

BAB LIMA

RUMUSAN KAJIAN DAN CADANGAN

Pengenalan:

Kajian yang telah dijalankan ini bertujuan untuk melihat apakah amalan yang dilakukan oleh seorang pengetua sebagai pemimpin penyeliaan di sekolah dan implikasi atau kesan daripada amalan tersebut kepada sikap dan tanggapan guru-guru terhadap penyeliaan pengajaran di sekolah. Amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan di sekolah dalam kajian ini dilihat dari perspektif peranannya dari segi fungsi dan tugas pengetua di sekolah yang meliputi aspek-aspek pelaksanaan program kurikulum, mempertingkatkan profesionalisme guru dan penyediaan bahan pengajaran.

Amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran di sekolah dapat dilihat dari segi penglibatan, kekerapan dan tingkah laku serta kepercayaan pengetua semasa menjalankan penyeliaan ke atas pengajaran guru di sekolah. Kekerapan amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan atau ditunjukkan oleh pengetua dilihat berdasarkan pandangan responden sama ada pengetua itu ‘amat selalu’, ‘selalu’, ‘kadang-kadang’, ‘jarang-jarang’ atau ‘tidak pernah’ menjalankan aspek amalan penyeliaan pengajaran yang disenaraikan itu. Sikap dan tanggapan responden terhadap amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan oleh pengetua di sekolah dilihat dari segi ‘sangat setuju’, ‘setuju’, ‘tidak pasti’, ‘tidak setuju’ dan ‘sangat tidak setuju’. Amalan seseorang itu dapat dilihat dengan melihat tingkah laku dan kepercayaan tentang perkara yang dibuatnya itu betul dan berkesan. Untuk melihat kepercayaan ini pengetua

menjawab ‘benar’ atau ‘tidak benar’ sesuatu kenyataan yang menggambarkan amalan atau kecenderungan dan kepercayaannya terhadap penyeliaan pengajaran di sekolah.

Kajian ini juga bertujuan untuk mengetahui apakah tanggapan guru dan pengetua mengenai penyeliaan pengajaran yang dijalankan oleh pengetua di sekolah. Apakah tanggapan, kepercayaan dan sikap guru dan pengetua itu positif atau negatif ke atas penyeliaan pengajaran yang dijalankan oleh pengetua. Bagi pengetua, kajian ini dapat menunjukkan sama ada amalan pengetua itu cenderung untuk melaksanakan penyeliaan pengajaran itu secara birokratik, autokratik, demokratik atau kolaboratif.

Kaedah yang digunakan adalah kaedah ‘survey’, yang menggunakan soal selidik dan soalan-soalan karangan pendek bagi mengumpulkan maklumat. Di samping itu, pemerhatian juga dijalankan untuk mendapatkan gambaran dan maklumat yang lebih lanjut mengenai amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran di sekolah. Kajian ini hanya melibatkan sebuah sekolah sahaja dengan melibatkan seorang pengetua sekolah tersebut dan 25 orang guru-guru dipilih khusus yang terdiri daripada penolong-penolong kanan, ketua-ketua bidang mata pelajaran, ketua-ketua panitia mata pelajaran dan selebihnya guru-guru tingkatan yang dipilih secara rawak.

Rumusan Dapatan Kajian:

Amalan penyeliaan pengajaran merupakan sebahagian daripada tugas pengetua sebagai pemimpin pengajaran di sekolah. Kepimpinan penyeliaan yang diamalkan sepatutnya bertujuan untuk mempertingkatkan prestasi pengajaran guru dengan cara membantu mereka dalam melaksanakan program kurikulum di sekolah, membantu mempertingkatkan profesionalisme guru dan membantu guru dalam menyediakan bahan

pengajaran di sekolah. Selain itu, sebagai pemimpin pengajaran di sekolah seseorang pengetua itu sepatutnya menjalankan penyeliaan pengajaran yang demokratik dan kolaboratif.

Secara keseluruhannya, dapatan daripada kajian ini menunjukkan bahawa pengetua itu kurang menjalankan amalannya sebagai pemimpin penyeliaan yang sebenarnya. Aktiviti penyeliaan yang dilakukan adalah pada tahap yang sederhana. Kebanyakan responden berpendapat pengetua hanya kadang-kadang menyelia pengajaran guru berdasarkan kepada aspek yang dilihat seperti yang dinyatakan sebelum ini. Bagi kecenderungan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan, dapatan menunjukkan lebih kepada bentuk amalan birokratik yang menekankan kepada hirarki.

