

PENGAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Nama Calon : Ahmad Kamal bin Ariffin
No. Matrik : PHA 120012
Nama Ijazah : Ijazah Sarjana Kedoktoran (Ph.D)
Bidang Penyelidikan : Pengurusan Pendidikan

Tajuk Tesis:

Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Dan Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kebangsaan Negeri Selangor

Saya dengan ini sesungguhnya dan sebenarnya mengaku bahawa:

1. Saya adalah satu-satunya pengarang / penulis Hasil Kerja ini;
2. Hasil Kerja ini adalah asli;
3. Apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, abstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dinyatakan dengan jelasnya dan secukupnya dan satu pengiktirafan tajuk hasil kerja tersebut dan pengarang / penulisnya telah dilakukan di dalam Hasil Kerja ini;
4. Saya tidak mempunyai apa-apa pengetahuan sebenar atau patut semuhasabahnya tahu bahawa penghasilan Hasil Kerja ini melanggar suatu Hakcipta Hasil Kerja yang lain;
5. Saya dengan ini menyerahkan kesemua dan tiap-tiap hak yang telah terkandung dalam hakcipta Hasil Kerja ini kepada Universiti Malaya ("UM") yang seterusnya mula dari sekarang adalah tuan punya kepada hakcipta di dalam Hasil Kerja ini dan apa-apa pengeluaran semula atau penggunaan dalam apa jua bentuk dengan apa juga cara sekali pun adalah dilarang tanpa terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis dari UM;
6. Saya sedar sepenuhnya sekiranya dalam masa penghasilan Hasil Kerja ini saya telah melanggar satu hakcipta Hasil Kerja yang lain sama ada dengan niat atau sebaliknya, saya boleh dikenakan tindakan undang-undang atau apa-apa tindakan lain sebagaimana yang diputuskan oleh UM.

Tandatangan Calon : _____ Tarikh: _____

Diperbuat dan sesungguhnya diakui dihadapan

Tandatangan Saksi : _____ Tandatangan Saksi : _____

Nama : Datuk Dr. Abd. Rahman bin Idris Nama : Dr.Zuraidah bt. Abdullah

Jawatan : Penyelia Jawatan : Penyelia

IMPLEMENTATION OF INSTRUCTIONAL SUPERVISION AND TEACHERS' MOTIVATION IN NATIONAL SECONDARY SCHOOLS, SELANGOR

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the level of instructional supervision implementation in national secondary schools, the main criteria of successful instructional supervision, factors that affect the successfulness of the instructional supervision implementation and to identify the significant relationship between instructional supervision and teachers' motivation. The conceptual framework of this research was developed by combining of two conceptual frameworks, Behavioral Process Model for Instructional Supervision Teachers (Lovell, 1978) and Operating System Model by Stoner and Wankel (1985). To collect data, Quantitative methods were used by distributing questionnaires to 1,646 teachers in 40 national secondary schools in Selangor. The qualitative method using interview involved 24 teachers of four national secondary schools in Selangor. The data was analysed using descriptive statistics such as mean score, standard deviation, an independent t test, one-way Analysis of Variance (ANOVA), *Post Hoc Scheffe* and multiple regression analysis. The main findings of the research showed that all the five dimensions i.e. an implementation of training programme, management of teaching environment, management of curricular programme, implementation of reporting the programme and implementation of rewards for teachers were the factors that significantly affected the success of instructional supervision implementation and hence, affected the teachers' motivation. However, all the demographic factors tested under this research did not significantly affect the success of the instructional supervision implementation and teachers' motivation. The research implication suggested that the Ministry of Education is supposed to strengthen the instructional supervision program particularly in the areas of reporting the program and rewarding the teachers.

PELAKSANAAN PENYELIAAN PENGAJARAN DAN MOTIVASI KERJA GURU DI SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN NEGERI SELANGOR

ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran di sekolah-sekolah menengah kebangsaan, ciri-ciri utama penyeliaan pengajaran yang berjaya, faktor-faktor yang mempengaruhi kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan bagi mengenal pasti perkaitan yang signifikan antara penyeliaan pengajaran dan motivasi kerja guru. Kerangka konseptual kajian ini telah dibangunkan hasil gabungan dua model iaitu Model Tingkahlaku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) dan Model Sistem Kendalian oleh Stoner dan Wankel (1985). Untuk mengumpul data, kaedah Quan-qual digunakan dengan mengedarkan soal selidik kepada 1,646 guru di 40 buah sekolah menengah kebangsaan di Selangor. Kaedah kualitatif pula melibatkan 24 orang guru daripada empat buah sekolah menengah kebangsaan di Selangor. Data dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif seperti skor min, sisihan piawai, ujian *-t* bebas, Analisis Varians Sehalu (ANOVA), Analisis Pos Hoc Scheffe dan Analisis Regresi Berganda. Dapatan utama kajian menunjukkan bahawa semua lima dimensi yang dikaji iaitu pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan ia juga memberi kesan kepada motivasi kerja guru. Walau bagaimanapun, semua faktor demografi yang diuji dalam kajian tidak memberi kesan kepada motivasi kerja guru. Implikasi kajian ini juga mencadangkan agar pihak Kementerian Pendidikan memantapkan pengurusan pelaksanaan program tersebut dari aspek pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru.

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang maha pemurah lagi maha penyayang

Saya mulakan ucapan penghargaan saya dengan memanjatkan rasa syukur kehadiran Allah Taala kerana mengizinkan saya menyempurnakan kajian ini. Seterusnya, ucapan jutaan terima kasih saya tujukan kepada Dato' Mazlan bin Mohamad, En. Shazali bin Ahmad, En. Aidie bin Jantan, Puan Maznun bt. Mohd Isa dan En. Amat Roslan bin Abdul Rahman di KPM kerana telah memberikan sokongan padu kepada saya untuk melanjutkan pengajian di peringkat kedoktoran dengan tajaan penuh oleh biasiswa KPM.

Tesis ini tidak akan berjaya saya hasilkan tanpa bimbingan dan bantuan oleh penyelia saya Prof. Datuk Dr. Abdul Rahman bin Idris dan Dr. Zuraidah bt. Abdullah. Saya juga mengucapkan jutaan terima kasih kepada Dekan Fakulti Pendidikan, Prof. Madya Dr. Mariani bt Mohd Nor, Timbalan Dekan, Dr. Ahmad Zabidi bin Abdul Razak, Prof. Dr. Saedah Siraj, Prof. Madya Dr. Zahari bin Ishak, dan Dr. Megat Ahmad Kamaludin bin Megat Daud, Prof. Madya Dr. Muhammad Faizal bin A. Ghani serta semua kakitangan Fakulti Pendidikan Universiti Malaya yang telah banyak membimbing dan memudahcara gerak kerja saya untuk menyiapkan tesis ini.

Saya juga mengucapkan penghargaan dan terima kasih kepada Dr. Jafti bin Abu, (Pegawai KPM), Dr. Abdul Halim bin Sulong (Pegawai, KPM), Dr. Satilawati bt. Ramli (Pegawai, KPM), Dr. Soaib Asimiran (Timbalan Dekan, UPM), Dr. Sharifah Muzlia Syed Mustafa (Timbalan Dekan, UITM), Prof. Madya Hajah Zaiton Ahmad (Pensyarah, UITM), En. Kamarol Baharen bin Mohd Rom (Pensyarah, UITM) dan En. Samsuki bin Sudin (Pengetua, SMK Ideal Height) di atas bantuan dan bimbingan bagi melengkapkan keperluan tesis ini.

Sahabat-sahabat seperjuangan yang baik hati menolong dan menasihati, terutama kepada Allahyarham Tn. Hj. Darus bin Awang, YM Raja Zulkifli bin Raja Ahmad, En. Khairuddin bin Mohd Amin, En. Ahamid Awang Bungso, dan En. Amiyamin bin Mohd Yusof.

Saya juga merakamkan jutaan terima kasih kepada Mak Ngah saya yang sentiasa menyokong dan mendoakan kejayaan saya iaitu Puan Sarah bt. Azhari, ayah saya En. Ariffin bin Zakaria dan ibu saya Puan Sharipah bt. Azhari yang sentiasa mendoakan kesejahteraan saya, buat isteri saya Puan Haryati Bt. Mohd Arifin dengan doa, sokongan dan bantuannya dalam banyak perkara, menjadikan saya kuat semangat bagi menyempurnakan tesis ini. Buat anak-anak saya yang dikasihi, Ahmad Aiman Syazwan dan Ahmad Luqman Hakimi, sikap mereka yang menghiburkan banyak menginspirasi daya juang saya. Tidak lupa kepada semua adik beradik, pak cik mak cik dan sahabat handai yang sentiasa mendoakan kejayaan saya menyiapkan tesis ini. Jasa dan sumbangan kalian sangat saya hargai.

Semoga Allah merahmati dan memudahkan segala urusan khusus buat semua insan yang menyokong, menolong dan memudahkan tugas menyiapkan tesis saya ini. Amin.

ISI KANDUNGAN

HALAMAN

PENGAKUAN KEASLIAN PENULISAN.....	i
ABSTRACT.....	ii
ABSTRAK.....	iii
PENGHARGAAN.....	iv
SENARAI RAJAH.....	xvi
SENARAI JADUAL.....	xviii
SENARAI SINGKATAN.....	xxii
SENARAI LAMPIRAN.....	xxiv

BAB

1 PENDAHULUAN

1.1	Pengenalan.....	1
1.2	Latar Belakang Kajian.....	3
1.3	Pernyataan Masalah.....	17
1.4	Kerangka Konseptual Kajian.....	29
1.4.1	Model Proses Tingkahlaku Penyeliaan Pengajaran Guru.....	29
1.4.2	Tingkahlaku Penyelia Pengajaran.....	35

1	PENDAHULUAN	HALAMAN
	1.4.3	Tingkh laku Pengajaran Guru..... 38
	1.4.4	Tingkh laku Pembelajaran Murid..... 39
	1.4.5	Model Sistem Kendalian Stoner Dan Wankel..... 42
	1.5	Tujuan Kajian..... 49
	1.6	Objektif Kajian..... 49
	1.7	Soalan Kajian..... 50
	1.8	Kepentingan Kajian..... 50
	1.9	Batasan Kajian..... 54
	1.10	Definisi Istilah..... 55
	1.10.1	Guru Di Sekolah..... 55
	1.10.2	Pengajaran Dan Pembelajaran 56
	1.10.3	Kurikulum 56
	1.10.4	Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru..... 57
	1.10.5	Penyelia Pengajaran Guru..... 58
	1.10.6	Latihan Untuk Guru..... 58
	1.10.7	Persekitaran Pembelajaran di Sekolah..... 59
	1.10.8	Pengurusan Program Kurikulum..... 60

1	PENDAHULUAN	HALAMAN
	1.10.9	Laporan Penyeliaan Pengajaran Guru..... 60
	1.10.10	Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru..... 61
	1.10.11	Motivasi Kerja Guru..... 61
	1.10.12	Sekolah Menengah Kebangsaan..... 62
	1.11	Kesimpulan..... 62
2	SOROTAN LITERATUR	
	2.1	Pengenalan..... 64
	2.2	Konsep Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah..... 64
	2.3	Rasional..... 70
	2.4	Tujuan..... 70
	2.5	Model Penyeliaan Pengajaran Guru..... 74
	2.5.1	Model Penyeliaan Pemeriksaan..... 79
	2.5.2	Model Penyeliaan Sainifik..... 80
	2.5.3	Model Penyeliaan Kepimpinan Demokratik..... 82
	2.5.4	Model Penyeliaan Kreatif..... 83
	2.5.5	Model Penyeliaan Klinikal..... 85
	2.6	Kepentingan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah..... 89

2	SOROTAN LITERATUR	HALAMAN
2.7	Isu-Isu Dalam Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah.....	91
2.7.1	Isu Dari Dalam Negara.....	91
2.7.2	Isu Dari Luar Negara.....	96
2.8	Pengurusan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Dalam Bilik Darjah Di Sekolah.....	100
2.9	Pemboleh Ubah-Pemboleh Ubah Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah.....	106
2.9.1	Pelaksanaan Latihan Pengurusan Program.....	115
2.9.2	Pengurusan Persekitaran Pembelajaran ..	122
2.9.3	Pengurusan Program Kurikulum.....	129
2.9.4	Pelaksanaan Laporan Program.....	133
2.9.5	Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru.....	136
2.10	Kajian Berkaitan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah.....	141
2.11	Pandangan Tokoh Mengenai Motivasi Kerja.....	148
2.11.1	Teori Motivasi Dalam Pengurusan Kerja Menurut Maslow.....	152
2.11.2	Teori Motivasi Dalam Pengurusan Kerja Menurut Herzberg.....	157
2.11.3	Teori Motivasi Dalam Pengurusan Kerja Menurut McClelland.....	160
2.12	Kepentingan Motivasi Dalam Pengurusan Kerja.....	162

2	SOROTAN LITERATUR	HALAMAN
2.13	Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Dalam Bekerja.....	164
2.14	Jenis Motivasi Dalam Pengurusan.....	165
2.15	Konsep Motivasi Kerja Guru.....	167
2.16	Kesimpulan.....	175
3	METODOLOGI KAJIAN	
3.1	Pengenalan.....	176
3.2	Reka Bentuk Kajian.....	176
3.3	Kaedah Persampelan.....	181
3.3.1	Populasi Kajian.....	181
3.3.2	Kaedah Pemilihan Sampel Kajian.....	183
3.3.3	Ciri-Ciri Sampel Kajian.....	191
3.4	Instrumen Kajian.....	192
3.4.1	Instrumen Kajian Kuantitatif.....	192
3.4.2	Instrumen Kajian Kualitatif.....	196
3.4.3	Kajian Rintis.....	196
3.4.4	Struktur Soal Selidik.....	200
3.4.5	Kebolehpercayaan Dan Kesahan Instrumen Temu Bual.....	206

3	METODOLOGI KAJIAN	HALAMAN
3.5	Kaedah Pengutipan Data.....	208
3.6	Kaedah Penganalisan Data.....	210
3.6.1	Analisis Statistik Deskriptif.....	211
3.6.2	Analisis Inferensi.....	212
	3.6.2.1 Ujian $-t$	213
	3.6.2.2 Ujian Analisis Varians Sepuluh ANOVA.....	214
	3.6.2.3 Ujian Post Hoc Scheffe.....	214
	3.6.2.4 Analisis Regresi Berganda.....	215
3.7	Kaedah Pengumpulan Data Temu Bual Berfokus Secara Berkumpulan.....	216
3.7.1	Kaedah Pelaksanaan Sesi Temu Bual Berfokus Secara Berkumpulan.....	218
3.7.2	Pendekatan Pelaksanaan Sesi Temu Bual Berfokus Secara Berkumpulan.....	219
3.7.3	Tata cara Penganalisan Data Temu Bual Berfokus Secara Berkumpulan.....	220
3.8	Kesimpulan.....	223
4	DAPATAN KAJIAN	
4.1	Pengenalan.....	225
4.2	Profil Responden Kajian.....	226

4	DAPATAN KAJIAN	HALAMAN
	4.2.1 Profil SMK Yang Terpilih.....	227
	4.2.2 Profil Responden Guru Bagi Kajian Kuantitatif.....	229
	4.2.3 Profil Responden Yang Terlibat Dengan Kajian Temu Bual Kualitatif.....	233
4.3	Tahap Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di SMK Negeri Selangor.....	234
	4.3.1 Gambaran Contoh Keberkesanan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru di SMK Melalui Data Temu Bual.....	235
	4.3.1.1 Dimensi Pengurusan Program Kurikulum.....	235
	4.3.1.2 Dimensi Pengurusan Persekitaran Pembelajaran.....	242
	4.3.1.3 Dimensi Pelaksanaan Laporan Program.....	248
	4.3.1.4 Dimensi Pelaksanaan Latihan Program.....	253
	4.3.1.5 Dimensi Pelaksanaan Ganjaran Guru.....	262
4.4	Ciri-Ciri Utama Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di SMK Negeri Selangor.....	267
	4.4.1 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pengurusan Program Kurikulum Di Sekolah.....	267
	4.4.2 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pengurusan Persekitaran Pembelajaran Di Sekolah.....	269
	4.4.3 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pelaksanaan Laporan Program.....	271
	4.4.4 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pelaksanaan Latihan Program.....	273
	4.4.5 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru.....	274

4	DAPATAN KAJIAN	HALAMAN
4.5	Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Faktor Demografi Guru Di SMK Negeri Selangor.....	276
4.5.1	Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Faktor Status Jantina Guru.....	276
4.5.2	Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Faktor Lokasi SMK.....	278
4.5.3	Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Faktor Status Pendidikan Guru.....	280
4.5.4	Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Faktor Kumpulan Umur Guru.....	283
4.5.5	Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar Guru.....	287
4.5.6	Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Faktor Pengalaman Mengajar Di Sekolah Terkini.....	290
4.5.7	Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Jawatan.....	294
4.6	Perkaitan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Dengan Motivasi Kerja Guru di SMK Negeri Selangor.....	297
4.6.1	Menguji Andaian Analisis Regresi.....	298
4.6.2	Keputusan Analisis Regresi Bagi Menguji Perkaitan Pemboleh Ubah Peramal Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Dengan Motivasi Kerja Guru.....	305

4	DAPATAN KAJIAN	HALAMAN
4.7	Gambaran Mengenai Perkaitan Keberkesanan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Dengan Motivasi Kerja Guru Di SMK Negeri Selangor.....	309
4.7.1	Perkaitan Keberkesanan Pelaksanaan Ganjaran Guru Dengan Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Kerja Guru Di Sekolah.....	310
4.7.2	Perkaitan Keberkesanan Pengurusan Program Kurikulum Dengan Motivasi Intrinsik dan Ektrinsik Kerja Guru Di Sekolah.....	313
4.7.3	Perkaitan Keberkesanan Pengurusan Persekitaran Pembelajaran Dengan Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Kerja Guru Di Sekolah.....	316
4.7.4	Perkaitan Keberkesanan Pelaksanaan Laporan Program Penyeliaan Pengajaran Dengan Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Kerja Guru Di Sekolah...	321
4.7.5	Perkaitan Keberkesanan Pelaksanaan Latihan Program Pengurusan Penyeliaan Pengajaran Dengan Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Kerja Guru Di Sekolah...	323
4.8	Kesimpulan.....	326
5	RINGKASAN KAJIAN, IMPLIKASI KAJIAN, CADANGAN KAJIAN LANJUTAN DAN PENUTUP	
5.1	Pengenalan.....	329
5.2	Ringkasan Kajian.....	330
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian.....	334
5.3.1	Tahap Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di SMK Negeri Selangor Secara Keseluruhan.....	334

**5 RINGKASAN KAJIAN, IMPLIKASI KAJIAN, HALAMAN
CADANGAN KAJIAN LANJUTAN DAN PENUTUP**

5.3.1.1	Tahap Pengurusan Program Kurikulum Dalam Usaha Mencapai Objektif Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Pada Tahap Tinggi.....	337
5.3.1.2	Tahap Pengurusan Persekitaran Pembelajaran Dalam Usaha Mencapai Objektif Penyeliaan Pengajaran Guru Pada Tahap Tinggi.....	338
5.3.1.3	Tahap Pelaksanaan Laporan Penyeliaan Pengajaran Guru Dalam Usaha Mencapai Objektif Penyeliaan Pengajaran Guru Pada Tahap Tinggi.....	341
5.3.1.4	Tahap Pelaksanaan Latihan Program Dalam Usaha Mencapai Objektif Penyeliaan Pengajaran Guru Pada Tahap Tinggi.....	342
5.3.1.5	Tahap Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru Dalam Usaha Mencapai Objektif Penyeliaan Pengajaran Guru Pada Tahap Tinggi.....	345
5.3.2	Ciri-Ciri Utama Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di SMK Negeri Selangor.....	346
5.3.2.1	Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pengurusan Kurikulum Di Sekolah.....	347
5.3.2.2	Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Pengurusan Persekitaran Pembelajaran Yang Positif...	349

5	RINGKASAN KAJIAN, IMPLIKASI KAJIAN, CADANGAN KAJIAN LANJUTAN DAN PENUTUP	HALAMAN
	5.3.2.3 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pelaksanaan Laporan Program.....	350
	5.3.2.4 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pelaksanaan Latihan Program.....	351
	5.3.2.5 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru.....	353
5.3.3	Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Faktor Demografi Yang Mempengaruhi Kejayaan Pelaksanaannya Di SMK.....	356
5.3.4	Perkaitan Keberkesanan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Dengan Motivasi Kerja Guru Di SMK.....	363
	5.3.4.1 Perkaitan Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru Dengan Motivasi Kerja Guru.....	365
	5.3.4.2 Perkaitan Pengurusan Program Kurikulum Dengan Motivasi Kerja Guru.....	369
	5.3.4.3 Perkaitan Pengurusan Persekitaran Pembelajaran Di Sekolah Dengan Motivasi Kerja Guru.....	373
	5.3.4.4 Perkaitan Keberkesanan Pelaksanaan Laporan Program Dengan Motivasi Kerja Guru.....	377
	5.3.4.5 Perkaitan Keberkesanan Pelaksanaan Latihan Program Dengan Motivasi Kerja Guru.....	380

5	RINGKASAN KAJIAN, IMPLIKASI KAJIAN, CADANGAN KAJIAN LANJUTAN DAN PENUTUP	HALAMAN
5.4	Implikasi Kajian.....	385
5.4.1	Implikasi Kajian Kepada Model Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah.....	385
5.4.2	Implikasi Kajian Kepada Warga Guru Di Sekolah.....	388
5.4.3	Implikasi Kajian Kepada Kefungsian Perkhidmatan PIBG Di Sekolah.....	396
5.4.4	Implikasi Kajian Kepada Kepimpinan Keguruan Di Kementerian Pendidikan Malaysia.....	400
5.4.5	Implikasi Kajian Kepada Aspek Pengetahuan Baharu Mengurus Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Secara Bersepadu Di Sekolah.....	410
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan.....	421
5.6	Penutup.....	422
	RUJUKAN	429
	LAMPIRAN	458

SENARAI RAJAH

RAJAH		HALAMAN
1.1	Hubungan Tingkah Laku Penyelia Pengajaran, Tingkah Laku Guru Dan Tingkah Laku Pembelajaran Murid Di Dalam Bilik Darjah Oleh Lovell (1978).....	34
1.2	Model Proses Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Oleh John T. Lovell, (1967).....	41
1.3	Model Sistem Kendalian Stoner Dan Wankel (1985) Dalam Bidang Pengurusan Amalan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Di Sekolah.....	42
1.4	Kerangka Konseptual Kajian.....	48
2.1	Kerangka Kepimpinan Pengajaran Guru.....	90
2.2	Model Penyeliaan Pengajaran Guru Di Dalam Bilik Darjah Yang Cemerlang Di Sekolah.....	101
2.3	Carta Aliran Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah.....	108
2.4	Objektif Akta Pendidikan 1996 (Kurikulum Kebangsaan) Untuk Menjana Potensi Murid.....	110
2.5	Konsep Pendidikan Sepanjang Hayat (KPM, 2010).....	112
2.6	Strategi Bagi Merealisasikan Matlamat Kurikulum Kebangsaan (KPM, 2001).....	114
2.7	Borang Keperluan Peningkatan Profesionalisme Guru Di Sekolah (KPM, 2010).....	121
2.8	Kerangka Konseptual Berkaitan Dengan Persekitaran Sekolah (Steve Higgins et al., 2005).....	127
2.9	Motivasi Dan Tingkahlaku Bekerja (Steers dan Porter 1995, 5 th ed.).....	149
2.10	Teori Motivasi Kierarki keperluan menurut Maslow (1958).....	157

RAJAH	HALAMAN
2.11	Faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg's (1968)..... 158
2.12	Faktor kebersihan dan faktor pendorong dalam Teori Herzberg..... 159
2.13	Hubungan Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Dengan Kompetensi Guru..... 166
3.1	Konsep Pelaksanaan Kajian Quan-Qual, Teddlie (2005)..... 180
3.2	Ilustrasi Persampelan Pelbagai Peringkat..... 188
4.1	Histogram Bagi Sisa Regresi Standard..... 299
4.2	Andaian Kenormalan Data Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Menggunakan Normal P-P Plot Sisa Regresi Standard..... 299
4.3	Data Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Menggunakan Plot Serakan Sisa Regresi Standard..... 300

SENARAI JADUAL

JADUAL		HALAMAN
2.1	Panduan Penetapan Taraf Pengajaran Guru.....	103
2.2	Insentif Dan Ganjaran Yang Ditawarkan Di Sekolah Luar Bandar.....	140
3.1	Statistik Bilangan Guru SMK Negeri Selangor	182
3.2	Taburan Bilangan Sampel Kajian Mengikut PPD Negeri Selangor.....	186
3.3	Bilangan Sampel Kajian Bagi Sesi Temu bual Mengikut Kumpulan Secara Berfokus.....	190
3.4	Bilangan SMK Yang Terlibat Dalam Kajian Kualitatif.....	191
3.5	Kandungan Borang Soal Selidik Item Kajian.....	195
3.6	Kronologi Pelaksanaan Kajian Rintis.....	198
3.7	Skala Nilai Indeks Koefisien Kebolehpercayaan Kappa.....	207
3.8	Nilai Kebolehpercayaan Indeks Kappa Bagi Data Kualitatif.....	208
3.9	Kaedah Analisis Data Kajian.....	210
3.10	Skala Dan Tahap Persetujuan Pernyataan Soal Selidik.....	211
3.11	Tahap Skor Min Dan Interpretasinya.....	212
3.12	Bilangan Peserta Kajian Bagi Sesi Temu bual Kumpulan Secara Berfokus.....	218
3.13	Tarikh Pelaksanaan Temu bual Kualitatif.....	218
3.14	Proses Penganalisan Data Kualitatif.....	220
4.1	Profil SMK Yang Terpilih Dalam Kajian Mengikut Lokasi dan Gred SMK	227
4.2	Profil SMK yang Terpilih Mengikut Daerah dan Lokasi.....	228
4.3	Profil Responden Guru Mengikut Daerah.....	229

JADUAL**HALAMAN**

4.4	Taburan Guru Mengikut Jantina.....	230
4.5	Taburan Guru Mengikut Umur.....	230
4.6	Taburan Guru Mengikut Status Pendidikan.....	231
4.7	Taburan Guru Mengikut Kelayakan Profesional.....	231
4.8	Taburan Guru Mengikut Pengalaman Mengajar.....	232
4.9	Taburan Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar Di Sekolah Sekarang.....	233
4.10	Profil Guru Bagi Temu Bual Kualitatif.....	233
4.11	Skor Min Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru.....	234
4.12	Item Ciri-Ciri Utama Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Bagi Dimensi Pengurusan Program Kurikulum Di Sekolah.....	268
4.13	Item Ciri-Ciri Utama Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Bagi Dimensi Pengurusan Persekitaran Pembelajaran di Sekolah.....	269
4.14	Item Ciri-Ciri Utama Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Bagi Dimensi Pelaksanaan Laporan Program Penerokaan.....	271
4.15	Item Ciri-Ciri Utama Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Bagi Dimensi Pelaksanaan Latihan Program.....	273
4.16	Item Ciri-Ciri Utama Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Bagi Dimensi Pelaksanaan Ganjaran Guru.....	275
4.17	Perbezaan Antara Status Jantina Guru Di SMK Negeri Selangor Terhadap Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru.....	277
4.18	Perbezaan Antara Status Lokasi Sekolah Bagi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru.....	279

JADUAL**HALAMAN**

4.19	Perbezaan Antara Status Pendidikan Guru Di SMK Negeri Selangor Terhadap Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru.....	281
4.20	Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Mengikut Kumpulan Umur Guru.....	283
4.21	Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Berdasarkan Kumpulan Umur Guru Mengikut 5 Dimensi Pemboleh Ubah.....	284
4.22	Analisis Anova Menunjukkan Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di SMK Negeri Selangor Berdasarkan Pengalaman Mengajar.....	287
4.23	Ujian Post Hoc Scheffe Bagi Mengenalpasti Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar.....	288
4.24	Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan 5 Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di SMK Di Negeri Selangor Mengikut Pengalaman Mengajar Di Sekolah Terkini.....	291
4.25	Ujian Post Hoc Scheffe Terhadap 5 Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar Di Sekolah Terkini.....	292
4.26	Ujian ANOVA Sehalu Perbezaan Skor Min Terhadap 5 Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di SMK Negeri Selangor Mengikut Jawatan Guru.....	294
4.27	Ujian Post Hoc Scheffe Terhadap 5 Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Jawatan Guru.....	295
4.28	Nilai Pekali Korelasi Bivariat Kesemua Pemboleh Ubah Yang Dikaji.....	302
4.29	Keputusan Diagnostik Untuk Model Regresi Berganda Menggunakan Statistik Kolineariti.....	303
4.30	Keputusan Bagi Model Sisa Kuasa Dua.....	304

JADUAL**HALAMAN**

4.31	Keputusan Bagi Rumusan Keseluruhan Model.....	305
4.32	Keputusan Bagi Rumusan ANOVA Keseluruhan Model.....	306
4.33	Keputusan Model Akhir Analisis Regresi Berganda (Stepwise) Terhadap Pengaruh Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Terhadap Motivasi Kerja Guru.....	306

University of Malaya

SENARAI SINGKATAN

AVE	Average Variance Extracted
BPPDP	Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
ABM	Alat Bantuan Mengajar
C.R	Critical Ratio For Regression Weight
DF	Darjah Kebebasan
IAB	Institute Aminuddin Baki
IPG	Institute Perguruan
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
JPNS	Jabatan Pendidikan Selangor
KBSM	Kurikulum Baru Sekolah Menengah
KBSR	Kurikulum Baru Sekolah Rendah
KMO	Kaiser Mayer Olkin
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KSSR	Kurikulum Standard Sekolah Rendah
LADAP	Latihan Dalam Perkhidmatan
P	Tahap Signifikan
PBS	Pentaksiran Berasaskan Sekolah
PdP	Pengajaran dan Pembelajaran
PIBG	Persatuan Iubapa Dan Guru
PISA	Programme For International Student Assessment
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia

R²	Nilai Koefisien
S.E	Standart Error Of Regression Weight
S.L	Sisihan Lazim
SIG.	Signifikan
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SOP	Standard Operating Prosedur
SPSS	Statistical Package For Social Science
TIMSS	Trend In Mathematics And Science Study

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN		HALAMAN
1	Surat Pekeliling Ikhtisas Bil 3/1987 : Arahan Pelaksanaan Amalan Penyeliaan Pengajaran Di Sekolah Rendah Dan Menengah.....	458
2	Jadual Aspek Dan Kriteria Instrumen Penyeliaan Pengajaran, Standard 4, SKPM.....	462
3	Soal Selidik Kuantitatif Dan Kualitatif Pelaksanaan Amalan Penyeliaan Pengajaran Dan Motivasi Kerja Guru Di SMK Negeri Selangor.....	463
4	Borang Kebolehpercayaan Antara Penilai Bagi Temu Bual.....	485
5	Surat Kebenaran Rujukan Soal Selidik 1.....	493
6	Surat Kebenaran Rujukan Soal Selidik 2.....	494
7	Surat Sokongan Penyelidikan Oleh Pengarah BPSH, KPM.....	496
8	Urut Pelantikan Pakar Rujuk Pengkaji.....	497
9	Pakar Rujuk Kesahan Kandungan Soal Selidik.....	498
10	Surat Kebenaran Pengkajian Oleh KPM.....	499
11	Surat Kebenaran Pengkajian Oleh JPN Selangor.....	500
12	Kaedah Penentuan Saiz Sampel Kajian Berdasarkan Krejcie Dan Morgan (1970).....	501
13	Instrumen Penyeliaan Pengajaran Guru.....	502
14	Dapatan Kajian Berhubung Kesan Motivasi Kerja Berdasarkan Teori Motivasi Dua Faktor (Hygiene) Intrinsik dan (Pendorong) Ekstrinsik Oleh Herzberg (1968) Di Dalam Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Dalam Bilik Darjah Di SMK Negeri Selangor.....	511

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah merupakan proses untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran (PdP) guru demi kebaikan kepada murid di sekolah (Fritz & Miller, 2003). Pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dari aspek praktikalnya melibatkan proses tingkahlaku warga guru yang mempunyai proses tindak kerja yang sistematik dan berobjektif (Blasé & Blasé, 2008). Bagi memastikan kelancaran proses pelaksanaannya di sekolah, semua guru perlu mengetahui panduan pelaksanaannya yang jelas bertujuan mencapai objektif pelaksanaannya (Lovell & Wiles, 1983)

Manakala di Malaysia, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di semua sekolah rendah dan menengah adalah wajib dilaksanakan oleh semua warga guru. Ia bertujuan bagi memastikan semua guru melaksana perkhidmatan pengajaran dan pembelajaran (PdP) dengan berkualiti dan profesional (Wan Shafira, 2011; Aminuddin, 2005 dan Subaidah, 2001). Punca kuasa pelaksanaannya ialah merujuk kepada Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987, KPM. Surat pekeliling berkenaan mengandungi arahan supaya semua guru melaksana penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah masing-masing dengan dipimpin oleh pihak guru besar dan pengetua di setiap sekolah rendah dan menengah (Bahagian Sekolah, KPM, 2010). Di dalam surat pekeliling ikhtisas tersebut juga mengandungi panduan supaya pihak guru besar dan pengetua memastikan proses pelaksanaannya secara bersepadu mencakupi aspek latihan sebelum pelaksanaannya, pengurusan persekitaran

pembelajaran yang positif dan pengurusan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah yang sistematik.

Fokus utama tindakan kerja bagi menjayakan program tersebut ialah bagi memastikan objektif pelaksanaan program tersebut dicapai dengan cemerlang. Sehubungan dengan itu, proses pelaksanaan program tersebut perlu dilaksanakan dengan kaedah pengurusan yang sistematik dan terancang oleh pihak pengetua di sekolah (Glickman et al., 2003; Holland & Adam, 2002). Proses penting yang mesti diberi perhatian oleh pihak guru pentadbir dengan kerjasama semua guru di sekolah ialah ketika sebelum, semasa atau selepas pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah mencakupi aspek pelaksanaan latihan guru, persekitaran pembelajaran di sekolah, pengurusan program kurikulum (penyeliaan pengajaran guru), pelaksanaan pelaporan program penyeliaan dan pelaksanaan ganjaran kepada guru yang telah berjaya menunjukkan kecemerlangan di dalam pelaksanaan program tersebut di sekolah (Ahmad Kamal et al., 2014 dan Lovell & Wiles, 1983).

Akta Pendidikan Kebangsaan (1996) ada menjelaskan bahawa pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah bertujuan bagi menentukan taraf PdP di sekolah dilaksanakan dengan berkesan dan mesti dikekalkan kualitinya dari semasa ke semasa. Maka penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah ialah kaedah utama bagi menilai keberkesanan dan kualiti PdP guru di sekolah (Rous, 2004 dan Peter, 2011). Namun, terdapat beberapa dapatan kajian oleh para pengkaji dari dalam negara misalnya oleh Zainuddin (1998), Hamdan dan Nurlia (2008), Hamsah (2002) dan Subaidah (2001) dan dari luar negara misalnya oleh Pajak (2001), Holland dan Adam (2002), Kutsyuruba (2003) dan Mupoperi (2007) yang menyatakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah gagal dilaksanakan dengan berkesan disebabkan isu guru penyelia tidak cekap, persepsi negatif guru terhadap tujuan program dan warga guru tidak berminat untuk menyelia dan diselia perkhidmatan PdP guru di dalam bilik

darjah di sekolah masing-masing. Namun, terdapat juga pandangan oleh kalangan sarjana pendidikan yang menyatakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru boleh memberi kesan langsung dengan motivasi kerja guru di sekolah. Misalnya pandangan oleh Zepeda dan Ponticell (1998) yang menyatakan bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah boleh dijadikan alat untuk meningkatkan motivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah. Pandangan tersebut menyamai pandangan oleh Lovell dan Wiles (1983) yang telah menyatakan bahawa kalangan guru mengharapkan melalui pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah akan meningkatkan motivasi kerja mereka dan mengekalkan tahap kesihatan mental mereka seperti yang diharapkan. Walaubagaimanapun, kajian berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dan motivasi kerja guru di sekolah Malaysia masih kurang sehingga kini.

1.2 Latar Belakang Kajian

Pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah adalah sangat penting. Penyelidikan dalam bidang penyeliaan pengajaran guru di sekolah telah dikaji secara menyeluruh mencakupi pelbagai dimensi. Walaubagaimanapun, banyak isu dan dilema mengenainya ditimbulkan oleh kalangan guru berkaitan dengan ketidakjelasan warga guru mengenai kaedah dan model pelaksanaannya yang sesuai dengan persekitaran PdP dan sekolah mereka. Penyelidikan tentang masalah pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah telah dimulakan pada penghujung tahun 1830an (Goldhammer, 1969)

Pada masa sekarang, diantara para pengkaji yang terkenal dalam bidang penyeliaan pengajaran guru di sekolah ialah Bays (2001) dalam bidang pengurusan penyeliaan pengajaran guru di sekolah luar Bandar, Glickman et al (2005) dalam bidang kepimpinan penyeliaan pengajaran guru, Burke dan Krey (2005) dalam bidang kepimpinan penyeliaan pengajaran guru, Holand dan Adam (2002) dalam bidang

pengukuran dan penilaian dalam melaksana program penyeliaan pengajaran guru, Daniel Seth (2009) dalam bidang latihan pengurusan penyeliaan pengajaran, Ebmeier (2003) dalam bidang kaedah menimbulkan minat guru melaksana penyeliaan pengajaran guru di sekolah, Kutsyuruba (2003) dalam bidang penyeliaan dan persepsi guru, (Blasé dan Blasé (2008) dalam bidang penyeliaan klinikal. Kajian-kajian tersebut telah mendapati masalah pelaksanaan penyeliaan pengajaran dikategorikan dalam 6 aspek iaitu pertama aspek latihan guru, kedua aspek persekitaran sekolah, ketiga aspek pengurusan program kurikulum, keempat aspek pelaksanaan laporan, kelima aspek guru perlukan penghargaan berupa ganjaran dan keenam aspek motivasi kerja guru.

Pengurusan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dipantau pelaksanaannya oleh pihak kepimpinan keguruan di Jemaah Nazir Jaminan Kualiti (JNJK), KPM. JNJK, KPM ialah urus setia induk pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah sejak tahun 1956 hingga kini. Pada masa dahulu, JNJK dikenali sebagai Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan (JNSP). Kemudian, bermula dalam tahun 1996, JNSP telah ditukar namanya menjadi Jemaah Nazir Sekolah (JNS). Manakala bermula tahun 2008 hingga kini, JNS telah ditukar namanya menjadi Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK). Umumnya, terdapat 3 tugas JNJK iaitu pertama memeriksa kemenjadian kurikulum di sekolah, kedua memberi bimbingan kepada guru dari aspek kaedah PdP (melalui pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru) dan pengurusan sekolah secara bersepadu. Manakala ketiga menyediakan laporan kepada YB Menteri mengenai institusi pendidikan yang diperiksanya mencakupi hal ehwal kurikulum, kualiti perkhidmatan guru, kebajikan guru dan murid, kegiatan sukan, kokurikulum, dan keselamatan sekolah. Justeru, salah satu fungsi utama pihak JNJK, KPM adalah memeriksa sekolah menengah kebangsaan sejauhmana warga guru melaksana dan menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Malah, pihak JNJK juga bertanggungjawab untuk menilai sekolah yang layak untuk menerima anugerah Sekolah Berprestasi

Tinggi (SBT) dan layak menerima Baiah daripada KPM. Sekolah yang telah diverikasi oleh JNJK dan telah berjaya mendapat penarafan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) dan mendapat skor sekurang-kurang 40% dalam Annex-SBT layak untuk dipertimbang oleh JNJK, KPM untuk mendapat penarafan SBT.

Mohd. Salleh (2000) dalam dapatan kajiannya menjelaskan bahawa sejak zaman penjajahan British lagi, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah telah mula dilaksanakan di Malaysia. Program tersebut dilaksana dengan objektif bagi meningkatkan kecekapan dan kemahiran pengajaran dan motivasi kerja guru di sekolah. Pada masa itu, penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan dalam suasana muhibbah dan telah wujud interaksi berkesan antara guru pentadbir yang menyelia dengan guru biasa yang diselia (Mohd. Salleh, 2006). Menyedari kepentingan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah, KPM telah mengarahkan semua guru besar dan pengetua di sekolah rendah dan menengah melaksana program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah (KPM, SPI Bil 3/,1987). Langkah pemerkasaan dasar pembangunan program kurikulum tersebut turut dinyatakan di dalam Buku Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010, KPM dan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, 2013-2025.

Umumnya, proses menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah bukan satu tugas yang mudah. Ia perlu melalui beberapa proses, dirancang dan dilaksana dengan sistematik, menggunakan borang SKPM 4, mesti dilapor dalam mesyuarat post mortem program dan juga mesyuarat jawatankuasa induk kurikulum di setiap sekolah. Oleh itu, tanpa adanya latihan, pengalaman dan pemantauan oleh pihak yang bertanggungjawab, matlamat KPM untuk memastikan program tersebut dilaksana dengan cemerlang akan sukar dicapai. Lovell dan Wiles (1983) menyatakan bahawa perkara penting kemenjadian penyeliaan pengajaran guru di sekolah ialah adanya latihan yang berkualiti. Menurut Lovell dan Wiles (1983), latihan

program tersebut perlu mengandungi pengetahuan berkaitan proses pengurusan program tersebut yang mencakupi aspek latihan, persekitaran, pengurusan kurikulum, pelaporan dan pelaksanaan ganjaran guru. Pandangan tersebut selari dengan pandangan Berhane (2014), Halimah (2006), Ololube (2005), Ayob (2005), Oliva dan Pawlas (2004), Dweck (1986) dan Samuel (1977).

Jika pihak guru pentadbir yang mengurus program di sekolah hanya menumpu kepada kejayaan pelaksanaan penyeliaan di dalam bilik darjah semata-mata tanpa mengambil berat aspek proses pengurusan program tersebut secara menyeluruh, maka dikhuatiri objektif pelaksanaan program tersebut akan sukar dicapai. Kejayaan pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah memerlukan proses tindakan bersepadu. Misalnya, pengurusan persekitaran pembelajaran guru perlu dipastikan diurus tadbir dengan baik kerana ia termasuk dalam elemen penting dalam menjayakan aktiviti PdP di dalam bilik darjah. Semua guru mesti mempunyai pengetahuan yang cukup untuk menjayakan pengurusan program kurikulum di dalam bilik darjah di sekolah masing-masing. Latihan berkaitan pelaksanaan laporan program pula sangat penting bagi mengukuhkan maklumat berkaitan prestasi PdP semasa guru. Hasil dapatan laporan tersebut akan membantu guru untuk membincang alternatif bagi menangani isu yang mungkin timbul selepas pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru selesai diadakan di sekolah masing-masing. Seterusnya adalah kepentingan pihak pengetua di sekolah bagi melaksana pemberian ganjaran kepada guru sebagai langkah penghargaan kepada guru yang terbukti memberi perkhidmatan yang cemerlang dalam menjayakan objektif pelaksanaan program tersebut di dalam bilik darjah di sekolah masing-masing.

Menurut dapatan kajian oleh Haliza (2005) dan Ismail dan Othman (2001) jurulatih yang berkemahiran tinggi sangat penting bagi menjayakan latihan proses penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Pelaksanaan latihan yang cukup adalah bagi

mengelak sikap dan persepsi negatif guru terhadap penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah juga perlu mengambil kira aspek perkembangan profesionalisme guru di sekolah (Dweck, 1986). Justeru, latihan sangat berguna untuk meningkatkan profesionalisme guru khususnya dari segi prestasi pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah pada masa sekarang dan masa depan (Oliva dan Pawlas, 2004). Sehubungan itu, Samuel (1977) dan Ololube (2005) menjelaskan bahawa pelaksanaan latihan pengurusan penyeliaan pengajaran guru dan PdP yang berterusan, boleh meningkatkan motivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah.

