendapati salah satu aspek kemahiran yang boleh meningkatkan keberkesanannya pentadbiran pengetua ialah **amalan** menganalisis pengajaran dan prestasi guru (Hord, 1988).

Dunia pendidikan telah mengalami beberapa perubahan yang pesat dan terus dinamik. Selaras dengan perubahan dan perkembangan tersebut maka tugas dan peranan seorang pengetua turut tercabar. Seperti yang dinyatakan lebih awal, pihak Kementerian Pendidikan Malaysia telah memberi penekanan khusus terhadap penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah oleh pengetua sebagai pemimpin pengajaran dan penyeliaan. Arahan ini sebenarnya jelas menunjukkan betapa pentingnya seorang pengetua itu memainkan peranan serta mengamalkan tingkah lakunya sebagai pemimpin pengajaran dan juga penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Amalan kepimpinan yang tepat dalam penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah oleh pengetua sudah tentu akan dapat membantu memperbaiki mutu pengajaran dan pembelajaran tersebut.

Antara amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan yang menjadi perkara pokok dalam mewujudkan suasana yang baik bagi proses penyeliaan ini adalah hubungan dua hala antara pengetua dengan guru. Dengan adanya hubungan yang baik antara pengetua dengan guru dalam penyeliaan pengajaran implikasi yang sihat terhadap proses pendidikan keseluruhannya akan terbentuk. Usaha ini akan dapat membantu pengetua dan guru meningkatkan perkembangan profesionalisme di samping menyedarkan betapa pentingnya kemahiran "*interpersonal*" kepada pengetua sebagai pemimpin penyeliaan di sekolah.

Amalan Dan Ciri-Ciri Pemimpin Penyeliaan Pengajaran Yang Berkesan:

Seseorang penyelia pengajaran seperti pengetua, penolong-penolong kanan dan guru-guru yang diberi kuasa untuk menjalankan penyeliaan itu mempunyai tanggung jawab

khas yang mana memerlukan orang-orang yang khas dan istimewa. Ini adalah benar kerana bukan semua guru yang baik dan berkesan itu dapat memenuhi kriteria menjadi seorang penyelia pengajaran yang baik. Setiap tanggung jawab dan tugas itu memerlukan kriteria-kriteria peribadi tertentu pada orang yang memegang jawatan tersebut dan ini tidak terkecuali bagi tugas dan tanggung jawab penyeliaan pengajaran di sekolah. Oleh kerana, bentuk tugas penyeliaan begitu rupa, pemimpin adan penyelia pendidikan perlu menonjolkan kekuatan dan penuh bertenaga. Daya tahan, kekuatan dan penuh bertenaga adalah sangat penting kepada kepimpinan pendidikan yang baik. Kegagalan untuk memiliki perkara-perkara yang disebutkan tadi bagi menjalankan tanggung jawab untuk menghadapi kesukaran bermakna kegagalan kepada organisasinya. Bukan sahaja usaha yang berterusan dituntut tetapi juga keperluan kekuatan fizikal yang spontan bagi hal-hal kecemasan yang perlu diselesaikan.

Sebagai pemimpin, lebih-lebih lagi pemimpin penyeliaan di sekolah, adalah tidak cukup dengan hanya menonjolkan daya tahan, kekuatan dan tenaga tetapi perlu mengamalkannya bagi memberi inspirasi kepada orang-orang bawahannya. Sebagai tambahan kepada keupayaannya itu, seseorang pemimpin itu mestilah bijak menyimpan kekuatannya itu. Ini dapat dilakukan dengan menguruskan kerjanya secara menfokuskan kepada usaha-usaha bagi bidang-bidang yang perlu diberi perhatian yang lebih daripada yang lain. Dalam keadaan sekarang yang memerlukan sesuatu untuk diselesaikan atau dilaksanakan dengan pantas, seseorang pemimpin itu tidak boleh membuang masa dan mempunyai rehat yang secukupnya. Sehingga pada suatu tahap di mana belajar untuk menyelia melibatkan pelajaran sama ada untuk tidak melaksanakannya atau mendelegasi kepada orang lain.

Mengatur atau mengorganisasi sesuatu kerja yang perlu dilakukan dengan cara yang tertentu, disamping itu juga menjaga kerja-kerja harian “*routine*” dengan cara paling cekap dan berkesan berdasarkan masa yang diberikan merupakan satu ciri yang perlu disemai oleh seseorang yang ingin menjadi pemimpin pendidikan. Kebolehan untuk mengenal pasti sesuatu perkara yang paling utama atau penting, seseorang pemimpin pendidikan itu perlu menyelesaikan sesuatu perkara yang lebih penting dahulu daripada banyak perkara yang penting yang juga perlu dilihat untuk diselesaikan.