Dapatan juga menunjukkan bahawa pengetua lebih memberi penekanan kepada amalan penyeliaan terhadap penyediaan bahan pengajaran dan pembelajaran dan kurang kepada amalan untuk meningkatkan tahap perkembangan staf (guru). Pada keseluruhannya, didapati 43.0 peratus responden menyatakan bahawa pengetua selalu menjalankan amalan menyelia penyediaan bahan pengajaran dan pembelajaran, manakala didapati 33.3 peratus bagi amalan untuk melaksanakan program kurikulum di sekolah dan didapati hanya 26.2 peratus sahaja yang menjalankan amalan untuk meningkatkan tahap perkembangan staf (guru). Bagi kecenderungan pengetua didapati 57.5 peratus menonjolkan penekanan kepada amalan penyeliaan secara birokratik dan autokratik.

Ini amat disokong oleh penjelasan perspektif responden melalui karangan pendek mereka yang dikumpul secara kualitatif bagi melihat apa yang mereka perlu, ingin dan dapat daripada penyeliaan pengajaran di sekolah. Responden telah menggambarkan penyeliaan

pengajaran kepada dua keadaan yang berbeza dan bertentangan, iaitu penyeliaan ketika situasi yang terbaik dan penyeliaan ketika situasi terburuk. Bagi penyeliaan pengajaran dalam situasi yang terbaik didapati lebih 76.9 peratus menggambarkan penyeliaan pengajaran sebagai pengesahan atau pengiktirafan kepada guru-guru. Pengesahan atau pengiktirafan ini bermaksud penghargaan kepada guru-guru di atas keupayaannya dan nilai kerjanya. Pengiktirafan ini dapat meningkatkan keyakinan dan rasa selamat guru-guru ketika mengajar. Bagi situasi penyeliaan terburuk pula majoriti responden telah menyatakan bahawa ia adalah semata-mata satu pertunjukkan untuk tujuan penilaian semasa sahaja. Responden menjelaskan kebanyakannya guru-guru hanya menunjukkan prestasi yang baik pada waktu itu sahaja sambil menunggu pada waktu lain bila penyeliaan akan dibuat lagi. Kesimpulannya, penyeliaan pengajaran adalah sesuatu yang memaparkan kepalsuan sahaja.

Kecenderungan Amalan Penyeliaan Pengetua:

Pada keseluruhannya kajian mendapati pengetua masih lagi mempercayai yang beliau adalah pakar dalam pengajaran dan pembelajaran dan berkuasa ke atas guru-guru di sekolah dan mewakili sekelumit amalan yang berorientasikan kawalan dan pemeriksaan. Daripada jawapan yang diberi oleh pengetua yang bergerak di atas landasan birokratik pemeriksaan. Secara kualitatifnya amalan ini menggambarkan yang pengetua ini mengamalkan penyeliaan pemeriksaan, mengamalkan sistem hirarki kerana percaya bahawa amalan ini perlu dan baik untuk keberkesanan, mengamalkan bentuk penyeliaan yang menunjukkan penyelia itu adalah seorang pakar dan guru-guru yang diselia tidak, mengamalkan cara penyeliaan yang tidak menunjukkan guru dan penyelia adalah rakan kongsi sama dan mengamalkan cara penyeliaan yang menunjukkan cara penyeliaan

yang guru tidak boleh meningkatkan pengajaran tanpa bantuan penyelia. Amalan pengetua dalam konteks ini jelas menunjukkan bahawa pengetua menganggap bahawa organisasi mempunyai kuasa hirarki bagi melaksanakan proses penyeliaan pengajaran ke atas guru-guru di sekolahnya.