Manakala Berhane (2014) di dalam kajiannya terhadap 194 orang responden guru di Addis Ababa pula telah mendapati bahawa latihan penyeliaan pengajaran guru yang kerap boleh mengukuhkan lagi kemahiran pedagogi dalam kalangan guru. Manakala Ayob (2005) pula menyatakan, pihak pentadbir di sekolah hendaklah mengambil berat tentang pelaksanaan latihan penyeliaan pengajaran guru di sekolah kerana ia boleh membantu mereka berkembang dan mencapai kesempurnaan dalam tugas mereka. Dengan adanya latihan sebelum pelaksanaan program tersebut, semua guru baharu dan lama boleh bekerjasama dan berkongsi pengalaman melalui sesi latihan penyeliaan pengajaran guru yang dilaksanakan di sekolah mereka (Wiles dan Bondi, 2004). Berasaskan kepentingan pelaksanaan latihan yang berkualiti bagi memperkasa profesionalisme guru, dimensi pelaksanaan latihan program pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah adalah sebagai salah satu pemboleh ubah bebas di dalam kajian ini.

Seterusnya, pengurusan persekitaran pembelajaran yang positif di sekolah adalah perkara penting yang mesti diberi perhatian semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Ia sangat penting kerana suasana pembelajaran yang positif akan merangsang semangat guru dan murid menjayakan proses PdP di

dalam bilik darjah (KPM, 2007). Persekitaran sekolah yang bersih dan selesa juga akan membantu meningkatkan keselesaan dan fokus guru bagi mencapai matlamat kurikulum pendidikan yang telah ditetapkan di peringkat sekolah masing-masing (Hallinger, 2003; Fathiah, 2005; Azlin, 2006; Mohd Suhaimi & Zaidatul Akmaliah, 2007 dan Andi, 2007). Pandangan tersebut jelasnya selari dengan pandangan Lovell dan Wiles (1983), Pajak (1993) dan Abdul Ghafar (2003) yang menjelaskan bahawa di antara ciri persekitaran pembelajaran di sekolah yang positif ialah keadaan persekitaran di sekolah yang bersih dan menarik.

Bagi memastikan proses pelaksanaan program tersebut berkualiti, pihak penyelia pengajaran guru dikehendaki mengambil kira aspek persekitaran pembelajaran di sekolah (SPI Bil 3/ KPM, 1987). Ia mencakupi suasana disiplin di dalam bilik darjah, sikap guru yang penyayang, mengutamakan keselamatan di dalam bilik darjah, mendorong murid minat belajar, mementingkan kebersihan di dalam bilik darjah, komunikasi yang berkesan, merangsang budaya persekitaran pembelajaran yang kreatif dan kritis, penampilan yang ceria, kerjasama guru dan murid di dalam bilik darjah, menjaga kebajikan murid, sikap bertanggungjawab dan persekitaran luar bilik darjah yang tenang (AFT, 1997; Babatope, 2013 dan Ahmad Kamal et al., 2015).

Di antara contoh program yang menjadi dasar KPM untuk membina persekitaran pembelajaran yang terbaik dan teraputik ialah Program 3K (Kesihatan, Kebersihan dan Keselamatan) di sekolah (KPM, 2012). Berhubung dengan perkara tersebut, Ahmad Zabidi (2006), dalam kajiannya menjelaskan bahawa faktor utama mendorong motivasi guru mengajar di sekolah meskipun banyak tekanan dan cabaran ialah kerana faktor persekitaran sekolah yang selesa dan harmoni. Pernyataan tersebut disokong oleh Nordin et al., (2012) di dalam kajiannya yang mendapati sekolah perlu memastikan persekitaran sekolah yang terbaik dari segi keselesaan bagi menyokong proses PdP di sekolah. Berasaskan kepentingan pengurusan persekitaran pembelajaran yang positif di

sekolah, pengkaji menjadikan dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah sebagai salah satu pemboleh ubah bebas dalam kajian ini.

Bagi memastikan budaya PdP yang berkesan di dalam bilik darjah, maka program pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah diletakkan sebagai program paling penting untuk diberi perhatian oleh Jawatankuasa Induk Pengurusan Program Kurikulum di sekolah (KPM, 1987). Berhubung dengan perkara tersebut, pelaksanaan program kurikulum di sekolah mesti dilaksanakan dengan teliti, sistematik dan jelas hala tuju (Lovell dan Wiles, 1983, Hopskin, 2010 dan Abebe, 2014). Ia juga mesti melibatkan kerjasama semua guru dengan memastikan proses pelaksanaan, kaedah pelaksanaan, takwim program, objektif program dan pemantauan oleh pihak pengetua berhubung kemenjadian pelaksanaannya di sekolah dari semasa ke semasa (Lovell dan Wiles, 1983 dan Glickman et al., 2005). Menurut Pierce dan Rowell (2005) pula, pengurusan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang sistematik memang boleh meningkatkan kemahiran pengajaran guru dan motivasi kerja guru di sekolah. Pandangan Pierce dan Rowell (2005) tersebut selari dengan pandangan oleh Rafisah (2005) dan Wiles dan Bondi (2004) yang menyatakan pengurusan program penyeliaan pengajaran guru yang bersepadu di sekolah boleh meningkatkan motivasi kerja guru di sekolah. Berhubung perkara tersebut, masih belum ada kajian oleh kalangan pengkaji di Malaysia berhubung pandangan seperti Wiles dan Bondi (2004) tersebut bagi menjelaskan lagi hubungan diantara pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah terhadap motivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah Malaysia.

Menurut Lovell dan Wiles (1983) pula, proses pengurusan program kurikulum iaitu pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah adalah merujuk kepada lima aspek dimensi pengurusan pendidikan iaitu pelaksanaan latihan sebelum program dijalankan, pengurusan persekitaran pembelajaran yang positif,

pengurusan program kurikulum iaitu penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah, pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru dan pelaksanaan ganjaran kepada guru yang terbukti cemerlang dalam menjayakan program tersebut di sekolah. Kesemua lima aspek dimensi proses pelaksanaan program tersebut dilaksana dengan melibatkan tingkah laku semua guru biasa, guru pentadbir selaku penyelia pengajaran guru dan semua murid di setiap sekolah. Manakala pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah pula jelasnya adalah merujuk kepada penggunaan instrumen penyeliaan pengajaran guru yang telah disediakan oleh pihak bertanggungjawab (Borang SKPM 4), diguna untuk menilai prestasi PdP guru di dalam bilik darjah, dilaksana oleh semua guru pentadbir di sekolah dan objektif utamanya adalah bagi memastikan kualiti PdP guru sentiasa berada pada tahap cemerlang melalui penyeliaan yang praktikal dan profesional di dalam bilik darjah. Impak pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkesan di dalam bilik darjah jelasnya boleh memberi kesan positif kepada semangat mengajar dan belajar dalam kalangan guru, penyelia pengajaran bertambah dedikasi dan murid di sekolah bersemangat untuk belajar atau menuntut ilmu pengetahuan. Pengurusan program kurikulum juga hendaklah dipastikan oleh pihak pengetua di sekolah agar semua guru melaksana dan menjayakan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah dengan mengikut takwim tahunan program kurikulum di sekolah masing-masing (KPM 2007; Aminuddin, 2005 dan Hamsah, 2002).

Jelasnya, pengurusan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah adalah merupakan tanggungjawab yang wajib dilaksanakan oleh setiap pengetua di sekolah (KPM, 1987). Dengan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah secara bersepadu dan sistematik, guru pentadbir di sekolah dapat mengenal pasti kekuatan dan kelemahan PdP guru di sekolah dari semasa ke semasa (Goldhammer,1969; Lewis & Alice Miel,1972; Glickman et al., 2005; Oliva &

Pawlas, 2004; Nurahimah & Rafisah, 2010). Sebaliknya, tanpa kemahiran dan pengetahuan yang tinggi untuk mengurus tadbir proses pengurusan kurikulum di sekolah, objektif pelaksanaan penyeliaan guru di sekolah dikhuatiri akan sukar dicapai dengan cemerlang seperti yang diharapkan. Berasaskan kepentingan pengurusan program kurikulum yang sistematik dan bersepadu, pengurusan program kurikulum iaitu pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah adalah merupakan salah satu pemboleh ubah bebas dalam kajian ini.

Seterusnya, bukan semua guru pentadbir di sekolah berkemahiran menghasilkan laporan menyeluruh pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah (Sullivan & Glanz, 2000; Sergiovanni & Starrat, 2002). Menurut Kutsyuruba (2003) pelaporan penyeliaan pengajaran guru di sekolah boleh menimbulkan kesan mendalam kepada persepsi guru. Selari dengan pandangan Kutsyuruba (2003), pihak KPM (2007) telah menyatakan bahawa kelemahan yang ketara dalam pengurusan penyeliaan pengajaran guru di sekolah ialah kelemahan pihak pentadbir sekolah menyediakan laporan pelaksanaan penyeliaan pengajaran yang berkualiti dan bersifat membimbing (KPM, 2007). Menurut Sullivan dan Glanz (2000), laporan penyeliaan pengajaran yang berkesan mengandungi saranan kepada guru agar memberi fokus pengajarannya kepada murid, memberi perhatian terhadap kaedah pengajaran rakan sekerja mereka dan mengadakan perbincangan dengan rakan sekerja. Ia penting bagi menangani masalah pengajaran dan pembelajaran dari semasa ke semasa. Seterusnya, pelaporan hasil penyeliaan pengajaran guru yang bersifat positif atau membimbing sangat membantu mewujudkan persekitaran bekerja yang bersatu, bertoleransi dan hormat-menghormati dalam kalangan guru di sekolah (Pajak, 2004; Rous, 2004 dan Peter, 2011). Pendapat tersebut selari dengan dapatan kajian oleh Mohd Zawawi (2002) yang menyatakan pelaksanaan laporan penyeliaan pengajaran guru sangat penting dan menjadi asas kepada guru dan pentadbir di sekolah membaiki kaedah PdP mereka di dalam bilik

darjah. Pandangan oleh Mohd Zawawi (2002) tersebut jelasnya disokong oleh pandangan Glickman et al., (2005). Menurut Glickman et al., (2005), pelaksanaan laporan penyeliaan pengajaran guru boleh dijadikan sumber rujukan bagi semua guru memperbaiki mutu PdP mereka di sekolah masing-masing. Laporan penyeliaan yang berkualiti jelasnya akan membantu pihak guru mencapai matlamat kurikulum di sekolah hasil kerjasama pihak guru pentadbir yang membimbing, menasihati dan menunjuk ajar kemahiran aplikasi pedagogi terbaik kepada guru yang diselia khususnya semasa sesi perbincangan langkah penambahbaikan program di dalam mesyuarat post mortem program tersebut di sekolah masing-masing.

Pelaporan hasil penyeliaan pengajaran guru di sekolah juga sangat penting dilaksanakan dan diurus tadbir dengan terancang oleh pihak pentadbir di sekolah. Ia penting dengan tujuan maklumat lengkap dalam laporan program tersebut akan dibincang, dirujuk dan dijadikan panduan utama bagi menghasilkan strategi terbaik untuk memantapkan perkhidmatan PdP setiap guru di dalam bilik darjah. Perkara tersebut dikukuhkan oleh pandangan Lewis dan Alice (1972) dan Page (2002) bahawa pelaksanaan pelaporan di dalam profesionalisme guru boleh meningkatkan akauntabiliti kerja dalam kalangan guru di sekolah. Hasil daripada laporan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah juga boleh dijadikan panduan bagi kalangan guru membina refleksi diri bagi menambahkan kecekapan dan kemahiran dalam perkhidmatan pengajarannya di sekolah (Lovell dan Wiles, 1983). Bagi melahirkan laporan yang positif juga, menurut Mcewan (2002) dan Mupoperi (2007), pihak pentadbir sekolah hendaklah memastikan kualiti pelaporan hasil penyeliaan pengajaran guru lebih bersifat membina dan tidak menghukum. Ini kerana, menurut Glickman et al., (2005) dan Lovell dan Wiles (1983), laporan hasil pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang positif boleh meningkatkan motivasi kerja guru untuk mengajar dengan lebih berkesan. Oleh itu, pihak pentadbir sekolah perlu berkemahiran tinggi untuk menghasilkan satu laporan

program penyeliaan pengajaran guru yang berkualiti kerana ia boleh meningkatkan profesionalisme guru. Pihak pentadbir sekolah boleh memberi penekanan mengenai kepentingan penulisan laporan mencakupi aspek isi kandungan pelaporan yang berguna sebagai rujukan kepada pihak PIBG, sebagai panduan dalam mesyuarat post mortem program, sebagai rujukan bagi merangka kandungan latihan guru yang berkualiti pada masa depan, sebagai perangsang motivasi kerja guru, memudahkan tugas keurus setiaan guru, menjana kepuasan hati guru, sebagai bahan rujukan profesionalisme guru dan sebagai rujukan oleh pihak luar sekolah misalnya daripada PPD dan JPN. Berasaskan kepentingan pelaksanaan laporan tersebut, dimensi pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah adalah salah satu pemboleh ubah bebas dalam kajian ini.

Pelaksanaan ganjaran oleh pihak pengetua terhadap guru biasa adalah sebagai tanda sokongan dan penghargaan yang amat digalakkan di sekolah. Ia bertujuan untuk meningkatkan semangat dan motivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah. (Ebmeier, 2003). Pandangan tersebut di sokong oleh Oliva dan Pawlas (2004) yang berpandangan bahawa pemberian ganjaran kepada guru yang menunjukkan keberkesanan PdP di sekolah adalah satu bentuk pengiktirafan kepada guru tersebut dan boleh membantu meningkatkan motivasi kerja mereka di sekolah. Pendapat tersebut juga telah dibuktikan melalui hasil kajian oleh Maslow (1943), seorang tokoh terkenal dunia dalam bidang ilmu motivasi pekerja, yang jelasnya telah mendapati bahawa setiap manusia memerlukan ganjaran bagi menjana motivasi kerja mereka. Dapatan hasil kajian Maslow tersebut juga telah di sokong pula oleh Bennell (2004) dan Dale et al., (2008). Bennell (2004) misalnya telah menyatakan bahawa ganjaran kepada guru yang cemerlang dalam perkhidmatan pengajarannya di sekolah boleh menambahkan semangat guru berkhidmat dan juga akan mendorong guru mengajar dengan lebih bersungguh-sungguh kerana mereka merasa puas dengan ganjaran dan pencapaian yang

telah mereka perolehi. Manakala dapatan kajian oleh Dale et al., (2008) pula telah mendapati bahawa pemberian ganjaran kepada guru boleh mewujudkan sikap daya saing yang positif dalam kalangan guru di sekolah. Berasaskan impak positif amalan memberi ganjaran kepada guru sebagai langkah memartabatkan profesionalisme guru tersebut, di dalam kajian ini, dimensi pelaksanaan ganjaran kepada guru sebagai menjadi salah satu pemboleh ubah bebas dalam kajian ini.

Menurut Lovell dan Wiles (1983) lagi, pihak pentadbir di sekolah boleh memberi ganjaran kepada pihak guru biasa dan guru pentadbir yang berjaya menonjolkan kecemerlangan ketika bertugas menjayakan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Perkara tersebut di sokong oleh Glickman et al., (2005). Menurut Glickman et al., (2005), ganjaran kepada guru yang terbukti cemerlang di dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah boleh meningkatkan motivasi dan kepuasan hati mereka untuk bekerja. Selain daripada itu, kalangan guru juga menganggap tindakan pihak guru pentadbir memilih guru yang sebelum program terpaksa mengajar subjek yang bukan opsyennya akan menganggap ia sebagai satu ganjaran yang bermakna dan sangat dinantikannya (Wiles dan Bondi, 2004). Jelasnya, pelaksanaan ganjaran di dalam pentadbiran profesionalisme guru di sekolah juga di sokong oleh pakar ilmu motivasi dunia iaitu Abraham Maslow (1947). Maslow (1947) misalnya telah menyatakan bahawa semua manusia sukakan ganjaran dalam hidupnya. Ganjaran ada yang berupa kata-kata pujian, sijil penghargaan, hadiah bercuti, hadiah sambung belajar, hadiah cenderamata dan hadiah berupa wang ringgit (Bennell, 2004). Mengambil berat berhubung perkara tersebut, Kerajaan Malaysia sentiasa tidak lupa untuk memberi pelbagai ganjaran kepada kakitangan awam khususnya terhadap warga pendidik yang berjaya menunjukkan kecemerlangan dalam perkhidmatannya di sekolah (KPM, 2012). Misalnya, berasaskan merit yang telah ditetapkan di dalam Program Baiah Sekolah dan SIP (*School Improvement*

Programme), KPM telah melaksana satu program yang khusus untuk memberi ganjaran berupa insentif wang kepada semua guru sesebuah sekolah yang terbukti berjaya mencapai prestasi tinggi dalam kalangan murid sekolah di dalam peperiksaan UPSR, PT3, SPM dan STPM (KPM, 2012). Menjelaskan lagi perkara tersebut, Andi (2007) menyatakan seorang pengetua yang berkesan mampu menyediakan ganjaran kepada guru untuk tujuan menambahbaik perkhidmatan PdP oleh kalangan guru di sekolah. Oleh itu, pihak pentadbir sekolah perlu merancang untuk menyediakan ganjaran tertentu bertujuan sebagai tanda penghargaan oleh pihak pengetua dan untuk meningkatkan motivasi kerja guru bagi mencapai objektif pelaksanaan program tersebut di sekolah masing-masing dengan cemerlang.

Terdapat pandangan daripada kalangan sarjana pendidikan daripada dalam dan luar negara menyatakan, motivasi kerja guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi PdP guru di dalam bilik darjah. Misalnya, menurut Halimah (2006), bahawa motivasi mengajar dalam kalangan guru memang boleh menurun dan menaik berasaskan beberapa faktor misalnya beban kerja dan persekitaran kerja. Namun, kebanyakan guru menunjukkan sikap yang positif dan bermotivasi tinggi terhadap kerjaya mereka meskipun profesion guru banyak tekanan, halangan dan cabarannya (Halimah, 2006). Richardson et al., (1993) pula menyatakan tanpa motivasi kerja guru untuk mengajar, matlamat pengajaran dan kurikulum di sekolah akan menjadi sia-sia sahaja. Motivasi kerja yang tinggi dalam kalangan guru di sekolah sangat penting kerana mereka merupakan tonggak utama untuk melahirkan modal insan yang berilmu sebelum ke peringkat pendidikan yang lebih tinggi di universiti (Hassan, 1981; Joseph & Joe Blase, 1999; Latip, 2006; Halimah, 2006; Juhana, 2007). Seterusnya, menurut Samuel (1977), kemajuan dan kemahiran pengajaran dalam kalangan guru boleh meningkatkan imej dan kewibawaan seseorang guru, khususnya dalam aspek motivasi kerja dalam profesionalismenya. Perkara tersebut telah disokong oleh pandangan Lorch

(1981), Kutsyuruba (2003) dan Glickman et al., (2005) yang berpandangan bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru boleh membantu meningkatkan kemahiran pengajaran guru di sekolah. Seterusnya, dengan adanya ilmu dan kemahiran yang tinggi di dalam sesuatu pekerjaan, seseorang itu akan lebih bermotivasi tinggi dalam kerjayanya (Steers & Porter, 1987; Lepper, 1988; Sargent & Hannum, 2005 dan Muhammad & Sabeen, 2011).

Menurut Dale dan Judith (2008) pula, motivasi kerja guru berpunca daripada pemikiran positif guru sendiri. Setiap guru mesti berusaha untuk memiliki pemikiran yang positif bagi mencapai objektif pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Tanpa pemikiran yang positif, guru akan bersikap pasif dan tidak berfokus terhadap tugasnya. Manakala menurut Saedah et al., (1996), setiap orang boleh menjana motivasi dirinya sendiri. Di antara faktor-faktor yang boleh menjana motivasi diri ialah sikap diri yang sentiasa positif menerima sesuatu perkara sama ada baik atau buruk dengan penuh redha. Dia mempunyai kekuatan sendiri untuk mencapai kecemerlangan dalam hidup sama ada di dunia atau akhirat atau kedua-duanya sekali. Pendapat Dale dan Judith (2008) dan Saedah et al., (1996) tersebut hampir sama dengan pendapat Ahmad Zabidi (2006). Ahmad Zabidi (2006) menyatakan faktor utama motivasi kerja guru di sekolah ialah motivasi diri guru tersebut sendiri yang bersikap positif untuk berbakti di sekolah. Berasaskan kepentingan motivasi kerja dalam profesionalisme guru juga, pengkaji menjadikan dimensi motivasi kerja guru sebagai pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini. Ia untuk melihat hubungannya pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dan motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor.

Kesimpulannya, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah bukanlah satu tugas yang mudah dilaksanakan di sekolah. Menyedari kepentingan dan cabaran yang dihadapi oleh setiap guru biasa yang diselia dan guru pentadbir yang menyelia, pihak KPM telah mengeluarkan surat pekeliling yang mengandungi

pernyataan yang berupa arahan, peringatan, panduan dan dorongan kepada semua guru khususnya pihak guru besar dan pengetua sekolah agar merancang, mengurus, melaksana, memantau dan menjayakan program tersebut secara profesional. Namun, banyak persoalan dan isu telah ditimbulkan oleh para pengkaji dari dalam dan luar negara yang menunjukkan persepsi negatif kalangan guru mengenai pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru. Ia secara tidak langsung memberi kesan negatif terhadap kemampuan guru untuk mencapai objektif pelaksanaannya di sekolah. Manakala kajian para pengkaji untuk mengupas isu berkaitan masih kurang, khususnya di Malaysia.

1.3 Pernyataan Masalah

Berdasarkan laporan JNJK, KPM (2010), jelas didapati bahawa tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di SMK masih rendah disebabkan warga guru kurang jelas tentang proses pelaksanaan program tersebut secara sistematik dan bersepadu. Misalnya, laporan JNJK, KPM (2010) telah menjelaskan mengenai masalah berkenaan seperti berikut;

- 1) Program penyeliaan pengajaran guru ada dilaksanakan, namun tidak didokumentasi dengan lengkap.
- 2) Tiada laporan dan minit mesyuarat sebagai bukti dapatan hasil penyeliaan pengajaran guru di sekolah dibentangkan dalam mesyuarat Jawatankuasa Induk Kurikulum Sekolah, mesyuarat pengurusan headcount sekolah, mesyuarat pengurusan ketua bidang dan seumpamanya. Ia secara tidak langsung akan merencatkan matlamat pengurusan kurikulum peperiksaan yang cemerlang di sekolah.

- 3) Pengetua kurang berperanan proaktif memberi latihan secara terancang kepada penolong kanan dan ketua bidang untuk melaksanakan penyeliaan pengajaran guru yang berkesan di sekolah.
- 4) Pengetua sekolah sangat sibuk dengan pelbagai tugas lain seperti pengurusan disiplin, sekolah selamat, pengurusan PIBG, pengurusan kurikulum, pengurusan sukan, pengurusan kebajikan murid dan pelbagai lagi.

Masalah tersebut jelasnya boleh menyukarkan matlamat KPM bagi memastikan objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dicapai dengan cemerlang. Tanpa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang cemerlang, pihak pentadbir sekolah dan juga pihak bertanggungjawab di PPD, JPN dan KPM akan menghadapi masalah besar untuk mencapai matlamat kurikulum kebangsaan seperti yang telah digariskan di dalam PPPM 2013-2025. Tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang cemerlang sangat diperlukan bagi membantu meningkatkan kecekapan PdP guru di sekolah dan seterusnya memartabatkan profesionalisme guru. Oleh itu, masalah tersebut perlu ditinjau untuk mengetahui apakah sebenarnya yang sedang berlaku berhubung pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah pada hari ini. Ia khususnya di SMK dan fokus kajian untuk menterjemah masalah pelaksanaan program berkaitan seperti yang telah dilapor oleh JNJK, KPM (2010) memerlukan pengkaji membuat fokus kajian untuk mengetahui tahap terkini pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah, ciri-ciri kebolehlaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah, perkara-perkara yang mempengaruhi kejayaan pelaksanaan program berkenaan dan kesan pelaksanaan penyeliaan pengajaran terhadap motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor.

Banyak kalangan guru mencakupi guru biasa dan guru pentadbir di sekolah masih kurang kesedaran tentang kepentingan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah sebagai mekanisme utama memartabatkan profesionalisme keguruan. Ia berpunca daripada ketidakjelasan warga guru memahami kaedah proses pelaksanaannya secara inklusif dan bersepadu (Zepeda, 2003). Ia boleh dilihat dengan merujuk kepada keadaan guru yang masih kurang dari segi kemahiran untuk melaksana dan menjayakan program tersebut di sekolah mereka. Mereka dilihat tidak bersemangat untuk mengambil berat tentang kepentingan mengurus latihan, pelaporan dan post mortem setelah melaksana program tersebut secara formal di sekolah mereka. Sedangkan berdasarkan skop tugas kerjaya, semua guru mesti melaksana program tersebut secara sistematik. Warga guru juga dituntut untuk mengambil berat mengenai kesan pelaksanaannya terhadap motivasi kerja guru di sekolah (Lovell & Wiles, 1983; Zepeda dan Ponticell, 1998; Zepeda, 2003). Umumnya, kebanyakan guru di sekolah pernah diselia PdP mereka di dalam bilik darjah oleh kalangan penyelia pengajaran mereka sama ada ketika belajar di kolej atau universiti, mahupun ketika telah berkhidmat sebagai guru di sekolah (Ramaiah, 1999). Apabila kalangan guru khususnya pihak guru pentadbir kurang kesedaran tentang kepentingan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mereka, maka akan timbullah pernyataan masalah dalam profesionalisme guru seperti yang dilaporkan oleh pihak JNJK, KPM (2010) tersebut.

Oleh itu, langkah penambahbaikan yang terancang dan rapi mesti dilakukan untuk mengatasinya. Ia sangat penting kerana situasi sekarang menunjukkan tahap pelaksanaan program tersebut masih rendah dari segi kualitinya. Lebih mendatangkan kebimbangan masyarakat khususnya oleh warga pendidik ialah kerana perkara tersebut masih belum diberi perhatian oleh kebanyakan guru mencakupi guru biasa dan guru pentadbir di sekolah (Zepeda & Ponticell, 1998; Zepeda, 2008). Langkah proaktif sangat penting bagi meningkatkan kesedaran, kefahaman dan ilmu pengetahuan kepada

semua guru bagi memperkasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di SMK negeri Selangor.

Persepsi negatif kebanyakan warga guru di sekolah terhadap pelaksanaan program tersebut adalah atas rasional tidak ada jawatan khusus penyelia pengajaran guru di sekolah. Oleh itu, mereka tidak bermotivasi untuk melaksana dan menjayakannya (Gall et al., 1982; Ramaiah, 1999; Glatthorn, 2000). Berlandaskan masalah berkaitan persepsi negatif itu, Lovell dan Wiles (1983) telah menjelaskan bahawa ciri-ciri penting proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah ialah sikap bertanggungjawab oleh semua warga guru di sekolah untuk melaksanakannya dengan semangat kerjasama, terancang, jelas matlamatnya dan semua guru telah terlatih terlebih dahulu dari segi pengetahuan, kesedaran, proses pelaksanaan dan pelaksanaan laporan program yang berkualiti. Teras pelaksanaannya adalah berhubung tingkah laku pihak penyelia pengajaran guru di sekolah yang berilmu dan berkemahiran, kalangan guru yang sudah terlatih, sentiasa bersedia untuk diselia dan pihak pelajar di sekolah pula mesti dimaklumkan oleh pihak pentadbir sekolah khusus mengenai objektif dan kaedah pelaksanaan program tersebut dilaksanakan di dalam bilik darjah di sekolah mereka. Ia jelas sangat penting sebelum program berkenaan dilaksanakan secara formal dan bersepadu di setiap sekolah yang berkaitan.

Lovell dan Miles (1983) juga berpendapat, ciri-ciri pelaksanaan program di atas boleh menjadikan semua guru bermotivasi untuk melaksanakannya dengan sistematik dan cemerlang. Berhubung dengan perkara tersebut, kajian diperlukan untuk meninjau persepsi terkini guru berhubung ciri-ciri penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah, faktor-faktor yang mempengaruhi kejayaan pelaksanaannya di sekolah dan kesannya kepada motivasi kerja guru di sekolah. Kalangan guru kurang pengetahuan tentang ciri-ciri proses terbaik bagi menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkesan di dalam bilik darjah (Anton, 2001; Peretomode, 2004; Oliva &

Pawlas, 2004; Abebe, 2014). Di sebabkan kurangnya pengetahuan berkaitan ciri-ciri dan kaedah terbaik bagi melaksana dan mencapai objektif program tersebut, maka terdapat dalam kalangan guru memberi persepsi negatif tentang kewajaran pelaksanaannya di peringkat sekolah lagi. Menurut Halimah (2006), keberkesanan sekolah juga banyak dipengaruhi oleh sikap positif guru dan keberkesanan guru dalam melaksanakan perkhidmatan PdP dan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Perkara tersebut disokong oleh Shukri (2004) bahawa keberkesanan sekolah juga boleh dijayakan dengan bercirikan guru yang bermotivasi kerja yang tinggi dalam melaksana perkhidmatannya di dalam bilik darjah.

Pengkaji mendapati beberapa hujah daripada kalangan para pengkaji dari dalam dan luar negara berkaitan masalah persepsi dan sikap negatif guru berhubung pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah seperti berikut;

- Holland dan Adams (2002) dalam kajiannya telah mendapati kalangan guru tidak yakin dengan proses pengurusan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mereka. Guru juga tidak suka untuk diselia kerana telah menganggap penyelia lebih mengganggu tugas mereka mengajar dan tidak membantu menambah kecekapan mereka mengajar di sekolah.
- Abebe (2014) dalam kajiannya terhadap 114 orang guru di Adis Ababa telah mendapati bahawa kalangan guru tidak berminat melaksana program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah kerana guru kekurangan latihan, kekurangan peruntukan kewangan, kekurangan buku panduan dan manual prosedur kerja bagi melaksana proses penyeliaan pengajaran yang terancang dan berkesan di sekolah mereka.
- Kajian oleh Ifinedo (2004) dan Maimunah (2005) telah mendapati beban tugas yang banyak, peranan tugas guru melaksana proses pengurusan program penyeliaan pengajaran guru yang kabur dan kekurangan kemahiran melaksana penyeliaan pengajaran yang berkualiti menambahkan tekanan

kerja guru di sekolah. Oleh itu, kebanyakan guru melihat program penyeliaan pengajaran guru menjadikan mereka tertekan bekerja di sekolah.

- Peter (2011) dalam kajiannya merumuskan bahawa kalangan guru berasa tidak gembira untuk diselia kerana mereka tidak jelas akan proses dan matlamat pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah mereka. Guru juga melihat pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru adalah tidak penting kerana pihak pentadbir sendiri tidak memberi penerangan dan latihan yang cukup bagi menjelaskan kaedah dan proses pelaksanaannya yang sebenar.
- Kajian oleh Bardo (1979), Needle et al., (1980), Spark dan Hammond (1981) dan Venigna dan Spradley (1981) telah mendapati kalangan guru tidak berminat melaksana program penyeliaan pengajaran guru di sekolah kerana pihak pentadbir tidak cekap menguruskan program tersebut. Akibatnya, banyak guru tidak berpuas hati dengan hasil laporan pelaksanaan program tersebut dan guru juga didapati tidak mendapat latihan yang diperlukan sebelum pelaksanaannya di sekolah.
- Kajian oleh Zhou Yan dan Wen Jian (2007) telah mendapati guru merasa tertekan disebabkan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang terlalu ketat oleh pihak guru pentadbir. Kajian oleh mereka juga mendapati kalangan guru tidak berpuas hati kerana menganggap proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran membebankan tugas mereka. Manakala matlamat pelaksanaannya pula tidak jelas. Seterusnya dapatan kajian mereka mendapati guru tidak berpuas hati dan menuntut keadilan dalam hasil laporan pelaksanaan program berkenaan dan juga proses penilaian untuk memilih guru cemerlang yang akan menerima ganjaran istimewa oleh pihak pentadbir di sekolah mereka
- Kajian oleh Sally (2007) mendapati guru melihat program tersebut sebagai program yang negatif kerana ia menyebabkan guru rasa tertekan di sekolah untuk mencapai matlamat program penyeliaan pengajaran guru di sekolah mereka. Dapatan kajian juga menunjukkan ia adalah disebabkan oleh masalah personal, keletihan akibat beban tugas yang banyak dan kurangnya motivasi diri untuk mencapai matlamat program berkenaan. Menurut Sally

(2006) juga, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru perlu dilaksana dengan pendekatan baharu mencakupi penambahan aktiviti pementoran, penyeliaan pengajaran guru dalam kalangan rakan sekerja dan latihan proses pengurusan pelaksanaan program yang profesional bagi memastikan program tersebut bukan untuk membaiki guru yang tidak berkesan semata-mata.

Berdasarkan dapatan kajian dan pernyataan daripada kalangan pengkaji tersebut, jelas menunjukkan terdapat kalangan guru yang tidak berminat untuk menjayakan program tersebut di sekolah mereka. Masalah tersebut jelasnya berpunca daripada kekaburan mereka berhubung objektif, kaedah dan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru secara sistematik dan bersepadu di sekolah. Kesannya, guru melihat program tersebut secara negatif untuk melaksanakannya di sekolah mereka. Menurut Lovell dan Wiles (1983) dan Zepeda (2004), kebanyakan guru tidak mengambil berat tentang *setting* proses pengurusan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Memahami dan mengenalpasti (*understanding and defining*) faktor-faktor pemboleh ubah proses pelaksanaan program tersebut boleh membantu guru memahami kenapa kalangan guru tidak berminat untuk diselia dan gagal mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah (Lovell & Wiles, 1983; Ahmad Kamal et al., 2014).

Perkara tersebut wajar dikaji bagi mengetahui apakah sebenarnya yang menjadikan kalangan guru melihat pelaksanaan program tersebut secara negatif. Pandangan guru terhadap sesuatu perkara atau program boleh berubah dengan adanya maklumat dan panduan yang jelas berhubung dengannya. Manakala perlu juga kajian dilaksanakan bagi mengetahui faktor-faktor utama yang mempengaruhi sikap guru berkaitan pelaksanaan program tersebut dari semasa ke semasa. Perubahan masa, perkembangan sistem dan kemajuan kurikulum di sekolah perlu diiringi proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang lebih “*up to date*” dan bersifat syumul “menyeluruh” atau “bersepadu”.

Jelasnya, warga guru sangat memerlukan pengetahuan terkini bagi mengetahui ciri-ciri pelaksanaan program tersebut yang berkualiti bagi meningkatkan kesedaran dan minat guru melaksana dan menjayakan program tersebut di sekolah dengan penuh kesediaan dari segi pengetahuan, kemahiran dan kecekapan.

Terdapat maklumat yang jelas bahawa pihak pengetua dan guru pentadbir di sekolah kurang kemahiran untuk melaksana program tersebut dengan berkesan di sekolah. Kerana kurangnya kemahiran, kefahaman dan kecekapan bagi menjayakan program tersebut, banyak proses pelaksanaan program tersebut gagal diadakan dengan jayanya. Misalnya tidak diadakan latihan sebelum pelaksanaan program, tidak diadakan laporan hasil penyeliaan pengajaran guru secara berkualiti, tidak diadakan post mortem program, tidak diadakan amalan memberi ganjaran kepada guru dan pihak pengetua dan guru pentadbir sendiri tidak pernah mendapat latihan yang eksklusif oleh IAB atau JPN bagi menjayakan program tersebut secara berkesan di sekolah.

Hasil kajian oleh Mohd Zaki (2001) telah mendapati bahawa pengetua kurang melaksanakan tugas penyeliaan pengajaran guru di sekolah dan sekiranya penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan, ia lebih mirip kepada sikap birokratik dan autokratik yang menekankan kepada hirarki (arahan), bukan menekankan aspek proses pelaksanaan program tersebut secara kerjasama semangat berpasukan. Sikap pihak pengetua yang kurang kemahiran memimpin proses pelaksanaan program tersebut menjadikan mereka bersikap autokratik dan kurang perbincangan dengan guru sebelum melaksana program tersebut. Masalah tersebut menyebabkan guru tidak bermotivasi untuk diselia dan tidak jelas akan kesan positifnya kepada PdP mereka di sekolah. Dapatan kajian Mohd Zaki (2001) tersebut selari dengan hasil kajian oleh Radi (2007) yang menjelaskan bahawa sesi perbincangan yang harmoni antara penyelia dan guru perlu dilakukan bagi mendapatkan maklum balas terhadap keberkesanan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang telah diambil tindakan. Seterusnya

melalui perbincangan, pihak guru penyelia dan guru biasa dapat berbincang tentang masalah kelemahan dan kekuatan guru dalam PdP misalnya tentang teknik, kaedah, pendekatan dan peralatan mengajar yang sesuai dipilih untuk digunakan oleh guru.

Tanpa perbincangan dan kerjasama yang padu antara guru penyelia dan guru biasa, ia boleh menyebabkan objektif program tersebut gagal dicapai. Perkara tersebut selari dengan hasil kajian Haliza (2005) dan Baharom (2002) yang telah mendapati proses pelaksanaan penyeliaan guru adalah tidak memuaskan di negeri Johor kerana kurangnya latihan dan perbincangan sebelum dilaksana program tersebut di sekolah. Kurangnya latihan dan perbincangan menyebabkan kaedah pengurusan program menjadi kabur, objektif program tidak jelas dan ia menyebabkan guru tidak bermotivasi untuk terlibat melaksanakannya. Oleh itu, satu kajian diperlukan untuk meninjau masalah tersebut dan melihat apakah faktor-faktor utama yang boleh mempengaruhi kejayaan program tersebut mencapai objektifnya dengan cemerlang di sekolah.

Isu guru tidak bermotivasi untuk melaksana penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah ada dibincangkan oleh beberapa sarjana pendidikan misalnya Lovell dan Wiles (1983), Anton (2001) Glickman et al., (2005), Acheson dan Gall (2003), Abebe (2014) dan Burke dan Krey (2005). Rumusan pandangan daripada para sarjana tersebut telah mencadangkan agar perkhidmatan PdP guru ditingkatkan dengan melaksana semua aktiviti penting berhubung pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru misalnya dari aspek latihan, kemudahan PdP yang mencukupi dan persekitaran pembelajaran yang positif bagi menjayakan pelaksanaan program tersebut di sekolah. Pandangan daripada para pengkaji tersebut juga menjelaskan bahawa pengurusan program penyeliaan pengajaran guru perlu diurus tadbir secara terancang, sistematik dan melibatkan kerjasama semua guru bagi menimbulkan rasa bertanggungjawab dan kepuasan bekerja dalam kalangan mereka.

Proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang bersepadu dari segi sebelum, semasa dan selepas program dilangsungkan memerlukan kemahiran dan kefahaman yang tinggi untuk menjayakannya oleh semua guru (Jacklyn, 2008). Ia khususnya dari aspek bagaimana program penyeliaan pengajaran tersebut boleh menjana motivasi kerja guru di sekolah. Berhubung dengan perkara tersebut, Glatthorn (2000) berpendapat bahawa persekitaran pembelajaran yang kondusif boleh dibentuk manakala teori-teori pengurusan pendidikan ada mencadangkan bahawa motivasi kerja guru boleh dihasilkan bagi meningkatkan keyakinan dan kualiti perkhidmatan PdP di dalam bilik darjah. Setakat hari ini, terdapat hasil kajian oleh para pengkaji yang menunjukkan kalangan guru masih bermotivasi rendah, tidak berminat diselia, tidak tahu kaedah penyeliaan sebenar dan tidak jelas kesannya kepada motivasi kerja guru untuk mengajar di dalam bilik darjah (Gall, 1982; Ramaiah, 1999; Glatthorn, 2000; Anton; 2001; Ayse, 2002; Page, 2003; Burke dan Krey, 2005; Halimah, 2006; Mofareh, 2011; Abebe, 2014).

Peter (2011) pula menyatakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran yang berkualiti akan memberi kesan positif kepada kemahiran pengajaran guru, meningkatkan motivasi kerja guru dan meningkatkan prestasi murid dalam pembelajarannya. Perkara tersebut disokong oleh Stoner dan Wankel (1985) yang menyatakan perkhidmatan yang berkualiti akan memberikan kesan yang positif terhadap setiap gerak kerja. Namun, laporan JNJK, KPM (2010) telah mendapati kalangan pentadbir sekolah tidak melaksana latihan penyeliaan pengajaran guru secara bersepadu untuk semua guru sekolah mereka sebelum pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan. Isu tersebut di sokong oleh pandangan James dan Balasandran (2012) iaitu terdapat kalangan guru di sekolah tidak mendapat latihan dan bimbingan daripada kepimpinan sekolah tentang cara melaksana dan menjayakan penyeliaan pengajaran yang betul. Kesan langsungnya ialah guru biasa dan guru

pentadbir tidak bermotivasi dan tidak bersedia untuk melaksana program tersebut kerana mereka tidak mendapat latihan yang diperlukan dan ia memberi kesan dari segi tidak jelas akan objektif dan proses pelaksanaan program tersebut yang perlu diurus dan dilaksana mengikut proses yang terancang dan sistematik di sekolah masing-masing. Berdasarkan maklumat tersebut, kajian perlu dilaksana untuk mengetahui sejauhmana pelaksanaan program tersebut memberi kesan kepada motivasi kerja guru di SMK.

Pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru umumnya sangat baik dan berfaedah kepada semua guru. Jelasnya, ia boleh membantu guru menilai kebolehan diri, meningkatkan tahap kecekapan guru menyelia dan bersedia untuk diselia, menambah keakraban antara guru biasa dan guru pentadbir ketika bekerja dan membantu meningkatkan motivasi guru mengajar dengan lebih baik dari semasa ke semasa. Terdapat beberapa kajian daripada para pengkaji daripada dalam dan luar negara yang mendapati kalangan guru tidak berminat dan memandang negatif terhadap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Di antaranya ialah Maimunah (2005), Ifinedo (2004), Zhou Yan dan Wen Jian (2007), Bardo (1979), Needle et al. (1980), Spark dan Hammond (1981), Holland dan Adams (2002), Abebe (2014) dan Peter (2011).

Sebaliknya, terdapat dalam kalangan pengkaji bersetuju dan menyatakan bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah yang berkesan dapat meningkatkan kecekapan guru mengajar dan meningkatkan motivasi kerja guru di sekolah. Misalnya menurut Zepeda dan Ponticell (1998) bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru boleh dijadikan alat untuk meningkatkan motivasi kerja dalam kalangan guru. Manakala dapatan kajian oleh Mohd Zawawi (2002) pula mendapati 75% guru yang diselidikinya bersetuju bahawa penyeliaan dapat meningkatkan kecekapan pengajaran mereka di sekolah. Bagi menjana semangat guru meningkatkan kecekapan PdP nya pula, 82.5% guru menyatakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru hendaklah memberi penekanan kepada teknik mengajar,

kaedah menyoal, set induksi dan komunikasi dua hala guru dengan murid di dalam bilik darjah. Sehingga kini, kajian yang berfokus kepada tajuk bidang penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dan motivasi kerja guru di sekolah khususnya di SMK negeri Selangor masih belum ada. Kekurangan maklumat kajian berkaitan perkara tersebut ternyata perlu diatasi bagi membantu warga guru agar lebih bermotivasi dan bersedia untuk mengajar dan diselia kualiti pengajarannya dari semasa ke semasa.