Antara amalan dan kelayakan peribadi seseorang itu untuk menjadi pemimpin penyeliaan pengajaran di sekolah ialah seperti yang berikut:

- i.) Keperluan “*A Sense of Humor*”;
- ii.) Keperluan - Perasaan nilai-nilai kemanusiaan;
- iii.) Keperluan intelektual dan inteligen;
- iv.) Keupayaan untuk berkomunikasi secara berkesan adalah penting;
- v.) Penting untuk mempunyai kemahiran dalam hubungan manusia; dan
- vi.) Keupayaan untuk mengorganisasi adalah satu kemestian.

Banyak penulisan dan kajian tentang kepimpinan penyeliaan melihat amalan untuk memahami secara mendalam terhadap pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah dan sekolah akan memberi kesan yang mendalam dan positif kepada pemimpin penyeliaan untuk berfungsi sebagai penyelia yang berjaya dan berkesan. Dalam penyeliaan, seseorang pemimpin penyeliaan itu mesti tahu dan faham tentang kurikulum dan penilaian yang dianggap oleh Sergiovanni dan Starratt (1998) sebagai sebahagian daripada kurikulum itu sendiri. Sergiovanni dan Starratt (1998) telah menyentuh tentang

membangunkan dan mengembangkan kepimpinan guru dalam penyeliaan. Dalam hal ini, seseorang penyelia itu mestilah dilihat sebagai seorang yang professional. Pembinaan aspek kepimpinan guru dalam penyeliaan boleh dipupuk melalui kepimpinannya di dalam bilik darjah dan sebagainya. Akhirnya, satu platform pendidikan penyelia mestilah diadakan bagi mengasah pemikiran, kepercayaan, sikap dan nilai yang tepat terhadap penyeliaan pengajaran tersebut.

Pernyataan Masalah Kajian:

Penyeliaan ialah fungsi yang kritikal dalam kepimpinan pengajaran. Amalan kepimpinan penyeliaan yang menepati kehendak matlamat penyeliaan itu akan memperbaiki atau memajukan lagi mutu pengajaran itu. Apa yang menjadi masalah ialah kebanyakkan pengetua tidak menganggap diri mereka sebagai pemimpin penyeliaan yang sebenarnya. Malah, mereka tidak tahu apakah ciri-ciri seorang pemimpin penyeliaan. Seseorang pemimpin penyeliaan perlu menguasai pengetahuan dan kemahiran teknikal khusus dalam bidang kurikulum pengajaran, pengesahan dan penilaian serta juga hubungan manusia. Selain itu, kemahiran manusia seperti cara memberi arahan “directive” dan “nondirective”, pembelajaran orang dewasa serta kaunseling kolaboratif perlu diamalkan oleh seseorang pemimpin penyeliaan yang berkesan. Akibat daripada amalan pengetua yang tidak menepati amalan seorang pemimpin penyeliaan yang sebenarnya akan memberi kesan kepada pihak yang secara langsung terlibat dalam proses penyeliaan itu, iaitu guru-guru. Kepimpinan penyeliaan yang tidak menepati ciri-ciri yang sebenarnya akan menyebabkan proses dan prosedur penyeliaan pengajaran di sekolah tersasar dari tujuan yang sebenarnya. Keadaan ini jika dibiarkan akan membawa implikasi yang negatif kepada sikap dan tanggapan guru-guru

tentang aktiviti penyeliaan pengajaran di sekolah. Selama ini pun dan sehingga sekarang, begitu jelas menunjukkan bahawa kebanyakan guru di sekolah amat tidak puas hati terhadap aktiviti penyeliaan pengajaran di sekolah. Yang pastinya, faktor utama (crucial) dalam menyebabkan keadaan itu ialah kepimpinan penyeliaan seorang pengetua.

Matlamat Kajian:

Matlamat khusus kajian ini adalah untuk :

- (a) meninjau amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan di sekolah dan implikasinya kepada sikap guru tentang aktiviti penyeliaan pengajaran; dan
- (b) memberi cadangan dan garis panduan tentang satu model atau ciri-ciri pemimpin penyeliaan yang praktikal dan berkesan dalam konteks negara kita.

Objektif Kajian:

Objektif kajian ini adalah seperti berikut:

- (a) melihat aspek-aspek dalam pengurusan penyeliaan pengajaran di sekolah.
- (b) mengenalpasti prosedur yang digunakan dalam menguruskan aktiviti penyeliaan pengajaran di sekolah
- (c) meninjau amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan dan kesannya kepada sikap guru terhadap aktiviti penyeliaan di sekolah tersebut.
- (d) membina satu model kepimpinan penyeliaan pengetua yang praktikal dan berkesan di sekolah tersebut berdasarkan *dapatkan kajian*.

Persoalan Kajian:

Kajian ini bertujuan untuk menjawab beberapa persoalan seperti berikut:

- (a) Apakah amalan-amalan, kecenderungan, kepercayaan dan pendekatan yang dipraktik oleh pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran di sekolah?
 - Apakah amalan-amalan tersebut menepati ciri-ciri pemimpin penyeliaan berdasarkan *kerangka koinsep teoretikal* ?
- (b) Sejauh manakah amalan-amalan tersebut mempengaruhi atau memberi kesan kepada sikap guru terhadap aktiviti penyeliaan pengajaran di sekolah?
 - Apakah tanggapan guru-guru terhadap aktiviti penyeliaan pengajaran di sekolah?