Amalan penyelian pengajaran secara birokratik dan autokratik ini berkonsepkan amalan yang mengandaikan bahawa guru itu tidak cekap dan tidak dapat mempertingkatkan kemahiran mereka sendiri. Mereka amat memerlukan bantuan dan bimbingan. Di sinilah timbul kepercayaan bahawa penyelia itu lebih pakar dan berpengetahuan daripada guru yang diselia. Penyelia jenis juga percaya bahawa guru itu sentiasa memerlukan pertolongan. Oleh itu, timbul persoalan tentang apakah pengajaran guru itu sentiasa tidak betul atau salah. Akhir sekali, kepercayaan jenis ini menganggap bahawa hanya penyelia sahaja agen perubahan di sekolah dan bukannya guru-guru.

Kesimpulannya kepercayaan dan kecenderungan ini amat mempengaruhi amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran di sekolah seperti daptan yang telah ditunjukkan sebelum ini.

Amalan Melaksanakan Program Kurikulum Di Sekolah:

Pada keseluruhannya dalam aspek membantu guru melaksanakan program kurikulum di sekolah, didapati 33.3 peratus responden menyatakan pengetua ‘selalu’ melakukan penyeliaan tersebut, 54.3 peratus menyatakan ‘kadang-kadang’ dan hanya 12.4 peratus mengatakan ‘tidak pernah’. Ini menunjukkan bahawa pengetua di sekolah ini ada

menjalankan penyeliaan ke atas pengajaran guru bagi tujuan membantu mereka dalam melaksanakan program kurikulum di sekolah.

Bagi aspek menyemak buku rekod mengajar guru nampaknya mendapat keutamaan dalam amalan pengetua sebagai pemimpin pengajaran dan penyeliaan pengajaran di sekolah. Didapati 100.0 peratus responden menyatakan bahawa pengetua selalu menyemak buku rekod mengajar guru. Ini menunjukkan bahawa amalan menyemak buku rekod mengajar guru merupakan amalan yang sangat diutamakan dan penting bagi pengetua di sekolah ini dalam melaksanakan program kurikulum.

Perkara-perkara lain yang menjadi amalan utama oleh pengetua di sekolah ini dalam aspek melaksanakan program kurikulum ialah memastikan setiap orang guru di sekolah memahami kandungan sukatan pelajaran yang digunakan iaitu sebanyak 46.2 peratus menyatakan ‘selalu’, memberikan cadangan dan buah fikiran untuk tujuan mempertingkatkan pengajaran guru iaitu 39.9 peratus menyatakan ‘selalu’ dan membantu menyelesaikan masalah pengajaran guru iaitu sebanyak 38.5 peratus menyatakan ‘selalu’. Manakala bagi aspek yang kurang atau jarang mendapat perhatian atau menjadi amalan pengetua sekolah ini dalam melaksanakan program kurikulum ialah membimbing guru dalam menggunakan teknik pengajaran iaitu hampir 61.5 peratus responden menyatakan ‘kadang-kadang’, aspek membantu guru untuk menilai keberkesanan pengajaran iaitu 19.2 peratus responden menyatakan pengetua di sekolah ini tidak mengamalkannya dan akhir sekali bagi aspek membantu guru bagi menentukan aktiviti pengajaran yang sesuai, 19.2 peratus responden menyatakan amalan ini tidak pernah dilakukan oleh pengetua.

Kesimpulannya dapat dinyatakan di sini bahawa amalan dalam melaksanakan program kurikulum pengetua sekolah sampel ini didapati lebih menekankan kepada hasil perancangan guru, melihat bukti dan rekod pengajarannya. Dari segi perancangan pula, amalan pengetua sekolah sampel hanya memastikan guru-guru memahami kandungan sukan pelajaran dan cadangan perubahan program kurikulum manakala bantuan secara khusus dalam perancangan pengajaran dan aktiviti-aktiviti pengajaran merupakan amalan yang kurang dilaksanakan.

Amalan Mempertingkatkan Perkembangan Guru:

Bagi aspek amalan mempertingkatkan perkembangan guru di sekolah ini, dapatan menunjukkan pengetua kadang-kadang melakukannya. Ini berdasarkan kepada analisis yang menunjukkan 26.2 peratus responden telah menyatakan pengetua ‘selalu’ melakukannya, 54.2 peratus menyatakan ‘kadang-kadang’ dan 19.6 peratus menyatakan pengetua ‘tidak pernah’ melakukannya apabila membuat penyeliaan.