Manakala menurut Lovell dan Wiles (1983) dan Zepeda (2004), banyak kalangan guru biasa dan guru pentadbir di sekolah tidak mengambil berat tentang proses pengurusan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Ia khususnya dari aspek pelaksanaan latihan, persekitaran pembelajaran yang positif, pengurusan program yang bersepadu, pelaksanaan pelaporan yang berkualiti dan memberi ganjaran sebagai penghargaan istimewa kepada guru yang terbukti cemerlang dalam menjayakan program tersebut di sekolah masing-masing. Manakala sehingga kini, masih belum ada kajian oleh para pengkaji bidang pendidikan yang mengkaji di peringkat negeri Selangor khususnya dan Malaysia amnya berhubung proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan lima konstruk pemboleh ubah di atas dan hubungannya dengan motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor.

Kajian oleh para pengkaji dalam negara sebelum ini ialah tentang penyeliaan pengajaran guru dari aspek kemahiran pedagogi guru (Yahaya, 1979), persepsi guru terhadap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah (Zainuddin, 1998), gaya penyelia melaksana penyeliaan pengajaran guru (Wan Shafira, 2011), tahap motivasi dan tekanan guru melanjutkan pelajaran (Wan Noraini, 2011), sikap guru terhadap penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah (Vijayaamalar & Suhaida, 2013), sikap guru terhadap kesan penyeliaan pengajaran dan kualiti pengajaran guru di dalam bilik darjah (Subaidah, 2001) dan komunikasi kepimpinan dan motivasi kerja guru (Shukri, 2004). Jelasnya, kajian tentang faktor-faktor utama proses pelaksanaan penyeliaan

pengajaran guru yang memberi kesan terhadap motivasi kerja guru di sekolah masih belum ada dilaksana lagi. Kesimpulannya, berdasarkan maklumat tersebut, terdapat keperluan bagi melaksana kajian berhubung perkara tersebut bagi mengatasi kekurangan sumber maklumat dan pengetahuan berhubung pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dan motivasi kerja guru di sekolah.

1.4 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian ini diubahsuai dengan merujuk kepada hasil gabungan Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh John T. Lovell (1978) dan Model Sistem Kendalian Stoner dan Wankel (1985). Kedua-dua model pengurusan ini menyentuh secara langsung tentang bidang pengurusan pendidikan yang menekankan aspek nilai, sistem dan proses perancangan yang strategik untuk memastikan matlamat sekolah dalam bidang pengurusan kurikulum agar dapat dicapai dengan berkesan dan cemerlang.

1.4.1 Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru

Model proses tingkah laku penyeliaan pengajaran guru oleh Lovell (1978) menekankan tentang proses sebelum dan selepas pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Konsep Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran oleh Lovell (1978) ini selari dengan kaedah Teori Penyeliaan Saintifik Moden (Sergiovanni dan Starrat (2002). Asas kesamaan Model Proses Tingkahlaku Penyeliaan Pengajaran Guru dengan Teori Penyeliaan Saintifik Moden (pengasasnya Romiett Stevens, 1925) menurut Sergiovanni dan Starratt (2002) ialah keduanya menekankan hubungan positif diantara pihak guru penyelia dan guru yang diselia. Ia penting bagi menghasilkan komitmen kerja yang tinggi. Visi utama yang menjadi objektif utama kedua model dan teori berkaitan adalah bagi mencapai 3 perkara iaitu pencapaian akademik murid, kecemerlangan pengurusan program penyeliaan dan kecemerlangan profesionalisme

guru. Manakala diantara kalangan para pengkaji yang telah membincangkan mengenai model proses penyeliaan pengajaran berkaitan adalah Sullivan dan Glanz (2000) Sergiovanni dan Starrat (2002) Olivia dan Pawlas (2004) dan Samuel (2006). Berdasarkan model tingkah laku penyeliaan pengajaran guru ini, proses-proses yang penting dirancang, diurus dan dilaksana oleh pihak guru pentadbir di sekolah dengan kerjasama semua guru biasa mencakupi aspek dimensi pengurusan latihan, pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah, pengurusan program kurikulum iaitu penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran guru sebagai penghargaan kepada kalangan guru yang terbukti menunjukkan perkhidmatan yang cemerlang di dalam menjayakan program tersebut di sekolah. Model tersebut juga menjelaskan rasional motivasi kerja guru dalam pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru bagi memastikan objektif pelaksanaan program tersebut dicapai dengan cemerlang.

Menurut Lovell (1978), proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang terancang akan memberi kesan kepada motivasi kerja guru berdasarkan hujah-hujah berikut;

1. Guru yang diselia merasa lebih bermotivasi untuk bekerja apabila dia merasakan dirinya diterima dengan baik dan mengelakkan dirinya daripada sikap difensif dan menjauhkan diri.
2. Konflik antara guru biasa dan penyelia pengajaran guru boleh timbul di sekolah akibat berlainan keperluan dan kefahaman tentang objektif pelaksanaan program tersebut. Oleh itu, pihak pengetua di sekolah mesti bersedia untuk mengatasinya dengan mewujudkan persekitaran yang positif dan struktur pengurusan program yang terbaik bagi mengatasi masalah guru yang bermotivasi rendah dan bersikap negatif luar jangka.

3. Pengurusan organisasi kurikulum yang berkesan memerlukan individu yang berani menghadapi risiko, kreatif, bermotivasi tinggi dan kompeten.
4. Guru yang diberi peluang untuk membuat keputusan berhubung perkara yang bersifat teknikal dalam pengurusan kurikulum di sekolah akan menjadikan mereka lebih bermotivasi tinggi.
5. Guru akan bermotivasi tinggi apabila dia bersungguh-sungguh untuk mencapai matlamatnya di sekolah.
6. Kebanyakan guru di sekolah tidak diurus dengan baik untuk memperkembangkan potensi dirinya. Melalui pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah, guru boleh dikembangkan potensi dan motivasi dirinya untuk bekerja.
7. Motivasi kerja guru boleh dibina dengan membina persekitaran sekolah yang memberi guru peluang memberi pandangan dan mengamalkan keterbukaan semasa sesi perbincangan di antara guru dan penyelia pengajaran.
8. Setiap guru secara peribadinya bermotivasi kerja untuk mencapai matlamat pengajarannya. Motivasi kerja menjadi berkurangan akibat kehendak dan pandangan yang berbeza antara guru dan penyelia pengajarannya di sekolah.

Asas model proses tingkah laku penyeliaan pengajaran guru merupakan teori penyeliaan pengajaran yang berfokus kepada tingkah laku di dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah bagi menjayakan semua proses-proses pelaksanaan program tersebut secara bersepadu di setiap sekolah. Objektif pendekatan model penyeliaan pengajaran guru ini ialah:

- 1) Membangunkan matlamat penyeliaan pengajaran guru di sekolah;
- 2) Membangunkan aktiviti latihan yang bersifat psikologikal dan teknikal;

- 3) Mewujudkan program pembangunan profesionalisme guru;
- 4) Melaksanakan penilaian prestasi guru di sekolah;
- 5) Melaksanakan kursus pembangunan profesionalisme keguruan;
- 6) Mengadakan kajian impak pelaksanaan program penyeliaan pengajaran

(Sumber : Lovell, 1978)

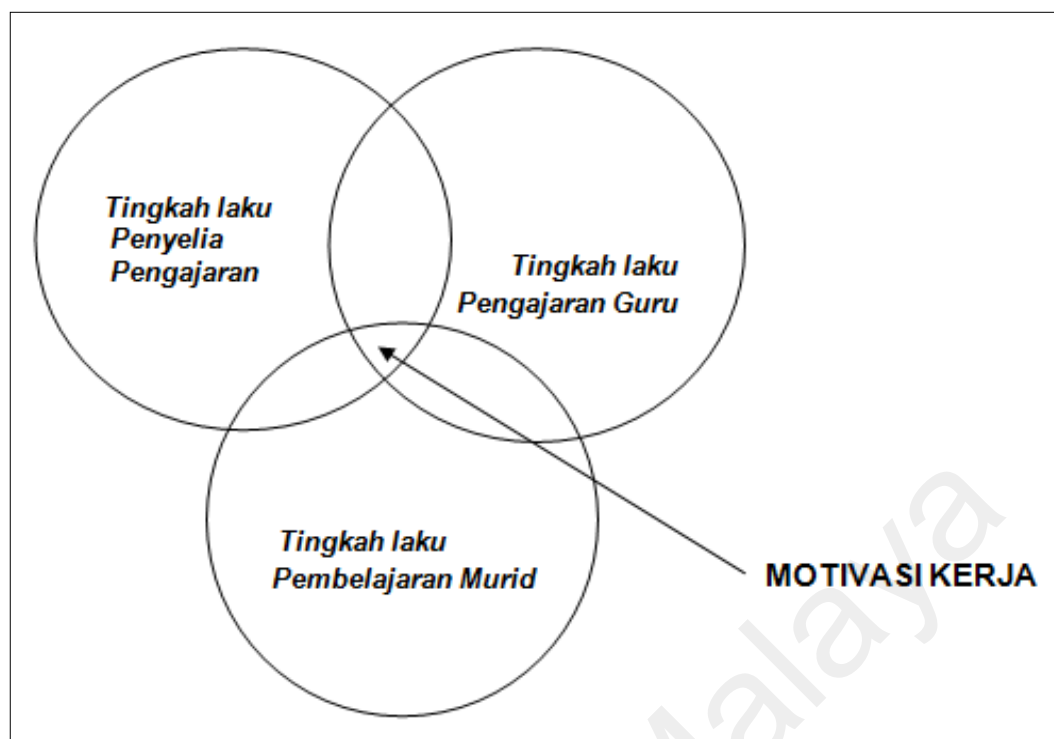
Seterusnya menurut Lovell dan Miles (1983) bahawa Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru ini berfokus untuk menjana empat perkara iaitu:

- 1) Menjana potensi guru;
- 2) Menjana perubahan tingkah laku guru;
- 3) Menjana bakat kepimpinan guru;
- 4) Menjana kemahiran komunikasi guru.

Empat aspek di atas diimplimen dalam proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Institusi guru pentadbir di sekolah umumnya terdiri daripada kalangan kepimpinan guru yang berpengalaman dan berpengetahuan luas untuk mengurus pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mencakupi aspek pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pemberian ganjaran kepada guru yang cemerlang di dalam melaksana dan menjayakan objektif program tersebut di sekolah (Lovell, 1978).

Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru (Lovell, 1978) sangat mementingkan tingkah laku penyeliaan pengajaran guru yang positif dan pengurusan program yang bersepadu dengan tujuan memotivasikan guru dan penyelia pengajaran guru untuk memperkasa pembangunan kurikulum dan kemahiran PdP guru di sekolah.

Model tersebut jelasnya memberi fokus terhadap proses pelaksanaan program tersebut di sekolah. Ia jelasnya berasaskan kepada lima aspek dimensi pemboleh ubah pelaksanaan program tersebut di sekolah iaitu pelaksanaan latihan program sebelum pelaksanaannya dilangsungkan secara formal di sekolah, pengurusan persekitaran pembelajaran yang positif, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru yang dimanifestasikan pelaksanaannya di dalam bilik darjah. Ia merujuk kepada tingkah laku penyelia pengajaran, tingkah laku pengajaran guru dan tingkah laku pembelajaran murid di dalam bilik darjah semasa pelaksanaan PdP dilangsungkan secara formal di sekolah. Lovell (1978) juga percaya bahawa setiap sekolah mempunyai kekuatan dan keistimewaan yang tersendiri dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru oleh guru pentadbir di sekolah masing-masing. Setiap sekolah akan mempunyai perancangan tersendiri untuk menambah baik kecekapan PdP dalam kalangan guru-guru mereka. Jika pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dirancang dengan rapi, melibatkan banyak pihak dan dilaksanakan dengan mesra, ia boleh menimbulkan kesan positif kepada persekitaran PdP di dalam bilik darjah (Lovell dan Miles, 1983). Rajah 1 berikut menunjukkan hubungan tingkah laku penyelia pengajaran, tingkah laku guru dan tingkah laku pembelajaran murid di dalam bilik darjah oleh Lovell (1978):



Rajah 1.1. Hubungan Tingkah Laku Penyelia Pengajaran, Tingkah Laku Guru Dan Tingkah Laku Pembelajaran Murid Di Dalam Bilik Darjah Oleh Lovell (1978)

Konsep Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) ini selari dengan kaedah Model Penyeliaan Saintifik Moden. Model Penyeliaan Saintifik Moden banyak dibahasakan secara ilmiah oleh Sergiovanni dan Starratt (2002). Berdasarkan model tersebut, Sergiovanni dan Starratt (2002) menyatakan bahawa peningkatan kualiti pengajaran guru dan kemenjadian pencapaian murid boleh dihasilkan melalui penggalakkan dan motivasi yang diberikan oleh guru pentadbir di sekolah berhubung proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Sergiovanni dan Starratt (2002) juga menjelaskan bahawa motivasi guru boleh diberikan semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru melalui pengiktirafan dari segi komitmen guru dan kata pujian yang jelasnya merupakan implikasi utama kepada model berkenaan. Sergiovanni dan Starratt (2002) juga menekankan kriteria personaliti yang positif semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dengan tujuan untuk menghasilkan persekitaran kerja pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah yang berkualiti, berakauntabiliti dan berkesan. Jelasnya, perbezaan di antara

Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) berbanding Model Penyeliaan Saintifik ialah Model Penyeliaan Saintifik lebih memberi penekanan tentang nilai dan kepakaran menganalisa program oleh pihak penyelia pengajaran guru di sekolah, manakala model proses tingkah laku penyeliaan pengajaran guru oleh Lovell (1978) lebih menekankan aspek proses pelaksanaan program secara bersepadu dan sistematik dan tingkah laku pelaksanaan penyeliaan pengajaran yang melibatkan guru, penyelia pengajaran dan murid di dalam bilik darjah di sekolah.

Bagi menjayakan kajian ini, Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) dipilih atas rasional ia sangat selari dengan isi kandungan surat arahan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah (SPI Bil 3, KPM, 1987) yang menjadi panduan utama oleh pengkaji untuk mengkaji isu mengenai pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di SMK. Manakala asas teori, teknik dan model proses tingkah laku penyeliaan pengajaran guru oleh Lovell (1978) tersebut selari dan disokong oleh model dan teori pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah yang telah dihasilkan oleh banyak tokoh pengurusan pembangunan pendidikan misalnya Goldhammer (1969), Sullivan dan Glanz (2000), Oliva dan Pawlas (2004) dan Glickman et al., (2004). Walaubagaimanapun, asas teori penyeliaan pengajaran guru tersebut lebih menekankan tentang nilai dan konsep penyeliaan dan penilaian pengajaran guru semasa di dalam bilik darjah, berbanding teori tingkah laku penyeliaan pengajaran oleh Lovell (1967) tersebut yang menekankan proses pelaksanaan program tersebut secara menyeluruh mencakupi proses sebelum, semasa dan selepas pelaksanaan program dilaksanakan di sekolah.

1.4.2 Tingkah laku Penyelia Pengajaran

Tingkah laku penyelia pengajaran guru adalah tingkah laku pengajaran yang telah dibentuk dan dirancang dengan rapi oleh guru pentadbir di sekolah dengan tujuan

memastikan kemenjadian karektor pengajaran guru berkesan di sekolah. Semua bentuk karektor positif pengajaran guru di sekolah diyakini akan memberi impak positif kepada kemenjadian pembelajaran murid-murid di sekolah masing-masing (Lovell, 1978).

Objektif Tingkah laku Penyelia Pengajaran dalam Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru (Lovell, 1978) bagi menjayakan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang bersepadu ini ialah:

- 1) Membina objektif pengajaran guru berteraskan sokongan latihan, persekitaran, pengurusan kurikulum dan pendokumentasian program;
- 2) Memberi sokongan psikologikal dan teknikal pengajaran kepada kalangan guru melalui aspek latihan yang berkualiti, bimbingan yang berterusan dan suasana pembelajaran yang tenang dan selesa;
- 3) Menjana program pembangunan dan pengaktualisasian pengajaran guru melalui laporan dan post mortem program yang melibatkan semua guru;
- 4) Membuat penilaian prestasi pengajaran personal guru dengan memastikan pengurusan program kurikulum yang sistematik dan rapi;
- 5) Membuat penilaian 'outcome' pengajaran guru di sekolah berasaskan laporan pelaksanaan program yang positif, membimbing dan didokumentasi dengan baik dan mudah untuk dirujuk dan dicapai oleh semua guru di sekolah;
- 6) Pembangunan motivasi kerjaya profesional guru dengan memberi ganjaran kepada guru melalui kaedah pemberian surat penghargaan, pemilihan menghadiri kursus bagi pembangunan kerjayanya di luar dan ganjaran kewangan;

Umumnya, proses tingkah laku penyelia pengajaran guru sentiasa bermatlamat ke arah meningkatkan perkara berikut:

- 1) Kepimpinan dalam melaksana proses pelaksanaan program tersebut secara profesional;
- 2) Komunikasi berkesan bagi mewujudkan kerjasama padu antara guru biasa dan guru pentadbir bagi melaksana dan menjayakan program;
- 3) Menjana potensi guru dalam perkhidmatan pengajaran guru di sekolah;
- 4) Perubahan sendiri guru supaya sentiasa bersedia untuk menggalas tanggungjawab, proaktif, kreatif dan bermotivasi tinggi.

Menurut Sergiovanni dan Starratt (2002), tingkah laku penyelia pengajaran guru yang berkesan sangat penting untuk mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Beliau sangat mementingkan hubungan yang baik di antara pihak guru pentadbir dan guru biasa bagi menjayakan semua proses pelaksanaan program tersebut dari awal hingga akhir. Tambah Sergiovanni dan Starratt (2002) lagi, apabila hubungan tingkah laku yang baik wujud dalam kalangan semua warga guru di sekolah tanpa mengira pangkat dan senioriti, maka suasana persekitaran kerjaya yang selamat akan terbina, motivasi kerja akan terhasil dan komitmen kerja yang tinggi dapat dilihat wujud di dalam diri setiap guru. Manakala menurut Sullivan dan Glanz (2000) pula, tingkah laku penyelia pengajaran guru di sekolah mempunyai tiga peranan utama iaitu pertama memantapkan pencapaian akademik murid, kedua mencemerlangkan kualiti pengurusan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan ketiga meningkatkan profesionalisme guru-guru di sekolah. Kesimpulannya, semua guru pentadbir di sekolah sangat perlu terlatih dan berkemahiran dalam menghasilkan persekitaran komunikasi yang berkesan bagi memudahkan proses kerja penyelarasan dan keurus setiaan program bersama semua guru biasa di sekolah. Tanpa kemahiran dan

kekuatan guru pentadbir berkomunikasi dengan semua guru, maka ia boleh menggugat kelancaran proses pelaksanaan program tersebut di sekolah.

1.4.3 Tingkah laku Pengajaran Guru

Menurut Lovell (1967), Tingkah laku Pengajaran Guru mencakupi lima aspek berikut:

- 1) Merancang pengajaran;
- 2) Mengaktualisasi perancangan;
- 3) Menghuraikan perancangan;
- 4) Menganalisis keperluan perancangan;
- 5) Mengeneralisasikan perancangan masa depan.

Menurut Lovell (1967) juga, setiap guru tidak boleh memberikan perkhidmatan dengan bertindak sendiri di sekolah tanpa sistem perancangan yang berorientasikan keputusan organisasi. Setiap guru mesti bekerja dengan matlamat yang sama untuk memperkasa pengajaran guru dan kemenjadian pembelajaran murid di sekolah masing-masing. Semua guru mesti sentiasa berfikiran terbuka untuk sedia mempelajari teknik baharu berhubung pengajaran dan pembelajaran dari semasa ke semasa. Sehubungan dengan itu, Lovell (1978) berpendapat, guru pentadbir di sekolah wajar melaksanakan kaedah penilaian dan penyeliaan pengajaran guru yang mempunyai prosedur yang sistematik dan arahan proses tindak kerja yang jelas.

Berbanding dengan pendapat Ramaiah (1999), bahawa kebanyakan guru mempunyai persepsi bahawa soal pengajaran guru di dalam bilik darjah adalah hak mereka ataupun kepakaran mereka. Manakala menurut Nazaruddin (1992) pula, bahawa kalangan guru tidak suka dinilai dan diselia oleh pihak guru pentadbir di sekolah mereka. Malah, hasil kajian oleh Nazaruddin (1992) juga menunjukkan bahawa 80% daripada kalangan guru yang diselidikinya berpendapat bahawa penyeliaan pengajaran

guru di dalam bilik darjah tidak patut dilaksanakan di dalam bilik darjah. Diantara kesan negatif yang didapatinya adalah penyeliaan pengajaran guru boleh melemahkan semangat guru untuk mengajar di dalam bilik darjah.

Manakala menurut Glanz (2007) pula, guru biasa tidak harus dimanipulasi padahal sebagai guru pentadbir yang menyelia pengajaran semua guru di dalam bilik darjah di sekolah, dia harus memberikan tumpuan terhadap keperluan guru dari segi motivasi dan kebajikan mereka. Tambah Glanz (2007) lagi, guru merupakan individu yang proaktif dan berpotensi untuk memperkembangkan diri mereka dalam bidang pengajaran dan pembelajaran. Glanz (2007) juga menyatakan bahawa melalui penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah, akan menghasilkan perkembangan psikologi dan peningkatan profesionalisme dalam kalangan guru di sekolah.

1.4.4 Tingkah laku Pembelajaran Murid

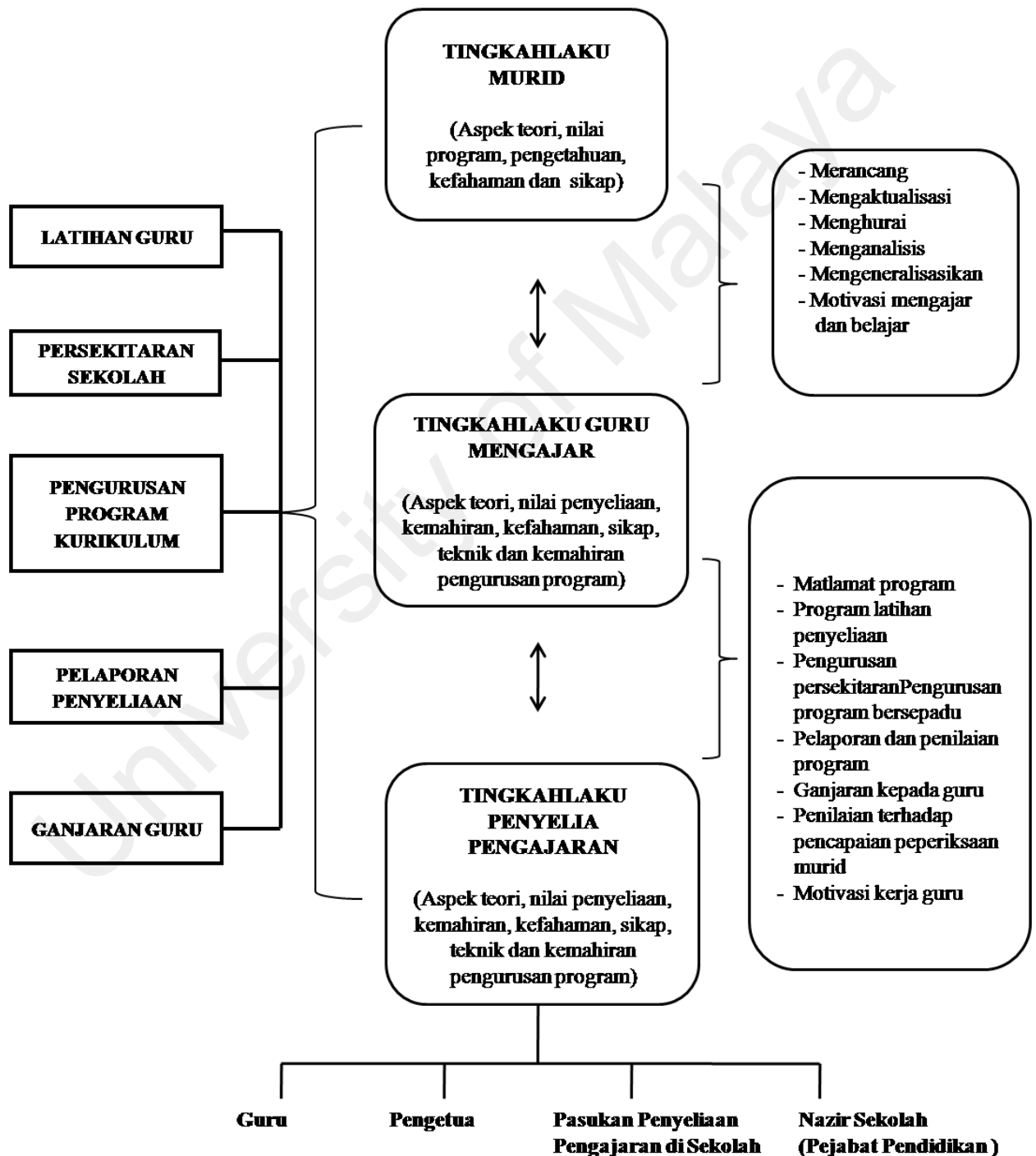
Proses pembelajaran adalah berkaitan rapat dengan komunikasi murid dengan persekitaran pembelajarannya (Abd Ghafar, 2003). Proses pembelajaran juga berkait rapat dengan kesediaan emosi dan fizikal murid (Dweck, 1986; Daoust et al., 2008). Di dalam ilmu psikologi pendidikan, tingkah laku pembelajaran murid adalah merujuk kepada Teori Behaviourisme (Rahil & Habibah, 2002). Teori ini menekankan aspek rangsangan dan gerakbalas murid ketika belajar di dalam bilik darjah. Menurut Lovell (1978), pembelajaran murid terhasil daripada pengalamannya yang lalu, keperluan semasanya dan matlamat kendirinya. Murid yang belajar secara bersendirinya lebih mudah menerima tekanan emosi dan rasa bimbang akan ketidakpastian terhadap apa yang dipelajarinya sendiri (Lovell dan Wiles, 1983). Manakala murid yang suka belajar dengan berfikir sebagai pengkaji dan peneroka sesuatu perkara baharu akan mudah mendapat celik akal, menambah kecerdasan minda dan menghasilkan kepuasan pembelajaran kendirinya (Lovell dan Wiles, 1983).

Berdasarkan kepada Pelan Pembangunan Pendidikan Nasional 2013 – 2025, aliran ke empat iaitu indikator utama kecemerlangan seseorang guru adalah merujuk kepada pencapaian atau kemenjadian murid di dalam bidang pembelajarannya di sekolah. Menurut Glanz (2007), tingkah laku pembelajaran murid di dalam bilik darjah mesti diberi perhatian oleh kalangan guru khususnya semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru. Berkaitan dengan perkara tersebut, pihak KPM telah membuat kajian pada tahun 2011 untuk melihat kesan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Pihak KPM (2011) telah mendapati cuma 50% daripada pengajaran yang dijalankan adalah berkesan. Di antara faktor utama penyebab ketidakmenjadian keberkesanan pengajaran guru di dalam bilik darjah adalah disebabkan kurangnya penglibatan murid semasa sesi pengajaran dan pembelajaran (PPP, KPM, 2012).

Kesimpulannya, dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah, Lovell (1978) telah menghasilkan model proses penyeliaan pengajaran guru sebagai panduan kepada guru biasa dan guru pentadbir di sekolah untuk melaksana program tersebut di sekolah. Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru (John T. Lovell, 1978) memberi penekanan kepada proses pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru aspek tingkah laku penyelia pengajaran, guru yang mengajar dan murid yang diajar di dalam bilik darjah di sekolah. Menurut Lovell (1978), proses penyeliaan pengajaran guru yang berkesan memerlukan kerjasama guru biasa dan guru pentadbir yang menyelia untuk bersama merancang dan melaksanakannya sama ada sebelum, semasa dan selepas program. Di dalam kajian ini, pengkaji hanya menjadikan pihak guru biasa dan guru pentadbir di sekolah sebagai responden di dalam kajian. Guru biasa dan guru pentadbir di sekolah berfungsi sebagai pendidik dan pelaksana kurikulum di sekolah. Mereka juga berperanan secara langsung untuk merancang dan menjayakan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah yang mencakupi aspek latihan pelaksanaan program, pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan

program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru (Lovell, 1978; Lovell & Wiles, 1983). Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru (Lovell, 1978) adalah seperti pada rajah 1.2 berikut;

Proses Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah

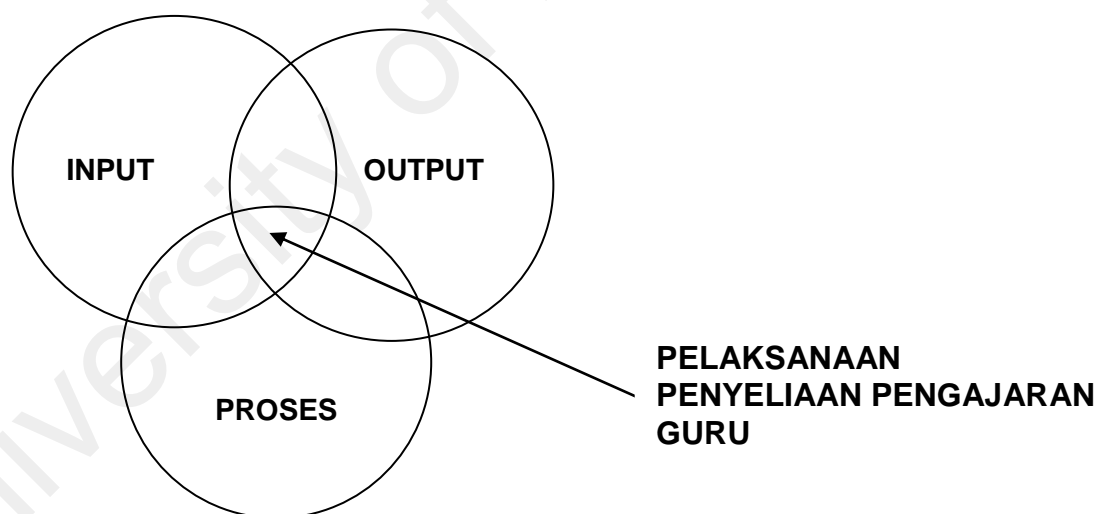


Rajah 1.2. Model Proses Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Guru Oleh John T. Lovell, (1978)

1.4.5 Model Sistem Kendalian Stoner dan Wankel

Model Sistem Kendalian Stoner dan Wankel (1985) adalah satu model yang melihat pengurusan sesebuah organisasi secara menyeluruh. Ia tidak melihat kepada beberapa proses atau aspek kecil dalam sesuatu program dalam sesebuah organisasi secara berasingan (Stoner dan Wankel, 1985 dan Jafri, 2010). Mengikut model pengurusan ini, sesuatu sistem pengurusan organisasi hendaklah mempunyai tiga komponen utama iaitu input, proses dan output. Seterusnya, Stoner dan Wankel (1985) menjelaskan bahawa semua organisasi mempunyai ketiga-tiga aspek di atas dan ia saling melengkapi antara satu proses dengan proses pelaksanaan pengurusan program yang berkaitan.

Rajah 1.3 berikut memaparkan Model Sistem Kendalian Stoner dan Wankel (1985) dalam bidang Pengurusan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah.



Rajah 1.3. Model Sistem Kendalian Stoner Dan Wankel (1985) Dalam Bidang Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah

Aspek input merujuk kepada Model Sistem Kendalian Stoner dan Wankel (1985) adalah berkaitan proses pengurusan program iaitu merancang, membina matlamat kurikulum sekolah, pengurusan program kurikulum, perancangan dan pelaksanaan latihan kepada guru, pengurusan ganjaran kepada guru yang cemerlang,

pengwujudan persekitaran sekolah yang positif dan pengurusan pelaporan program oleh pihak pentadbir di sekolah. Jelasnya, semua komponen input yang telah dirancang akan digabung dan diolah menjadi satu sistem yang bersatu dan bertujuan (Jafri, 2010). Sehubungan itu, perancangan program yang cekap dan berkualiti dapat memastikan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mencapai objektifnya (Blumberg, 1980; Ayse Bas, 2002; Burke & Krey, 2005). Oleh itu, aspek input juga merujuk kepada peranan guru biasa dan guru pentadbir yang bertanggungjawab menjayakan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Guru merupakan watak utama dan juga sampel yang digabung dengan tujuan sebagai fokus utama kajian tentang program ini di sekolah. Subjek mata pelajaran dan latar belakang akademik guru akan menjadi sandaran oleh pihak pentadbir di sekolah merancang bagi melaksana pengajaran guru dan melaksana penyeliaan pengajaran guru di sekolah dari semasa ke semasa. Di sekolah, proses pengurusan program kurikulum khususnya pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dikatakan berkualiti apabila pengkoordinasian dan penyerasian pengelolaan input sekolah dilakukan secara harmoni hingga mampu mencipta dan mendorong motivasi kerja kepada guru (Lepper, 1966; Glanz, 2006; Glewwe et al., 2010).

Aspek kedua iaitu proses pelaksanaan program pula dalah merujuk kepada langkah-langkah strategik berperingkat dalam pengurusan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah (Lovell & Wiles, 1983; Hunter, 1984; Ishak, 2001; Jamelaa & Jainabee, 2011, Glickman et al., 2005; Glanz, 2006). Menurut Stoner dan Wankel (1985) aspek proses adalah satu langkah transformasi yang mencakupi aspek perancangan, pengelolaan, memimpin, membuat keputusan, memproses maklumat dan melapor dapatan maklumat daripada input-input yang berkaitan. Manakala proses transformasi pula ialah langkah pengurusan yang bertujuan untuk menentukan pembahagian tugas bagi menjayakan proses pelaksanaan program, mengenal pasti

prestasi staf dan menilai mutu perkhidmatan staf sebelum membuat sesuatu keputusan. Pengkaji akan mengadaptasikan kaedah proses ini dengan melihat bagaimana pihak guru pentadbir dan guru biasa di sekolah bekerjasama bagi menjayakan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah berasaskan perancangan pengurusan kurikulum yang telah diputuskan di peringkat sekolah masing-masing.

Pengkaji juga akan melihat bagaimana kaedah guru pentadbir melaksana penyeliaan pengajaran guru dan membimbing guru setelah penyeliaan pengajaran guru dilakukan. Proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkesan perlu carta aliran proses tindak kerja yang jelas agar memudahkan guru bertindak untuk melaksana program dengan lancar dan rapi. Perancangan yang sistematik, carta aliran proses kerja yang jelas sangat penting untuk mencapai objektif program tersebut yang mencakupi aspek dimensi pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum yang bersepadu, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru yang cemerlang di dalam menjayakan program tersebut di sekolah. Semua pemboleh ubah di dalam kajian ini dilihat sebagai proses pengurusan pendidikan yang utama bagi melaksana dan mencapai objektif penyeliaan pengajaran guru di sekolah.

Aspek ketiga dalam kaedah pengurusan Model Sistem Kendalian Stoner dan Wankel (1985) ini ialah dari aspek output. Dalam konteks kajian ini, output tersebut adalah merujuk kepada penghasilan motivasi kerja guru untuk melaksana dan menjayakan objektif PdP dengan cemerlang di sekolah. Guru akan bermotivasi kerja dan bersemangat tinggi apabila mereka dapat menghasilkan perkhidmatan yang cemerlang selari dengan matlamat kurikulum di sekolah mereka (Lovell & Wiles, 1983; Ebmeier, 2003; Halimah, 2006; Esme, 2006; Dale & Judith, 2008). Untuk mencapai motivasi kerja dalam bidang pendidikan, pihak guru dan pentadbir sekolah hendaklah terlatih supaya berfikiran positif, kreatif dan terbuka semasa melaksana penyeliaan

pengajaran guru (Lovell & Wiles, 1983). Sifat manusia boleh terus berkembang dan cemerlang jika diberi latihan yang cukup, berkualiti dan mempunyai matlamat kerjaya yang jelas (Maslow A.H, 1943; Decharms, 1976). Sehubungan itu, Morse dan Lorsch (1970) berpendapat, jika guru dan penyelia pengajaran guru mempunyai iltizam untuk menjadi individu yang kompeten, mereka perlu memiliki tahap motivasi kerja yang tinggi yang akan dapat dilihat berdasarkan sikap yang kompeten, proaktif dan berdaya saing.

Seterusnya, Stoner dan Wankel (1985) menjelaskan, bahawa maklum balas program diperlukan dengan tujuan bagi memantapkan lagi sistem pengawalan sesebuah organisasi. Semasa operasi dalam sistem sesebuah organisasi sedang bergerak, maklumat disampaikan semula kepada pihak yang bertanggungjawab supaya sesuatu tugas dapat dinilai dan dimantapkan dari semasa ke semasa. Sehubungan itu, Jafri (2010) menjelaskan, bahawa Model Sistem Kendalian dalam pengurusan ini telah menarik perhatian terhadap sifat sesebuah organisasi dan tugas pengurusan yang dinamik dan saling berkaitan. Berhubung dengan perkara tersebut, Stoner dan Wankel (1985) telah mengadakan satu rangka pengurusan (input, proses dan output) yang membantu pihak pentadbir di sekolah merancang sesuatu program dan dapat menjangkakan sesuatu kemungkinan yang boleh timbul hasil daripada perancangan, pengelolaan dan pengawalan sesuatu tugas dalam sesebuah organisasi.

Berikut adalah di antara perkara-perkara penting yang ditekankan oleh Stoner dan Wankel (1985) merujuk kepada Model Sistem Kendalian yang dipelopornya iaitu;

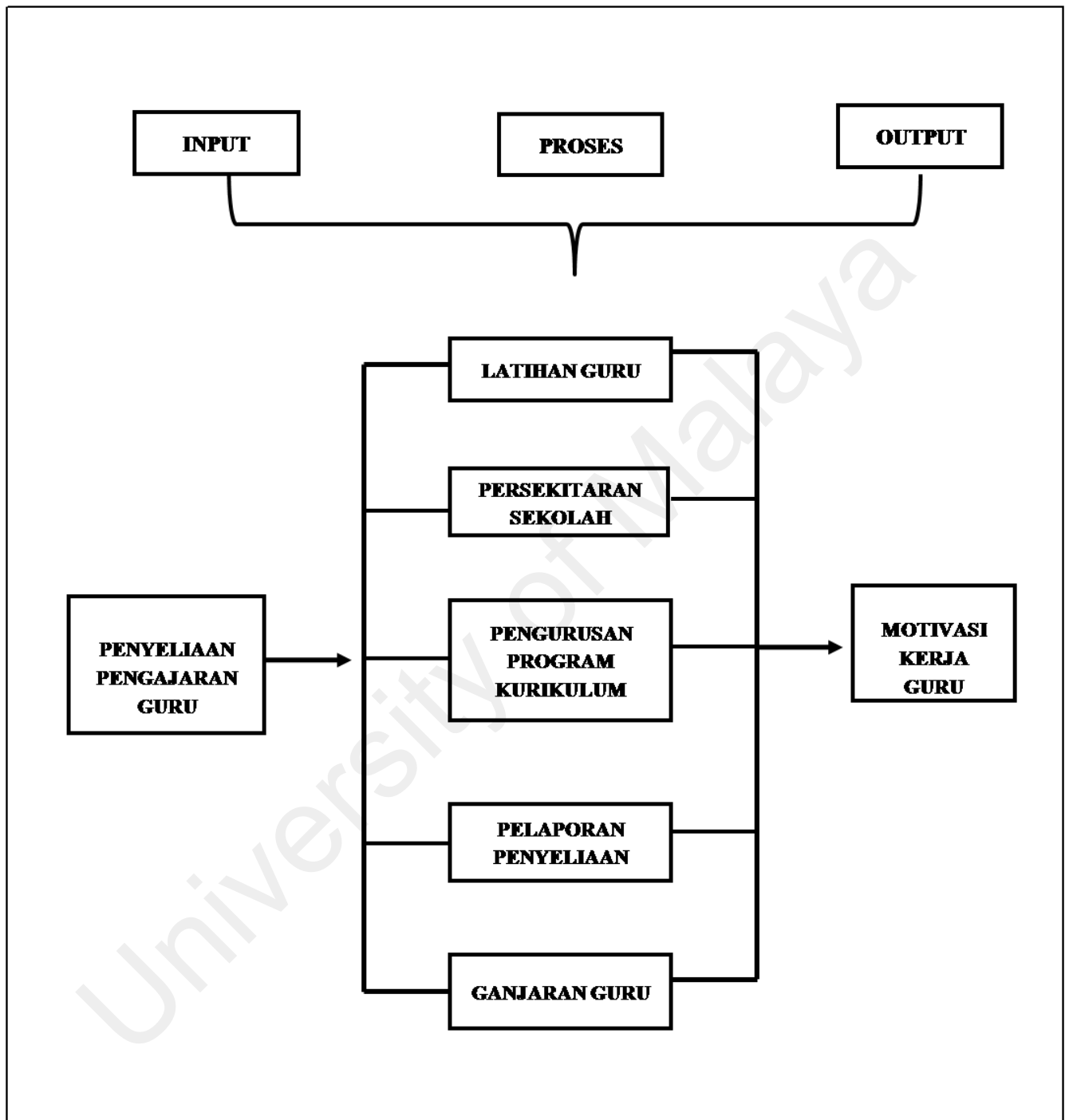
- Perancangan program adalah merupakan satu proses membuat keputusan yang melibatkan hal-hal mengenai masa depan dan kemudiannya menyesuaikan pula dengan kelakuan dalaman organisasi dan seterusnya kepada ramalan-ramalan diluar organisasi atau ramalan sekitaran.
- Pandangan pihak guru dan staf dalam sesebuah organisasi sangat penting untuk membantu pihak pentadbir merancang sesuatu program yang terbaik dan sesuai dengan keperluan warga kerjanya.

- Pelaksanaan program yang sesuai dengan keperluan warga kerja sesebuah organisasi menyebabkan para pekerja dapat melaksanakan tugas dengan berfokus dan lancar untuk mencapai objektifnya.
- Tugas yang terbaik hendaklah dirancang dengan mengikut prosedur kerja yang jelas dan melibatkan kerjasama diantara semua pihak.
- Untuk merancang sesuatu program, pihak pentadbir hendaklah melihat faktor dalaman bagi menentukan kedudukan sesebuah organisasi berdasarkan kekuatan dan kelemahannya.
- Latihan bagi meningkatkan tahap profesionalisme dalam kalangan staf sangat penting dan perlu dilaksana secara berterusan bagi mencapai matlamat sesebuah organisasi.
- Perlu ada keputusan yang konkrit dan langkah transformasi yang sesuai bagi meningkatkan prestasi perkhidmatan dalam kalangan staf dan membuat keputusan untuk langkah mengukuhkannya.
- Personalia yang mengurus perancangan sesuatu program hendaklah terdiri daripada orang yang berkepakaran dalam bidang tersebut.
- Untuk memastikan pengurusan sesuatu program, guru memerlukan buku panduan yang jelas tentang bidang tugas, spesifikasi tugas dan prosedur tindakan kerja yang jelas.
- Pentadbir sekolah perlu menyelaraskan tugas guru penyelia berdasarkan panduan bidang tugas dan spesifikasi tugas yang jelas.
- Menerangkan kawalan terhadap input yang telah melalui proses transformasi amat penting bagi memastikan PdP guru yang berkualiti dan berkesan.
- Sumber, data dan maklumat perlu dilihat dari sudut positif dan negatif bagi memastikan perancangan itu berkesan atau sebaliknya.
- Jika seseorang itu mendapat latihan yang cukup, menambah kebolehan, pengetahuan, kemahiran dan kelayakan yang ada, maka ia akan meningkatkan prestasi, kompetensi dan dapat terus bekerja dengan baik dan tekun.
- Keberkesanan sesebuah organisasi ditentukan oleh perancangannya yang mantap dan boleh dilaksanakan dengan jayanya tanpa mengira saiz organisasi tersebut.