Kepentingan Kajian:

Penyelidik berasaskan kajian ini mempunyai kesesuaian dengan keadaan semasa di sekolah pada hari ini. Hasil kajian ini didapati mempunyai beberapa kepentingan seperti berikut:

- (i) Hasil kajian ini dapat dijadikan panduan kepada sekolah khususnya pengetua untuk menjalankan kepimpinan penyeliaan yang berkesan di sekolah.
- (ii) Membantu dalam usaha ke arah membuat penambahbaikan aktiviti penyeliaan pengajaran di sekolah.
- (iii) Menjadikan aktiviti penyeliaan pengajaran sebagai satu alat yang dapat meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah

Definisi Istilah:

Amalan

Merujuk kepada aktiviti-aktiviti dan tingkah laku pengetua dalam memimpin dan mengurus bidang penyeliaan pengajaran yang telah menjadi sebahagian daripada budaya dan iklim sekolah iaitu merancang, menyelia, membimbing, mengendali, membuat peraturan, memberi arahan dan mengawal guru-guru untuk menuju ke arah pencapaian matlamat mempertingkatkan mutu pengajaran guru-guru (Stoller, 1978: 7). Amalan ini juga merujuk kepada kekerapan pengetua ini melakukan amalan tersebut dalam melaksanakan program kurikulum, mempertingkatkan program perkembangan staf dan menyelia persediaan bahan pengajaran guru di sekolah.

Pemimpin Penyeliaan

Merujuk kepada peranan dan tanggung jawab pengetua sebagai pemimpin profesionalisme di sekolah bagi memastikan kejayaan pelaksanaan kurikulumnya. Pelaksanaan kurikulum dijalankan melalui proses dan aktiviti pengajaran dan pembelajaran oleh guru-guru. Keberkesanan pelaksanaan kurikulum di sekolah memerlukan penyeliaan yang rapi dan sistematis. Ini termasuklah penyeliaan pengajaran dan pembelajaran terhadap guru-guru di dalam kelas yang sepatutnya menjadi perkara yang diutamakan dalam senarai tugas dan tanggung jawab pengetua sebagai pemimpin sekolah (Surat Pekeliling Ikhtisas 3/1987).

Penyeliaan Pengajaran

Merujuk kepada usaha-usaha yang dilakukan oleh pihak tertentu bagi membantu, membimbing dan memandu seseorang guru menjalankan tugas mengajar dengan lebih

berkesan sebelum, semasa dan selepas proses pengajaran dan pembelajaran dijalankan. Penyeliaan pengajaran juga mengandungi konotasi makna yang positif iaitu satu usaha yang membantu guru meningkatkan prestasi pengajaran mereka dan bukan untuk mencari kesalahan guru-guru semata-mata.

Sikap

Merujuk kepada perbuatan atau tanggapan yang berdasarkan kepada kepercayaan, pegangan dan pendapat seseorang terhadap sesuatu perkara yang dilihat dan didengarnya (Kamus Dewan, 1992). Sikap ini amat dipengaruhi oleh sentimen seperti perasaan, latar belakang, pengalaman dan harapan dalam membuat tafsiran dan pandangannya sendiri tentang sesuatu perkara (Hashim, 2000).

Sekolah

Merujuk kepada sekolah menengah gred A bantuan kerajaan yang menyediakan pelajaran dari Kelas Peralihan, Tingkatan Satu hingga Tingkatan Enam. Sekolah Menengah Gred A seperti Pindaan Pekeliling Pentadbiran 3/1987, Kementerian Pendidikan ialah sekolah menengah yang mempunyai bilangan kelas 36 atau lebih.

Batasan Kajian:

Kajian ini dijalankan di sebuah sekolah menengah sahaja di Kuala Lumpur dan melibatkan 25 orang guru yang terdiri daripada semua penolong-penolong kanan, semua ketua bidang mata pelajaran, semua ketua panitia mata pelajaran dan selebihnya guru-guru mata pelajaran yang dipilih secara rawak serta seorang pengetua di sekolah tersebut. Kajian ini dibataskan kepada analisis amalan kepimpinan penyeliaan pengetua

yang ada sekarang dan sikap guru-guru di sekolah tersebut terhadap aktiviti penyeliaan pengajaran. Oleh yang demikian, segala rumusan daripada dapatan kajian ini:

- i.) Tidak boleh digunakan untuk membuat rumusan tentang amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran di sekolah;
- ii.) Tidak boleh digunakan untuk membuat rumusan ke atas sikap guru-guru terhadap penyeliaan pengajaran kesan kepimpinan pengetua dalam penyeliaan pengajaran; dan
- iii.) Terbatas hanya kepada amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran dan sikap guru terhadap penyeliaan pengajaran di sebuah sekolah menengah gred A di Kuala Lumpur.