Dapatan juga menunjukkan pengetua kadang-kadang telah memberi kebebasan yang agak luas bagi guru-guru untuk memilih dan menggunakan teknik pengajaran mereka sendiri iaitu 65.4 peratus. Bagi aspek amalan memberi maklumat kepada guru-guru mengenai peluang untuk mempertingkatkan perkembangan diri mereka pada peringkat ‘kadang-kadang’ sahaja iaitu 53.9 peratus. Amalan membimbing dan memberi dorongan serta berbincang bagi mempertingkatkan perkembangan diri guru-guru hanya berlaku ‘kadang-kadang’ sahaja iaitu 50.0 peratus. Secara relatifnya, didapati pengetua kurang melakukan amalan untuk memberi pendedahan kepada guru-guru tentang teknik pengajaran yang baru iaitu 23.1 peratus menyatakan pengetua ‘tidak pernah’. Amalan

pengetua sebagai orang yang memimpin kurikulum iaitu orang dapat menunjukkan cara penggunaan bahan dan strategi pengajaran yang baru didapati hanya berlaku ‘kadang-kadang’ sahaja iaitu 65.4 peratus.

Sebagai tambahan kepada amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran di sekolah ini, tinjauan mendapati pengetua lebih kerap menyelia guru-guru yang kurang berpengalaman berbanding guru-guru berpengalaman.

Amalan Menyelia Penyediaan Bahan Pengajaran Di Sekolah:

Amalan menyelia penyediaan bahan pengajaran oleh pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran di sekolah ini didapati diberi penekanan yang lebih. Pada keseluruhannya, responden menyatakan pengetua ‘selalu’ menyelia persediaan bahan pengajaran mereka iaitu 43.0 peratus. Ini sememangnya menunjukkan pengetua agak mementingkan amalan tersebut dalam penyeliaan pengajaran di sekolah.

Dapatan juga menunjukkan pengetua ‘selalu’ mengenal pasti sumber-sumber maklumat yang boleh digunakan untuk mendapat bahan-bahan pengajaran iaitu 53.9 peratus. Selain itu, didapati pengetua ‘selalu’ memberi galakan kepada guru-guru untuk menggunakan pusat sumber sekolah bagi penyediaan bahan pengajaran sewaktu diselia iaitu 69.2 peratus.

Sikap Guru-Guru Terhadap Amalan Pengetua Sebagai Pemimpin Penyeliaan

Pengajaran:

Dapatkan bagi aspek ini didapati dengan dua cara pengumpulan data, iaitu yang dikumpulkan dengan cara kualitatif melalui penulisan dan penjelasan secara spontan yang dibentuk bagi membantu responden untuk meninjau persepsi mereka terhadap pengalaman mereka yang terbaik dan terburuk sewaktu penyeliaan pengajaran di sekolah dan persepsi mereka terhadap amalan pentadbir penyeliaan pengajaran di sekolah sama ada membantu dan menyokong atau menyekat perkembangan dan peningkatan seseorang guru itu. Di bawah dua keadaan ini terdapat beberapa sub-kategori seperti berikut; penyeliaan sewaktu situasi terbaik ialah penyeliaan sebagai pengiktirafan, penurunan kuasa, sesuatu yang dapat dilihat, membimbing dan alat kepada profesionalisme. Bagi keadaan penyeliaan sewaktu situasi terburuk pula ialah penyeliaan sebagai suatu pertunjukan semata-mata, satu senjata, tidak berfaedah dan kerja harian yang tidak dapat dilihat, sesuatu yang telah ditetapkan dan sesuatu yang tidak diingini. Pada keseluruhannya, responden menunjukkan sikap yang negatif terhadap penyeliaan pengajaran di sekolah ini dengan 76.9 peratus menulis penjelasan mereka dengan menyatakan penyeliaan pengajaran adalah pertunjukan semata-mata pada hari yang diselia sahaja, tidak berfaedah, sebagai satu senjata untuk mengintimidasi guru dan terlalu birokratik. Penjelasan ini telah menyokong dapatan daripada aspek kecenderungan amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran di sekolah. Ini dapat ditafsirkan bahawa sikap guru terhadap amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran di sekolah ini adalah negatif.