- Proses pengurusan sesuatu program dikatakan berkualiti apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pengelolaan input organisasi dilakukan secara harmoni, sehingga mampu mencipta, mendorong motivasi kerja dan memberi kepuasan kerja kepada warga kerja sesebuah organisasi.
- Bahawa keberkesanan pelaksanaan sesuatu program dapat menjalinkan hubungan yang mesra dan saling bekerjasama di antara rakan sekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab.
- Guru yang dibebankan dengan pelbagai tugas jika tidak mengikut kepakaran, kebolehan dan kemahiran mereka akan menyebabkan rasa tidak seronok, tertekan dan tidak gembira dengan tugas yang dilaksanakan.
- Tugas yang tepat dengan kehendak organisasi, memungkinkan pihak pekerja akan melaksana tugas dengan cekap dan berkesan.
- Pihak pengurus organisasi perlu memahami emosi kliennya dalam situasi melaksanakan tugas dengan mengambilkira semua aspek kemahiran, kebolehan, sikap, pengetahuan dan pengalaman kerja.
- Ciri-ciri pengurusan kerja ini akan dapat menentu dan menilai keberkesanan pencapaian kerja yang dilakukan oleh pekerja.
- Perancangan program diperingkat mikro akan berkualiti tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pengelolaan input organisasi dilakukan secara harmoni, sehingga mampu mendorong motivasi kerja dalam kalangan staf.

Di dalam kajian ini, Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) dan Model Sistem Kendalian oleh Stoner dan Wankel (1985) digabung dan diubahsuai oleh pengkaji untuk membina satu kerangka konseptual kajian yang menunjukkan hubungan di antara pemboleh ubah - pemboleh ubah yang terlibat secara langsung sebagai proses pengurusan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor. Rajah 1.4 berikut memaparkan Kerangka Konseptual Kajian ini

yang merupakan hasil gabungan Model Proses Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) dan Model Sistem Kendalian Stoner dan Wankel (1985):



Rajah 1.4. Kerangka Konseptual Kajian Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Dalam Bilik Darjah Dan Motivasi Kerja Guru Di SMK Negeri Selangor

1.5 Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan hubungannya dengan motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor. Di dalam kajian ini, pemboleh ubah – pemboleh ubah pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK ialah latihan guru, persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru dan pelaksanaan ganjaran kepada guru. Kajian ini juga memberi tumpuan kepada ciri-ciri pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah, faktor-faktor utama yang mempengaruhi kejayaan pelaksanaan program tersebut dan sejauhmana pelaksanaan program tersebut memberi kesan kepada motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor. Turut dikaji ialah faktor-faktor demografi dalam kajian ini dan hubungannya terhadap motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor.

1.6 Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah seperti berikut;

1. Mengenalpasti tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran dalam kalangan guru di SMK negeri Selangor.
2. Mengetahui ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor.
3. Mengenalpasti perbezaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan ciri-ciri latar belakang guru di SMK negeri Selangor.
4. Mengetahui sama ada wujud perkaitan antara keberkesanan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dengan motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor.

1.7 Soalan Kajian

Pengkaji melaksanakan kajian ini untuk mendapatkan jawapan berasaskan kepada soalan kajian berikut;

1. Apakah tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran dalam kalangan guru di SMK negeri Selangor?
2. Apakah ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor?
3. Apakah terdapat perbezaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan latar belakang demografi guru di SMK negeri Selangor?
4. Sejauhmana wujudnya perkaitan keberkesanan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dengan motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor?

1.8 Kepentingan Kajian

Kajian ini diharap dapat membantu bagi menambah ilmu pengetahuan dalam bidang kajian pengurusan pendidikan. Ia merujuk kepada metodologi kajian ini yang dilaksanakan dengan menggunakan kaedah kajian gabungan kuantitatif dan disokong oleh kaedah kualitatif. Setakat hari ini, belum ada kajian oleh para pengkaji yang menggunakan metodologi kajian kuantitatif dan kualitatif bagi mengkaji pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru dan motivasi kerja guru di SMK. Dapatan kajian ini berguna sebagai sumber pengetahuan baharu, menghasilkan pengetahuan yang empirikal berkaitan tahap, ciri, faktor dan kesan pelaksanaan program tersebut kepada motivasi kerja guru. Disamping itu ia diharap menjadi panduan yang berguna kepada para pengkaji bidang pendidikan untuk merancang kajian lanjutan dalam bidang yang sama pada masa depan.

Kepentingan kajian ini juga adalah berasaskan kepada sumbangan dapatan kajian ini kepada pihak perancang dasar pembangunan pendidikan di KPM misalnya di Bahagian Pengurusan Sekolah Harian. Ia boleh menjadi rujukan bagi memperkukuhkan lagi surat panduan pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah yang telah sedia ada sejak tahun 1987. Ia perlu ditambah baik disebabkan konstruk pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru seperti yang terkandung pada surat pekeliling yang lama iaitu SPI. Bil. 3/1987 hanya mengandungi konstruk proses tindakan kerja guru yang berkaitan pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran dan pengurusan program kurikulum di sekolah sahaja, sebaliknya tidak mengandungi konstruk pelaksanaan pelaporan berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan juga pelaksanaan ganjaran kepada guru. Sehubungan itu, dapatan kajian ini diharap dapat memantu KPM menghasilkan surat pekeliling ikhtisas yang baharu dan berupa penambahbaikan kepada surat SPI yang sedia ada. Seterusnya, dapatan kajian ini juga akan dijadikan rujukan kepada pihak IAB, KPM bagi merancang dan membuat penambahbaikan bagi memantapkan pengisian latihan pengurusan kepimpinan kurikulum dalam bidang penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah kepada semua guru pentadbir di sekolah.

Dapatan kajian ini juga bermanfaat kepada pihak guru pentadbir di sekolah khususnya dan pihak guru biasa amnya untuk memahami, menguasai dan melaksana program penyeliaan pengajaran guru dengan sistematik dan berfokus. Ia boleh berlaku kerana setakat hari ini, kajian yang berkaitan penerokaan terkini berhubung ciri-ciri pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang selari dengan dasar KPM (1987) masih kurang. Justeru, dapatan kajian ini akan membantu guru dari segi sebagai panduan untuk merancang dan mengurus program berkenaan berasaskan ciri-ciri pelaksanaan program yang sewajarnya.

Seterusnya dapatan kajian ini juga dapat menyumbang dari aspek “body of knowledge” penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Ia berdasarkan dapatan kajian ini yang menggunakan kerangka konseptual kajian yang dihasilkan berpandukan kepada dua model pengurusan organisasi yang terkenal iaitu Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) dan Model Sistem Kendalian oleh Stoner dan Wankel (1985). Justeru, dapatan kajian sangat bermakna dan mendukung aspirasi PPPM 2013 - 2025 bagi memacu kegemilangan guru dalam menjayakan pengurusan program kurikulum di sekolah. Ia juga diyakini akan memberi panduan kajian dan kerangka konsep kajian yang jelas kepada warga guru di sekolah untuk melaksana penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah berdasarkan lima aspek dimensi pengurusan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah yang bersepadu dan perlu dirancang dengan sistematik iaitu mencakupi aspek dimensi pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru yang cemerlang di dalam menjayakan program tersebut.

Dapatan kajian ini juga boleh menyumbang dari segi ilmu pengetahuan bagi memahami perkara sebenar masalah dan bagaimana langkah proaktif untuk menangani isu yang dilaporkan oleh JNJK, KPM pada tahun 2010 berhubung masalah ketidakmenjadian program penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Di dalam laporan berkenaan, jelas menunjukkan pihak guru tidak jelas proses pelaksanaan program, objektif pelaksanaan program yang kabur dan tidak sedar kepentingan program kepada pemerkasaan profesionalisme guru dan pemangkin ke arah meningkatkan motivasi kerja guru di sekolah. Banyak pandangan daripada para sarjana pendidikan dari dalam dan luar negara ada menyatakan bahawa penyeliaan pengajaran guru boleh memberi kesan positif kepada motivasi kerja guru. Perkara ini telah dinyatakan oleh Lovel dan Wiles (1983), Zepeda dan Ponticel (1998) dan Glickman et. al., (2005) bahawa

penyeliaan pengajaran guru yang dilaksana dengan terancang, melibatkan kerjasama guru, dilaksana latihan, pendekatan mesra dan membimbing akan menjadikan guru rasa selamat, bermotivasi dan dihargai. Namun sehingga kini, kajian berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan hubungannya dengan motivasi kerja guru di sekolah Malaysia masih belum ada . Oleh itu, dapatan kajian ini sangat berguna kepada warga guru dan pihak penggubal dasar di KPM bagi memartabatkan profesionalisme guru dalam bidang penyeliaan. Tanpa penyeliaan pengajaran yang berkesan dan terancang, warga pendidik akan bersikap sambil lewa dan kompetensinya tidak konsisten (Berhane, 2014).

Kesimpulannya kajian ini diharap dapat menyumbang kepada warga guru dan para pengkaji bidang pengurusan pendidikan di sekolah dari aspek maklumat dan pengetahuan terkini mengenai penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dan kesannya kepada motivasi kerja guru. Ia juga boleh dijadikan sumber jawapan kepada isu yang telah dilaporkan oleh JNJK, KPM (2010) yang setakat ini masih belum dikupas dan ditinjau sejauhmana perkara tersebut masih berlaku atau sebaliknya. Ia penting sebagai sumber pencerahan ilmu berhubung ciri-ciri pelaksanaan program tersebut dan faktor-faktor pemboleh ubah utama program yang boleh mempengaruhi kejayaan pelaksanaan program tersebut di sekolah. Hasil kajian ini juga diyakini dapat membantu pihak warga keguruan amnya di sekolah, PPD, Jabatan dan KPM untuk merancang dan melaksana penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dengan memastikan lima konstruks pemboleh ubah dalam kajian ini dilaksana dengan terancang dan rapi supaya guru merasa lebih bersedia, jelas hala tuju program dan akhirnya memotivasikan guru untuk bekerja dengan berfokus dan jelas objektifnya.

1.9 Batasan Kajian

Kajian ini adalah merupakan satu kajian tinjauan dan pemerhatian yang berkaitan dengan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dan kesannya terhadap motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor. Kajian ini juga menggunakan kaedah tinjauan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Data akan dikumpulkan dengan menggunakan kaedah soal selidik dan kaedah temu bual. Bagi menjawab persoalan-persoalan di dalam kajian ini, data dikumpul dengan menggunakan kaedah soal selidik yang telah dibina sendiri oleh pengkaji. Soal selidik berkenaan adalah berasaskan kepada kerangka konseptual kajian pengkaji, maklumat daripada hasil sorotan literatur dan ulasan daripada personalia-personalia yang merupakan pakar dalam bidang pengurusan pengajaran guru di sekolah. Mereka adalah terdiri daripada pensyarah-pensyarah universiti, pegawai-pegawai pendidikan di KPM dan kalangan guru pentadbir di sekolah dan guru-guru kanan di sekolah.

Kajian ini terdiri daripada sampel yang merupakan warga guru SMK di Selangor iaitu seramai 1646 orang responden melalui kaedah soal selidik dan seramai 24 orang responden guru melalui kaedah temu bual. Kajian ini tidak melibatkan responden daripada kalangan guru pentadbir sekolah, pegawai-pegawai pendidikan di Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Bahagian-bahagian di KPM. Kajian ini juga tidak melibatkan responden yang terdiri daripada pensyarah-pensyarah dan guru pentadbir di Institut Pendidikan Guru dan kalangan ahli-ahli kepimpinan kesatuan guru-guru dan juga kepimpinan PIBG sekolah-sekolah.

Kajian ini juga terbatas kepada SMK di negeri Selangor sahaja dan ia tidak mencakupi sekolah-sekolah jenis lain misalnya Sekolah Berasrama Penuh, Sekolah Menengah Teknik dan Vokasional, Sekolah Sukan, Sekolah Seni, Sekolah Agama Rakyat, Sekolah Menengah Kebangsaan Agama dan Sekolah Menengah kendalian MARA (Majlis Amanah Rakyat). Penglibatan responden dalam kajian ini pula terbatas

kepada responden guru di SMK kendalian Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) di negeri Selangor sahaja.

Kajian ini juga terbatas kepada 5 pemboleh ubah utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru iaitu pelaksanaan latihan guru, pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru. Manakala motivasi kerja guru pula dikaji untuk mengetahui perkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah dengan motivasi kerja dalam kalangan guru di SMK negeri Selangor. Di atas faktor kekangan masa dan wang, kajian ini jelasnya terbatas untuk mengkaji sejumlah responden guru di SMK negeri Selangor sahaja.

1.10 Definisi Istilah

Bagi memudahkan pemahaman berhubung laporan kajian ini, skop kajian dijadikan asas untuk mengetahui maksud istilah dan definisi konsepnya. Beberapa pernyataan daripada para sarjana dan pengkaji bidang kajian pendidikan digunakan sebagai rujukan bagi definisi konseptual di dalam skop kajian ini.

1.10.1 Guru di Sekolah

Berdasarkan PPPN 2013-2025, KPM ingin memastikan guru mengamalkan pengajaran dan pembelajaran berpusatkan murid dan memenuhi keperluan murid yang berbeza-beza. Di samping itu, KPM juga akan memartabatkan profesion keguruan sebagai profesion pilihan. Guru sekolah ialah pemacu yang amat penting bagi pencapaian murid. Kajian yang dijalankan di Tennessee, Amerika Syarikat pada tahun 1990an menunjukkan bahawa secara relatifnya, guru berprestasi tinggi dapat meningkatkan pencapaian murid sebanyak 50% dalam tempoh tiga tahun berbanding guru yang berprestasi rendah. Begitu juga guru pentadbir di sekolah, yang berprestasi cemerlang dengan menumpukan kepada kepimpinan pengajaran khususnya pelaksanaan

penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah berbanding pentadbiran pejabat dapat meningkatkan pencapaian murid sehingga 20% (PPP 2013-2025, 5-1). Di dalam kajian ini, guru merujuk kepada guru biasa (matapelajaran) sekolah yang bertanggungjawab melaksanakan PdP di dalam bilik darjah di SMK negeri Selangor samaada di bandar atau luar bandar. Semua guru di sekolah bertanggungjawab menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah berpandukan SPI. Bil. 3/1987 dan menggunakan borang instrumen penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah, SKPM 4, JNJK, KPM (2010).

1.10.2 Pengajaran dan Pembelajaran (PdP)

Proses PdP merangkumi aspek perancangan, penyampaian, bimbingan, nasihat dan penilaian. Kesemua aspek ini adalah elemen utama PdP guru di sekolah (Sufean, 1996; Saedah, 2001). Pengajaran dan pembelajaran akan lebih berkualiti dan berkesan jika guru bijak menggunakan teknologi pengajaran semasa mengajar di dalam bilik darjah misalnya radio dan komputer (Hussein, 1993; Coladarci et al., 1997; Saedah, 2001). Di dalam kajian ini, PdP merujuk kepada proses sesi mengajar dan belajar yang melibatkan dua pihak iaitu guru dan murid di dalam bilik darjah di SMK.

1.10.3 Kurikulum

Kurikulum ialah pengisian sepanjang hayat bagi membudayakan ilmu dan pengalaman individu serta masyarakat secara individu atau secara berkumpulan (KPM, 2007). Manakala Akta Pendidikan 1996 (Peraturan-peraturan Kurikulum Kebangsaan – Pendidikan 1997 menjelaskan bahawa kurikulum bermaksud;

“Suatu program pendidikan yang termasuk kurikulum dan kegiatan kurikulum, yang merangkumi semua pengetahuan, kemahiran, norma, nilai, unsur kebudayaan dan kepercayaan untuk membantu

perkembangan seseorang murid dengan sepenuhnya dari segi jasmani, rohani, mental dan emosi serta untuk menanam dan mempertingkatkan nilai moral yang diinginkan dan untuk menyampaikan pengetahuan”

Di dalam kajian ini, pengkaji menggunakan definisi kurikulum merujuk kepada Akta Pendidikan 1997 berkenaan yang mencakupi program pembangunan kurikulum di SMK.

1.10.4 Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru

Pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah sangat penting untuk membantu memantapkan kemahiran pengajaran guru (Ismail & Othman, 2001). Penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah bukan sahaja bertujuan bagi meningkatkan profesionalisme dan prestasi guru di dalam pengajaran dan pembelajaran malah ia boleh meningkatkan motivasi guru mengajar dengan lebih baik (Sullivan & Glanz, 2000). Di dalam kajian ini, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah merujuk kepada kerjasama pihak guru biasa dalam usaha merancang dan melaksana proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah bagi mencapai objektifnya. Ia berasaskan adanya latihan sebelum pelaksanaan program, penekanan aspek persekitaran pembelajaran di dalam menjayakan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah, pengurusan program kurikulum yang bersepadu, melaksana pelaporan program yang bersifat membimbing dan pelaksanaan ganjaran oleh pihak pengetua kepada guru yang cemerlang semasa menjayakan program tersebut di sekolah.

1.10.5 Penyelia Pengajaran Guru

Menurut Lovell dan Wiles (1983) penyelia pengajaran adalah terdiri daripada guru pentadbir di sekolah dan berperanan memberi nasihat dan membimbing guru meningkatkan potensi dan tahap kemahiran pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Manakala menurut Hallinger (2003), penyelia pengajaran yang berkualiti ialah seorang yang ambil peduli terhadap PdP, proses pelaksanaannya, mengambil berat aspek membina suasana dan iklim pembelajaran yang kondusif dengan tujuan menjayakan matlamat kurikulum di sekolahnya. Di dalam kajian ini, penyelia pengajaran guru di dalam bilik darjah adalah merujuk kepada pengetua, guru-guru penolong kanan, ketua-ketua bidang, penyelia petang, ketua-ketua panitia dan guru-guru cemerlang yang telah dilantik secara formal oleh pihak pengetua sekolah untuk menyelia dan melapor pelaksanaannya di SMK masing-masing..

1.10.6 Latihan Untuk Guru

Latihan pembangunan profesionalisme sangat penting dilaksanakan di sekolah (Beach & Reinhartz, 2000; Wanzare & Da Costa, 2000). Menurut Noraini dan Hamidon (2011) latihan guru merujuk kepada aktiviti mendapatkan pengetahuan, kemahiran dan ketrampilan guru dalam bidang penyampaian pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Aktiviti ini adalah berfokus kepada pekerjaan dan merupakan sesuatu yang boleh dinilai. Manakala Sufean (1993) pula menyatakan bahawa latihan guru adalah satu cara untuk meningkatkan taraf profesionalisme guru-guru. Sekolah adalah merupakan sebuah organisasi dan untuk melaksanakan sesuatu program latihan dalam kalangan guru sekolah, peruntukan kewangan yang mencukupi perlu disediakan (Edaris, 2005; Esme, 2006; Blasé & Blase, 2008). Di dalam kajian ini, latihan untuk guru merujuk kepada latihan atau kursus yang berkaitan dengan proses pengurusan pelaksanaan penyeliaan guru di dalam bilik darjah secara bersepadu mencakupi kaedah

penggunaan borang penilaian di dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru, kaedah pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru, pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan pelaksanaan ganjaran kepada guru, pengurusan alat bantu mengajar (ABM) di dalam bilik darjah dan kemahiran pengajaran dan pembelajaran guru di dalam bilik darjah di SMK.

1.10.7 Persekitaran Pembelajaran di Sekolah

Menurut Southwort (2002), persekitaran pembelajaran di sekolah yang berkesan adalah berdasarkan kepada keadaan sosial dan budaya sekolah itu yang membentuk karektor belajar dalam kalangan warga di sekolahnya. Manakala (Salleh, 2006; Mohd Suhaimi & Zaidatol Akmaliah, 2007) pula menyatakan bahawa persekitaran sekolah berkesan ialah suasana dalam sekolah yang bersih, tenteram, mesra dan bebas daripada isu disiplin dan konflik sosial sama ada berpunca daripada kalangan murid, guru, kakitangan sekolah, ibu bapa mahupun daripada komuniti masyarakat sekitar sekolahnya. Kajian yang dijalankan oleh Hoy, Tarter dan Witkoskie (1992) ke atas 44 buah sekolah di Amerika Syarikat mendapati sokongan pengetua merupakan peramal yang efektif dalam menentukan keberkesanan sekolah. Secara umumnya, pengetua yang berkesan dapat memupuk persekitaran sekolah yang sihat di samping meningkatkan keyakinan guru seterusnya meningkatkan motivasi guru dan berakhir dengan peningkatan prestasi akademik murid (Hoy & Tarter, 1992; Ediger, 2002). Sufean (1993) pula menjelaskan persekitaran sekolah yang berkualiti ialah berasaskan suasana kehidupan warganya yang humanistik iaitu memiliki semangat kolektif dan kekitaan. Di dalam kajian ini, persekitaran pembelajaran sekolah merujuk kepada tanggungjawab semua guru melaksana program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dengan memberi perhatian kepada suasana persekitaran pembelajaran yang positif sama ada di dalam mahupun di luar bilik darjah. Ia selari dengan saranan KPM berhubung kaedah

pelaksanaan program tersebut. Persekitaran yang positif sangat penting untuk memotivasi guru dan murid mengajar dan belajar. Ciri persekitaran pembelajaran yang positif ialah suasana PdP yang ceria, selamat, bersih, tenang, nyaman dan sesuai untuk proses PdP di dalam bilik darjah di SMK.

1.10.8 Pengurusan Program Kurikulum

PPPN 2013-2025 menetapkan harapan supaya pengurusan program kurikulum dilaksanakan secara profesional, berdaya akses yang tinggi, berkualiti, memperkasa pembangunan kurikulum dan menambah kecekapan guru dalam bidang PdP di sekolah. Menurut Aminuddin (2005) pula, salah satu program utama pengurusan program kurikulum di sekolah ialah program penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah. Di dalam kajian ini, pengurusan program kurikulum adalah merujuk kepada proses pengurusan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah yang terancang, sistematik, melibatkan kerjasama semua guru, dilatih, dilapor, didokumentasi dan dipantau dengan cemerlang oleh pihak pentadbir berhubung proses pelaksanaan program tersebut iaitu dari awal hingga akhir program. Ia bertujuan agar prestasi PdP guru dan pencapaian akademik murid mencapai objektifnya di sekolah dan selari dengan matlamat PPPN 2013-2025.

1.10.9 Laporan Penyeliaan Pengajaran Guru

Glickman et al., (2004) menyatakan laporan penyeliaan terbaik mengandungi maklumat berhubung keadaan sebelum dan selepas dilaksanakan penyeliaan guru di sekolah. Manakala Jacklyn (2008) pula menjelaskan, isi kandungan laporan hasil penyeliaan pengajaran guru perlu mengandungi maklumat hasil pemerhatian dan penilaian terhadap kualiti PdP guru yang positif dan membina di dalam bilik darjah. Di dalam kajian ini, laporan penyeliaan pengajaran guru merujuk kepada peranan penyelia

pengajaran menulis laporan hasil penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah yang bersifat membimbing dan digunakan sebagai bahan perbincangan di dalam mesyuarat post mortem pelaksanaan program tersebut di sekolah.

1.10.10 Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru

Menurut Sufean (1993), ganjaran kepada guru menjadi faktor yang boleh memberi motivasi kepada guru berkhidmat lebih cemerlang di sekolah. Ia meliputi gaji yang memuaskan. Daripada sumber gaji itulah para guru dapat memenuhi keperluan asasi yang lain seperti kediaman yang selesa, peluang berhibur dan seumpamanya. Menyedari kepentingan ganjaran kepada warga guru, di dalam tahun 2011, warga guru sekolah seluruh negara menerima khabar gembira berhubung ganjaran kepada guru (Kementerian Pendidikan Malaysia – Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan 2013 - 2025). Di dalam kajian ini, ganjaran kepada guru adalah merujuk kepada memberi ganjaran sebagai penghargaan istimewa pihak pengetua kepada kalangan guru yang terbukti cemerlang semasa menjayakan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah masing-masing. Ganjaran kepada guru tersebut adalah misalnya berupa sijil penghargaan, wang cenderahati dan menghantar guru tersebut menghadiri kursus yang boleh meningkatkan profesionalisme guru di luar sekolah.

1.10.11 Motivasi Kerja Guru

Motivasi kerja guru menurut Ifinedo (2004) bermaksud satu kekuatan dalaman seseorang guru yang boleh menggerakkannya untuk mencapai sesuatu matlamat dalam kerjayanya. Manakala Herzberg (1968) pula menjelaskan bahawa motivasi kerja sebagai satu pemboleh ubah yang boleh membangkit, mengekal dan mendorong tingkah laku seseorang untuk bertindak aktif bagi mencapai matlamat kerjayanya. Sufean (1993) pula menjelaskan bahawa motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi

prestasi dan mutu kerja. Selain daripada faktor ganjaran yang menarik, faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja ialah beban kerja, persekitaran sekolah, sikap pentadbir sekolah dan dasar perkhidmatan keguruan. Di dalam kajian ini, motivasi kerja guru merujuk kepada semangat tinggi warga guru memberikan perkhidmatan PdP dan menjayakan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah secara terancang dan sistematik. Proses pelaksanaan program tersebut yang terancang dan sistematik diharap memberi kesan positif terhadap motivasi guru sama ada secara instrinsik atau ekstrinsik bagi menghasilkan perkhidmatan yang berkesan dan berkualiti di SMK negeri Selangor.

1.10.12 Sekolah Menengah Kebangsaan

Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) berdasarkan Akta Pendidikan 1996 (Akta 550) adalah merujuk kepada sekolah bantuan kerajaan yang menerima bantuan modal dan sumbangan bantuan penuh daripada kerajaan pusat. Kerajaan menyediakan perkhidmatan PdP oleh guru-guru yang terlatih untuk memastikan dasar kurikulum kebangsaan berjaya dicapai dengan cemerlang serta mampu melahirkan generasi masa depan yang seimbang dari segi jasmani, emosi, rohani dan intelek. Di dalam kajian ini, SMK merujuk kepada Sekolah Menengah Kebangsaan Harian negeri Selangor.

1.11 Kesimpulan

Bab ini telah menjelaskan kepentingan dan rasional kajian terhadap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan hubungannya dengan motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor. Pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru oleh pihak pentadbir di sekolah merupakan satu tugas utama pengetua sekolah (KPM, 1987 dan KPM, 2010). Bagi mewujudkan sekolah yang berkesan, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru mesti dilakukan dengan terancang dan bermatlamat (Zepeda, 2003). Keberkesanan

pelaksanaan program kurikulum tersebut di sekolah juga memerlukan proses penyeliaan pengajaran yang lancar dan sistematik. Oleh itu, kajian tentang pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dan hubungannya dengan motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor ini berfokus untuk mengenal pasti tahap pelaksanaannya, ciri-ciri penyeliaan pengajaran yang berkesan dan hubungan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan motivasi kerja guru di sekolah. Umumnya, kajian berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan motivasi kerja guru di SMK masih kurang diberi perhatian dalam kalangan pengkaji di KPM, universiti dan juga sekolah (KPM, 2007). Harapannya, dapatan kajian ini akan menyumbang dari aspek ilmu pengetahuan dalam bidang kepimpinan pengajaran di sekolah khususnya kepada warga guru biasa, guru pentadbir di sekolah, pegawai perkhidmatan dan penaziran di PPD, JPN, JNJK dan khususnya kepada pihak pegawai penggubal dasar bidang pengurusan kurikulum dan pendidikan di KPM.

BAB 2

SOROTAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Di dalam bab dua ini membincangkan tentang penulisan dan kajian-kajian lepas oleh para pengkaji terdahulu sama ada dari dalam mahupun dari luar negara. Ia menyentuh tentang konsep, teori-teori yang berkaitan dengan fokus kajian pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan hubungannya dengan motivasi kerja guru di sekolah. Penjelasan berkaitan definisi, model-model dan teori-teori yang ada kaitan dengan tajuk kajian ini akan dinyatakan dengan tujuan mengukuhkan lagi rasional kepentingan kajian ini dilaksanakan. Kajian ini juga dilaksanakan dengan tujuan demi untuk memartabatkan profesionalisme guru dalam merancang, mengurus, melaksana, menilai, melapor dan seterusnya bagi mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di SMK negeri Selangor.

2.2 Konsep Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru di Sekolah

Menurut Rahimah (1986), penyeliaan bermaksud segala kegiatan yang berkaitan dengan usaha untuk memastikan segala tugas dalam satu organisasi berjalan lancar dan menepati matlamatnya. Glatthorn (1984) pula mendefinisikan penyeliaan sebagai satu proses untuk meningkatkan kualiti pengajaran dengan memastikan guru-guru bertugas mengikut perancangan pengajaran, menyelia pengajarannya, menganalisis dapatan dalam laporan penyeliaannya dan memberi bimbingan dan maklumbalas kepada guru setelah membuat penyeliaan pengajaran terhadapnya. Glatthorn (1984) juga menyatakan penyeliaan pengajaran guru sebagai satu proses pemudahcara kepada pembangunan kemahiran pengajaran dan pembelajaran guru agar menjadi lebih berkesan dari semasa ke semasa. Berhubung dengan perkara tersebut, hasil kajian oleh

Nzabonimpa (2011) terhadap 258 orang guru telah mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan diantara pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkesan dengan motivasi kerja guru di sekolah menengah di daerah Wakiso, Uganda

Menurut Lovell dan Wiles (1983), ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah yang berkesan ialah ia menghasilkan perkara-perkara positif seperti berikut;

1. Menambah ilmu pengetahuan guru dalam bidang PdP dan penyeliaan pengajaran guru.
2. Membina kemahiran PdP yang tinggi di dalam bilik darjah.
3. Membina sikap positif guru untuk mengamalkan kaedah PdP dan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang terbaik.
4. Membangunkan karakter guru yang berkualiti dan profesional.
5. Membangunkan motivasi guru dari aspek penghargaan sendiri.
6. Membina kesedaran guru dari segi hak mereka sebagai pendidik dan terlatih.

Manakala Ayob (2005) pula menjelaskan, kebanyakan guru pentadbir di sekolah yang berkesan adalah berasaskan kepada keberkesanan mereka melaksana penyeliaan pengajaran guru di sekolah masing-masing. Sharifah dan Azizah (1989) pula menyatakan bahawa menyelia dan menilai pengajaran guru di dalam bilik darjah adalah merupakan satu komponen utama dalam tugas guru besar dan pengetua sebagai pemimpin pengajaran yang berkesan. Manakala menurut Anton (2001) pula, pelaksanaan latihan penyeliaan pengajaran guru sangat penting untuk menyokong kejayaan dan kemenjadian aktiviti PdP guru di sekolah. Kajian Berhane (2014) pula menjelaskan lagi maklumat tersebut iaitu menurutnya, latihan pasca penyeliaan pengajaran guru bukan sahaja membantu penyelia memotivasikan guru mengajar, malah ia membantu guru belajar bagaimana memotivasikan pelajar belajar dengan berkesan dari semasa ke semasa. Jelasnya, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru perlu

dilaksana dengan berkesan berasaskan proses yang betul dan dirancang dengan sistematik.

Dapatan kajian oleh Chanyalew (2005) pula telah mendapati bahawa di sekolah terdapat kekurangan latihan bagi melaksanakan penyeliaan pengajaran guru yang berkualiti. Ia khususnya berkaitan kaedah bagaimana pihak guru pentadbir memastikan kerjasama guru melaksana dan menjayakan latihan program tersebut secara bersepadu. Pihak pengetua pula mesti memastikan guru pentadbir merancang dan melaksana tindakan susulan yang berkesan dan juga untuk memastikan isi kandungan latihan yang benar-benar diperlukan guru dan dengan perubahan dasar kurikulum pada hari ini. Manakala Ibrahim (1998) pula menjelaskan lagi bahawa penyeliaan pengajaran juga bermakna memberi panduan dan latihan kepada kalangan guru untuk berkembang dari segi sikap bekerjasama, meningkat dari segi ilmu pengetahuan dan mencapai kesempurnaan kemahiran yang tinggi dalam bidang PdP dan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Oleh itu, untuk mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan guru di sekolah, latihan sangat penting diadakan sebelum sesuatu program penyeliaan pengajaran guru dilangsungkan secara formal di sekolah. Ia sangat penting untuk mengelakkan isu ketidakcekapan para penyelia menyelia dengan berkesan di dalam bilik darjah. Latihan jelasnya sangat penting supaya pihak guru biasa yang diselia dan guru pentadbir yang menyelia dapat saling memahami dan bekerjasama bagi mencapai objektif pelaksanaan program tersebut di sekolah masing-masing.

Di sekolah, penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah adalah merupakan suatu proses persekitaran pembangunan pengajaran dan pendidikan yang normal apabila guru senior melatih dan menyelia guru junior (AFT, 1997). Coladarci & Breton (1997) menyokong pandangan tersebut. Menurut mereka, menjadi amalan biasa apabila seseorang guru mata pelajaran senior diberi tanggungjawab untuk menjadi penyelia pengajaran guru di sekolah masing-masing. Penyelia pengajaran guru merupakan

individu yang telah diberi mandat oleh pengetua di sekolah (Aminuddin, 2010). Tugas mereka ialah membantu meningkatkan potensi PdP guru supaya kualiti pembelajaran murid berada pada tahap yang tinggi di sekolah (Asnah, 1995; Coladarci & Breton, 1997; Azlin, 2006). Idea dan kemahiran dikongsi bersama dalam kalangan guru khususnya oleh guru senior kepada guru junior. Inilah perkara utama yang menjadi teras model proses tingkah laku penyeliaan pengajaran guru di sekolah, iaitu proses tingkah laku membantu melatih dan membimbing oleh guru pentadbir di sekolah kepada semua guru di sekolah masing-masing (Glickman et al., 2005). Jelasnya, aspek persekitaran pembelajaran yang positif di sekolah sangat penting diberi perhatian oleh pihak guru biasa dan guru pentadbir di setiap sekolah (PPPN, 2013-2025). Oleh itu, aspek persekitaran pembelajaran sekolah menjadi salah satu konstruk penting yang mesti diberi perhatian oleh setiap warga guru semasa merancang, mengurus, menyelaras, melaksana dan melapor pelaksanaan program tersebut di sekolah masing-masing.

Pelaksanaan laporan penyeliaan pengajaran guru di sekolah pula mesti dilaksanakan dalam setiap program penyeliaan pengajaran guru di sekolah (Mohd Zaki, 2001; Peretomode, 2004; Glickman et al., 2005; Meor & Norziana, 2008). Menurut hasil kajian oleh Nampa (2007), telah mendapati bahawa terdapat banyak halangan oleh pihak pentadbir sekolah untuk melaksana penyeliaan pengajaran guru. Di antara cabaran utamanya ialah untuk menulis laporan hasil penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Berkaitan perkara tersebut, terdapat segelintir kalangan para sarjana bidang pendidikan berpendapat bahawa laporan penyeliaan pengajaran guru yang positif boleh memberi kesan kepada motivasi kerja guru melaksana PdP di dalam bilik darjah. Jelasnya, keberkesanan aktiviti PdP di dalam bilik darjah boleh ditingkatkan dengan adanya pelaporan penyeliaan pengajaran guru yang berkesan di sekolah. Laporan penyeliaan pengajaran guru yang bersifat membimbing dianggap penghargaan yang berguna kepada guru (Holland & Adam, 2002). Pandangan Esposito, Smith dan

Burbach (1975) pula menjelaskan lagi bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru umumnya mengandungi proses aktiviti berikut:

1. Membangunkan objektif pengajaran dan pembelajaran di sekolah;
2. Membangunkan program kurikulum;
3. Membangunkan program pengajaran;
4. Membantu membangunkan profesionalisme guru;
5. Menyediakan perkhidmatan motivasi guru;
6. Menilai tahap kualiti pengajaran guru.
7. Melaporkan hasil penyeliaan

Menurutnya lagi, terdapat empat kategori penyeliaan pengajaran guru di sekolah iaitu:

1. Penyeliaan formal kepada guru;
2. Penyeliaan tidak formal kepada guru;
3. Penyeliaan pentadbiran pengajaran;
4. Penilaian penyeliaan pengajaran.

Menurut O'Connor et al., (2006), setiap proses penyeliaan pengajaran guru perlu dilaksana dengan jelas, teratur dan sistematik. Ia bagi memastikan proses penyeliaan pengajaran guru berjalan dengan lancar. Manakala pelaporan penyeliaan pengajaran guru sangat penting untuk membuat langkah penambahbaikan pengajaran guru melalui post mortem pelaksanaannya di sekolah (Glanz, 2007). Perkara tersebut sama dengan pandangan Nzabonimpa (2011) iaitu pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah memerlukan kaedah laporan program yang berkesan bagi memotivasikan guru berkembang dalam profesionalismenya.

Menurut Handal dan Lauvas (1987) pula, guru pentadbir di sekolah yang memimpin proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru harus membina matlamat untuk melaksana laporan hasil penyeliaan pengajaran guru yang lengkap. Pihak pentadbir sekolah juga harus bersedia untuk mengajar dan membimbing guru yang diselia agar lebih berkebolehan dan menggunakan pelbagai teknik dan model pengajaran guru yang sesuai. Manakala Smyth (1989) pula menyatakan, semasa melaksana penyeliaan pengajaran guru, guru pentadbir yang menyelia harus memberi fokus yang mendalam kepada proses PdP di dalam bilik darjah. Manakala menurut Aminuddin (2010), penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah oleh guru pentadbir dapat membantu guru meningkatkan mutu PdP mereka supaya bertambah kompeten. Tambahnya lagi, dengan adanya penyeliaan pengajaran tersebut, para guru biasa dan guru pentadbir dapat melihat dengan lebih jelas apa sebenarnya yang sedang berlaku di dalam bilik darjah khususnya dalam bidang PdP guru. Menerusi pelaksanaannya juga, kelemahan PdP guru dapat diperbaiki dan pengajaran yang baik dapat dikukuhkan. Sebagai penyelia pengajaran guru pula, mereka bukan sahaja berperanan sebagai pengurus, kaunselor, instruktur, pemerhati, pemberi maklum balas dan penilai, tetapi juga merupakan sebagai seorang pemimpin guru di sekolah (Turney et al., 1982).

Di Malaysia, panduan utama proses pelaksanaan program tersebut adalah berasaskan surat punca kuasa arahan pelaksanaannya di sekolah iaitu Surat Pekeliling Ikhtisas KPM, Bil. 3/1987. Di dalam surat pekeliling tersebut mengandungi maklumat dan panduan penting berhubung pelaksanaannya di sekolah seperti berikut;

2.3 Rasional

1. Pelaksanaan kurikulum adalah unsur teras fungsi institusi persekolahan. Dengan itu, perhatian yang lebih hendaklah diberikan kepada proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran-pembelajaran guru di dalam bilik darjah;
2. Sebagai pemimpin profesionalisme di sekolah, pengetua dan guru besar adalah pelaksana utama kurikulum di sekolahnya. Oleh itu tugas penyeliaan pengajaran-pembelajaran adalah merupakan tugas terpenting yang perlu dititikberatkan;
3. Penyeliaan adalah satu aspek terpenting dalam pentadbiran, pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Oleh itu penyeliaan tidak boleh dipisahkan dari peranan pengetua dan guru besar sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin profesionalisme guru di sekolahnya.

2.4 Tujuan

1. Mempertingkatkan daya profesionalisme pengetua, guru besar dan guru-guru dalam melaksana kurikulum sekolah melalui proses pengajaran-pembelajaran sejajar dengan falsafah, matlamat dan objektif sistem pendidikan negara;
2. Berkongsi pengetahuan dan pengalaman bagi meluaskan sumber maklumat kepada pengetua dan guru besar untuk memperbaiki proses pengajaran-pembelajaran di sekolahnya. Sumber maklumat ini juga boleh digunakan oleh pengetua dan guru besar sebagai asas untuk menilai seseorang guru bagi tujuan tertentu;
3. Memupuk, memelihara dan memperkukuhkan hubungan profesionalisme dan interaksi yang positif antara pengetua dan guru besar dengan guru, guru dengan guru dan antara guru dengan murid.;

4. Membantu guru-guru menjalankan tugas harian dengan lebih berkesan dan membentuk sikap guru ke arah yang lebih positif.

Selain daripada perkara di atas, maklumat penting yang terkandung dalam surat pekeliling berkenaan juga menyentuh tentang prinsip pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah iaitu:

1. Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah hendaklah dijalankan oleh pengetua dan guru besar ke atas semua guru;
2. Rekod penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah hendaklah dicatat dengan ringkas dan tepat;
3. Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran hendaklah dirancang dengan seimbang dari segi masa, mata pelajaran, tingkatan/tahun dan guru.
4. Tugas penyeliaan ini boleh dijalankan dengan bantuan penolong kanan dan penyelia petang. Walaubagaimanapun, tanggungjawab sepenuhnya terletak di tangan pengetua dan guru besar;
5. Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah hendaklah dijalankan secara sistematik dan berlandaskan hubungan profesionalisme dengan guru-guru dan bukan untuk mencari kesalahan. Dalam usaha mempertingkatkan prestasi pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah, pengetua dan guru besar perlu mendapat maklumat yang tertentu. Maklumat itu dapat digunakan oleh pengetua dan guru besar sebagai asas perbincangan dengan guru-guru.

Menariknya, surat pekeliling ikhtisas berkenaan juga menegaskan kepada pihak guru pentadbir di sekolah dengan pernyataan seperti berikut;

“Surat pekeliling ini adalah untuk mengingatkan kembali mengenai peri mustahaknya tugas-tugas penyeliaan pengajaran-pembelajaran sebagai

salah satu tugas dan tanggungjawab pengetua dan guru besar. Ia tidak sekali-kali menafikan pentingnya tugas-tugas dan tanggungjawab kepimpinan dan penyeliaan seorang pengetua dan guru besar dalam lain-lain aspek pentadbiran dan pengurusan sekolah. Oleh itu pengetua dan guru besar perlu diingatkan mengenai peri pentingnya melaksanakan tugas-tugas secara yang seimbang agar pelaksanaan suatu tugas tidak akan menyebabkan tugas-tugas lain tidak diberi perhatian sewajarnya”.

Meskipun pelbagai saranan dan peringatan diberikan oleh pihak KPM supaya pihak guru pentadbir di sekolah menajaya dan melaksana penyeliaan pengajaran guru dengan berkesan dan mengikut panduan yang telah dijelaskan, namun masih kedengaran isu-isu seperti berikut:

1. Pentadbir sekolah gagal melaksanakan penyeliaan pengajaran guru seperti apa yang telah dirancang;
2. Pentadbir sekolah tidak berkemahiran melaksana penyeliaan pengajaran guru;
3. Guru-guru tidak suka diselia di dalam bilik darjah;
4. Guru-guru merasa tertekan kerana adanya penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah.

(Sumber: Memperkasa Kepimpinan Pengajaran, KPM, 2007).

Kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah oleh guru penyelia pengajaran di sekolah boleh berlaku dan berpunca daripada kekuatan pengetahuan, kemahiran dan kepimpinan mereka dalam menjayakan aktiviti tersebut (KPM, 2007). Perkara tersebut disokong dengan pandangan oleh Mohd Zolkifli dan Lokman (2005) iaitu seseorang penyelia pengajaran guru mestilah mempunyai ilmu pengetahuan tentang proses pengurusan program tersebut mengikut bidang yang akan diselia serta kemahiran bagaimana untuk memimpin PdP guru di dalam bilik darjah.

Berhubung perkara tersebut, Glatthorn (1984) telah menjelaskan bahawa konsep pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru bermaksud satu proses yang dirancang untuk meningkatkan kemahiran pengajaran dengan mengadakan rundingcara terlebih dahulu dengan pihak guru. Rundingcara tersebut adalah berkaitan perancangan pengajaran, meninjau kaedah pengajaran, menganalisis hasil data penyeliaan pengajarannya (sama ada data kuantitatif atau kualitatif) dan memberi maklumbalas kepada guru yang telah diselia dan ia menyentuh aspek kualiti perkhidmatan PdP guru di dalam bilik darjah.

Menurut Peter (2011) pula, pada masa sekarang konsep penyeliaan pengajaran guru lebih bersifat membimbing, membina, demokratik dan berbentuk sumbangsaran yang lebih fleksibel. Berbanding kaedah penyeliaan pengajaran lama yang lebih bersifat memerhati, menyiasat, memeriksa dan mengarah. Manakala Glickman et al. (2004) pula menjelaskan, bahawa setiap penyelia pengajaran guru perlu mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam bidang berkenaan. Ia bagi memastikan objektif penyeliaan pengajaran guru dicapai dengan lancar dan cemerlang. Manakala menurut Oliva dan Pawlas (2004) pula, bagi melaksana penyeliaan secara berkesan, seseorang penyelia itu perlu mempunyai pengetahuan yang luas dalam bidang yang berkaitan dan berupaya untuk menterjemahkan pengetahuan tersebut kepada kemahiran penyeliaannya.

Lovell dan Wiles (1983) pula telah menyokong pendapat oleh Oliva dan Pawlas (2004) berhubung perkara tersebut iaitu pengetahuan dan kemahiran sangat penting bagi melaksana penyeliaan pengajaran guru. Pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru menurut Lovell dan Wiles (1983) perlu bercirikan proses yang bersepadu mencakupi aspek latihan sebelum pelaksanaan program, pelaksanaan persekitaran pembelajaran yang positif, pengurusan program penyeliaan yang sistematik, pelaksanaan pelaporan program yang profesional dan pelaksanaan pemberian ganjaran kepada guru yang terbukti cemerlang dalam menjayakan program tersebut di sekolah. Lovell dan Wiles (1983) juga menjelaskan objektif program tersebut adalah untuk mencungkil potensi

guru, bakat kepimpinan, kemahiran berkomunikasi, mengkoordinasi program, memudahcarakan perubahan paradigma guru, menjana perkembangan kurikulum dan sebagai pemudah cara bagi perkembangan sumber tenaga manusia dalam usaha mencapai objektif pelaksanaan program tersebut di sekolah.

Manakala berhubung dengan perkara tersebut juga, Stoner dan Wankel (1985) menjelaskan bahawa pengetahuan paling penting untuk memastikan objektif sesuatu program dicapai ialah tentang bagaimana membina matlamat, merancang, mengurus, menyelaras, menyelia, menilai dan melapor kemenjadian sesuatu program. Kesimpulannya, konsep pengurusan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkesan memerlukan ilmu pengetahuan dan kemahiran yang tinggi bagi memastikan semua guru memahami dan berkemahiran mengurus dan menjayakan program tersebut dengan profesional dan lancar. Dengan adanya persediaan ilmu, kemahiran, pengalaman dan objektif program yang dikongsi bersama dengan jelas, ia secara tidak langsung dapat mempengaruhi motivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah.

2.5 Model Penyeliaan Pengajaran Guru

Sejarah mendapati bahawa model penyeliaan pengajaran guru telah melalui proses perkembangan dan kemajuan yang lama dan mempunyai beberapa bentuk. Menurut Zepeda (2003) bentuk model penyeliaan pengajaran guru ada yang bersifat formal, informal, saintifik, klinikal, kajian tindakan, pembangunan model penyeliaan dan juga kaedah perbandingan.

Berhubung dengan model penyeliaan pengajaran guru, menurut Kutsyuruba (2003) program tersebut telah melalui beberapa zaman dan ia banyak dipengaruhi oleh aspek psikososial, psikopolitik, kemajuan ekonomi sesebuah masyarakat dan kemajuan bidang pendidikannya. Manakala menurut Sullivan dan Glanz (2000) pula, model

penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah telah diwujudkan sejak awal abad ke 19 lagi. Ia telah semakin lama semakin berkembang maju dengan pelbagai model kaedah penyeliaan pengajaran guru yang baharu. Bays (2001) misalnya menyatakan terdapat tujuh model penyeliaan pengajaran yang popular iaitu:

1. Model penyeliaan “Inspection”;
2. Model penyeliaan “Efficiency”;
3. Model penyeliaan “Democracy”;
4. Model penyeliaan “Scientific”;
5. Model penyeliaan “ Human Relations”;
6. Model penyeliaan “Second Wave Scientific”;
7. Model penyeliaan “Human Development”.

Manakala Sullivan dan Glanz (2000) pula menyatakan terdapat tujuh model penyeliaan pengajaran guru iaitu:

1. Inspection (Sedari awal tahun 1900);
2. Social Efficiency (1900 – 1919);
3. Democracy (1920an);
4. Scientific (1930 – 1950an);
5. Leadership (1960an);
6. Clinical (1970 – 1980an);
7. Changing Concepts (1990an).

Di Malaysia, model pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK masih belum jelas. Pelaksanaannya lebih berdasarkan panduan umum pelaksanaan program tersebut dengan merujuk kepada SPI Bil. 3 1987. Oleh itu, warga guru amat memerlukan panduan dan model kaedah pelaksanaan penyeliaan yang sesuai

bagi membantu warga guru mencapai objektif pelaksanaannya di sekolah. Pemantauan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah diurus setiakan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK), KPM. Fokus utama JNJK, KPM dalam pengurusan penaziran penyeliaan pengajaran guru ialah menumpukan kepada perkara berikut:

1. Amalan pengajaran dan pembelajaran yang menggunakan kaedah dan pendekatan antaranya pembelajaran inkuiri, pembelajaran berasaskan projek, pembelajaran dalam bilik darjah, pembelajaran kontekstual, pembelajaran konstruktivisme dan pembelajaran masteri;
2. Amalan pengajaran dan pembelajaran yang mengambil kira tahap kecerdasan murid dan memberi peluang pembelajaran yang tidak terhad kepada murid;
3. Amalan pengajaran dan pembelajaran yang merangsang perkembangan sosioemosi, kerohanian, fizikal, sikap dan nilai, penguasaan kemahiran membaca, menulis, mengira dan menaakul serta penguasaan kemahiran ICT dan;
4. Amalan pengajaran dan pembelajaran yang berupaya menerapkan elemen teknologi maklumat dan komunikasi, kreativiti, inovasi dan keusahawanan.

(Bahagian Sekolah, KPM, 2010)

Selain model penyeliaan yang berkaitan, perkara penting yang perlu diberi perhatian berhubung pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru ialah berkaitan langkah-langkah dalam proses penyeliaan pengajaran guru. Menurut Glickman (1981), terdapat tiga langkah utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah iaitu:

1. Sesi pra penyeliaan

Sesi ini adalah sesi perjumpaan dan perbincangan awal dengan guru yang diselia dengan tujuan sebagai persediaan kepada guru berkenaan. Sesi prapemerhatian ini juga berfungsi sebagai sesi awal supaya guru itu tahu fungsi dan objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran terhadapnya. Di dalam sesi ini, guru pentadbir akan membincangkan perkara tersebut dengan guru berkenaan instrumen yang diguna, teknik penyeliaan yang akan dipakai dan penetapan jadual pelaksanaan program berkenaan. Dalam peringkat ini juga, guru pentadbir sekolah akan bertanya kepada guru biasa mengenai apakah matlamat pengajaran dan hasil pembelajaran murid yang diharapkannya.

Pada peringkat sesi ini juga, guru pentadbir sekolah dan guru biasa akan membincangkan mengenai instrumen penyeliaan dengan spesifik dan agenda utamanya adalah seperti Rancangan Pendidikan Harian Guru dan elemen-elemen utama yang terkandung dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1999 – Penyediaan Rekod Pengajaran dan Pembelajaran (Rujuk Lampiran 4) dan Surat Pekeliling Ikhtisas Bil 3/1987 – Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran di dalam bilik darjah oleh pengetua dan guru besar (Rujuk Lampiran 1).

Menurut Yahya (1979), sesi perbincangan awal sebelum pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru sangat penting kepada pihak guru pentadbir dan guru biasa bagi membuat persediaan awal yang terbaik agar dapat menghasilkan perkhidmatan pengajaran yang terbaik. Pada peringkat ini, guru pentadbir sekolah dan guru biasa berpeluang untuk mewujudkan komunikasi dan persefahaman yang padu dan ini penting untuk mencapai matlamat pelaksanaan program tersebut di sekolah.

2. Sesi penyeliaan

Sesi ini bermula apabila guru pentadbir di sekolah sudah mempunyai gambaran jelas tentang objektif pengajaran guru yang akan diselia. Pelaksanaan penyeliaan akan dilaksanakan secara holistik dan berobjektif. Manakala pemerhatian utama adalah menjurus kepada aspek pembelajaran murid dan caragaya guru mengajar. Pada sesi ini, penyeliaan yang dilaksanakan oleh pentadbir sekolah perlu memerhati dan membuat catatan kasar berkaitan perjalanan proses PdP terutamanya berkaitan kekuatan dan kelemahan pengajaran guru. Selain itu, pihak guru pentadbir di sekolah yang menyelia juga perlu melihat dan memerhati sama ada murid mengambil bahagian secara aktif, berpeluang menyumbang idea dan menunjukkan kefahaman dalam pembelajarannya. Catatan kasar itu adalah strategi yang boleh digunakan selain instrumen senarai semak sebagai panduan.

3. Sesi pasca penyeliaan

Pada peringkat sesi ini, perbincangan dilaksanakan dengan tujuan untuk membuat analisis tentang proses PdP yang telah berlaku dan diselia. Justeru, nota-nota dan komen-komen ulasan penting oleh pentadbir sekolah semasa sesi penyeliaan akan dibincang dan membahaskan bersama guru-guru yang telah diselia. Guru akan mengambil idea dan panduan oleh penyelia pengajaran mereka untuk dibuat penambahbaikan berhubung kemahiran pengajaran dan pembelajaran mereka.

Menurut Glickman et al., (2001) pula, sesi pasca penyeliaan adalah sesi untuk guru pentadbir:

1. Mendapatkan reaksi guru-guru yang telah diselia berhubung proses pengajaran dan pembelajaran yang telah berlaku;
2. Menunjukkan kesimpulan yang diperolehi daripada data dan tafsiran data pemerhatian yang direkodkan;

3. Merumuskan perbincangan bagi memastikan kedua-dua pihak faham akan perkara yang dibincangkan;
4. Mendapatkan persetujuan bersama pada aspek yang memerlukan penambahbaikan;
5. Merangka tindakan susulan yang perlu diambil.

Manakala berkaitan pembelajaran murid pula, perkara utama yang dibincangkan ialah:

1. Gambaran kemajuan pembelajaran murid;
2. Sejauh mana pengajaran guru menyumbang kepada pembelajaran muridnya;
3. Sama ada guru memberi maklum balas yang konstruktif bagi mengukuhkan pembelajaran murid ataupun tidak.

2.5.1 Model Penyeliaan Pemeriksaan “Inspection”

Menurut Sullivan dan Glanz (2000), kaedah penyeliaan ‘inspection’ sangat popular dilaksanakan di Amerika Syarikat khususnya dan dunia amnya sedari awal abad ke 19. Menurut Glanz (1998), pendekatan model penyeliaan ini melihat guru sebagai kurang cekap dan penyeliaan berorientasikan mencari kelemahan guru mengajar di dalam bilik darjah. Justeru, penyelia pengajaran yang terdiri daripada pihak pentadbir sekolah dilihat oleh pihak guru sebagai orang yang berfungsi sebagai mencari salah, bersifat suka mengarah, mengkritik, mengawal dan terlalu rigid. Guru melihat penyelia pengajaran bersikap terlalu menekan. Manakala penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan dengan berobjektifkan agar semua guru memberikan perkhidmatan dengan cemerlang selari dengan matlamat pengajaran dan pembelajaran sekolah masing-masing.

Menurut Glickman et al., (2005) pula, Penyeliaan Pemeriksaan “Inspection” menjadikan guru di sekolah merasa tidak selesa dan tidak kompeten. Guru-guru yang diselia pengajaran mereka dengan menggunakan pendekatan penyeliaan ini cenderung untuk hanya menerima tunjuk ajar apa dan bagaimana teknik mengajar yang perlu mereka lakukan (Glickman et al., 2001). Guru tidak berani untuk berkeaktiviti dan bebas untuk menghasilkan kaedah pengajaran tersendiri. Kesannya, guru-guru terutama guru wanita kelihatan kurang bermaya, tidak kompeten dan kelihatan mundur (Sullivan & Glanz, 2000). Masyarakat pula akan membuat persepsi negatif dan meragui kemampuan pengajaran mereka di sekolah (Peter, 2011).

Kesimpulannya, model penyeliaan pengajaran guru ini bercirikan kepada penyelia pengajaran guru yang sangat memberi fokus ke arah kelemahan teknik dan kaedah pengajaran guru di dalam bilik darjah sahaja. Penyelia pengajaran juga akan cuba membetulkan kelemahan dan kesilapan yang ada pada kalangan guru yang diselia secara terus terang dengan tujuan menghasilkan guru yang benar-benar berkualiti.

2.5.2 Model Penyeliaan Saintifik

Menurut Minor (1961), pengetahuan dalam bidang penyeliaan saintifik pengajaran dan pengurusan pendidikan di sekolah berkembang selari dengan perkembangan bidang kajian pendidikan. Jarak masa perkembangan awal konsep penyeliaan saintifik dalam pengurusan pengajaran mulanya berlaku di Amerika Syarikat di antara tahun 1925 hingga 1960. Penyeliaan saintifik mempunyai 3 ciri asas utama iaitu:

- i. Penyeliaan dilaksana oleh pakar pendidikan di daerah masing-masing;
- ii. Semua guru dipastikan mengalami proses penyeliaan;
- iii. Mendapat kerjasama daripada guru pakar dan pakar pendidikan setempat.

Perkembangan kaedah penyeliaan saintifik selari dengan proses kemajuan dalam bidang kajian saintifik yang lain misalnya dalam bidang pentadbiran, kewangan dan perubatan. Asas disiplin kajian penyeliaan saintifik bercirikan kepada amalan membuat rating prestasi pengajaran guru, pengujian dan pengukuran kecapaian objektif pengajaran guru di sekolah, rujukan prestasi pencapaian peperiksaan murid di sekolah, pelaksanaan peperiksaan keguruan untuk guru, penekanan kepada kaedah pengajaran yang saintifik, pelaksanaan ujian bakat guru, pengurusan penyeliaan pengajaran di sekolah secara saintifik, pemantauan status prestasi akademik murid dari semasa ke semasa, pemeriksaan penggunaan buku teks di sekolah dan kajian tindakan berkaitan pengurusan kurikulum di sekolah (Minor, 1961). Menurut Sullivan dan Glanz (2000) pula, penyeliaan saintifik adalah satu penanda aras nilai amalan profesional dalam pengurusan pengajaran guru di sekolah. Manakala menurut Sergiovanni dan Starratt (2002) bahawa asas utama pengetahuan yang wajib dimiliki oleh pentadbir sekolah sebelum melaksana penyeliaan pengajaran guru ialah mesti memiliki kemampuan untuk menganalisis data dan maklumat dengan berkualiti dan betul.

Penyeliaan saintifik oleh pihak pentadbir sekolah secara umumnya mengandungi instrumen penyeliaan yang boleh mengukur prestasi pengajaran guru di sekolah (Asnah, 1995). Di Malaysia, borang soal selidik SKPM 4 berkaitan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, KPM adalah contoh terbaik kaedah penyeliaan saintifik. Penggunaan instrumen penyeliaan saintifik ini menurut Coladarci dan Breton (1997) bersifat “stenographic report” yang asalnya telah diperkenalkan oleh Romiett Stevens dalam tahun 1925. Pelaporan penyeliaan saintifik pula bersifat saranan - saranan yang membina dan tidak mengandungi pernyataan yang bersifat mengkritik dan negatif (Sergiovanni & Starratt, 2002).

Kesimpulannya, kaedah penyeliaan saintifik dilaksanakan dengan terancang, berstruktur dan menghasilkan laporan penyeliaan yang empirikal. Manakala hasil

penyeliaan pengajarannya pula amat membantu guru memperbaiki kelemahan yang ada dan dibincangkan secara sumbang saran antara penyelia dan guru yang diselia.

2.5.3 Model Penyeliaan Kepimpinan Demokratik

Menurut Rorer (1942) konsep Model Penyeliaan Kepimpinan Pendidikan Demokratik adalah merujuk kepada kepimpinan pengetua sekolah sebagai penyelia pengajaran yang utama di sekolah. Model penyeliaan pengajaran guru berasaskan konsep penyeliaan kepimpinan pendidikan demokratik menekankan elemen kerjasama dalam setiap aktiviti penyeliaan pengajaran guru yang melibatkan pihak kepimpinan sekolah dengan semua warga gurunya. Penekanan ini dijelaskan oleh Minor (1961) merujuk kepada penjelasannya seperti berikut;

“Anda boleh berbicara tentang penyeliaan pengajaran guru, namun tanpa kerjasama yang padu dalam kalangan guru, ia akan gagal mencapai objektifnya”

Pentadbir sekolah yang cemerlang menurut Minor (1961) ialah pemimpin sekolah yang memiliki sifat memimpin yang berkualiti tinggi mencakupi keupayaan mempengaruhi warga guru sekolahnya agar bekerjasama mencapai objektif pengajaran di sekolah. Guru pentadbir di sekolah yang berkonsepkan Penyeliaan Kepimpinan Demokratik sentiasa berfokus untuk mencapai peningkatan kualiti PdP. Penekanan utama objektif kaedah penyeliaan ini ialah semua warga sekolah khususnya guru sebagai pelaksana proses PdP sentiasa merasa suasana muhibbah dan demokratik berhubung dengan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mereka.

Kaedah pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru ini juga menekankan kepada sikap guru pentadbir agar sentiasa menumpu kepada matlamat untuk mengadakan latihan kepada kalangan guru sekolah mereka supaya sentiasa berprestasi dan

bermotivasi tinggi melaksana PdP secara profesional di sekolah. Kesimpulannya, kaedah model penyeliaan pengajaran kepimpinan demokratik menekankan elemen kesediaan kedua-dua belah pihak iaitu guru pentadbir dan juga guru biasa dari aspek latihan dan pelaksanaan PdP. Tanpa kerjasama yang padu untuk melaksanakan penyeliaan pengajaran guru, objektif pelaksanaan PdP dikhuatiri tidak dapat dicapai dengan cemerlang sebaliknya akan menimbulkan isu ketidakcekapan penyelia pengajaran guru dan pihak guru pula merasa tidak selesa dan tidak berpuas hati.

2.5.4 Model Penyeliaan Kreatif

Menurut Burke dan Krey (2005) kaedah pelaksanaan penyeliaan kreatif mempunyai empat ciri utama berhubung konsep pelaksanaannya di sekolah iaitu:

1. Penekanan kepada kemahiran membina hubungan perorangan dan perhubungan dalam kumpulan.

- Memberi ruang dan peluang kepada kalangan penyelia pengajaran, guru, ibubapa dan juga murid sekolah untuk menonjolkan potensi dan bakat mereka semasa pelaksanaan aktiviti pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

2. Penekanan kepada kemahiran bimbingan.

- Guru pentadbir di sekolah memberikan khidmat bimbingan keguruan yang profesional. Tujuannya ialah untuk memantapkan kemahiran pengajaran guru agar lebih kreatif, proaktif dan berkesan dari semasa ke semasa.

3. Penekanan kepada merekayasa pembangunan kurikulum.

- Menurut Minor (1961), pada tahun 1930, sarjana pendidikan bernama J.A Clement dan J.H Clement telah membangunkan kaedah penyeliaan kreatif ini. Kaedah penyeliaan ini bertujuan bagi memastikan pentadbir di sekolah memberi fokus kepada aspek kurikulum untuk dimantapkan sebaliknya bukan mengutamakan aspek kelemahan perkhidmatan pengajaran guru di dalam bilik

darjah. Ciri penyeliaan pengajaran jenis ini juga memfokuskan agar guru pentadbir di sekolah menekankan elemen perhubungan perorangan dan perancangan gerak kerja berkumpulan. Ia juga menekankan aspek yang bercirikan pendekatan aktiviti penyeliaan yang kreatif dan menarik.

4. Penekanan kepada gerak kerja pasukan pengajaran.

- Ciri pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru ini ialah pasukan penyeliaan pengajaran guru di sekolah disaran agar terdiri daripada barisan guru pentadbir di sekolah, guru-guru pakar dan guru sumber. Pasukan pengajaran ini akan memimpin dan merancang pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dengan sistematik, bermatlamat dan bersifat saintifik (kajian tindakan dan pelaporan hasil kajian). Menurut O'Connor et al., (2006), kebanyakan guru mengalami kesukaran untuk melaksana kajian tindakan sama ada secara individu mahupun berpasukan.

Kesimpulannya, kaedah penyeliaan kreatif menekankan proses pengurusan pelaksanaan aktiviti penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Justeru, menurut Minor (1961), penekanan kaedah penyeliaan kreatif ialah supaya kedua-dua belah pihak iaitu guru penyelia dan guru yang diselia telah membina "*rapport*" terlebih dahulu. Apabila telah wujud kemesraan dalam kalangan guru, maka objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah akan mudah dicapai. Manakala dengan adanya semangat berpasukan dalam kalangan guru penyelia pengajaran pula, akan menimbulkan suasana motivasi bekerja yang tinggi dan pihak guru yang diselia juga akan lebih merasa selamat, bersedia dan selesa untuk diselia.

2.5.5 Model Penyeliaan Klinikal

Menurut Miller & Miller (1987), penyeliaan klinikal (*clinical supervision*) telah mula diperkenalkan sedari awal tahun 1970-an oleh pengasasnya bernama Robert Goldhammer dan Morris Cogan, dari Universiti Harvard. Kedua-dua mereka telah menghasilkan buku mengenainya bertajuk “**Clinical Supervision, 1969**” dan sebuah lagi dengan tajuk yang sama pada tahun 1973. Tujuan utama mereka berdua menghasilkan buku kaedah penyeliaan klinikal berkenaan ialah untuk meningkat dan memajukan lagi teknik dan kaedah penyeliaan pengajaran guru di sekolah, berbanding dengan kaedah model penyeliaan pengajaran guru yang lama (Cogan, 1973; Miller & Miller, 1987). Justeru, pembinaan kaedah penyeliaan klinikal dilihat sebagai pemangkin kemajuan sistem penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah pada zaman awal penghasilannya di era 1970-an (Peter, 2011).

Kerjasama padu di antara guru penyelia dan guru yang diselia menjadi agenda utama kaedah penyeliaan pengajaran guru ini. Dengan adanya kerjasama, objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru akan mudah dicapai. Pelaksanaan pelaporan hasil penyeliaan klinikal akan dilaksana secara berdepan antara kedua-dua belah pihak. Penyelia pengajaran guru akan membuat rumusan cadangan dengan tujuan meningkatkan kualiti pengajaran dan menambah nilai amalan profesional dalam kalangan warga guru di sekolah berkenaan (Acheson & Gall, 1980).

Seterusnya, Cogan (1973) menjelaskan bahawa penyeliaan klinikal memberi penekanan kepada pemerhatian terhadap tingkah laku, persepsi, kepercayaan dan pengetahuan yang berkaitan dengan aktiviti PdP guru. Penyeliaan klinikal juga memberi fokus kepada dapatan data hasil daripada analisis deskriptif program penyeliaan pengajaran guru berkenaan. Dengan hasil berupa laporan analisis deskriptif program penyeliaan pengajaran guru berkenaan, kemudiannya akan dijadikan sandaran dan panduan bagi kedua-dua pihak iaitu guru penyelia pengajaran dan guru yang diselia

untuk merancang latihan, aktiviti dan prosedur yang berkaitan dengan tujuan meningkatkan kecekapan teknik pengajaran dan pembelajaran guru di sekolah (Cogan, 1973). Umumnya, penyeliaan Klinikal mengandungi 8 fasa proses pelaksanaannya di sekolah (Acheson & Gall, 1980). Ianya adalah seperti berikut;

Fasa 1 : Mewujudkan Kemesraan Dalam Kalangan Guru Penyelia Pengajaran dan Guru Biasa.

Pada peringkat ini, pihak penyelia pengajaran akan menjelaskan semua perkara berkaitan dengan pelaksanaan penyeliaan klinikal di sekolah masing-masing. Tujuannya agar semua guru biasa benar-benar faham objektif program pelaksanaan penyeliaan pengajaran berkenaan. Setelah timbulnya kemesraan dan kefahaman, baharulah objektif pelaksanaan program tersebut mudah untuk dicapai.

Fasa 2 : Merancang Bersama Dengan Guru-Guru.

Pada peringkat fasa ini, pihak guru pentadbir dan guru biasa di sekolah akan bekerjasama untuk merancang pelbagai aktiviti kurikulum. Mereka juga akan bersama membina takwim pengurusan program kurikulum, memutuskan sasaran prestasi pembelajaran murid (Headcount), berkongsi bersama pelbagai ilmu, maklumat dan teknik berkaitan pedagogi pengajaran dan pembelajaran. Di peringkat fasa ini, kedua-dua pihak akan membuat persetujuan untuk menerima apa sahaja hasil penyeliaan pengajaran guru yang akan dilaksanakan dengan hati yang terbuka dan demi kemajuan pembelajaran murid-murid di sekolah mereka.

Fasa 3 : Merancang Strategi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru.

Pada peringkat fasa ini, kedua-dua pihak penyelia pengajaran dan guru biasa akan membina satu kerangka prosedur penyeliaan pengajaran, objektif penyeliaan pengajaran guru dan aspek-aspek apa yang akan diberi keutamaan semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru tersebut. Pada peringkat ini, semua pihak khususnya pihak guru penyelia pengajaran akan mengenal pasti apa yang boleh

dan tidak boleh mereka lakukan semasa melaksana tugas penyeliaan pengajaran guru di sekolah masing-masing.

Fasa 4 : Pemantauan Pengajaran Guru.

Pada peringkat fasa ini, penyelia pengajaran guru akan memantau aktiviti pengajaran guru di dalam bilik darjah. Penyelia pengajaran juga akan merekod dan membuat catatan berkaitan persekitaran PdP di dalam bilik darjah berkenaan. Penyelia pengajaran ketika peringkat fasa ini juga tidak membuat sebarang interpretasi berhubung dengan apa yang dilihat dan dicatatnya.

Fasa 5 : Menganalisa Proses Pengajaran Dan Pembelajaran.

Pada peringkat fasa ini, penyelia pengajaran dan pihak guru akan menganalisa persekitaran aktiviti pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Penyelia pengajaran tidak dibenarkan untuk mengkritik atau menunjuk ajar semasa peringkat ini kepada guru dengan tujuan untuk mengelakkan kecederaan emosi kepada guru.

Fasa 6 : Merancang Melaksana Satu Persidangan.

Persidangan ini penting dilaksanakan dengan tujuan untuk membentangkan hasil laporan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah yang telah dilaksanakan sebelumnya. Pelaksanaan program persidangan kurikulum ini boleh dibuat secara usahasama antara pihak penyelia pengajaran dan semua guru. Kebiasaannya, kerjasama dan sokongan daripada pihak guru amat baik bagi mencapai objektif persidangan berkenaan.

Fasa 7: Majlis Persidangan.

Pada peringkat fasa ini, pihak penyelia pengajaran dan guru akan bersama-sama meneliti, menilai dan menaakul sejauh mana data dan maklumat yang terkandung dalam laporan berkenaan boleh membantu meningkatkan kualiti pengajaran guru di sekolah.

Fasa 8: Merancang Program Penambahbaikan.

Pada peringkat fasa ini, pihak guru penyelia pengajaran dan guru yang diselia akan bekerjasama untuk merancang dan melaksana satu program penambahbaikan jika terdapatnya kekurangan. Manakala mereka juga akan merangka dan merancang program mengekalkan prestasi cemerlang mereka di dalam bidang pengajaran dan pembelajaran, jika laporan analisis deskriptif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru mendapati tahap semasa kualiti pengajaran semua guru mereka sangat cemerlang.

Penyeliaan Klinikal umumnya adalah merupakan model penyeliaan yang berkualiti. Ia memberi perhatian kepada pihak pentadbir di sekolah agar merancang proses pelaksanaan aktiviti penyeliaan pengajaran guru dari segi sebelum, semasa dan selepas program. Langkah seterusnya ialah melakukan transformasi untuk membuat penambahbaikan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Menurut Miller dan Miller (1987), Model Penyeliaan Klinikal ini lebih bagus berbanding model penyeliaan pengajaran guru yang lain kerana ciri-cirinya yang bersifat mendiagnosis aktiviti pengajaran guru, menyediakan laporan penyeliaan yang bernilai dan bersifat deskriptif (empirikal), dan paling menarik langkah merancang program penambahbaikan kemahiran pengajaran guru dibina dan dirancang secara bersama diantara guru dan penyelia pengajaran, iaitu di peringkat fasa ke 8, dalam proses pelaksanaan model penyeliaan pengajarannya.

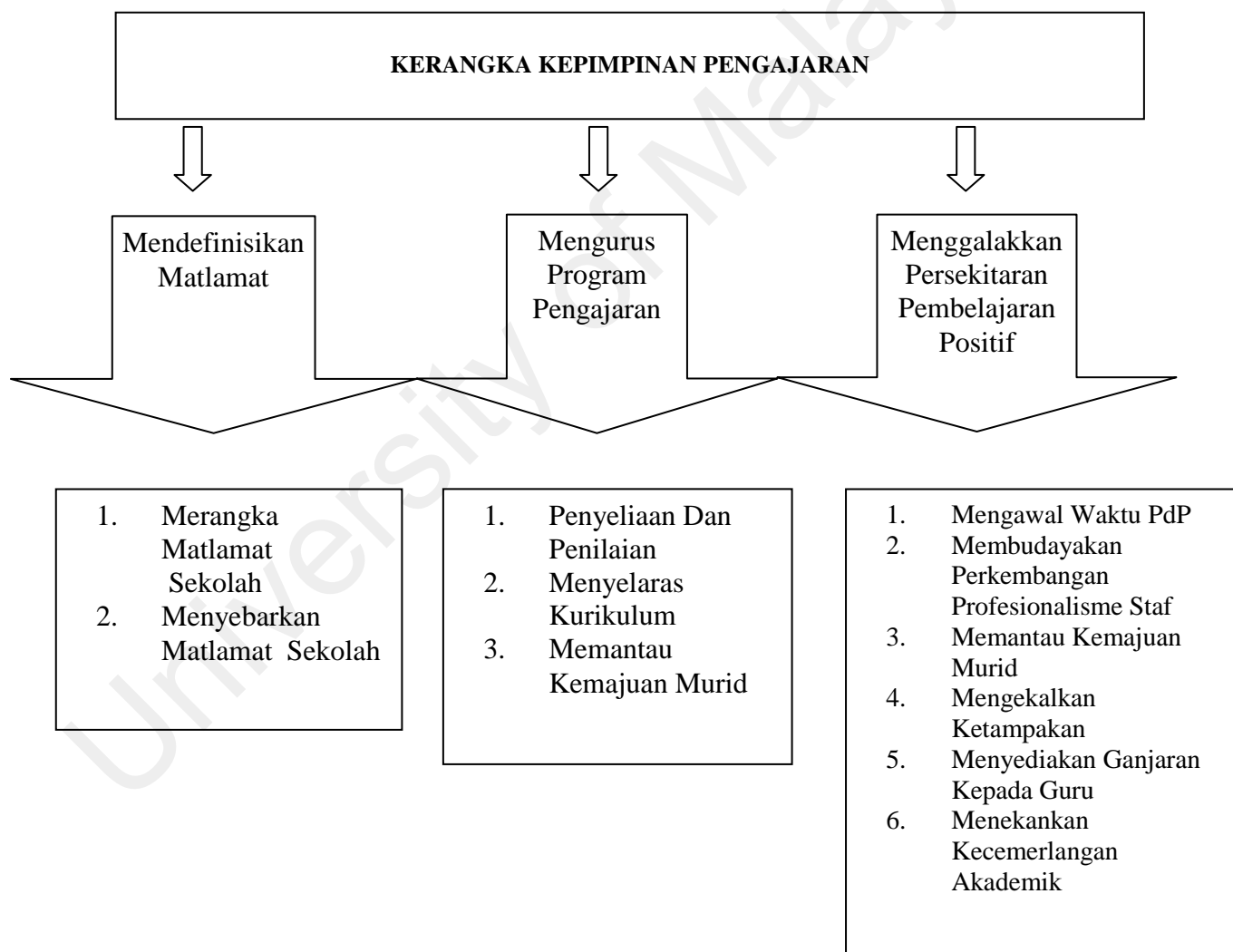
Kesimpulannya, penyeliaan klinikal menekankan agar seseorang penyelia pengajaran mestilah berpengetahuan tinggi dan terlatih dalam bidangnya, mempunyai kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal yang tinggi serta mementingkan aktiviti pra pemerhatian, pemerhatian sebenar, dan pasca pembangunan sesi pengajaran dan pembelajaran guru di sekolah.

2.6 Kepentingan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru di Sekolah

Penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dikaitkan dengan kemampuan seseorang pentadbir sekolah menilai dan memerhatikan keberkesanan pelaksanaan aktiviti pengajaran dan pembelajaran, memberi nasihat, bimbingan dan dorongan kepada para guru khususnya guru baharu (James & Balasandran, 2012). Penyeliaan pengajaran guru juga bertujuan memperbaiki dan mempertingkatkan kualiti penyampaian pengajaran guru secara berterusan bagi meningkatkan kualiti pembelajaran murid di sekolah (Wiles & Bondi, 1996; Sullivan & Glanz, 2000; Zepeda, 2003). Oleh itu, jaminan kualiti pengajaran dan pembelajaran tersebut memerlukan tahap kefahaman dan komitmen tinggi daripada semua guru pentadbir di sekolah. Ia penting bagi memastikan tujuan dan matlamat sebenar proses pendidikan untuk mengupayakan murid belajar. Peranan guru pentadbir di sekolah ialah bagi menjayakan penyeliaan pengajaran guru, sama ada dalam bentuk formal mahupun tidak formal dan dinyatakan dengan merujuk kepada pernyataan Hallinger (2003) seperti berikut;

“Para pengetua di sekolah berkesan kerap melaksana penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Walaupun mereka sering menegaskan bahawa corak penyeliaan mereka bersifat informal, namun para pengetua ini juga menekankan tahap akauntabiliti yang tinggi dalam aspek pengajaran guru di dalam bilik darjah. Mereka bekerjasama dengan para guru untuk memastikan agar objektif pembelajaran di dalam bilik darjah selaras dengan matlamat sekolah dan sering mengkaji keberkesanan pengajaran guru di dalam bilik darjah dengan menggunakan pelbagai kaedah berupa penyeliaan formal dan informal, rancangan pengajaran dan hasil kerja murid di dalam bilik darjah. Mereka juga memberikan cadangan dan bimbingan yang konkrit dan konstruktif serta memberi bimbingan untuk mempertingkatkan tahap kemahiran pengajaran guru.”

Shahril (2001) telah menyatakan bahawa guru pentadbir sekolah yang cemerlang mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang berkualiti, berkemahiran dan berketrampilan, mempunyai wawasan, kreatif serta inovatif, berkemahiran komunikasi dan bermotivasi, mahir membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, mempunyai kecergasan dan kestabilan fizikal dan emosi yang tinggi. Sehubungan itu, Hallinger dan Murphy (1987) telah membina sebuah rajah berhubung peranan pihak pentadbir di sekolah merujuk kepada Rajah 2.1 berikut;



Rajah 2.1. Kerangka Kepimpinan Pengajaran Guru

Berasaskan kepentingan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru juga, Kementerian Pendidikan Malaysia telah mengeluarkan satu surat pekeliling ikhtisas (SPI) Bilangan 3/1987 yang menyatakan bahawa penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah oleh pengetua dan guru besar wajib dilaksanakan di sekolah. Surat pekeliling ikhtisas berkenaan adalah merupakan panduan dan penjelasan ringkas kepada warga guru berhubung pelaksanaan pengajaran guru di dalam bilik darjah yang profesional di sekolah seluruh negara. Dalam hal ini, pentadbir sekolah mesti merangka plan strategik untuk merealisasikan matlamat pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru sangat penting bagi meningkatkan kualiti pengajaran dan membimbing guru menggunakan kaedah pengajaran yang baharu (Lewis & Miel, 1972).

2.7 Isu-Isu dalam Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru di Sekolah

Terdapat isu-isu yang kerap dikesan berhubung pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Isu tersebut didapati berlaku kerana adanya kelemahan dalam proses pengurusan pelaksanaan program tersebut sebelum dan selepas melaksana program tersebut secara formal di dalam bilik darjah dan juga isu ketidakmampuan penyelia pengajaran guru menangani kelemahan guru melaksana PdP di dalam bilik darjah meskipun telah dilaksanakan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah masing-masing.

2.7.1 Isu dari dalam negara

Merujuk kepada surat pekeliling ikhtisas (KPM, 1987) berkenaan, bahawa tugas utama pengetua dan guru besar di sekolah ialah memastikan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan dengan proses yang terancang dan berkesan. Namun, terdapat guru-guru yang telah diselia pengajaran mereka di dalam bilik darjah tidak mendapat maklumbalas yang konstruktif daripada pihak pentadbir di sekolah mereka.

Mereka tidak tahu apakah status dan kualiti pengajaran mereka di dalam bilik darjah. Menurut James dan Balasandran (2012), di antara isu-isu lain yang dipetik oleh kalangan ahli akademik dalam bidang pendidikan berhubung isu penyeliaan pengajaran guru di sekolah ialah:

1. Guru pentadbir di sekolah tidak menjalankan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran kerana kesibukan mengurus dan mentadbir sekolah;
2. Terdapat guru pentadbir di sekolah beranggapan berjalan di sekeliling blok bangunan bilik darjah bagi memastikan guru dan murid berada di dalam bilik darjah sebagai sebahagian daripada penyeliaan pengajaran guru;
3. Sesetengah guru pentadbir di sekolah berpendapat adalah memadai berada di dalam bilik darjah selama 10 minit atau kurang bagi mendapatkan gambaran status pengajaran dan pembelajaran;
4. Guru pentadbir sekolah yang tidak dapat melaksanakan penyeliaan pengajaran guru menurunkan kuasa kepada barisan guru penolong kanan bagi menyempurnakan tugas itu, tetapi tidak mendapatkan maklumbalas dan laporan kemajuan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berkenaan;
5. Guru pentadbir di sekolah menjalankan penyeliaan pengajaran guru tanpa garis panduan dan tidak memberi maklumbalas kepada guru bagi tujuan membimbing dan penambahbaikan.

Seterusnya, Abd. Ghafar (2003) pula menjelaskan, tugas - tugas pihak guru pentadbir di sekolah yang banyak berubah dari semasa ke semasa dan lebih bersifat birokrasi menyebabkan peranan mereka di sekolah dalam pengurusan proses penyeliaan pengajaran guru semakin berkurang. Manakala merujuk kepada Buku Perancangan Strategik Jemaah Nazir Sekolah (JNS), 2001-2010, menyatakan bahawa dapatan pemeriksaan JNS ialah sekolah tidak berkesan disebabkan kurangnya penyeliaan

pengajaran guru oleh pihak pentadbir di sekolah. Amalan atau sikap negatif berkenaan berlaku kerana pihak pentadbir di sekolah:

1. Tidak melaksana penyeliaan pengajaran guru;
2. Tidak memahami peraturan atau dasar KPM yang berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang betul;
3. Melaksana penyeliaan pengajaran guru tetapi tidak tepat atau tidak menilai perkara yang sepatutnya sebagaimana yang dikehendaki dalam peraturan yang telah ditetapkan sehingga membawa impak yang negatif;
4. Menurunkan kuasa menyelia pengajaran guru secara tidak berfokus dan berstruktur;
5. Tiada ruang dan peluang untuk mereka mendapatkan ilmu dan kemahiran atau mengikuti kaedah dan cara menyelia yang betul dan berkesan daripada mana-mana institut latihan KPM.

Menurut KPM (2007), sekolah perlu mewujudkan sistem penyeliaan pengajaran guru yang berkesan kerana tindakan tersebut berkait rapat dengan sistem pelaksanaan program yang dirancang dengan bersepadu. Sesuatu arahan akan dilaksanakan seperti yang dirancang jika kedua-dua sistem berkenaan berfungsi dengan berkesan. Sistem penyeliaan pengajaran guru yang berkesan akan:

1. Memberikan maklumbalas tentang status pelaksanaan dasar dan kurikulum sekolah;
2. Menggambarkan status pelaksanaan arahan, projek dan aktiviti tersebut.

Sistem tersebut adalah untuk menambahbaik dan mengelakkan sesuatu kesalahan pelaksanaan dasar pendidikan, KPM daripada berulang. Kesilapan yang tidak diperbetulkan kerana mekanisme penyeliaan pengajaran guru yang tidak dilaksanakan dengan berkesan akan mengukuhkan lagi kelemahan yang telah berlaku. Kesalahan

yang berulang akan membawa kepada kerosakan sistem kerana mekanisme penyeliaan pengajaran guru yang tidak berfungsi atau berfungsi secara tidak berkesan kerana tidak mencakupi aspek pelaksanaan latihan, pengurusan program dan pelaporan yang berkualiti (KPM, Bahagian Sekolah, 2007).

Menyedari pentingnya proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dalam menentukan keberkesanan pelaksanaan dasar kurikulum di sekolah, kebanyakan sekolah telah menjadikan proses penyeliaan pengajaran guru sebagai salah satu daripada tugas utama yang dijalankan oleh pihak pentadbir melalui Jawatankuasa Induk Kurikulum di sekolah (Rahimah, 1986; Hussein, 1993; Hamsah, 2003; Aminuddin, 2005). Persoalannya, adakah guru biasa dan guru penyelia pengajaran di sekolah bermotivasi untuk menjayakan program tersebut? Perkara tersebut hampir sama dengan persoalan yang ditimbulkan oleh Halimah (2006) dalam laporan kajiannya iaitu seandainya penyeliaan pengajaran guru telah dilaksanakan oleh pihak pentadbir di sekolah mengikut masa yang dijadualkan, timbul juga persoalan adakah penyeliaan itu memberi kesan kepada motivasi kerja guru dan memberi impak kepada prestasi pembelajaran murid?

Hasil kajian oleh Mohd Hamsam (2002) berkaitan program penyeliaan pengajaran guru di 18 buah sekolah menengah yang melibatkan guru-guru yang mengajar mata pelajaran Kemahiran Hidup seramai 150 orang pula telah mendapati bahawa 23.33% daripada responden telah diselia oleh pengetua dan 76.67% lagi diselia oleh wakil pengetua iaitu penolong kanan dan ketua bidang. Hasil penemuan kajian beliau juga menunjukkan pihak pengetua hanya menyelia kepada kalangan guru yang akan dipertimbangkan kenaikan pangkat. Kesan daripada keadaan seperti itu menyebabkan kalangan guru jelsanya kurang mendapat bimbingan yang sewajarnya.

Manakala kajian oleh Lim Yeong Chying (2007) terhadap 120 orang guru daripada enam buah sekolah menengah teknik di Pulau Pinang pula telah mendapati

guru-guru kurang pendedahan kepada konsep, proses dan matlamat penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Sehubungan itu guru-guru dicadangkan agar diberikan pendedahan berhubung perkara berkenaan supaya perkembangan potensi guru dirancang dan dilaksana secara berterusan demi peningkatan profesionalisme guru. Pendedahan kepada matlamat sebenar pelaksanaan penyeliaan guru di sekolah boleh memberi kesan positif kepada motivasi kerja guru di sekolah.

Hamdan dan Lim (2007) pula di dalam kajiannya terhadap 217 orang responden yang terdiri daripada kalangan guru mengenai tanggapan mereka terhadap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SJK Cina Zon Tiram, Johor telah menimbulkan isu berhubung dengan ketidakfahaman guru tentang proses dan konsep penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Menurut mereka, ketidakfahaman guru berkaitan program tersebut akan menimbulkan tanggapan yang negatif oleh guru-guru dan dilihat sebagai helah untuk mencari salah mereka ketika mengajar. Jika ini berlaku maka peranan pihak pentadbir di sekolah sebagai penyelia dan pemimpin pengajaran guru akan diragui dan dipersoalkan. Perkara ini memang boleh berlaku kerana pentadbir sekolah selaku penyelia pengajaran guru telah mendeliasikan tanggungjawab menyelia guru kepada pemimpin barisan kedua yang terdiri daripada penolong kanan dan ketua bidang di sekolah.

Seterusnya, satu kajian yang telah dilaksanakan oleh Che Mohd Norazizul (2007) dalam Wan Shafira (2011) berhubung pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru pelatih pula telah mendapati terdapat segelintir guru penyelia yang mengamalkan sistem autokratik ketika membuat penyeliaan. Beliau juga mendapati terdapat penyelia pengajaran guru di sekolah yang menghendaki guru pelatih mengajar mengikut cara mereka mengajar. Sewajarnya, guru penyelia selaku pembimbing seharusnya menggalakkan guru pelatih di sekolah untuk mengajar mengikut caranya yang tersendiri kerana pengajaran itu adalah satu seni. Dengan cara ini, guru pelatih tidak akan

terkongsong dengan cara pengajaran penyelia mereka dan mereka boleh bebas secara kreatif bagi melaksana sebarang aktiviti pembelajaran murid bagi mencapai objektif PdP di dalam bilik darjah.

Meor Ibrahim dan Norziana (2008) pula di dalam kajiannya terhadap 92 orang guru pelatih daripada Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia sesi 2007/2008 telah mendapati bahawa bagi aspek penyeliaan terhadap kaedah mengajar dalam kalangan guru, tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran oleh kalangan penyelia pengajaran di sekolah adalah sederhana sahaja. Oleh itu, perkara ini perlu ditinjau dan dilihat secara serius untuk mengetahui mengapa sekadar berada pada tahap sederhana sahaja sedangkan diantara matlamat penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah ialah untuk menghasilkan kualiti penyeliaan pengajaran yang terbaik.

2.7.2 Isu Dari Luar Negara

Isu-isu berkaitan penyeliaan pengajaran guru dalam kalangan guru pentadbir di sekolah telah menjadi tajuk perbincangan dalam kalangan warga guru, para sarjana di universiti dan warga masyarakat yang berkepentingan (Glickman, 1990; Glanz & Neville, 1997; Sergiovanni & Starratt, 1998; Gregory, 2002). Menurut Holland dan Adams (2002) pula, penyeliaan pengajaran guru secara umumnya merupakan aktiviti yang meletakkan guru dalam keadaan yang lebih pasif. Walaupun pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru menekankan kemampuan pengajaran guru secara terperinci, tetapi kebanyakan sistem penilaian guru bergantung kepada pencerapan dan menggunakan senarai sistem penyeliaan pengajaran guru yang ketinggalan dan tidak sesuai lagi dengan piawaian pengajaran di dalam bilik darjah yang terkini. Manakala Ediger (2002) pula menjelaskan bahawa pihak pentadbir sekolah telah melaksana penyeliaan, menulis ulasan tentang penyeliaan dan mengadakan mesyuarat sebelum dan selepas penyeliaan

untuk memberi maklum balas kepada guru, namun hanya berdasarkan kepada persepsi mereka sendiri sahaja, tidak melibatkan kerjasama guru untuk memberikan pandangan.

Menurut Glickman et al., (2001) sebahagian daripada tugas penyelia pengajaran guru di sekolah ialah agar memastikan tugas-tugas pengajaran guru dilaksana dengan baik dan memenuhi piawai yang ditetapkan. Oleh itu, penyeliaan pengajaran guru perlu dilaksanakan dengan berhati-hati. Penyelia pengajaran guru mesti memiliki ilmu pengetahuan yang tinggi dan mencakupi aspek kurikulum yang diselia. Selain daripada itu, punca kuasa bagi pelaksanaan aktiviti penyeliaan pengajaran guru perlu dirujuk sebagai panduan untuk mengelakkan kesan negatif setelah dilaksanakan program tersebut. Sehubungan dengan itu, isu berkaitan guru-guru tidak bermotivasi dan merasa tidak bertambah kemahiran pengajaran setelah dilaksanakan program penyeliaan pengajaran guru perlu diberi perhatian oleh warga pendidik khususnya kepada para pengkaji bidang pengurusan pendidikan di sekolah.

Sullivan dan Glanz (2000) menyatakan, ketidakmampuan pihak penyelia pengajaran guru di sekolah untuk melaksana program penyeliaan pengajaran guru yang berkesan menyebabkan kalangan guru tertekan dan tidak selesa. Penyelia pengajaran guru harus terdiri daripada kalangan guru yang lebih berpengalaman. Penyelia pengajaran guru yang berkemahiran dan berpengalaman pula jelasnya didapati boleh menimbulkan minat dan motivasi kerja dalam kalangan guru yang diselia (Lovell & Wiles, 1983). Pengalaman dan kemahiran tinggi dalam bidang PdP boleh menimbulkan keyakinan yang tinggi dalam kalangan guru penyelia pengajaran di sekolah. Untuk menimbulkan motivasi tinggi dalam kalangan guru bukan semata-mata faktor keceriaan sekolah dan kebesaran saiz sekolah semata-mata, sebaliknya faktor kemahiran dan ilmu pengetahuan modal insan itu sendiri. Pandangan tersebut menyokong pandangan Carl Rogers (1971), seorang tokoh bidang psikologi pendidikan terkenal di dunia yang telah menimbulkan persoalan “Bolehkah sekolah membangunkan kecemerlangan manusia?”

Beliau menjelaskan jawapannya seperti berikut, “Tidak! Hanya manusia yang boleh membangunkan manusia”.

Ginkel (1983) pula telah membuat kajian terhadap 210 orang guru di sekolah menengah di Montreal, Canada. Dapatan kajian beliau ialah bahawa daripada 210 orang guru yang dikaji; 63 orang (30%) daripadanya tidak mahu pendekatan mengarah dilaksanakan semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan. Manakala sebanyak 141 orang (67%) mahu penyelia pengajaran guru melaksanakan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah melibatkan mereka secara bersepadu dan hanya 6 orang (3%) sahaja yang bersetuju guru penyelia pengajaran melaksanakan penyeliaan pengajaran guru secara pendekatan mengarah.

Kajian daripada Zonca (1973), Vudovich (1976) Copeland dan Atkinson (1978), Lorch (1981) dan Humprey (1983) pula telah mendapati bahawa guru-guru baharu suka kepada pendekatan mengarah semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dilangsungkan. Hasil kajian mereka juga mendapati kebanyakan guru baharu suka jika penyelia pengajaran menunjuk ajar, membimbing dan mengarah mereka untuk membuat sesuatu teknik dan pendekatan baharu dengan tujuan meningkatkan kemahiran pengajaran mereka di dalam bilik darjah. Lorch (1981) pula di dalam kajiannya telah merumuskan bahawa kebanyakan guru baharu suka kepada penerangan dan bimbingan yang jelas dan tepat oleh pihak guru pentadbir di sekolah semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan di dalam bilik darjah.

Glanz dan Neville (1997) dalam buku mereka pula telah menyatakan bahawa pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru dianggap oleh kalangan guru sebagai suatu perkara yang tidak disukai oleh mereka. Ia berlaku bukan sahaja dari segi persepsi dalam kalangan guru-guru biasa malah juga dalam kalangan guru penyelia pengajaran sendiri. Akibatnya, proses pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru di dalam

bilik darjah di sekolah tidak akan mendatangkan kesan positif sehinggalah pelaksanaan program tersebut selesai dilaksanakan.

Seterusnya, Sergiovanni dan Starrat (1998) pula menyatakan sering berlaku kes berkaitan penyalahgunaan kuasa, gangguan emosi, masalah sikap silang budaya dan pemanipulasian kuasa semasa proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di langsgungan di sekolah. Ia menimbulkan kesan negatif kepada aspek kekuatan keyakinan sendiri dan integriti sendiri dalam kalangan guru di sekolah. Perkara tersebut juga boleh menimbulkan kesan kepada amalan profesional dan nilai kemanusiaan dalam kalangan guru. Manakala Juska (1991) pula menyatakan bahawa dengan hanya dalam satu tempoh waktu yang singkat, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan. Mustahil kita berlaku adil untuk membuat penilaian keberkesanan dan kecemerlangan PdP guru di dalam bilik darjah.

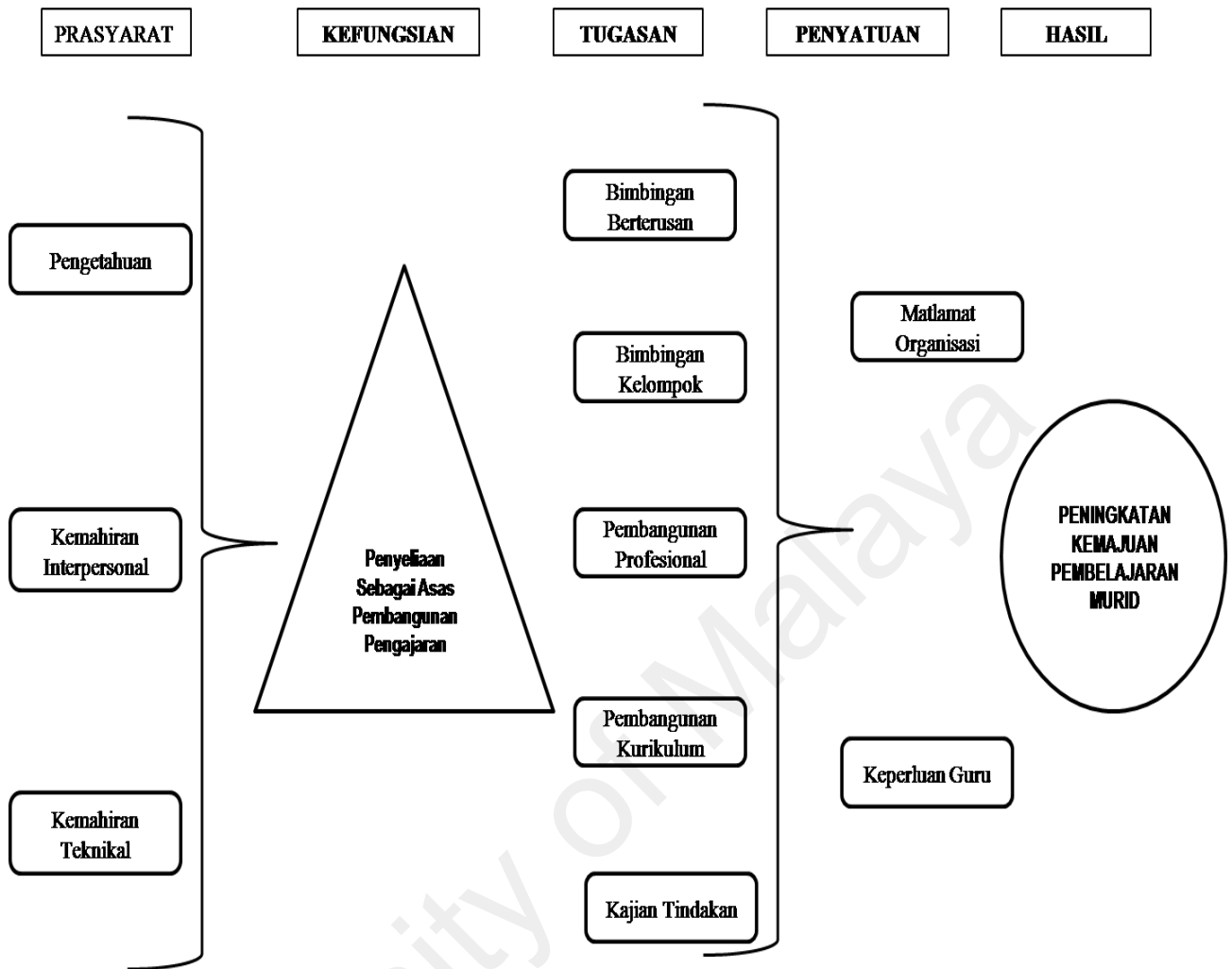
Sergiovanni dan Starrat (1998) telah menimbulkan persoalan adakah pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah merupakan tugas yang begitu kompleks dan memerlukan kemahiran yang tinggi? Menurutnya, tidak ramai dalam kalangan guru pentadbir di sekolah berkemahiran dan berkepakaran melaksana penyeliaan pengajaran guru yang berkualiti. Oleh itu, akibat ketidakcekapan dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah, wujud keadaan rasa tidak mempercayai terhadap penyelia (Covey, 1989). Sedangkan menurut Covey (1989), kepercayaan dalam kalangan rakan sekerja dan kepimpinan organisasi merupakan asas motivasi dalam kerjaya seseorang. Covey (1989) juga menyatakan kepercayaan umpama bank akaun di antara seseorang dengan seseorang yang lain. Ia adalah asas kejayaan seseorang sama ada dalam bidang perniagaan, perindustrian, pendidikan dan sebagainya.

Menurut Sergiovanni dan Starrat (1998) lagi, guru penyelia pengajaran mesti menimbulkan terlebih dahulu kepercayaan terhadap mereka yang terdiri daripada

semua guru-guru yang akan diselia. Perkara ini sama dengan penegasan oleh Arrendondo et al., (1995) bahawa tanpa kepercayaan daripada kalangan guru terhadap guru penyeliaan pengajaran, matlamat untuk memantapkan kemahiran pengajaran guru di dalam bilik darjah tidak akan berjaya dicapai. Perkara tersebut juga dijelaskan lagi oleh Sergiovanni dan Starrat (1998) bahawa guru pentadbir perlu mengenal pasti keperluan guru dan memberikan peluang latihan dan kursus kepada mereka berhubung proses dan objektif penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Guru-guru akan merasa lebih yakin dan bermotivasi apabila mereka diberi latihan yang cukup terlebih dahulu bagi kesiapsiagaan perkhidmatan dan peningkatan profesionalisme mereka melalui pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah.

2.8 Pengurusan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di dalam Bilik Darjah Di Sekolah

Pengetahuan adalah asas kekuatan sesebuah pengurusan organisasi sekolah yang cemerlang di dalam bidang penyeliaan pengajaran guru. Perkara tersebut ada dinyatakan oleh Deborah (2002) iaitu sekolah yang cemerlang umumnya lahir dari pengurusan dan kepimpinan pengajaran guru yang berkesan (Deborah, 2002). Keberkesanan peranan yang dimainkan oleh guru pentadbir di sekolah sangat penting bagi menjadikan sekolah mereka sebuah institusi pendidikan yang berkesan khususnya dalam bidang penyeliaan pengajaran guru (Gall et al., 1982). Dengan keupayaan mereka mengembeling seluruh tenaga guru dan murid, maka diyakini matlamat menjadikan sekolah mereka sekolah cemerlang dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan kurikulum akan tercapai (Glickman, Gordon & Gordon, 2005). Rajah 2.2 berikut memaparkan Model Penyeliaan Pengajaran Guru Di Dalam Bilik Darjah Yang Cemerlang di Sekolah oleh Glickman, Gordon dan Gordon (2003);



Rajah 2.2. Model Penyeliaan Pengajaran Guru Di Dalam Bilik Darjah Yang Cemerlang Di Sekolah

Untuk menghasilkan mutu perkhidmatan pengajaran dan pembelajaran yang cemerlang, aspek perancangan penyeliaan pengajaran guru yang berkualiti mesti ditekankan. Ia telah dinyatakan dalam undang-undang pendidikan melalui Akta 550. Di dalam akta berkenaan, telah ditegaskan untuk tindakan pihak Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, KPM agar membuat penyeliaan dan penaziran terhadap:

1. Penyediaan rekod pengajaran dan pembelajaran;
2. Kehadiran bertugas guru dan staf sokongan menurut waktu tugas rasmi;
3. Pelaksanaan kurikulum menurut setiap mata pelajaran;
4. Pemberian dan penyemakan kerja bertulis murid.

Sehubungan itu, guru pentadbir di sekolah juga mesti memastikan empat perkara diatas sebagai elemen utama dalam tugas penyeliaan pengajaran mereka di sekolah. KPM telah menyediakan instrumen penyeliaan pengajaran guru yang boleh dilaksanakan di sekolah berdasarkan SKPM, Standard 4 : Pengajaran dan Pembelajaran (Jemaah Nazir Jaminan Kualiti, KPM, 2010). Instrumen penyeliaan pengajaran guru tersebut berbentuk standard dan terdiri daripada 12 senarai aspek. Bagi setiap senarai aspek, kriteria dikenal pasti seperti di jadual aspek dan kriteria instrumen SKPM 4 di lampiran 2 halaman 462. Ia digunakan sebagai panduan oleh pihak pentadbir sekolah untuk tujuan pemberian skor semasa sesi penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan.

Merujuk kepada rajah instrumen penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah (Borang Instrumen SKPM 4, 2010), penyelia pengajaran guru dikehendaki memberi Skor antara 1 hingga 6 berdasarkan pertimbangan profesional dan menggunakan panduan deskripsi Skor yang dirangka khas bagi setiap 12 aspek seperti yang ditunjukkan dalam Lampiran 12. Panduan deskripsi skor disediakan atas rasional bahawa sesi sebenar penyeliaan pengajaran dan pembelajaran guru adalah kompleks dan mencabar.

Pihak guru penyelia pengajaran guru di sekolah dikehendaki meneliti, menganalisis dan membuat pertimbangan profesional secara kualitatif dengan mengambil kira kriteria kritikal semasa menyelia dan memerhati proses PdP yang sedang berlangsung di samping membuat penilaian secara menyeluruh. Penilaian tersebut digunakan sebagai asas membuat keputusan penetapan skor dalam instrumen yang digunakan. Skor yang diberi kemudian akan ditukar kepada bentuk peratus dan boleh diadaptasikan dan ditafsirkan kepada pencapaian pengajaran guru seperti di dalam jadual berikut. Contoh yang dikemukakan pada Jadual 2.1 (SKPM 4, 2010, JNJK, KPM) berikut adalah bagi pemerhatian terhadap seorang guru mengajar.

Jadual 2.1

Panduan Penetapan Taraf Pengajaran Guru

Peratus	Taraf Pengajaran Guru	Deskripsi Umum
90% - 100%	Cemerlang	Kekuatan keseluruhan yang Sangat jelas dan mempunyai nilai tambah, mendapat pengiktirafan dan boleh menjadi contoh kepada sekolah lain.
80% - 89%	Baik	Kekuatan keseluruhan yang sangat jelas.
60%-79%	Harapan	Banyak kekuatan yang melebihi keperluan minimum.
40%-59%	Memuaskan	Banyak kekuatan yang memenuhi keperluan minimum.
20% - 19%	Lemah	Sedikit kekuatan tetapi terdapat banyak kelemahan.
0% - 19%	Sangat lemah	Banyak kelemahan yang memerlukan tindakan pembetulan dengan segera.

Bagi memantapkan teknik pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah, pentadbir di sekolah hendaklah bersifat fleksibel iaitu mengambil kira faktor latarbelakang, pengalaman, kemahiran dan keperluan guru yang diselia (Retting et al., 2000). Menurut Alimuddin (2010) pula, kebanyakan guru mempunyai persepsi bahawa pihak pentadbir di sekolah dapat membantu guru agar mengajar dengan lebih berkesan dan berkualiti. Sehubungan itu, Azlin (2006) menjelaskan bahawa kecemerlangan pengajaran guru hanya akan dicapai jika pentadbir di sekolah mempunyai guru pentadbir pengajaran yang lebih berwibawa berbanding guru mata pelajaran biasa yang diselia oleh mereka.

Umumnya, ukuran kejayaan sesebuah organisasi warga sekolah diukur berdasarkan gred purata prestasi pencapaian peperiksaan awam di sekolah mereka (Decharm, 1976; Burke, 1988). Ukuran kecemerlangan guru di sekolah juga akan dinilai merujuk kepada pencapaian pelajaran murid di sekolah dalam peperiksaan

dalam dari semasa ke semasa (Blasé & Blasé, 1999; Mohd Rosli, 2000; Bush, 2008.). Penekanan kepada slogan berjaya bersama ke arah meningkatkan pencapaian murid di dalam peperiksaan secara tidak langsung menjadi sumber motivasi yang sangat kuat dalam kalangan guru untuk menyempurnakannya.

KPM sentiasa mengambil berat keperluan kompetensi yang tinggi dalam kalangan guru pentadbir di sekolah bagi memainkan peranan utama meningkatkan pencapaian pendidikan di sekolah. Surat-surat pekeliling dikeluarkan sebagai punca kuasa dan panduan bagi melaksana semua dasar pendidikan dari semasa ke semasa. Perkara demikian juga adalah bertujuan mengelakkan sebarang kesilapan yang termasuk dalam istilah ketidakakuran, ketidakcekapan dan kecuaiian. Jelasnya, keberkesanan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dikukuhkan oleh KPM melalui surat pekeliling dan pemantauan yang dilaksana oleh JNJK, KPM dari semasa ke semasa.

Bagi memperkasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah juga, pihak KPM telah menetapkan prinsip-prinsip berikut sebagai konsep asas berhubung pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah iaitu:

1. Dijalankan oleh pengetua dan guru besar ke atas semua guru;
2. Dijalankan mulai awal sehingga penutup pengajaran;
3. Dijalankan dengan mewujudkan persekitaran interaksi yang mesra;
4. Panduan yang jelas diberikan sebelum pelaksanaan penyeliaan pengajaran;
5. Bimbingan diberikan bagi meningkatkan kualiti pengajaran guru;
6. Penilaian dibuat secara adil;
7. Teguran dan nasihat secara profesional diberikan bagi meningkatkan keupayaan PdP guru;

8. Rekod penyeliaan PdP di dalam bilik darjah hendaklah dicatat dengan ringkas dan tepat;
9. Penyeliaan PdP hendaklah dirancang dengan seimbang dari segi masa, mata pelajaran, tingkatan/ tahun dan guru;
10. Tugas penyeliaan boleh dijalankan dengan bantuan penolong kanan dan penyelia petang. Walau bagaimanapun, tanggungjawab sepenuhnya terletak di tangan pengetua dan guru besar;
11. Penyeliaan PdP hendaklah dijalankan secara sistematik berlandaskan hubungan profesionalisme dengan guru dan bukan untuk mencari kesalahan. Dalam usaha mempertingkatkan prestasi PdP di dalam bilik darjah, pengetua dan guru besar perlu mendapat maklumat yang tertentu. Maklumat-maklumat itu dapat digunakan oleh pengetua dan guru besar sebagai asas perbincangan dengan guru-guru.

(Sumber : Bahagian Sekolah, KPM, 2010)

Kesimpulannya, matlamat sekolah berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah adalah bagi memastikan dasar kerajaan berkaitan dengan pengurusan pengajaran kurikulum direalisasi dengan terancang dan berjaya. Pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkesan dan berkualiti dapat dilihat dengan jelas di semua sekolah yang telah memenangi Anugerah Sekolah Berprestasi Tinggi dan Anugerah Kualiti Menteri Pendidikan Malaysia. Sehubungan itu, Laporan Penilaian Jemaah Nazir Sekolah (2010) merumuskan bahawa pihak guru pentadbir di sekolah memainkan peranan utama bagi membawa kejayaan dan kemenangan sekolah mereka dalam pertandingan tersebut.

2.9 Pemboleh ubah - Pemboleh ubah Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah

Di sekolah, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru oleh guru pentadbir di sekolah dilaksanakan berdasarkan perancangan pengurusan jawatankuasa induk kurikulum di sekolah. Jadual pelaksanaan program pengurusan kurikulum terkandung di dalam simpanan (dokumentasi) jabatan masing-masing. Takwim penyeliaan pengajaran guru yang telah dirancang akan menjadi rujukan utama bagi menjayakannya di sekolah dari semasa ke semasa. Manakala pelaksanaan takwim perancangan program adalah merupakan agenda pengurusan kurikulum utama oleh pihak guru pentadbir dan diimplimentasi secara formal oleh setiap warga guru di sekolah.

Jelasnya, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru merupakan tugas yang sangat dititikberatkan oleh KPM bagi memastikan dasar pembangunan kurikulum negara berjaya dicapai dengan cemerlang selari dengan falsafah pendidikan kebangsaan. Di antara surat pekeliling ikhtisas KPM yang ada kaitan secara langsung dengan penyeliaan pengajaran guru oleh pihak guru pentadbir di sekolah ialah:

1. SPI. BIL 4/1986 bertajuk “Pengurusan Panitia Mata Pelajaran”;
2. SPI. BIL 3/1987 bertajuk “Penyeliaan Pengajaran Dan Pembelajaran Dalam Bilik Darjah Oleh Guru Besar/Pengetua Di Sekolah”;
3. SPI. BIL 5/1998 bertajuk “Guru Besar/Pengetua Perlu Mengajar Sekurang-Kurangnya 5 Waktu Seminggu”;
4. SPI BIL. 6/1990 bertajuk “Sukatan Pelajaran Dan Peruntukan Masa Pendidikan Program KBSM Bagi Sekolah Menengah Atas Mulai 1992”.

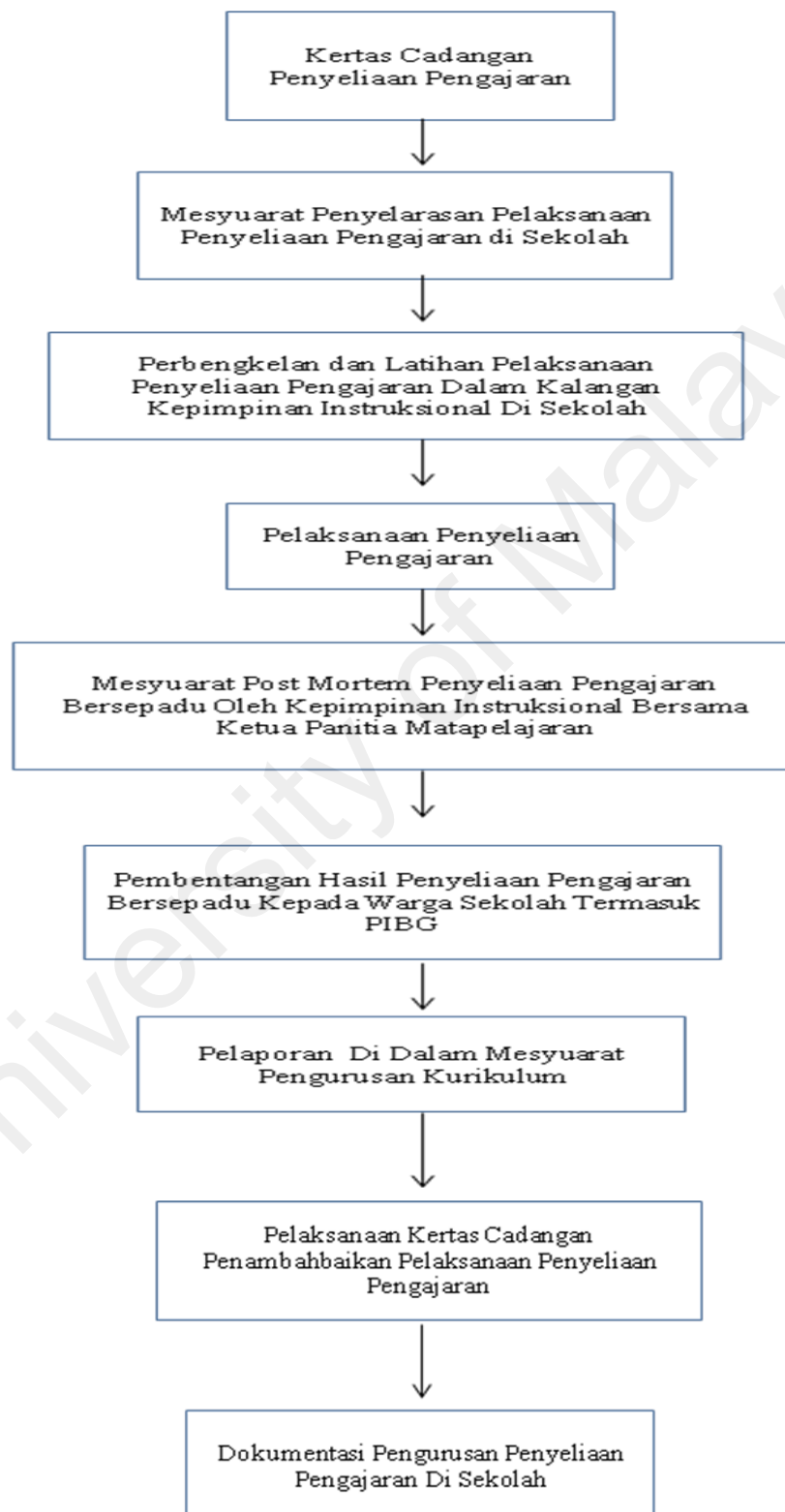
Bagi memastikan PdP di sekolah dilaksana dengan berkesan, penyeliaan pengajaran guru akan memberi perhatian berhubung proses dan prosedur pelaksanaan merujuk kepada perkara-perkara berikut:

1. Jawatankuasa Kurikulum Sekolah (JKS);
2. Pengurusan Panitia Mata Pelajaran;
3. Pengurusan Pusat Sumber Sekolah;
4. Bilik-Bilik Khas;
5. Jadual Waktu;
6. Jawatankuasa Kemajuan Staf;
7. Peningkatan Tahap Profesionalisme Guru;
8. Projek Khas KPM./ JPN/ Jabatan Pendidikan Gabungan (Sabah/Sarawak) Dan PPD;
9. Pengurusan Maklumat Kurikulum;
10. Program Akademik Unit Bimbingan Dan Kaunseling Sekolah;
11. Pengurusan Maklumat Kurikulum;
12. Pengurusan Kewangan Dan Geran Perkapita (PCG) Mata Pelajaran.

(Sumber: Memperkasa Guru Pentadbir di Sekolah Menengah, KPM, 2010)

Dengan merujuk kepada tulisan ilmiah dan buku-buku pengurusan pentadbiran di sekolah dan penyeliaan pengajaran tulisan para sarjana dari dalam negara seperti Ismail (1986), Nazaruddin (1992) Asnah (1995), Subaidah (2001), Ismail dan Othman (2001) dan Haliza (2005) dan dari luar negara seperti Lovell dan Wiles (1983), Stoner dan Wankel (1985), Boardman et al., (1953), Reber dan Beech (1982), Coladarci dan Breton (1997), Glickman et al., (2001), Tavrow et al., (2002), Ebmeier (2003), Kutsyuruba (2003), Zepeda (2003), Noolan dan Hoover (2004), pengkaji menghasilkan

rumusan berupa contoh carta aliran proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah seperti Rajah 2.3 berikut;



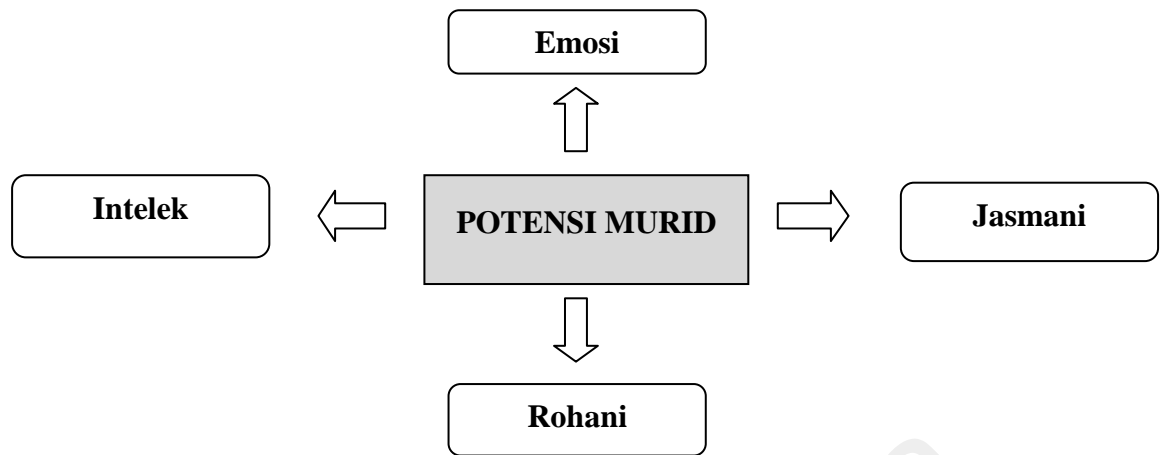
Rajah 2.3. Carta Aliran Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah

Rajah 2.3 tersebut berupa carta aliran pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah yang sangat penting dan membantu pihak guru pentadbir di sekolah merancang, mengurus, melaksana dan melaporkan pelaksanaan program tersebut di sekolah dengan sistematik. Pengurusan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah mesti dirancang mengikut proses yang teratur bertujuan agar di setiap peringkat, pihak urus setia atau setiausaha program (selalunya penolong kanan kurikulum sekolah) akan membuat tindakan secara berjadual, merujuk takwim kurikulum dan mempunyai fail dokumentasi pengurusannya yang tersendiri. Manakala sistem pemfailan pengurusan penyeliaan pengajaran guru di sekolah sangat penting bagi tujuan pemeriksaan oleh pihak Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti untuk meneliti dan menilai sejauhmana program tersebut mencapai objektifnya dan dilaksanakan secara sistematik di setiap SMK negeri Selangor.

Semua maklumat surat menyurat, surat makluman, hasil laporan penyeliaan pengajaran guru dan minit mesyuarat post mortem pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru perlu didokumentasi di dalam satu fail khusus untuk program tersebut di sekolah. Langkah tersebut menepati dasar pengurusan berkualiti MS ISO 9001: 2008 yang telah digagaskan oleh KPM agar semua institusi pendidikan melaksanakannya (KPM, 2007).

Manakala di dalam Akta Pendidikan 1996 (Peraturan-peraturan Kurikulum Kebangsaan Pendidikan 1997) telah mendefinisikan maksud kurikulum kebangsaan ialah:

“Suatu program pendidikan yang termasuk kurikulum dan kegiatan yang merangkumi semua pengetahuan, kemahiran, norma, nilai, unsur kebudayaan dan kepercayaan untuk membantu perkembangan seseorang murid dengan sepenuhnya dari segi jasmani, rohani, intelektual dan emosi serta untuk menanam dan mempertingkatkan nilai moral yang diinginkan dan untuk menyampaikan pengetahuan”.

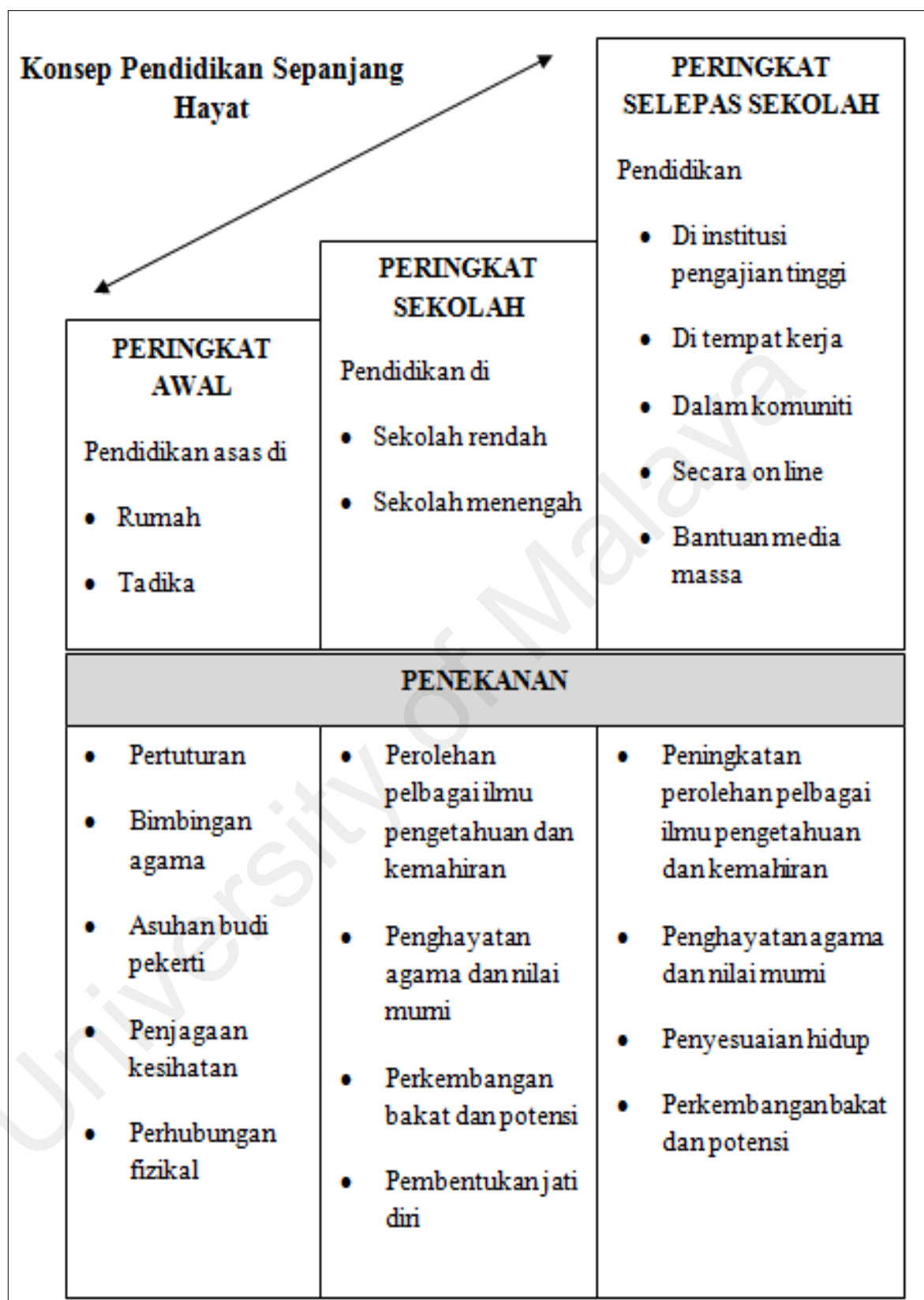


Rajah 2.4. Objektif Akta Pendidikan 1996 (Kurikulum Kebangsaan) Untuk Menjana Potensi Murid

Matlamat kurikulum pendidikan di Malaysia bermula dengan berpandu kepada Ordinan Pendidikan 1952 dengan tujuan untuk membina sebuah negara yang rakyatnya bersatupadu, berorientasikan budaya negara kita sendiri dan menjadikan Bahasa Melayu sebagai bahasa pengantar. Manakala kurikulum pendidikan kita telah melalui proses transformasi bermula dengan Kurikulum Lama Sekolah Rendah (KLSR) kepada Kurikulum Baru Sekolah Rendah (KBSR) dan kini Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR). Kurikulum sekolah di Malaysia bertujuan memperkembang potensi murid secara menyeluruh dan bersepadu daripada aspek jasmani, emosi, rohani dan intelek (JERI). Matlamat kurikulum sekolah juga adalah berteraskan kepada Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Oleh itu, Falsafah Pendidikan Kebangsaan telah dijadikan garis panduan untuk memperbaiki dan memantapkan sistem pendidikan negara dan matlamat kurikulum sekolah di Malaysia. Matlamat KPM dalam aspek kurikulum di sekolah adalah berpandukan misi KPM iaitu;

“Membangunkan sistem pendidikan yang berkualiti dan bertaraf dunia bagi memperkembang potensi individu sepenuhnya dan memenuhi aspirasi negara Malaysia”.

Matlamat Kurikulum di sekolah Malaysia juga adalah untuk memastikan pendidikan sepanjang hayat diterima dalam kalangan rakyatnya. Di peringkat sekolah, untuk memastikan matlamat kurikulum berjaya dicapai dengan cemerlang, pihak guru pentadbir di sekolah harus mahir dan profesional bagi melaksana penyeliaan pengajaran guru di sekolah khususnya dalam aspek menyelia berasaskan jenis-jenis mata pelajaran elektif mengikut pakej yang ingin ditawarkan dan bersesuaian dengan tahap, minat dan potensi murid serta pasaran kerjayanya (KPM, Bahagian Sekolah, 2010). Peranan ini juga perlu dilaksanakan oleh semua guru bimbingan dan kaunseling sepenuh masa di sekolah. Jelasnya, berhubung dengan perkara tersebut, objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah juga selari dengan matlamat KPM untuk memastikan kurikulum pendidikan negara berjaya dicapai berasaskan kepada gagasan untuk memastikan kalangan rakyatnya mendukung konsep pendidikan sepanjang hayat. Ia digambarkan dengan merujuk kepada Rajah 2.5 berikut:

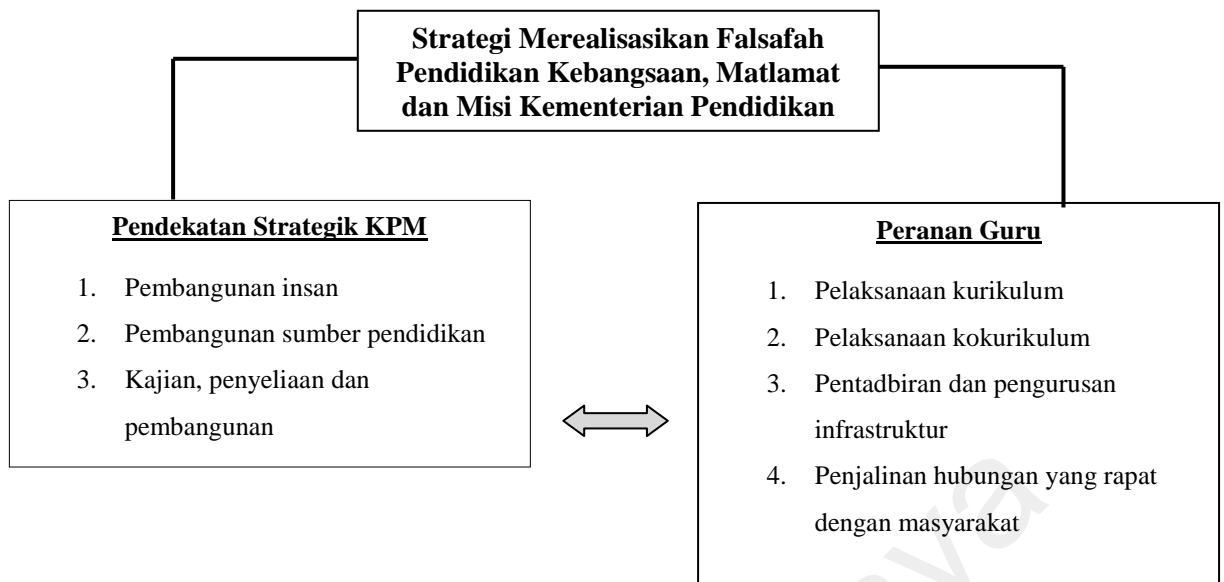


Rajah 2.5. Konsep Pendidikan Sepanjang Hayat (Sumber : KPM, Bahagian Sekolah, 2010)

Merujuk kepada KPM, Bahagian Sekolah (2010), bagi mencapai matlamat kurikulum di sesebuah sekolah, beberapa prinsip pengurusan kurikulum perlu diimplimentasi dalam kalangan warga keguruan. Ia adalah seperti berikut:

1. Pembangunan kurikulum merupakan proses berterusan yang merangkumi pengurusan, pembangunan dan penyampaian (latihan, persekitaran, pengurusan program dan pelaporan pelaksanaan program);
2. Pembangunan kurikulum melibatkan penyertaan daripada semua pihak iaitu pengetua/guru besar, pakar kurikulum, guru, staf sokongan, murid, ibubapa dan komuniti (kerjasama warga sekolah dan komunitinya);
3. Pembangunan kurikulum mestilah berlandaskan objektif yang ingin dicapai untuk menghasilkan keputusan dalam pengajaran dan pembelajaran (objektif yang jelas);
4. Kurikulum hendaklah dapat dicapai, diurus, mesra pelanggan, terkini dan mampu menggambarkan amalan terbaik dalam bidang tersebut (persekitaran yang positif dan ganjaran kepada guru);
5. Penyeliaan dan penilaian kurikulum perlu dilaksanakan dan dilaporkan dengan kerap dalam semua peringkat sama ada peringkat daerah, sekolah, bilik darjah atau terhadap murid (pelaksanaan pelaporan program).