Bagi data yang dikumpul secara kuantitatif melalui tinjauan pula mendapati pada keseluruhannya responden menerima cara dan amalan penyeliaan pengajaran oleh

pengetua iaitu 35.7 peratus menyatakan ‘setuju’. Walau bagaimanapun, analisis juga menunjukkan bahawa 51.1 peratus responden telah menyatakan bahawa penyeliaan yang dijalankan oleh pengetua di dalam bilik darjah menyebabkan guru merasa tidak senang dan selesa serta mengganggu perjalan pengajaran. Ini jelas menunjukkan sikap guru-guru sekolah ini yang tidak senang dan menimbulkan perasaan cemas apabila proses penyeliaan pengajaran dijalankan di bilik darjah. Sikap ini timbul disebabkan guru-guru merasakan penyeliaan pengajaran itu lebih kepada menilai keupayaan dan kemahiran guru dalam pengajaran mereka. Sebenarnya dapatan ini telah pun dibuktikan melalui soalan-soalan untuk menentukan kecenderungan kepimpinan penyeliaan pengetua dan soalan-soalan karangan pendek yang ditulis oleh guru-guru sebagai responden.

Syor Dan Cadangan:

Pada keseluruhannya amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran di sekolah masih berada pada tahap yang sederhana. Dapatan juga menunjukkan sikap dan tanggapan guru-guru terhadap penyeliaan pengajaran di sekolah adalah agak negatif. Oleh itu, adalah disyorkan supaya pengetua mempertingkatkan amalannya sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran di sekolah dengan cara memberikan perhatian yang khusus mengenai tugas dan gaya kepimpinannya bagi mempertingkatkan lagi prestasi pengajaran guru.

Pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran hendaklah jelas dan faham tentang konsep, matlamat dan fungsi penyeliaan pengajaran tersebut. Dengan cara ini akan dapat menonjolkan ketrampilan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran

seperti yang diharapkan. Oleh yang demikian, seseorang pengetua itu perlu diberi pendedahan berhubung dengan kepimpinan penyeliaan pengajaran ini yang sebenarnya.

Bagi pihak guru-guru pula, penjelasan dan penerangan perlu diberikan tentang penyeliaan pengajaran ini. Ini adalah mengikis tanggapan yang buruk dan salah tentang tujuan penyeliaan pengajaran itu dijalankan di sekolah. Kajian yang dijalankan ini menunjukkan guru-guru itu lebih menerima penyeliaan pengajaran ini jika ia dijalankan dalam suasana yang baik iaitu suasana yang menunjukkan penyeliaan itu sebagai sesuatu yang mengiktiraf usaha dan keupayaan guru, suatu kepercayaan kepada tugas yang diberikan, suatu yang dapat dilihat secara objektif pada masa itu, suatu yang dapat membimbing guru dan suatu alat untuk meningkatkan profesionalisme guru. Jika ini dapat dilakukan secara kerap oleh pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran maka guru-guru akan lebih faham dan menerima penyeliaan pengajaran ini secara positif.

Pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran perlu peka dengan kehendak guru terhadap penyeliaan pengajaran di sekolah. Oleh itu, dalam konteks ini pendekatan penyeliaan secara “developmental” oleh Glickman, Gordon dan Gordon (1995) adalah dirasakan paling sesuai dan berkesan. Glickman (1981) menegaskan bahawa mengajar itu seakan-akan sama dengan belajar. Kedua-duanya merupakan proses sepanjang hayat. Seorang guru seharusnya terus menerus cuba meningkatkan kemahiran dan tahap pengajarannya. Oleh yang demikian guru perlu memilih kaedah penyeliaan yang paling sesuai untuk guru dan penyelia. Untuk melihat perkembangan guru berkenaan, proses penyeliaan ini memerlukan suatu jangka masa yang agak lama dan berterusan. Jika

didapati bentuk penyeliaan yang digunakan tidak begitu sesuai, guru berkenaan boleh mencuba atau menukar kepada satu bentuk penyeliaan yang lain.

Bentuk penyeliaan berterusan ini didasarkan kepada teori pembelajaran bahawa manusia itu berbeza. Ia juga mementingkan kelonggaran (*flexibility*) dan sesuatu hasil penyeliaan itu hanya boleh dinilai setelah dicuba atau dijalankan beberapa lama atau telah melalui satu tempoh yang dikira mencukupi.

Penyeliaan jenis ini boleh digunakan sebagai satu pendekatan atas penyeliaan kepada guru-guru pelatih. Penyeliaan ke atas guru-guru pelatih akan disambung terus apabila mereka tamat pengajian dan ditempatkan di sekolah-sekolah sebagai guru dalam percubaan. Guru-guru kanan mata pelajaran boleh diberi tugas untuk menyelia. Dalam konteks ini guru-guru dalam percubaan ini akan mendapat bimbingan selama 3 tahun sehingga mereka disahkan dalam jawatan masing-masing.

Selain itu, pendekatan secara “developmental” ini memberi pilihan kepada guru-guru itu terhadap pendekatan penyeliaan pengajaran yang mereka suka atau lebih selesa dengan kehendak mereka. Pendekatan penyeliaan secara “developmental” ini menyediakan pendekatan secara “directive”, “non-directive”, “directive-informational” dan kolaboratif. Dalam satu kajian yang dibuat oleh Glickman dan rakan-rakan (1995) mendapati tiga kesimpulan yang boleh dibuat berkenaan kehendak guru untuk pendekatan penyeliaan pengajaran ini iaitu:

- i.) Guru berpengalaman yang berbeza dalam tingkah laku penyeliaan lebih suka kepada pendekatan antara “nondirective” dan kolaboratif. Walau

- ii) bagaimanapun kebanyakan mereka lebih suka tingkah laku penyeliaan secara kolaboratif.,
- iii.) Bentuk tingkah laku “directive” hanya disukai oleh sebilangan kecil guru berpengalaman., dan
- iv.) Guru baru pada permulaannya lebih suka pendekatan “directive informational” atau kolaboratif digunakan oleh penyelia.

Persoalannya sekarang ialah kenapa kita begitu mengambil berat tentang kehendak guru terhadap pilihan pendekatan penyeliaan pengajaran ini. Jawapannya ialah konsep motivasi deCharms dan Deci. Deci mendapati dalam kajiannya kebanyakan guru sering melakukan perkara-perkara yang bertentangan dengan polisi dan arahan. Motivasi luaran bukan caranya untuk meningkatkan perkembangan profesionalisme guru. Banyak isu yang timbul di sekolah dan diantaranya ialah isu kawalan terhadap guru. Dalam konteks ini, guru-guru mempunyai pilihan sama ada untuk menurut atau tidak, namun demikian, dengan menyempitkan pilihan tersebut tidak mendatangkan apa-apa manfaat kepada sekolah. Cara yang paling baik dan berkesan ialah dengan meluaskan pilihan dan peluang kepada guru-guru yang dapat memotivasi guru untuk mencapai kecekapan yang melebihi daripada apa yang dihasratkan. Ringkasnya matlamat jangka panjang pendekatan penyeliaan pengajaran “developmental” ini ialah perkembangan staf atau guru ke arah satu titik di mana guru setelah dibimbing oleh penyelia dapat menunaikan semua tanggung jawab untuk peningkatan pengajaran.

Selain daripada pendekatan “developmental” di atas, pendekatan penyeliaan klinikal juga dirasakan perlu dilaksanakan dengan lebih luas di sekolah ini. Pendekatan cara ini

akan dapat membawa kepada suasana penyeliaan yang lebih baik dan mesra atau akan dapat mewujudkan corak penyeliaan secara “collegial”. Dengan cara ini diharapkan akan dapat mengelakkan tanggapan-tanggapan dan sikap yang negatif dikalangan guru-guru dan penyelia itu sendiri. Penyeliaan klinikal yang lebih menekankan kepada aspek perhubungan antara pihak penyelia dengan pihak yang diselia pengajarannya, memerlukan pengetua itu mempunyai kemahiran “interpersonal” yang tinggi. Kemahiran “interpersonal” yang baik dapat membina hubungan baik antara pengetua dalam amalannya sebagai pemimpin penyeliaan dengan guru-guru di bawahnya dan seterusnya memberi kesan yang baik terhadap penyeliaan pengajaran yang dijalankan di sekolah ini.