Pusat Perkembangan Kurikulum, KPM (2001) telah merangka Strategi Bagi Merealisasikan Matlamat Kurikulum Kebangsaan berjaya dicapai dengan cemerlang dengan memastikan setiap guru benar-benar memahami strategi berkenaan. Ia merujuk kepada Rajah 2.6 berikut:



Rajah 2.6. Strategi Bagi Merealisasikan Matlamat Kurikulum Kebangsaan (KPM, 2001)

Kesimpulannya, matlamat kurikulum di sekolah wajar di bina dengan melibatkan semua pihak di sekolah. Ia perlu difahami dan dihayati dengan tujuan semua warga sekolah bersatu hati untuk mencapainya. Pengetua merupakan pemimpin kurikulum di sekolah (KPM, Pusat Pembangunan Kurikulum, 2001). Mereka perlu menerapkan matlamat kurikulum yang jelas agar dapat dijadikan panduan kepada semua guru untuk melaksanakan aktiviti kurikulum di dalam bilik darjah secara terarah, bermatlamat dan terbimbing. Ia secara tidak langsung menjadikan guru lebih bermotivasi dan tahu hala tuju kerjayanya untuk melahirkan murid sekolah yang cemerlang dari aspek jasmani, emosi, rohani dan intelektual. Di dalam kajian ini, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah merupakan strategi utama bagi merealisasikan matlamat kurikulum kebangsaan. Ia ditinjau berasaskan proses pelaksanaan yang terancang dan dilaksana secara sistematik dari aspek seperti berikut;

2.9.1 Pelaksanaan Latihan Pengurusan Program

Di Malaysia, latihan guru bagi memantapkan profesion keguruan diistilah sebagai latihan dalam perkhidmatan (LADAP). Ia juga dikenali sebagai kursus perkembangan staf. Dari segi sejarah pendidikan, istilah pembangunan profesional pendidikan telah diperkenal oleh seorang sarjana barat bernama Profesor Sir Dr. Richard Gardner (1970-an) yang telah mula mengadakannya di University York, United Kingdom. Ia dinamakan sedemikian kerana menurutnya, istilah berkenaan dipilih kerana ia tidak membeza-bezakan antara pembelajaran melalui kursus-kursus yang dihadiri atau pembelajaran dalam tugas seharian para staf di universiti tersebut.

Di Amerika Syarikat, menurut Kesatuan Guru-Guru Amerika Syarikat, (AFT, 2002) pembangunan profesional guru tidak terhad kepada latihan tetapi turut melibatkan kemahiran pembelajaran secara formal dan tidak formal bagi membina celik akal kalangan guru tentang amalan profesional dalam kerjaya. Menurut AFT (2002) juga, latihan atau pembangunan profesional turut merangkumi bantuan yang diberikan kepada guru apabila mereka berhadapan dengan cabaran semasa atau semasa mereka cuba menerapkan sebahagian daripada perkara baharu yang dipelajari misalnya pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah.

Menurut Blasé dan Blasé (2004) pula, pentadbir sekolah memerlukan latihan kemahiran penyeliaan dan pedagogi yang tinggi, psikologi pembelajaran pelajar dan komunikasi di dalam bilik darjah yang berkesan. Manakala Glickman et al., (2001) pula menyatakan kalangan guru akan mampu melaksana arahan perkhidmatan dan pelbagai pengurusan kurikulum baharu jika mereka mendapat latihan yang cukup. Berhubung perkara tersebut, Sigford (2006) telah menyokong pandangan Glickman et al., (2001) dengan menyatakan latihan sokongan berkaitan ilmu pengetahuan pengurusan pentadbiran pengajaran guru di sekolah perlu diberikan kepada guru, pentadbir sekolah dan juga penasihat sekolah (komuniti ibubapa pelajar). Manakala Wiles dan Bondi

(2004) pula menyatakan untuk menjadi penyelia pengajaran guru yang berkesan, kalangan guru boleh mendapatkan latihan, sama ada di dalam sekolah, menghadiri seminar, persidangan atau melanjutkan pelajaran.

Menurut Lawrence (1974), latihan dalam perkhidmatan di sekolah merupakan latihan yang diberikan kepada guru-guru dengan tujuan meningkatkan tahap profesionalisme mereka. Roger dan Jin (1992) pula menyatakan bahawa latihan dalam perkhidmatan di sekolah merupakan satu usaha sistematik bagi meningkatkan tahap profesionalisme mereka melalui pengalaman pembelajaran yang disediakan. Telah terbukti bahawa sekolah yang menganjurkan latihan dalaman secara berterusan berjaya menghasilkan keputusan peperiksaan muridnya yang cemerlang (Hopkin, 2003). Manakala Enaigbe (2009) pula menyatakan bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru tidak akan berjaya mencapai objektifnya jika pihak guru pentadbir tidak melaksana latihan persediaan tentang kaedah dan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Perkara tersebut selari dengan pendapat Blasé & Blasé (2008) yang menyatakan guru pentadbir di sekolah memerlukan latihan dan kemahiran pedagogi yang tinggi, psikologi pembelajaran pelajar dan komunikasi berkesan di dalam bilik darjah. Manakala Enaigbe (2009) pula menyatakan bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru tidak akan berjaya mencapai objektifnya jika pihak guru pentadbir tidak melaksana latihan persediaan tentang kaedah dan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah.

Proses pengenalpastian bentuk latihan guru berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru perlu dimulakan dengan mengadakan analisis berbentuk kajian keperluan. Menurut Holland dan Adams (2002) kajian keperluan bertujuan untuk mengenal pasti keperluan-keperluan untuk membolehkan penetapan keutamaan dalam pelaksanaannya mencakupi latihan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) telah mengeluarkan pekeliling berkaitan dengan

pelaksanaan latihan ini iaitu Surat Pekeliling PKPA 1/92, Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) bagi kakitangan perkhidmatan awam (petikan prinsip 4).

Latihan dalam pengurusan pentadbiran sesebuah organisasi awam termasuk di sekolah tidak terkecuali dan menjadi keperluan asas bagi kejayaan TQM. Bagi pihak kerajaan Malaysia, kakitangan yang mahir dapat mengelakkan dirinya daripada masalah-masalah yang berpunca daripada kesilapan manusia (human error) dalam proses kerja dan menjamin output yang berkualiti dan tiada kecacatan. Kefahaman mengenai objektif sesuatu program atau tugas kerjaya akan mengukuhkan komitmen kakitangan terhadap semua program yang telah digubal dan dirancang oleh pihak pengurusan tertinggi di sekolah.

Umumnya, bagi seseorang guru, terdapat jurang perbezaan di antara teori yang dipelajari secara formal oleh mereka di universiti dengan realiti yang berlaku di sekolah. Lima tahun pertama bagi seseorang guru baharu (beginning teacher) adalah kritikal kerana dalam tempoh inilah watak dan sikap mereka terhadap profesion mereka (KPM, Bahagian Sekolah, 2010). Ini juga berlaku kepada kalangan pentadbir-pentadbir baharu di sekolah mencakupi pengetua, penolong kanan dan ketua-ketua bidang. Mereka memerlukan latihan, kursus dan maklumat yang berkaitan penyeliaan pengajaran, pengurusan kewangan, visi dan misi sekolah, dasar-dasar sekolah, prosedur-prosedur sekolah, matlamat panitia sekolah dan dasar pengurusan hal ehwal kurikulum dan kebajikan murid. Justeru, membudayakan amalan belajar secara berterusan dalam kalangan guru di sekolah sentiasa diterap di sekolah.

Menurut Ott (1989), budaya adalah peraturan, tanggapan dan nilai yang membentuk sesebuah organisasi. Pelaksanaan latihan guru berkaitan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru akan memberi impak yang lebih tinggi berbanding pelaksanaannya tanpa adanya latihan dan bimbingan berhubung matlamat dan kaedah pelaksanaan.

Beberapa fungsi penting kursus dan perkembangan staf bagi melahirkan guru yang cekap dan kompeten dalam pengajaran dan pembelajaran telah dikenal pasti iaitu:

1. Untuk menggalakkan guru dan kepimpinan guru di sekolah supaya lebih bermotivasi dan mempunyai iltizam terhadap tugas mereka;
2. Untuk memberi sumbangan kepada peningkatan ilmu, ketrampilan dan kepakaran guru;
3. Untuk membantu guru secara individu di dalam perkembangan kerjaya mereka;
4. Untuk membantu guru membuat refleksi sendiri tentang tujuan dan matlamat sesuatu program pendidikan di sekolah;
5. Untuk memperkembangkan bakat dan potensi guru;
6. Untuk meningkatkan keyakinan guru;
7. Untuk menjaga dan membaiki kepuasan peribadi dalam menjalankan tugas harian di sekolah.

(KPM, Bahagian Sekolah, 2010)

Seterusnya, KPM (2010) telah menekankan agar pelaksanaan penyeliaan pengajaran oleh guru pentadbir di sekolah agar memahami terlebih dahulu dengan sepenuhnya maksud tersirat dan tersurat terhadap Surat Siaran Pekeliling Ikhtisas KPM yang berkaitan dengan PdP iaitu;

1. Pelaksanaan kurikulum kebangsaan melalui penggunaan sukatan dan huraian sukatan pendidikan terkini yang sedang digunapakai;
2. Jadual waktu persendirian guru, jadual waktu bilik darjah, jadual waktu bilik khas, jadual waktu guru ganti dan jadual waktu induk perlu dipamer dan ditandatangani oleh pengetua / guru besar;
3. Persediaan mengajar guru;
4. Buku teks;
5. Buku latihan murid.

Senge (1991) pula menyatakan bahawa organisasi pendidikan mesti berubah menjadi organisasi pembelajaran atau komuniti pembelajaran. Selaras dengan pandangan itu, perkembangan yang efektif dan terancang perlu diwujudkan untuk membangunkan kerjaya guru-guru (Zuraidah, 2010). Ini selari dengan pernyataan Glickman et al., (2004) yang menyatakan bahawa penyelia pengajaran guru di sekolah hendaklah terdiri daripada kalangan mereka yang terlatih, berpengetahuan, mempunyai kemahiran interpersonal dan teknikal yang tinggi. Perkara tersebut sangat penting kerana ia akan membantu kalangan pelajar berupaya memberikan bimbingan dan sokongan untuk mengajar dengan cemerlang dan juga kalangan guru-guru di sekolah.

Sekolah mesti dijadikan oleh pihak guru pentadbir di sekolah sebagai pusat pendidikan yang berterusan bukan sahaja untuk murid malah juga guru. Perkara ini selari dengan pernyataan Munro (2003) iaitu sesebuah institusi pendidikan merupakan tempat untuk menambahkan ilmu pengetahuan dalam pelbagai isu dan subjek. Ia bukan tempat untuk seseorang sama ada guru dan murid sekadar melakar cita-cita peribadi semata-mata. Malahan setiap warganya akan berkongsi matlamat kecemerlangan pendidikan yang sama.

Setiap guru di saran agar sentiasa meneliti amalan perkhidmatan pengajaran mereka di sekolah. Perkara tersebut sangat penting bagi memastikan kecekapan mereka sentiasa berada pada aras yang tinggi. Di samping itu, guru pentadbir di sekolah boleh melakukan pengembelangan tenaga secara komprehensif dalam kalangan gurunya bagi menjadi warga keguruan yang proaktif, berpengetahuan dan berkemahiran tinggi dalam bidangnya. Justeru, strategi yang tersusun perlu dilakukan bagi memastikan pelaksanaan latihan dalam perkhidmatan atau perkembangan staf disusun dengan berkesan dan menjadi agenda penting di sekolah.

Pihak guru pentadbir di sekolah juga perlu mengenal pasti keperluan sebenar guru-gurunya berhubung dengan latihan dalam perkhidmatan. Untuk tujuan ini, adalah wajar di sekolah mempunyai senarai semak bagi menilai kebolehan semasa guru seperti contoh pada rajah 2.7 di halaman berikutnya. Setelah borang senarai semak keperluan peningkatan profesionalisme itu dilengkapkan, pihak guru boleh membuat refleksi sendiri akan kebolehannya dan pihak Jawatankuasa Pembangunan Staf Sekolah juga boleh membuat analisis keperluan dan merancang strategi bagi membantu meningkatkan aspek yang paling ketara kelemahan dan keperluan profesionalisme pengajarannya di sekolah masing-masing.

Sehubungan itu, KPM telah menyediakan contoh borang soal selidik Keperluan Peningkatan Profesionalisme Guru Di Sekolah tersebut berhubung tentang keperluan latihan guru yang perlu diisi oleh semua guru yang mengandungi maklumat keperluan peningkatan profesionalismenya. Maklumat tersebut boleh digunakan oleh urus setia Jawatankuasa Pembangunan Staf di sekolah untuk dilakukan tindakan susulan oleh pihak pentadbir di sekolah masing-masing. Tindakan susulan berkenaan ialah berupa pemilihan kepada kalangan guru di sekolah untuk diberikan latihan kemahiran pengajaran yang sesuai kepada mereka berasaskan maklumat yang telah diberikan di dalam borang soal selidik berkenaan.

Borang Keperluan Peningkatan Profesionalisme Guru Di Sekolah tersebut sangat penting untuk mengelakkan keciciran maklumat berhubung keperluan latihan guru yang sesuai di sekolah khususnya dalam aspek bidang PdP di dalam bilik darjah. Borang Keperluan Peningkatan Profesionalisme Guru Di Sekolah adalah seperti berikut;

KEBOLEHAN PROFESIONAL GURU

Sila tandakan (/) di dalam kotak yang berkaitan .

Adakah anda memerlukan maklumat/latihan mengenai perkara di bawah ?

A. PENGETAHUAN DAN KEFAHAMAN

1. Tahu Mengenai Kanak-kanak
2. Tahu Proses Belajar Murid-murid
3. Tahu Mengenai Subjek
4. Tahu Mengenai Kurikulum
5. Tahu Peranan Guru

B. KEMAHIRAN

1. Aplikasi Subjek
2. Kemahiran Bilik Darjah
3. Mengurus Kelas
4. Membuat Ujian dan Merekod Keputusan
5. Mengurus Kurikulum
6. Menjalankan Penyelidikan
7. Kemahiran ICT

Rajah 2.7. Borang Keperluan Peningkatan Profesionalisme Guru Di Sekolah (Sumber : KPM, Bahagian Sekolah, 2010).

Kesimpulannya, latihan kepada guru sangat penting untuk dirancang dan dilaksanakan dari semasa ke semasa sama ada di dalam ataupun diluar sekolah. Ia khususnya latihan berkaitan pengurusan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru secara bersepadu di sekolah. Jelasnya, pelaksanaan latihan pengendalian proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah yang bersepadu adalah satu latihan yang sangat diperlukan oleh kalangan semua guru untuk mencapai objektif program tersebut di sekolah pada tahap yang tinggi. Ia terutama sekali buat guru-guru yang baharu misalnya telah berkhidmat kurang daripada 3 tahun. Malah, latihan juga sangat perlu dalam kalangan guru pentadbir yang akan bertanggungjawab bagi menyelia PdP guru di dalam bilik darjah di sekolah. Ia jelasnya selari dengan dasar KPM (SPI KPM Bil. 3, 1987). Di dalam kajian ini, pelaksanaan latihan program sebelum pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah menjadi salah satu dimensi utama yang menjadi pemboleh ubah bebasnya.

2.9.2 Pengurusan Persekitaran Pembelajaran

Wimpelberg dan King (1983) menyatakan untuk memantapkan amalan pengajaran dan pembelajaran dalam kalangan guru di sekolah ialah dengan menyediakan persekitaran sekolah yang selesa dan menarik. Pandangan tersebut selari dengan pandangan Ebmeier (2003) dan Pajak (2001) iaitu kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah sangat bergantung kepada persekitaran sekolah yang bersih, selesa, ceria dan selamat. Manakala menurut Mortimore (1993) pula, ciri persekitaran sekolah yang berkesan mencakupi 11 perkara iaitu;

1. Kepimpinan sekolah yang profesional;
2. Perkongsian visi dan matlamat dalam kalangan semua warga sekolah;
3. Wujud budaya pembelajaran di sekolah;

4. Penumpuan penuh kepada pengajaran dan pembelajaran dalam kalangan semua warganya;
5. Pengajaran yang bermatlamat;
6. Pengharapan yang tinggi;
7. Pengukuhan yang positif;
8. Pemantauan dan penyeliaan terhadap perkembangan;
9. Penekanan terhadap hak dan tanggungjawab murid;
10. Permuafakatan rumah sekolah;
11. Organisasi sekolah yang dinamik;

Manakala Abd Shukor (1995) pula menyatakan persekitaran sekolah berkesan mempunyai ciri-ciri yang merujuk kepada perkara berikut:

1. Mempunyai kepimpinan pengetua yang kuat dengan penumpuan kepada kualiti pengajaran guru;
2. Membina persekitaran sekolah di mana setiap murid berada dalam satu tahap pencapaian yang ditetapkan terlebih dahulu dan tidak boleh rendah daripada itu;
3. Mempunyai suasana disiplin yang teratur;
4. Memberi keutamaan terhadap proses pengajaran di mana sekolah berusaha bersungguh-sungguh bagi memastikan matlamat pengajaran dilaksanakan secara teratur dan memberi faedah;
5. Mengesan kemajuan murid secara sistematik.

Di Amerika Syarikat terdapat beberapa kajian untuk melihat kesan persekitaran yang kurang baik terhadap pengajaran dan pembelajaran. American Schools and University (2001) misalnya telah mendapati keadaan bangunan yang tidak baik serta bilik darjah yang mempunyai jumlah murid yang terlalu ramai mengakibatkan

pencapaian murid dan pengajaran guru tidak memuaskan. Manakala kajian oleh American Federation of Teacher (1997) telah mendapati bahawa keadaan fizikal yang kurang baik bagi sesebuah sekolah akan memberi kesan langsung kepada prestasi PdP guru di dalam bilik darjah, prestasi akademik dan disiplin murid di sekolah. Dapatan daripada kajian di Columbia, Amerika Syarikat (1991) pula telah menunjukkan kesan langsung bahawa pencapaian di sekolah yang tidak mempunyai kemudahan yang baik dan lengkap berada pada tahap 6% lebih rendah berbanding di sekolah yang memiliki kemudahan yang sederhana dan 11% lebih rendah berbanding sekolah yang lebih baik dan lengkap.

American Federation of Teacher (1997) juga telah menjalankan kajian di California terhadap murid sekolah berkaitan kesan pencahayaan semulajadi ke atas prestasi murid dalam mata pelajaran Matematik dan kemahiran membaca. Dapatan kajian itu menunjukkan bahawa 26% murid yang mendapat pencahayaan semulajadi yang baik mempunyai tahap perkembangan sebanyak 20% lebih cepat dalam mata pelajaran Matematik dan 26% lebih cepat dalam pembacaan berbanding murid yang kurang terdedah kepada pencahayaan semulajadi.

Selain daripada itu, kesan bunyi juga menyumbang kepada persekitaran sekolah yang selamat, selesa dan sihat. Menurut American Federation of Teacher (1997), bunyi juga memberi kesan kepada prestasi PdP guru dan murid di sekolah. Mereka telah mengkaji kesan bunyi terhadap murid di beberapa buah sekolah di daerah Colorado dan Washington. Hasilnya mereka telah mendapati sekolah yang terletak hampir dengan landasan keretapi memperolehi prestasi akademik yang lebih rendah berbanding murid sekolah yang bersekolah di kawasan jauh daripada landasan keretapi dan lebih sunyi persekitarannya. Dapatan kajian juga menunjukkan guru kurang bermotivasi mengajar di sekolah yang terletak hampir dengan landasan keretapi disebabkan faktor gangguan kebisingan.

Menurut Lee dan Chang (2000) pula, menyedari kepentingan persekitaran yang terapeutik pemangkin kemenjadian proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah, kesatuan-kesatuan pendidikan di Amerika Syarikat seperti American Federation of Teacher, American Institute of Architects dan The American Associations of School Administrators telah bersama-sama meluluskan satu garis panduan untuk perhatian dan tindakan kepimpinan sekolah di Amerika Syarikat dari aspek pembinaan dan pengubahsuaian bangunan dan persekitaran sekolah masing-masing iaitu:

1. Melibatkan semua pihak (seperti guru, murid, pekerja, ibubapa dan masyarakat) yang akan menerima kesan daripada perubahan tersebut semasa proses perancangan dan pengubahsuaian;
2. Mereka bentuk bilik darjah dan ruang pembelajaran yang membolehkan murid berinteraksi dan melibatkan diri sepenuhnya dalam proses pembelajaran;
3. Menyediakan ruang yang fleksible yang membenarkan murid melakukan pelbagai aktiviti daripada persembahan projek sehinggalah kepada aktiviti pembacaan perlahan;
4. Memastikan reka bentuk sekolah membolehkan sebanyak mungkin pencahayaan semulajadi;
5. Meletakkan tempat yang secukupnya untuk menampung perubahan teknologi yang akan berlaku pada bila-bila masa;
6. Memastikan ruang legar cukup lebar agar penyeliaan pengajaran dan pembelajaran mudah dilaksanakan.

Di Malaysia, bagi memastikan persekitaran sekolah sihat dan selamat untuk pengajaran dan pembelajaran, kerajaan telah mengeluarkan Ordinan Pendaftaran Sekolah 1950 (Peraturan Am Sekolah) dengan penegasan pernyataan;

“Semua makmal dan bengkel amali mesti mempunyai peraturan bertulis yang dipamerkan pada papan kenyataan setiap makmal dan bengkel. Peraturan ini perlu diterangkan oleh guru kepada murid dengan jelas sehingga mereka betul-betul faham pada hari pertama mereka menggunakan makmal atau bengkel tersebut. Dari semasa ke semasa, murid juga perlu diingatkan tentang peraturan tersebut.”

Pelaksanaan penyelia pengajaran guru di sekolah perlu memasukkan elemen persediaan dari aspek keselamatan bilik darjah sebagai satu perkara untuk diperhati dan dinilai terhadap guru khususnya guru mata pelajaran sains dan kemahiran hidup (Lee dan Chang, 2000). Ini penting kerana murid perlu dididik bahawa aspek keselamatan diri dan orang lain mesti diberi keutamaan walau di mana proses pengajaran dan pembelajaran dilangsungkan. Perkara tersebut juga telah dinyatakan dalam Ordinan Pendaftaran Sekolah 1950 (Peraturan Am Sekolah) seperti berikut;

“Setiap sekolah perlu memastikan premisnya selamat diguna atau selamat didiami oleh semua pihak yang mempunyai hak untuk menggunakan atau berada di situ. Bilik-bilik darjah yang dibina juga perlu memenuhi syarat yang telah ditetapkan seperti spesifikasi keluasan, tingkap, pengudaraan ketinggian siling, ruang yang mencukupi dan pencahayaan.”

KPM juga telah mengeluarkan arahan melalui surat pekeliling SPI Bil. 1/1974 supaya bilik-bilik darjah amali hanya boleh dikendalikan oleh guru yang terlatih dalam subjek berkenaan sahaja. Manakala langkah-langkah keselamatan mesti dilakukan mencakupi semua aspek pengurusan makmal seperti pengendalian silinder, paip dan saluran gas, suis, alat dan penghubung elektrik, pencegahan kebakaran, latihan kecemasan api, kelengkapan memadam api, penyimpanan bahan-bahan berbahaya,

keadaan bilik-bilik makmal dan seumpamanya. Di samping itu, guru dan pentadbir sekolah diarahkan menyelia dan mengawasi aktiviti murid dengan rapi bagi memastikan keselamatan murid dan guru sentiasa terpelihara, disamping kemenjadian proses pembelajaran berlangsung dengan lancar.

Manakala Earthman (2004) pula menyatakan, suhu, cuaca, tahap kepanasan dan kualiti udara di dalam bilik darjah memberi kesan kepada prestasi pengajaran guru dan pembelajaran murid. Pernyataan Earthman (2004) berkenaan sama dengan hasil kajian Fisher (2001) dan Schneider (2002). Menurut Fisher (2001) dan Schneider (2002) keadaan suhu, cuaca, tahap kepanasan dan kualiti udara di dalam bilik darjah boleh memberi kesan juga kepada tingkah laku murid. Sehubungan dengan perkara tersebut, Steve Higgins et al., (2005) telah menghasilkan satu Kerangka Konseptual Berkaitan Dengan Persekitaran Sekolah yang memberi impak kepada kualiti pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Ia adalah berdasarkan Rajah 2.8 berikut:



Rajah 2.8. Kerangka Konseptual Berkaitan Dengan Persekitaran Sekolah (Steve Higgins Et Al., 2005).

Menurut Steve Higgins et al., (2005):

1. Sistem dan proses sesebuah organisasi sekolah berbeza berasaskan kelainan persepsi dan keperluan warganya;
2. Tingkah laku guru sangat penting bagi merealisasikan matlamat sesebuah sekolah;

3. Persekitaran sekolah yang berkualiti adalah hasil daripada perancangan dan proses tindakan kerja yang teliti. Ia bukan terhasil secara semulajadi;
4. Moral warga sesebuah sekolah adalah pemangkin kemenjadian persekitaran sekolah yang sihat dan berkualiti.

Heschong (2003) dan Earthman (2004) pula menyatakan bahawa guru-guru umumnya suka mencari sekolah yang berada pada lokasi yang menarik, suasana persekitaran yang tenang dan memiliki kawasan yang luas. Earthman (2004) misalnya telah mendapati sekolah yang memiliki siling bilik darjah yang tinggi memberi motivasi dan kesan positif yang tinggi kepada pelaksanaan perkhidmatan pengajaran dan pembelajaran guru dan prestasi pembelajaran murid di dalam bilik darjah. Menurut Heschong (2003) dan Earthman (2004) juga, siling bilik darjah yang tinggi memberi udara yang lebih banyak dan pencahayaan yang lebih menyerlah. Apabila sesi penyeliaan pengajaran guru dilangsungkan, pihak guru yang mengajar dan penyelia pengajaran guru perlu mengambilkira aspek persekitaran tersebut dengan tujuan menyokong sesi PdP di dalam bilik darjah.

Kesimpulannya, persekitaran sekolah jelas memberi kesan kepada kualiti pengajaran dan pembelajaran guru dan murid di setiap sekolah. Justeru, perkara ini perlu diberi perhatian oleh pihak guru pentadbir di sekolah supaya objektif program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah boleh dicapai dengan cemerlang. Guru-guru dan murid-murid akan merasa selesa, selamat dan bermotivasi tinggi dengan adanya sokongan persekitaran pembelajaran di sekolah mereka yang positif dan teraputik. Di dalam kajian ini, pengkaji menjadikan aspek dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah sebagai salah satu dimensi utama pemboleh ubah bebasnya.

2.9.3 Pengurusan Program Kurikulum

Pengurusan program kurikulum khususnya pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah hendaklah dilaksanakan secara sistematik bagi memastikan objektifnya dicapai dengan cemerlang (Lovell dan Wiles, 1983; Bahagian Sekolah, KPM, 2007 dan Zepeda, 2003). Tanpa pengurusan program yang sistematik dan terancang, matlamat dan halatuju pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah akan menjadi kabur (Lovell dan Wiles, 1983; Wiles dan Bondi, 1996; Sullivan dan Glanz, 2003). Oleh itu, pihak guru pentadbir di sekolah perlu merancang proses penyeliaan pengajaran guru di sekolah dengan berkualiti dan memastikan semua guru terlibat dan bekerjasama bagi berbincang kaedah terbaik untuk menjayakan program tersebut di sekolah masing-masing.

Jawatankuasa Kurikulum Sekolah (JKS) pula bertanggungjawab menyelia dan memantau pelaksanaan pelbagai program pembangunan kurikulum di sekolah. Di sekolah, perancangan program pembangunan kurikulum dapat dicapai dengan adanya kerjasama semua pihak iaitu pihak pengetua, guru, murid, staf sokongan, ibubapa dan pihak lain yang berkaitan (Bahagian Sekolah, KPM, 2007). Program penyeliaan pengajaran guru yang dirancang juga mestilah dilaksanakan dengan cemerlang merujuk kepada takwim pengurusan kurikulum sekolah (Azlin, 2006). Program peningkatan kurikulum pula boleh dibahagikan kepada program sokongan dan program sampingan (KPM, Bahagian Sekolah, 2010). Program sokongan ialah seperti Program Kecemerlangan Akademik, Program Perkampungan Ilmu, Program Self Access Learning (SAL), Program Ulangkaji Kendiri dan Program Tunas Cemerlang. Program-program berkenaan adalah dengan tujuan untuk membantu memotivasi guru dan murid bagi mencapai objektif peperiksaan PMR (PT3) atau SPM dengan cemerlang (KPM, Bahagian Sekolah, 2007). Manakala program sampingan pula ialah seperti Program Pengurusan Murid Cemerlang, Program Membaca dan NILAM (Nilai Ilmu Dan

Amalan Mulia), Program Celik Komputer, Pameran Kerjaya dan Pertandingan Kuiz Pendidikan Kerjaya.

Di sekolah juga, selain daripada program di atas, terdapat juga program kurikulum yang disebut sebagai Program Pemulihan (KPM, Bahagian Sekolah, 2010). Program pemulihan ialah aktiviti yang bersifat PdP yang dirancang oleh guru biasa dan guru pentadbir dengan tujuan untuk membantu murid-murid mengatasi masalah pembelajaran dengan cara;

1. Mengajar murid dengan kaedah yang berbeza;
2. Memperbetul perlakuan yang salah;
3. Menggunakan lebih banyak bahan visual;
4. Mempermudah dan mempelbagaikan latihan;

Aktiviti pemulihan pula sangat perlu dilaksanakan oleh setiap guru apabila murid:

1. Kurang menguasai konsep dan kemahiran asas yang diperlukan bagi sesuatu topik atau konsep;
2. Sering melakukan kesilapan;
3. Tidak dapat memberikan tumpuan kepada isi pelajaran yang sedang diajar atau yang sebelumnya;
4. Tidak menghadiri bilik darjah beberapa waktu atau hari;
5. Murid yang tidak menguasai kemahiran membaca, menulis dan mengira perlu mengikuti bilik darjah pemulihan khas;
6. Murid yang menghadapi masalah lain yang agak serius seperti masalah mental (IQ rendah) dan masalah gangguan emosi, maka mereka perlu mengikuti bilik darjah pendidikan khas. Walau bagaimanapun, murid dalam kategori ini perlu mendapat pengesahan daripada doktor terlebih dahulu.

Program kurikulum di sekolah juga dikenali sebagai program pengukuhan pembelajaran (KPM, Bahagian Sekolah, 2007). Program-program kurikulum yang bertemakan pengukuhan sesi pembelajaran murid dilaksanakan di sekolah dengan tujuan untuk menguatkan pemahaman dan memperkukuh hasil pembelajaran. Perancangan dan pengredan aktiviti pula dilaksanakan mengikut kebolehan murid. Murid akan dipastikan untuk melaksanakan aktiviti pengukuhan yang telah dirancang pada masa yang sesuai atau pada masa yang ditetapkan. Pihak guru pentadbir di sekolah pula akan turut melaksana penyeliaan pengajaran guru semasa pelaksanaan program pengukuhan pengajaran dan pembelajaran tersebut dilaksana di dalam bilik darjah. Di antara aktiviti PdP yang dilaksanakan dalam program pengukuhan pembelajaran ialah:

1. Menggunakan modul belajar cara belajar;
2. Membina perkataan baharu daripada kad tugas yang diberikan;
3. Membuat pengelasan idea;
4. Merekacipta.

Seterusnya, program PdP yang biasa dilaksanakan di sekolah dengan tujuan pemantapan hasil pembelajaran dan peningkatan prestasi akademik murid ialah Program Pengayaan Akademik. Program ini merupakan aktiviti tambahan yang lebih kompleks tetapi menarik dan lebih mencabar. Aktiviti ini boleh digunakan untuk mengesan murid pintar di samping dapat mengasah bakat dan kreativiti mereka. Antara ciri utama dalam program pengayaan akademik ialah:

1. Guru melatih murid meningkatkan kebolehan dalam penyelesaian masalah;
2. Guru menggalakkan murid memahami sifat dan skop yang luas lagi menyeluruh;
3. Guru mengaplikasikan hasil pembelajaran;
4. Guru mengembangkan daya kreativiti murid;

5. Guru menggalakkan murid menggunakan pengetahuan dan kemahiran dalam kehidupan seharian.

Manakala contoh aktiviti pengayaan akademik ialah:

1. Guru memberikan latihan yang lebih mencabar dengan mengaplikasikan kemahiran belajar dan kemahiran berfikir secara kritis dan kreatif;
2. Guru memberikan latihan dalam pelbagai bentuk;
3. Murid membuat projek;
4. Murid membuat rujukan kajian dan kajian lapangan.

Kesimpulannya, pelaksanaan pelbagai program pembangunan PdP di sekolah bertujuan bagi memantapkan prestasi PdP guru di dalam bilik darjah dan pembelajaran murid di sekolah dari semasa ke semasa. Ia juga sebagai program sokongan utama bagi meningkatkan motivasi pengajaran guru dan memantapkan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Manakala murid-murid yang sentiasa didedah dengan pelbagai program kurikulum yang berkualiti akan memberi impak positif semasa sesi PdP guru dalam bilik darjah. Dengan adanya proses pengurusan program pembangunan kurikulum yang terancang khususnya pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah akan menjadikan objektif setiap program tersebut berjaya dicapai dengan cemerlang. Selain strategi perancangan program yang berkualiti dan melibatkan pelbagai pihak, pihak guru pentadbir di sekolah juga perlu melaksana tiga fasa penting dalam perancangan pengurusan program berkenaan iaitu merangkumi fasa perancangan, fasa pelaksanaan dan penilaian program. Di dalam kajian ini, pengurusan program kurikulum iaitu penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah menjadi salah satu dimensi utama pemboleh ubah bebasnya.

2.9.4 Pelaksanaan Laporan Program

Laporan bermaksud maklumat tentang sesuatu kedudukan atau masalah yang dihadapi dan dilaporkan (Kamus Dewan, 1996). Laporan juga dirujuk sebagai suatu kenyataan formal hasil daripada sesuatu kajian atau sebarang maklumat lengkap tentang sesuatu hal yang disampaikan oleh sekumpulan penyelidik atau sesebuah badan yang diarah untuk menyampaikannya (Oxford English Dictionary). Menurut Abdul Rahman et al., (1995), sesuatu laporan penting dibuat untuk digunakan oleh golongan profesional seperti penyelia, pentadbir, pengkaji, perunding dan seumpamanya untuk merancang dan melaksanakan sesuatu program, aktiviti, mengesan masalah dan mengambil tindakan untuk mengatasi sesuatu masalah, merancang strategi tindakan susulan atau untuk menilai kejayaan sesuatu tugas atau program.

Dalam bidang pendidikan, menurut KPM (2010) pelaporan sesuatu pelaksanaan program PdP sangat penting untuk melihat;

1. Kesan penguasaan pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah
2. Kesan kemajuan pengajaran dan pembelajaran. Misalnya selepas beberapa kemahiran diajar oleh guru, murid-murid akan dinilai prestasi semasanya untuk dibuat tindakan susulan sama ada diberikan sesi bimbingan pemulihan, pengayaan dan latihan tambahan.
3. Kesan pencapaian iaitu selepas beberapa topik diajar, untuk mengesan pencapaian murid-murid dan menentukan kedudukan dalam kumpulan. Ia akan melibatkan banyak kemahiran dan dilakukan secara formal.

Menurut Mohamad Najib (1999) pula, laporan sangat penting supaya pihak lain boleh membaca dan menilai keberkesanan sesuatu aktiviti, perkara atau kajian. Penyeliaan pengajaran guru di sekolah adalah salah satu tugas kajian keberkesanan perkhidmatan guru. Seterusnya, KPM (2010) menjelaskan bahawa pihak KPM telah

memberikan penekanan agar pihak pentadbir sekolah melaksanakan pelaporan supaya dapat dilaksanakan langkah pemulihan yang terancang dan bersepadu.

Nampa (2007) pula menjelaskan penulisan laporan hasil penyeliaan pengajaran guru yang berkualiti adalah cabaran utama dalam proses penyeliaan pengajaran. Perkara tersebut selari dengan pandangan oleh Glanz (2007) yang menyatakan bahawa pelaporan penyeliaan pengajaran guru sangat penting untuk membuat langkah penambahbaikan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Manakala Nzabonimpa (2011) pula menyatakan dalam laporan kajiannya bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah memerlukan satu kaedah laporan yang berkesan bagi memotivasikan guru berkembang dalam profesionalismenya. Perkara tersebut selari dengan pandangan Lovell dan Wiles (1983) bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah perlu dilaksanakan pelaporan program, didokumentasi dan dibuat post mortem. Ia juga selari dengan dasar MS ISO 9001: 2008 yang dilaksanakan di KPM.

Dengan adanya laporan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah, ia akan menjadikan program tersebut satu amalan yang profesional, dilaksana dengan teliti, berperancangan, berdokumentasi dan menepati piawai pengurusan yang cekap dan bertaraf antarabangsa (KPM, 2010). Salah satu tujuan utama dilaksanakan pengurusan pentadbiran yang terancang dan berdokumen ialah supaya sistem penyampaian perkhidmatan keguruan di sekolah menepati keperluan pelanggannya (murid sekolah dan ibubapa) dan juga bagi meningkatkan ekspektasi masyarakat (Jabatan Perdana Menteri, 2010).

Di sekolah, carta aliran proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru oleh pihak pentadbir sekolah perlu diadakan sebagai panduan dan rujukan sama ada oleh pihak guru pentadbir, warga guru mahupun daripada pihak PPD dan JPN. Ia penting bagi menunjukkan peringkat tindak kerja laporan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Contoh carta aliran proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di

sekolah ialah pada halaman 106. Ia pengkaji hasilkan berasaskan pembacaan literatur dan pengalaman bertugas selama 7 tahun sebagai penolong pengarah pengurusan pendidikan di Bahagian Sekolah, KPM (2006 - 2012). Umumnya, sehingga sekarang, belum ada satu contoh atau panduan formal daripada pihak KPM berhubung carta proses kerja pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah.

Menurut Gabriel dan Anton (1997), sekolah tidak berkesan kerana faktor guru pentadbir di sekolah yang tidak terlatih dan juga disebabkan kalangan guru yang tidak bermotivasi untuk mengajar. Sehubungan itu, penyeliaan pengajaran dan pelaksanaan program-program sokongan bagi pemantapan pengajaran dan pembelajaran guru perlu dilaksanakan secara berterusan di sekolah. Dapatan kajian oleh Gabriel dan Anton (1997) berhubung pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di Sri Lanka telah mendapati 40% daripada pengurusan pengajaran guru di sekolah adalah berhubung dengan penyeliaan dalam bilik darjah, 20% adalah berkaitan pentadbiran pejabat dan 15% ialah dalam pelaporan penyeliaan pengajaran.

Kesimpulannya, pelaksanaan laporan program khususnya pelaporan hasil penyeliaan pengajaran guru di sekolah sangat membantu pihak guru pentadbir dan guru biasa untuk membincangkan tindakan susulan yang paling sesuai bagi memantapkan perkhidmatan PdP guru di sekolah. Ia juga penting bagi menjana motivasi kerja guru di sekolah dan seterusnya menghasilkan kualiti PdP guru pada tahap yang tinggi. Impak daripada proses penambahbaikan dalam perkhidmatan pengajaran guru juga jelasnya akan memberi kesan yang positif kepada prestasi akademik murid di sekolah. Di dalam kajian ini, aspek pelaksanaan laporan penyeliaan pengajaran guru menjadi salah satu dimensi utama pemboleh ubah bebasnya.

2.9.5 Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru

Kerjaya guru dianggap sangat penting bagi membina sesebuah negara bangsa. Oleh itu, pemilihan dan perancangan bagi melahirkan modal insan berwibawa dan profesional menjadi agenda utama sistem pendidikan sesebuah negara (Esme, 2006). Kajian oleh Esme (2006) bertajuk “Motivasi dan Insentif Kerja Dalam Kalangan Guru di Malawi” mendapati bahawa umumnya, kebanyakan guru-guru merasa pendapatan mereka sebagai guru adalah rendah dan tidak setimpal dengan beban tugas mereka. Di Malawi, guru-guru berijazah hanya merasa gaji mereka sekadar memadai. Pendapatan bulanan guru di Malawi yang rendah berbanding beban tugas dan kos sara hidup menjadikan guru-guru mempunyai motivasi kerja yang rendah (Esme, 2006). Manakala kajian oleh Hunter (1984) pula mendapati bahawa sistem pemberian ganjaran adalah satu mekanisme yang boleh menjadikan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah sesuatu yang istimewa dan menarik. Menurut Hunter (1984) lagi, pemberian ganjaran kepada guru yang cemerlang semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah adalah satu kaedah untuk menjadikan program tersebut sesuatu yang istimewa untuk dijaya dan dilaksana oleh mereka. Oleh itu, warga guru umumnya sangat menyokong pelaksanaan pemberian ganjaran kepada guru yang terbukti cemerlang dalam menjayakan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah (Hunter, 1984).