Banyak penulisan dan kajian tentang kepimpinan penyeliaan melihat pemahaman yang 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.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran kurang memberi tumpuan kepada membantu dan membimbing guru-guru menggunakan teknik dan kaedah pengajaran yang berkesan. Oleh itu, pengetua perlu mahir dalam mengenal pasti kelemahan dan kekurangan pengajaran guru di dalam bilik darjah dan di samping itu pengetua juga perlu bijak mengatur dan merancang aktiviti-aktiviti pengajaran yang sesuai dan berkesan bagi membantu guru-guru tersebut di sekolah. Ekoran daripada ini, pengetua perlu berkeupayaan untuk membantu guru dalam menilai pengajaran yang telah dijalankan. Dengan cara ini guru-guru akan dapat mengenal pasti kelemahan yang ada pada pengajaran mereka.

Pengetua sebagai pemimpin di sekolah sudah tentu tidak mampu melaksanakan semua tugas penyeliaan pengajaran seorang diri kerana halangan masa dan beban tugas. Oleh itu, dicadangkan agar pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran menggunakan pelbagai sumber dan kepakaran ahli-ahli profesional pendidikan dan bukan pendidikan untuk membentuk satu sistem penyeliaan pengajaran yang lebih berkesan. Tugas penyeliaan pengajaran sebenarnya bukanlah tugas pengetua seorang sahaja di sekolah, ia seharusnya dipikul bersama oleh pelbagai pihak. Guru-guru yang memerlukan bantuan boleh belajar daripada guru-guru kanan yang berpengalaman. Rakan sejawat juga boleh membantu menilai rakannya mengajar. Bagi menjadikan model penyeliaan lebih berkesan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan perlu cekap dan bijak membuat perancangan dan membina prosedur penyeliaan dan mencubanya di bilik darjah terlebih dahulu.

Pengetua sebagai pemimpin penyeliaan di sekolah ini didapati amat cenderung menggunakan pendekatan penyeliaan yang birokratik dan terlalu mementingkan hirarki. Pengetua seharusnya lebih demokratik dan memberi kebebasan kepada guru-guru untuk menjalakan tugasnya di dalam bilik darjah. Oleh itu, dicadangkan pengetua menggunakan satu model penyeliaan yang dinamakan penyeliaan perbezaan (Differentiated Supervision). Penyeliaan ini menawarkan satu bentuk yang berlainan. Ia adalah satu cara bagi membantu guru menjalankan tugas dengan lebih berkesan iaitu dengan memberi kebebasan kepada guru-guru untuk memilih bentuk penyeliaan yang difikirkan sesuai dengan peribadi mereka. Glatthorn (1984) menyatakan bahawa dalam pendekatan ini guru-guru boleh memilih sama ada mereka mahu menerima penyeliaan jenis klinikal, bekerja dengan rakan dalam program peningkatan kerjasama, ke arah perkembangan profesional mereka sendiri atau pengajarannya di selia oleh pengetua. Mereka diberi pilihan, yang mana pilihan individu mereka akan lebih memenuhi (responsif) ke arah kehendak sendiri. Jelas di sini bahawa pendekatan ini adalah berteraskan kepada prinsip-prinsip demokratik iaitu kebebasan dan hak individu. Ia menyokong pendekatan humanistik yang beranggapan bahawa individu guru itu sendiri yang boleh menjamin kejayaan sesuatu penyeliaan, dengan kata lain seseorang guru itu tidak boleh diarah untuk menurut atau mengikuti sesuatu bentuk penyeliaan jika dirasakan bentuk yang digunakan itu tidak sesuai dengan peribadi guru berkenaan.

Kelemahan penyeliaan ini ialah terlalu idealistik. Matlamatnya ialah untuk memuaskan hati dan menyesuaikan sesuatu pendekatan dengan perbezaan individu seorang guru. Adalah terlalu sukar untuk memuaskan hati dan menyesuaikan pendekatan penyeliaan dengan ratusan guru di sekolah.

Kesimpulannya, aspek penyeliaan dalam konteks kepimpinan pengajaran amatlah penting. Kajian dan penulisan banyak menghuraikan tentang amalan pengetua dalam konteks ini. Conrath (1983), Keefe (1987), Glickman (1985) Reilkoff (1981) dan Drake & Roe (1986) dalam Hussein Mahmood (1993) menjelaskan bahawa untuk menunjukkan keberkesanan penyeliaan dalam kepimpinan instruksi, pengetua perlu mempunyai kebolehan dalam mendiagnosis masalah pengajaran dalam bentuk umum dan klinikal, berpengetahuan dalam bidang penyelidikan, penguasaan pengetahuan, memahami ciri-ciri kelas dan sekolah efektif, kemahiran manusia dan teknikal yang tinggi, kemahiran komunikasi, motivasi, kaunseling dan mahir dalam perancangan strategi, pemerhatian, dan analisis pengajaran.

Penutup:

Pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran di sekolah diharapkan dapat memainkan peranan dan amalannya dengan lebih berkesan dan seterusnya berjaya mempertingkatkan prestasi pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Oleh itu, pengetua sebagai pemimpin sekolah perlu bijak menghubungkan fungsi pentadbiran dan pengurusan dengan fungsi kurikulum dan pengajaran. Untuk menjadi seorang pemimpin penyeliaan pengajaran yang berkesan dan baik seseorang pengetua itu perlu menjadi pemimpin pengajaran yang baik dan berkesan terlebih dahulu.

Sebagai pemimpin pengajaran dan pemimpin penyeliaan pengajaran sekali gus, seseorang pengetua perlu mempunyai syarat-syarat mutlak seperti penyeliaan yang meliputi dasar pengetahuan, dasar kemahiran interpersonal dan kemahiran teknik. Syarat-syarat ini akan membolehkan seseorang pengetua itu menjalankan tugasnya

sebagai pemimpin pengajaran dan juga pemimpin penyeliaan pengajaran yang berkesan. Dimensi kepimpinan pengajaran yang sepatutnya diambil kira ialah takrifan visi dan misi, pengurusan kurikulum dan pengajaran, penyeliaan pengajaran, pemantauan kemajuan pelajar dan peningkatan iklim pengajaran manakala kepimpinan penyeliaan pula sepatutnya mementingkan peningkatan prestasi dan profesionalisme guru dalam pengajaran.

Pada dasarnya, segala persoalan yang dikemukakan di sini bukan perkara baru. Pengetua telah sedar dan sedia maklum tentang kepentingan kepimpinan penyeliaan pengajaran di sekolah bagi meningkatkan prestasi dan keberkesan pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan lebih khusus lagi di bilik darjah. Peranan dan amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan pengajaran sewajarnya dilihat sebagai usaha positif oleh semua pihak sama ada di dalam sekolah atau di luar sekolah.

Kepimpinan penyeliaan pengajaran ialah tanggung jawab yang tidak dapat dielakkan oleh mana-mana pengetua. Ini adalah tugas dan tanggung jawab utama bagi menentukan keberkesan sekolah dan menjadikannya sebagai pusat kecemerlangan pendidikan. Kepimpinan penyeliaan pengajaran inilah yang akan menjadikan seseorang pengetua itu menjadi lebih kreatif, inovatif dan inventif. Yang paling utama, sesuatu kejayaan dalam menjalankan amalan, tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin penyeliaan mahu pun pengajaran di sekolah ialah kepuasan dan kebanggaan diri.

Cadangan Kajian Selanjutnya:

Aspek penyeliaan pengajaran di sekolah akan terus menjadi satu topik perbincangan yang hangat dikalangan warga pendidikan. Selagi kekeliruan dan tanggapan yang tidak benar terhadap aspek penyeliaan pengajaran ini oleh semua pihak diperbetulkan selagi ituolah amalan penyeliaan pengajaran akan terus tidak berkesan dan mencapai matlamat seperti yang diharapkan. Oleh itu, dicadangkan kajian tentang aspek ini dijalankan pada masa depan seperti yang berikut:

1. Apakah yang guru-guru perlukan, inginkan, dan dapat daripada penyeliaan pengajaran di sekolah? Satu kajian kualitatif.
2. Kecenderungan dan kepercayaan pengetua terhadap amalan penyeliaan pengajaran di sekolah dan kesannya kepada guru-guru.
3. Apakah ciri-ciri kepimpinan penyeliaan pengajaran yang dikehendaki dan dipercayai oleh guru-guru yang dapat meningkatkan prestasi dan perkembangan guru di sekolah?