Menurut Holmstrom dan Milgrom (1991) pula, salah satu kaedah penting bagi meningkatkan motivasi kerja dalam kalangan guru ialah dengan memberikan ganjaran (insentif) kewangan berasaskan kepada prestasi pencapaian akademik muridnya. Menurut mereka (Holmstrom dan Milgrom, 1991), secara teorinya ganjaran kewangan kepada guru akan memberi kesan yang positif dari segi menjana motivasi kerja guru, namun boleh timbul persoalan bagaimana pula dengan isu jika guru tidak tahu apakah kaedah terbaik untuk meningkatkan pencapaian prestasi murid dalam akademik? Pencapaian murid pula tidak meningkat sebaliknya semakin menurun. Begitu juga

dengan isu jika guru mengajar semata-mata kerana mengharapkan ganjaran kewangan. Jika guru mengajar sekadar hendak habiskan sukatan pula, atau hanya berorientasikan markah peperiksaan, atau penipuan dalam pemberian markah peperiksaan, maka semuanya itu akan mengakibatkan impak negatif kepada nilai profesionalisme guru dan kemenjadian murid dalam pembelajarannya (Forestone & Pennell, 1993).

Di dalam tahun 2010, Jabatan Pendidikan Amerika Syarikat telah melaksanakan satu dasar berupa ganjaran kewangan kepada guru-gurunya yang cemerlang dalam pengajaran dan pembelajaran di sekolah dengan memperuntukkan sebanyak USD 1.2 billion untuk merealisasikannya. Tujuan pelaksanaan program berkenaan ialah untuk memantapkan kualiti PdP di sekolah dan bagi memotivasi guru berkhidmat dengan cemerlang dari semasa ke semasa. Apa yang menariknya, program pemberian ganjaran kewangan seperti di Amerika Syarikat itu juga sedang dilaksanakan di negara lain seperti United Kingdom, Chile, Mexico, Israel, Australia, Portugal dan India (Neal, 2011).

Manakala di antara tahun 2007 hingga 2008, di New York Amerika Syarikat, telah dijalankan satu program berupa ganjaran kepada kalangan guru-guru. Setiap sekolah di New York telah mendapat peruntukan berjumlah USD 3000. Dengan peruntukan sejumlah itu, semua warga guru di sekolah bebas untuk menjayakan pelaksanaan anugerah ganjaran istimewa tersebut kepada kalangan guru-guru yang terbukti dinilai cemerlang khususnya di dalam menjayakan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Program tersebut telah mendapat kerjasama dan sokongan padu oleh Kesatuan Guru New York (Baker, 2002). Menurut Baker (2002), didapati bahawa kebanyakan pihak pentadbir di sekolah New York tidak mahu memilih guru itu cemerlang atas dasar senioritinya semata-mata. Begitu juga mereka mendapati kesukaran untuk membentuk satu kaedah spesifik memilih calon guru paling cemerlang dengan bersandarkan pencapaian murid dalam akademik semata-mata. Justeru,

kebanyakan sekolah lebih suka memberi ganjaran secara pencapaian berkumpulan, sama ada di dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru mengikut kumpulan bidang mata pelajaran ataupun prestasi pembelajaran murid di dalam bilik darjah. Misalnya, jika semua guru di sesebuah sekolah telah terbukti berjaya mencapai sasaran pelajaran muridnya, maka semua kalangan guru akan sama-sama berhak menikmati ganjaran berdasarkan peruntukan tersebut.

Selain daripada itu, Baker dan George (2002) telah menjelaskan bahawa setakat ini di Amerika Syarikat, belum ada lagi kajian yang menunjukkan terdapatnya impak yang positif di antara ganjaran guru dengan penyeliaan pengajaran guru, kehadiran guru dan murid, faktor tingkah laku positif dalam kalangan guru dan murid, pencapaian peperiksaan murid dan peperiksaan awam. Seterusnya, Baker (2002) juga menyatakan tiada bukti setakat ini di Amerika Syarikat yang menunjukkan bahawa ganjaran terhadap guru menimbulkan kesan kepada tingkah laku guru, persekitaran sekolah dan juga kehadiran guru. Daisy dan Doris (1985) dalam kajiannya berhubung dengan pelaksanaan amalan memberi ganjaran guru di sekolah pedalaman di Amerika Syarikat pula telah mendapati meskipun pelbagai ganjaran menarik diberikan kepada kalangan guru di kawasan pedalaman, namun mutu pencapaian murid-murid sekolah masih rendah. Daisy dan Doris (1985) juga mendapati, kebanyakan guru-guru di kawasan pedalaman Amerika Syarikat kurang kemahiran pengajaran bagi memantapkan PdP terhadap murid. Justeru, dalam kajiannya, Daisy dan Doris (1985) mencadangkan bahawa bagi menangani isu kelemahan pengajaran dan pembelajaran dan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah kawasan pedalaman, pihak guru pentadbir hendaklah memantapkan proses pelaksanaan program tersebut di dalam bilik darjah dan juga memantapkan sistem pengurusan kurikulum di sekolah. Berlandaskan kepada perkara di atas, Sigford (2006) telah menyatakan bahawa diantara pendekatan terbaik bagi menjayakan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah

ialah dengan melaksana latihan, menyediakan ganjaran kepada guru yang terbukti cemerlang dalam pengajarannya dan menyediakan kemudahan pengajaran dan pembelajaran yang di perlukan sesuai dengan zaman dan masa kini.

Heck et al. (1990) pula menyatakan bahawa pihak guru pentadbir di sekolah perlu memberi ganjaran kepada guru yang menunjukkan prestasi yang cemerlang di dalam aktiviti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Ia boleh dilaksana melalui pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Wimpelberg dan King (1983) menyokong pandangan tersebut dengan menyatakan guru-guru memerlukan sumber berupa pendapatan yang memuaskan, status kerjaya yang menarik dan ganjaran-ganjaran yang istimewa bagi memotivasikan mereka dalam bekerja. Malah, Wimpelberg dan King (1983) menyatakan bahawa untuk menangani isu guru yang kurang kompeten dalam PdP ialah dengan mendorong melalui pelaksanaan pemberian ganjaran yang istimewa kepada kalangan guru jika berlakunya perubahan dan peningkatan prestasi pembelajaran muridnya di sekolah (Sigford, 2006 ; Rosalind, 2009). Manakala hasil kajian oleh Sher (1983) berhubung bentuk ganjaran guru di luar bandar pula adalah berlandaskan kajiannya terhadap 95 orang personalia yang terdiri daripada kalangan guru di sekolah pedalaman daerah Virginia, Amerika Syarikat seperti di Jadual 2.2 berikut:

Jadual 2.2

Insentif Dan Ganjaran Yang Ditawarkan Di Sekolah Luar Bandar (Sumber Daripada Soal Selidik dan Dianalisis Menggunakan Sistem Analisis Statistik).

	YA	TIDAK
INSENTIF PENGAMBILAN		
Faedah sampingan	96%	4%
Gaji permulaan yang kompetitif	63%	37%
Bantuan mendapatkan rumah	47%	53%
Perbelanjaan perpindahan	35%	97%
INSENTIF KESETIAAN		
Tuisyen untuk latihan	85%	15%
Wang untuk bahan pengajaran	79%	21%
Masa siaran bagi aktiviti khas	78%	22%
Wang untuk menghadiri persidangan	76%	24%
Nisbah pelajar guru yang rendah	75%	25%
Pembantu guru	69%	31%
Elaun perjalanan	53%	47%
Tempoh rancangan untuk semua peringkat	37%	63%
Cuti sabatikal	31%	69%
Hubungan mentor	25%	75%
Sekolah ditaja/ aktiviti sosial disahkan	22%	78%
GANJARAN KEPADA GURU		
Hari penghargaan guru	25%	75%
Sijil atau plak	16%	84%
Anugerah tahunan guru	13%	87%
Pelan perancangan induk	4%	96%
Merit gaji	2%	98%

Kesimpulannya, amalan memberi ganjaran kepada kalangan guru yang terbukti cemerlang semasa pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah telah berjaya di laksanakan di kebanyakan negara maju seperti di Amerika Syarikat dan negara-negara maju di Eropah. Justeru, pihak yang bertanggungjawab terhadap pembangunan profesionalisme keguruan di Malaysia boleh mengambil kira aspek ini

bagi melaksana dan menjayakan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Pelaksanaan ganjaran kepada guru boleh berfungsi sebagai dorongan kepada guru bagi menghasilkan mutu perkhidmatan PdP yang cemerlang selari dengan gagasan kecemerlangan perkhidmatan keguruan di Malaysia. Di dalam kajian ini, pelaksanaan ganjaran kepada guru menjadi salah satu dimensi utama pemboleh ubah bebasnya.

2.10 Kajian Berkaitan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru di Sekolah

Umumnya, kajian dalam bidang pengurusan pendidikan berhubung pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah dan hubungannya dengan motivasi kerja dalam kalangan guru masih kurang di peringkat luar negara dan masih belum ada di peringkat dalam negara.

Kajian Dari Dalam Negara

Setakat ini, kajian oleh para pengkaji dari dalam negara berkaitan penyeliaan pengajaran guru ialah Aplikasi Gaya Penyeliaan Pengajaran Guru Pembimbing Dalam Pengurusan Latihan Mengajar, Wan Shafira (2011), Penyeliaan Pendidikan : Pentadbir sekolah Guru Besar dan Pengetua, Nazaruddin (1992), Penyeliaan Klinikal : Satu Pendekatan Terhadap Pengajaran dan Pembelajaran di Sekolah, Rahimah (1986), Penyeliaan Pengajaran Satu Pendekatan Kaunseling, Asnah (1995), Keberkesanan Penyeliaan Pengajaran di Sekolah Luar Bandar Daerah Muar, Haliza (2005), Penyeliaan Pengajaran Satu Harapan, Ismail (1986) Penyeliaan Klinikal – Satu Pendekatan Terhadap Pengajaran Dan Pembelajaran Di Sekolah, Rahimah (1986), Persepsi Guru Sekolah Menengah Terhadap Penyeliaan Pengajaran, Rafisah Osman (2000) dan Penyeliaan Klinikal Satu Pendekatan Berhikmah, Ismail dan Othman (2001).

Di antara hasil kajian dalam negara berhubung program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah adalah dengan merujuk kepada kajian oleh Wan

Shafira (2011) bertajuk Aplikasi Gaya Penyeliaan Pengajaran Guru Pembimbing Dalam Pengurusan Latihan Mengajar - terhadap 63 orang guru di Zon Skudai dan Zon Nusajaya di negeri Johor. Hasil dapatan kajiannya menunjukkan guru penyelia pengajaran telah menggunakan pelbagai gaya penyeliaan pengajaran guru bagi menjayakan program tersebut. Diantara gaya penyeliaan pengajaran guru yang dikenali ialah gaya kawalan direktif (*directive Control*), kawalan informal (*directive informal*), kolaboratif (*collaborative*), tidak direktif (*non-directive*) dan menyelia guru mengikut model penyeliaan klinikal.

Kajian oleh Baharom (2002) pula mendapati punca kegagalan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah adalah kerana sikap pentadbir sekolah yang masih belum bersedia menguruskan program tersebut secara terancang dan sistematik. Berkaitan dengan pengurusan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah juga, Alimuddin (2010) telah menyatakan bahawa umumnya, masyarakat telah mengambil maklum bahawa pengurusan sekolah yang berkesan dan cemerlang dipimpin oleh guru pentadbir sekolah yang mampu mengurus dan menyediakan matlamat pengurusan program kurikulum yang jelas dan komprehensif. Sebab itu, KPM (2010) telah menegaskan bahawa di antara pengurusan pentadbiran di sekolah yang paling utama ialah pengurusan kurikulum yang sistematik di sekolah.

Hamdan dan Nurlia (2008) pula telah melaksana kajian bertajuk Penyeliaan Pengajaran Dan Pembelajaran Di Sekolah-Sekolah Kebangsaan Di Daerah Kota Tinggi, Johor. Sampel kajian mereka melibatkan 321 orang guru dari sekolah-sekolah kebangsaan di daerah Kota Tinggi Johor. Hasil kajian mereka menunjukkan bahawa guru-guru mempunyai tanggapan yang positif terhadap program penyeliaan pengajaran guru yang dilaksanakan di sekolah-sekolah. Kajian mereka juga mendapati program penyeliaan pengajaran guru yang dijalankan di sekolah adalah tinggi dan penyeliaan pengajaran guru yang diamalkan berkesan untuk meningkatkan profesionalisme guru

dari segi kualiti guru, perkongsian pengalaman dan ilmu pengetahuan. Mereka juga telah mendapati program penyeliaan pengajaran guru di sekolah telah membantu guru mencapai objektif perkhidmatannya di sekolah. Sebaliknya, dapatan kajian mereka juga menunjukkan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah kurang berkesan dalam memperkukuhkan hubungan komunikasi dalam profesionalisme di antara pihak guru penyelia dan guru biasa yang diselia.

Nurahimah Mohd Yusoff dan Rafisah Osman (2010) pula telah melaksanakan kajian bertajuk Hubungan Kualiti Penyeliaan Pengajaran Dengan Efikasi Guru. Kajian yang dijalankan terhadap 856 orang guru yang terdiri daripada 11 buah sekolah menengah di negeri Kedah, menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kualiti penyeliaan pengajaran dengan efikasi guru. Selain itu, didapati bentuk penyeliaan pengajaran guru juga berupaya mempengaruhi hubungan di antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Kesimpulannya, penyeliaan pengajaran guru yang berkualiti akan berupaya meningkatkan efikasi guru dan begitu juga sebaliknya.

Manakala kajian oleh Mohd Zulkifli (2009) pula bertujuan untuk meneroka pegangan kepenyeliaan pensyarah pembimbing (PP) dan menyelidik stail penyeliaan serta meneliti interaksi dalam konferensi sebelum dan selepas penyeliaan. Kajian beliau turut mengkaji sumbangan penyeliaan pengajaran oleh PP terhadap perkembangan guru pelatih (GP) dalam proses belajar mengajar. Triangulasi pemerhatian bukan responden, temu bual mendalam dan semakan dokumen diguna pakai dalam pengutipan data, seterusnya data dianalisis dan dikodkan secara manual. Unit analisis yang dikaji oleh beliau ialah penyeliaan pengajaran oleh PP dan proses belajar mengajar oleh GP pendidikan teknikal dan kejuruteraan dalam praktikum latihan mengajar (LM) semester 1 sesi 2007/08. Set latar sosial yang diselia ialah bengkel kemahiran manipulatif di sekolah di mana GP ditempatkan.

Pemilihan responden kajian pula dibuat secara persampelan bertujuan intensiti bersifat *non-emergent*. Seramai sepuluh responden (dua pensyarah pembimbing dan lapan guru pelatih) dari lima buah sekolah menengah di Johor telah terlibat dalam kajian beliau. Hasil kajian beliau telah mendapati berdasarkan kepada reka bentuk kajian kes pelbagai, pegangan kepenyeliaan PP adalah menjurus kepada prinsip demokrasi dengan penekanan kepada penonjolan kekuatan dan kelemahan pengajaran GP. Pegangan kepenyeliaan ini bersesuaian dengan stail penyeliaan PP. Stail penyeliaan yang diamalkan oleh PP adalah pelbagai dengan stail direktif perlakuan informatif menjadi mod yang dominan. Konferensi pra penyeliaan hampir tidak dilakukan tetapi penyeliaan langsung dalam bengkel dan konferensi pasca penyeliaan adalah prolifik.

Semasa konferensi pasca penyeliaan, PP memperlihatkan sikap keterbukaan, telus dan fleksibel dalam interaksi mereka dengan GP. Pegangan awal GP adalah mencontohi pengajaran mantan guru mereka, manakala pembelajaran belajar cara mengajar GP adalah melalui pengalaman dan interaksi sosial dalam persekitaran sekolah. GP menunjukkan peningkatan dari segi kematangan dan keyakinan diri. Penyeliaan pengajaran yang bersifat mesra pelatih perlu dipraktikkan bagi membolehkan GP menguasai kecekapan mengajar yang optimum.

Kajian Dari Luar Negara

Manakala kajian para pengkaji berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru daripada luar negara pula ialah Penyeliaan Pengajaran dan Penilaian, Nolan (2004), Persepsi Guru Sekolah Menengah Tinggi Terhadap Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah Menengah Ukraine dan Kanada, Kutsyuruba (2003), Penyeliaan dan Kepimpinan Pengajaran, Satu Pendekatan Pembangunan, Glickman et al., (2001), Panduan Asas Penyeliaan Pengajaran oleh Kepimpinan Pengajaran, Glickman et al., (2005), Efikasi Guru, Penyeliaan dan Guru Sumber Sekolah Pendidikan Khas,

Coladarci (1997), Bagaimana Penyeliaan Pengajaran Mempengaruhi Efikasi dan Komitmen Guru, Ebmeier (2003) dan Penyeliaan Pengajaran Di Empat Buah Sekolah Menengah Zimbabwe, Mupoperi (2007).

Kajian dari luar negara pula dimulakan dengan merujuk hasil kajian oleh Blasé dan Blasé's (1999). Mereka membuat kajian berkaitan perspektif guru terhadap sikap pentadbir sekolah untuk memotivasi minat mengajar dalam kalangan guru di Timur dan Barat Amerika Syarikat. Kajian ini telah membahagikan perspektif guru kepada dua kumpulan guru pentadbir di sekolah yang dilihat sebagai penyelia pengajaran iaitu penyelia pengajaran berkesan dan penyelia pengajaran tidak berkesan. Di antara hasil dapatan kajiannya ialah penyelia pengajaran yang berkesan memiliki ciri-ciri berpengalaman dan berpengetahuan luas dalam aspek kurikulum, teknik dan kemahiran mengajar. Kajiannya juga mendapati guru pentadbir di sekolah lebih banyak menekankan tentang aspek tingkah laku mengajar dalam kalangan guru berbanding soal kurikulum, kemahiran mengajar dan penggunaan alat bantu mengajar.

Kajian oleh Pansiri (2008) pula mendapati 75 peratus daripada responden nya yang terdiri daripada kalangan guru di Botswana telah menunjukkan bahawa kalangan guru berkenaan lebih suka guru penyelia pengajaran bersikap sebagai kawan dan merancang secara bersama sebelum memutuskan tarikh, bila dan di mana akan dilaksanakan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Guru-guru menurut Pansiri (2008) lebih suka dilayan sebagai kawan untuk membincangkan kaedah pengajaran berkesan dan tidak suka dengan arahan dan kritikan. Guru-guru juga didapati suka menganggap mereka umpama dicerobohi privasi mereka di dalam bilik darjah apabila dilaksana penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dengan cara mengarah, mengkritik dan terlalu birokratik. Manakala hasil kajian oleh Ayse Bas' (2002) pula telah mendapati kalangan guru pentadbir di sekolah menengah swasta di Turki mempunyai kuasa penuh untuk menetapkan sendiri bila dan di mana akan

bermulanya penyeliaan pengajaran guru di sekolah mereka. Manakala kalangan guru memberi kerjasama dan akur terhadap segala arahan dan kritikan yang dikeluarkan oleh pihak guru pentadbir di sekolah mereka bagi menjayakan pelaksanaan program berkenaan daripada awal hingga akhir.

Dapatan kajian Rous (2004) pula telah mendapati punca proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah kurang berkesan dan menerima perspektif negatif dalam kalangan guru ialah kerana kurangnya komunikasi dan perbincangan oleh pihak guru pentadbir dan guru biasa mencakupi aspek latihan, pengurusan program dan laporan program tersebut di sekolah sejak awal tahun. Manakala kajian daripada Blasé & Blasé (1999) pula mendapati di Amerika Syarikat, menjadi amalan dalam kalangan pihak guru pentadbir di sekolah untuk mengedarkan pelbagai hasil penulisan ilmiah berkaitan proses pengurusan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Makalah ilmu berkenaan program tersebut sangat membantu dalam kalangan guru biasa dan guru pentadbir sebagai penyelia pengajaran guru melaksanakan tugas mereka di sekolah. Peter (2011) pula menambah, keadaan sumber maklumat pengurusan pendidikan pengajaran di Amerika Syarikat berbeza dengan keadaan di negara sedang membangun atau kurang maju. Di negara membangun atau kurang maju, masih ada lagi isu kekurangan sumber maklumat khususnya berkaitan pengurusan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah secara sistematik. Malah, terdapat di kebanyakan sekolah di negara berkenaan tidak mempunyai kemudahan mengakses internet bagi mendapatkan maklumat berkaitan pelaksanaan program tersebut dari semasa ke semasa.

Zepeda dan Ponticell (1998) dalam laporan kajian mereka pula menyimpulkan bahawa kajian perlu dilaksanakan untuk mengkaji pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dan kesannya kepada motivasi kerja guru di sekolah. Mereka juga mencadangkan agar para pengkaji melihat apakah tahap kecekapan penyelia

pengajaran guru di sekolah melaksanakan tugas mereka. Melalui dapatan hasil laporan kajian tersebut, Zepeda dan Ponticell (1998) berpendapat alasan konkrit boleh diberikan kepada pihak berkuasa sebagai asas untuk mencadangkan agar diwujudkan jawatan pembantu guru penyelia pengajaran guru di sekolah. Kesimpulannya, pengurusan penyeliaan pengajaran guru di sekolah perlu dilaksanakan melalui proses pelaksanaan yang sistematik dan melibatkan kerjasama semua warga guru di sekolah. Ia adalah merupakan tugas yang mencabar dan memerlukan pembantu guru penyelia pengajaran guru bagi melicinkan proses pelaksanaan program tersebut dari awal hingga akhir tahun.

Manakala kajian oleh Abebe (2014) terhadap guru di Ethiopia pula telah mendapati ketidakberkesanan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah adalah disebabkan kekurangan pelaksanaan latihan persediaan sebelum dilaksanakan program berkenaan. Abebe (2014) dalam kajiannya juga mendapati pihak penyelia pengajaran guru tidak melaksanakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dengan terancang, alat bantuan pengajaran di dalam bilik darjah pula tidak lengkap dan pihak sekolah juga didapati tidak mempunyai peruntukan kewangan yang cukup bagi melaksanakan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dengan berkesan dan bersepadu. Oleh itu, pihak guru pentadbir dan guru biasa di sekolah tidak mampu melaksanakan program tersebut dengan berkesan. Manakala kalangan guru juga tidak bermotivasi melaksanakan program tersebut disebabkan halangan-halangan tersebut.

Berdasarkan maklumat berkaitan, kajian ini menyumbang pengetahuan bagi mengenal pasti tahap pelaksanaan program tersebut di negeri Selangor dengan berasaskan kepada lima dimensi pemboleh ubah bebas kajian ini iaitu berdasarkan aspek latihan pelaksanaan penyeliaan pengurusan guru, persekitaran pembelajaran di sekolah, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan pelaporan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan pelaksanaan pemberian ganjaran kepada guru.

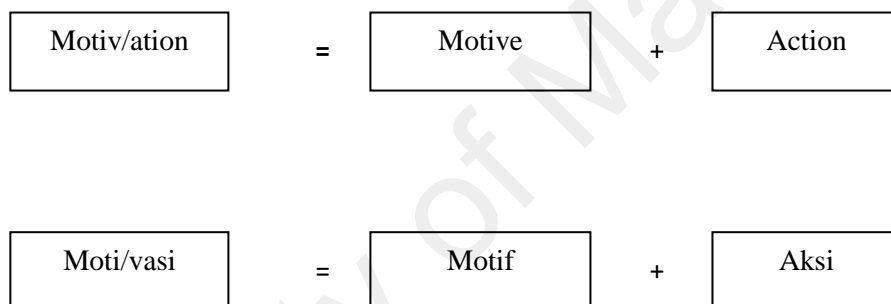
Manakala kaedah kajian kajian ini adalah berasaskan rujukan kepada Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) dan Model Sistem Kendalian Stoner dan Wankel (1985). Kelima-lima konstruk pemboleh ubah tersebut dikenal pasti oleh pengkaji sebagai sangat sesuai untuk mengkaji tentang proses pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dan hubungannya dengan motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor. Maklumat berkaitan perkara tersebut boleh dirujuk kepada Kerangka Konseptual Kajian ini di halaman 46.

Berasaskan maklumat di atas, jelas menunjukkan kajian oleh para sarjana dalam bidang pendidikan sama ada daripada dalam negara ataupun daripada luar negara masih kurang bagi melaksana kajian berkaitan pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dan kesannya kepada motivasi kerja guru di SMK. Oleh itu, dapatan kajian ini boleh dijadikan sebagai panduan kepada warga pendidik di SMK khususnya di negeri Selangor melaksana penyeliaan pengajaran guru di sekolah masing-masing dengan berkesan dan cemerlang. Dapatan kajian ini juga boleh membantu semua guru amnya dan guru pentadbir di sekolah khususnya bagi mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dengan terancang dan sistematik di SMK. Di samping memberikan penekanan untuk mengetahui tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor, dapatan kajian ini juga mengenalpasti ciri-ciri penyeliaan pengajaran yang berkesan, faktor-faktor yang mempengaruhi kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dan kesan pelaksanaan program tersebut terhadap motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor.

2.11 Pandangan Tokoh Mengenai Motivasi Kerja

Motivasi adalah satu proses psikologi atau kognitif yang bersifat subjektif dan yang paling asas, daripada proses kognitif yang aktif dan positif, akan diikuti dengan pelbagai aspek yang lain seperti kebolehan, potensi dalam bekerja, semangat dan kesungguhan.

Menurut pendapat ini, motivasi individu akan datang apabila kognitifnya dapat berfungsi secara baik dan sihat, keupayaan untuk memikirkan perkara berkaitan kerja, berkeyakinan menjalankan tugas, berdaya untuk membuat keputusan dan mampu untuk bekerja secara ikhlas tanpa paksaan. Menurut Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (1995), motivasi adalah satu proses yang menghasilkan, mengarah, dan mengekalkan tingkah laku individu bagi mencapai sesuatu matlamat. Menurut Steers dan Porter (1975) pula motivasi adalah daripada perkataan Inggeris iaitu 'motivation' yang diambil daripada perkataan Latin 'movere' bermaksud menggerakkan. Ia merupakan satu dorongan untuk membangkit, menguatkan dan mengarah kelakuan seseorang.



Rajah 2.9. Motivasi Dan Tingkah Laku Bekerja (Steers dan Porter 1995, 5th ed.)

Daripada rajah 2.9 menunjukkan bahawa motivasi adalah aksi yang digerakkan ke arah motif. Oleh itu, ia adalah salah satu kaedah pencarian pengaruh bagi membangkitkan, menguatkan dan mengarahkan sesuatu kelakuan seseorang individu untuk mencapai matlamat. Secara umumnya, motivasi adalah satu set kekuatan yang ada pada diri seseorang individu dimana kekuatan tersebut akan mendorong dan mempengaruhi individu untuk bertingkah laku positif ke arah matlamat dan keperluan.

Menurut Mofareh (2011) penyeliaan pengajaran guru yang berkualiti tinggi boleh memberi kesan kepada motivasi kerja guru dan meningkatkan kecekapan pengajaran guru di sekolah. Manakala diantara tokoh sarjana barat yang ada menulis dan menyelidik tentang pelaksanaan penyeliaan pengajaran boleh meningkatkan

motivasi kerja guru ialah Oliva dan Pawlas (2001), Glickman et al. (2001) dan Sergiovanni dan Starratt (2002). Kajian misalnya oleh Oliva dan Pawlas (2004) telah mendapati bahawa pelaksanaan penyeliaan guru boleh menjana motivasi kerja guru untuk meningkatkan kemahiran pengajaran dan pembelajaran. Pendapat tersebut di sokong oleh pendapat Ahmad Kamal et al. (2015) bahawa salah satu dimensi utama yang boleh menjana motivasi kerja guru di sekolah ialah pelaksanaan penyeliaan pengajaran yang terancang. Justeru, pihak pentadbir sekolah perlu merancang pengurusan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah dengan sistematik melibatkan semua guru di sekolah.

Seseorang individu yang bermotivasi akan dapat membuat keputusan dan seterusnya bersedia untuk memikul segala hasil di atas keputusan yang telah dibuat. Menurut Andrzej Huczynski dan David Buchanan (1991) motivasi merupakan satu proses pembuatan keputusan bagi membolehkan seseorang individu memilih hasil yang dikehendaki dan menentukan set tingkah laku yang bersesuaian untuk mencapainya. Fred Luthans (1995) pula menyatakan motivasi sebagai satu proses yang bermula dengan kekurangan fisiologi, psikologi, atau keperluan yang menggerakkan tingkah laku atau kehendak yang menjurus kepada satu matlamat atau insentif. Keperluan kepada pembentukan matlamat dalam pekerjaan dianggap sebagai satu motivasi yang dapat menggerakkan diri individu ke arah usaha untuk memenuhi domain afektif, kognitif ataupun psikomotor dalam kehidupan.

Menurut Samuel (2006), penyelia pengajaran yang cemerlang mesti memiliki sikap yang positif. Apabila penyelia pengajaran bersikap positif, ia akan mendorong guru bermotivasi tinggi dan berminat untuk diselia dan mengajar. Mengikut Beach dan Reinhartz (2000) pula, dari aspek sumber manusia, motivasi dikatakan sebagai satu bentuk dorongan yang melibatkan kesediaan seseorang individu ataupun kumpulan dalam menyumbangkan tenaga dan usaha untuk mencapai sesuatu matlamat, tujuan atau

ganjaran. Manakala menurut Sergiovanni dan Starratt (2002), diantara sebab utama halangan pelaksanaan penyeliaan pengajaran mencapai objektifnya ialah kerana kalangan penyelia pengajaran sering bertugas di luar sekolah. Perkara ini ditegaskan oleh Jacklyn (2008) bahawa pasukan penyeliaan pengajaran yang berkesan di sekolah mampu melaksana penyeliaan pengajaran klinikal yang berkualiti bagi mencapai objektif penyeliaan pengajaran dan memberikan khidmat sokongan bagi meningkatkan motivasi kerja guru di sekolah.

Motivasi juga merupakan satu perangsangan yang membangkitkan dan mengekalkan minat seseorang individu ke arah mencapai sesuatu matlamat tertentu termasuk mengubah minat, sikap dan tingkah laku. Dapatan kajian oleh Pierce dan Rowell (2005) pula telah menunjukkan bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran merupakan proses yang boleh memperkembangkan dan menyokong setiap guru dari segi membina motivasi sendiri, kesedaran sendiri dan kemahiran pengajaran terkini yang diperlukan oleh guru. Kesimpulannya, motivasi adalah satu kuasa dalaman yang akan membangkit, mengarah dan mengawal minat tingkah laku individu untuk menjayakan sesuatu kerja dan perkara. Sikap terhadap sesuatu tugas datangnyanya daripada pembentukan perasaan dan pemahaman seorang pekerja secara positif terhadap sesuatu perkara akan memberinya dorongan dan semangat ke arah menjalankan aktiviti pekerjaan secara positif dan bermakna.

Kajian berkaitan motivasi kerja guru

Kajian ilmiah yang berkaitan motivasi dalam profesionalisme pendidikan pula ialah Tahap Motivasi dan Punca-Punca Tekanan Guru Yang Melanjutkan Pengajian, Wan Noraini dan Nooraini (2011), Komunikasi Kepimpinan Sekolah Dan Hubungan Dengan Motivasi Kerja, Shukri Hj Zain (2004), Minat, Motivasi Dan Kemahiran Mengajar Guru, Halimah Harun (2006), Iklim Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru,

Ahmad Zabidi (2006), Penilaian Prestasi Guru Dan Hubungannya Dengan Motivasi Kerja, Abdull Sukor et al., (2008), Keberkesanan Pekerjaan Dan Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Menengah, Abdull Sukor et al., (2002).

Manakala di antara hasil kajian ilmiah oleh sarjana luar negara berkaitan motivasi kerja dalam profesionalisme pula ialah Teori Motivasi Keperluan Manusia, A.H Maslow (1943), Memotivasi Pekerja, Herzberg (1968), Impak Penghargaan Dalam Motivasi Instrinsik, Deci (1971), Perubahan Dalam Motivasi Instrinsik, Kesan Negatif dan Ancaman, Deci dan Cascio (1972), Memperkasa Motivasi Instrinsik, Anderson et al (1976), Motivasi Instrinsik dan Pengenalpastian Tingkah laku, Deci dan Ryan (1985), Motivasi dan Pendidikan, Daoust et al (1988), Motivasi dan Kajian Pengajaran, Lepper (1988), Motivasi Dalam Kajian Pengajaran Guru, Lepper (1988), Pendekatan Motivasi Kendiri Dan Pementapan Personaliti, Deci Dan Ryan (1991), Faktor Yang Memberi Kesan Kepada Motivasi Guru, Muhammad Yayyab (2011), Dan Motivasi Dan Kepuasan Kerja, Ifinedo (2004).

2.11.1 Teori Motivasi Dalam Pengurusan Kerja Menurut Maslow

Seorang ahli psikologi klinikal Amerika iaitu Abraham Maslow telah memperkenalkan satu teori tingkah laku individu yang berkait rapat dengan tingkat keperluan manusia. Beliau berpendapat sekiranya seseorang telah dapat memenuhi semua keperluan dalam hidup maka individu tersebut telah berjaya dalam menentukan hidupnya. Maslow mengaitkan kepentingan memenuhi semua tingkat keperluan dengan tahap motivasi individu dalam pengurusan strategik. Jika individu berjaya memenuhi semua keperluan maka individu tersebut akan berperanan dengan lebih aktif dan ceria sebagai seorang pekerja dalam apa jua bentuk organisasi. Individu tersebut akan dapat memberikan sumbangan terhadap pengurusan dengan lebih ikhlas, mempunyai dorongan, sanggup berusaha dengan lebih gigih dan menjadi produktif.

Teori hierarki Maslow menjelaskan bahawa setiap individu perlu memenuhi segala keperluan asas untuk mencapai kesejahteraan dalam hidup. Lima keperluan ini harus dipenuhi oleh individu untuk mengelakkan diri daripada mengalami perasaan kekurangan berbanding individu lain. Lima asas keperluan menurut Maslow ini telah disusun dalam bentuk hierarki yang bermula daripada aspek fisiologi sehinggalah kepada keperluan pencapaian hasrat diri. Menurut Maslow, setiap individu hanya mempunyai satu keperluan hidup dalam satu masa yang tertentu. Setelah satu-satu keperluan tersebut berjaya dipenuhi, keperluan tersebut tidak dapat lagi memberikan semangat dan dorongan kepada individu berkenaan untuk bekerja dengan lebih teguh.

Lima keperluan asas menurut Maslow adalah keperluan fisiologi, keperluan keselamatan, keperluan sosial, keperluan nilai diri dan keperluan hasrat diri. Maslow menekankan kepada kepentingan setiap individu untuk memenuhi setiap peringkat keperluan tersebut sebagai langkah memperoleh motivasi dalam pekerjaan. Segala peringkat keperluan tersebut boleh dikenal pasti dan disediakan dalam alam pekerjaan, antaranya seperti:

i. Keperluan Fisiologi

Keperluan fisiologi merupakan peringkat yang paling asas dan rendah tetapi paling penting untuk dipenuhi oleh seseorang pekerja terlebih dahulu. Keperluan jenis ini termasuklah keperluan dari aspek makanan, minuman, pakaian dan tempat tinggal. Semua keperluan di peringkat ini boleh dipenuhi oleh pengurusan kerja dalam organisasi melalui imbuhan atau ganjaran bekerja seseorang individu seperti perolehan gaji, elaun, bonus dan upah yang mencukupi untuk keperluan asas ini. Keperluan ini adalah sangat penting kerana keperluan jenis ini akan menentukan sama ada individu itu dapat meneruskan kehidupan atau tidak.

ii. Keperluan Keselamatan

Ia merupakan peringkat keperluan kedua dalam teori menurut Maslow. Keperluan keselamatan merupakan keperluan asas manusia sesudah keperluan yang pertama Berjaya dipenuhi. Keperluan keselamatan di tempat kerja termasuklah seperti keperluan jaminan keselamatan fizikal di tempat kerja, kesihatan pekerja, kestabilan dan keselamatan psikologi. Faktor ini akan mewujudkan persekitaran kerja yang lebih selamat dan terjamin kepada pekerja tanpa dibimbangi perasaan takut dan gelisah.

iii. Keperluan Sosial

Ia merupakan peringkat keperluan ketiga dalam teori hierarki Maslow. Keperluan social ini dianggap penting kepada individu apabila keperluan keselamatan telah dapat dicapai sepenuhnya oleh individu. Keperluan ini akan dipenuhi apabila individu merasakan dirinya adalah sebahagian daripada organisasi, merasa diri disayangi dan dikasihi, perasaan di punyai, mempunyai teman dan merasa diperlukan oleh organisasi. Keperluan sosial ini berkait rapat dengan interpersonal dan interaksi dalam organisasi. Kestabilan psikologi akan dirasai apabila individu mempunyai rakan dalam organisasi dan dapat bersosialisasi dan bukannya terpaksa bekerja secara bersendirian atau berasingan daripada orang lain.

Maslow menetapkan ketiga-tiga peringkat keperluan tersebut sebagai perkara penting dan asas yang patut dipenuhi oleh pihak pengurusan strategic organisasi supaya Berjaya menghasilkan tenaga pekerja yang sentiasa bermotivasi, berdaya saing dan bersemangat dalam menjalankan tugas dan peranan. Selain daripada tiga peringkat keperluan

tersebut Maslow menetapkan dua peringkat keperluan tambahan ke atas individu untuk dipenuhi. Dua keperluan ini merupakan kesinambungan daripada ketiga-tiga keperluan tadi yang menjadi sumber terkuat untuk mendorong individu dalam menjalankan kerja. Keperluan peringkat keempat dan kelima ini akan mendorong individu untuk meningkatkan lagi tahap keupayaan kerja pada tahap yang maksimum.

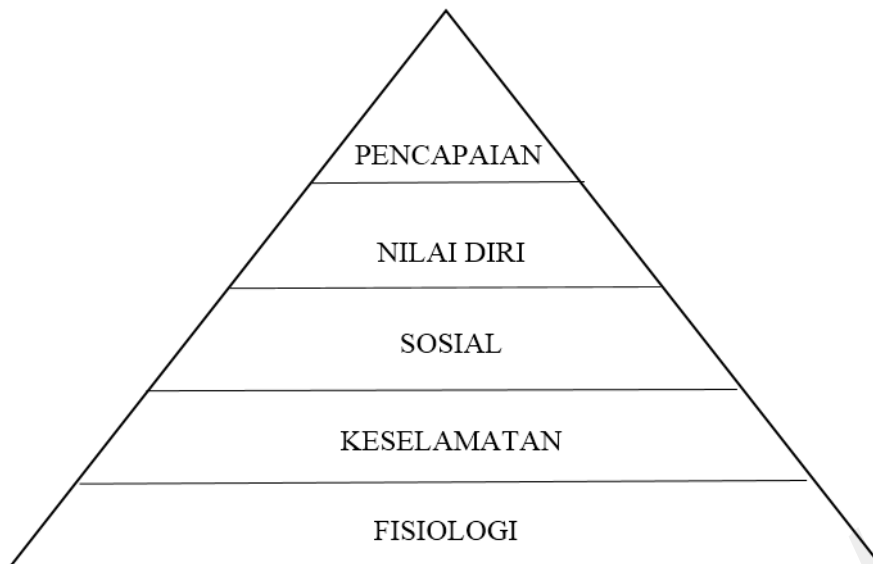
iv. Keperluan Nilai Diri

Keperluan nilai diri merupakan peringkat keempat dalam teori keperluan Maslow selepas semua keperluan di peringkat pertama, kedua dan ketiga dipenuhi. Pada peringkat keempat ini keperluan nilai diri atau harga diri akan memainkan peranan yang penting untuk mendorong seseorang individu untuk bekerja dengan bersungguh-sungguh. Keperluan nilai diri ini adalah seperti keperluan seseorang individu untuk merasakan dirinya dihormati, dihargai dan diiktiraf oleh pihak pengurusan strategik organisasi. Keperluan ini adalah penting kerana individu yang merasakan nilai dirinya tinggi dan diiktiraf oleh orang lain akan mendatangkan rasa keyakinan diri yang tinggi, konsep sendiri yang positif dan penghargaan sendiri yang tinggi. Situasi ini akan menyebabkan individu merasa selesai untuk bekerja, mencurahkan tenaga secara ikhlas tanpa paksaan daripada mana-mana pihak dan persekitaran kerja yang sihat. Keperluan jenis ini akan wujud dalam organisasi apabila terdapat aktiviti-aktiviti yang berbentuk pujian, pengiktirafan dan penghargaan terhadap individu yang cemerlang hasil daripada tugas dan peranan yang telah berjaya diberikan.

v. **Keperluan Pencapaian Hasrat Diri**

Peringkat ini merupakan peringkat yang paling tinggi dan terakhir dalam teori keperluan Maslow. Pencapaian hasrat diri ini merupakan satu keperluan untuk merealisasikan kehebatan dan kebolehan diri individu. Peringkat ini membolehkan individu menonjolkan prestasi dan bakat diri yang sebenar bagi menjayakan sesuatu tugas yang diberikan. Keperluan jenis ini boleh diperoleh dalam organisasi melalui pengagihan tanggungjawab yang lebih mencabar dengan mewujudkan program-program berbentuk latihan atau sistem kerja yang sistematik yang menyediakan peluang-peluang peningkatan diri kepada individu.

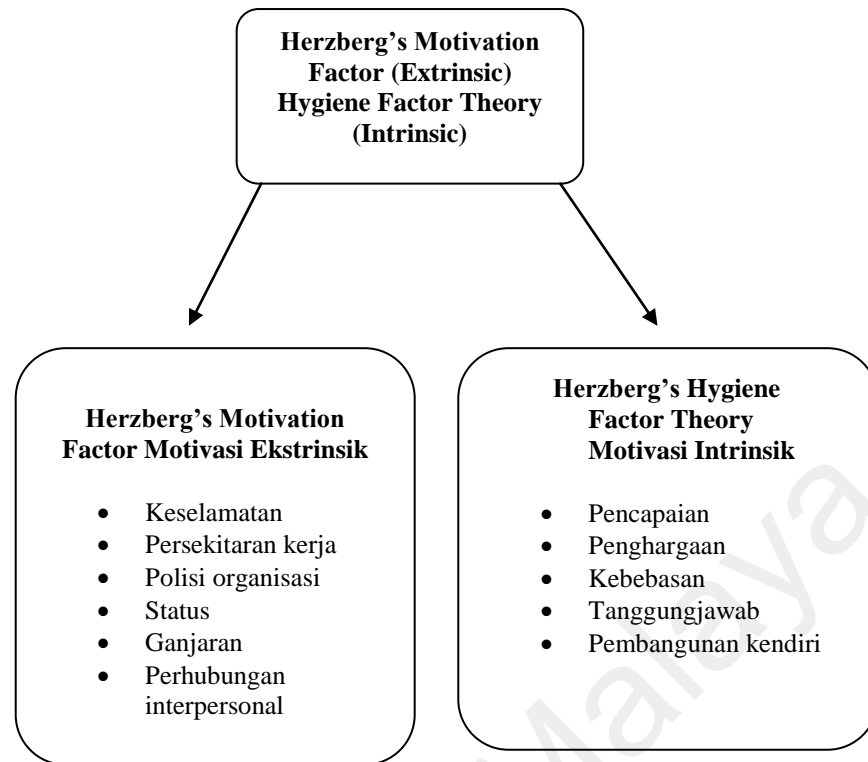
Manusia telah bermotivasi untuk berkehendak kepada keperluan peringkat rendah seperti keperluan asas (fisiologi) dan keselamatan. Pada peringkat ini, ia banyak dipengaruhi oleh faktor luaran dan persekitaran. Apabila sudah mencapai tahap ini, manusia berkehendak kepada keperluan tahap tinggi seperti keperluan bersosial, keperluan nilai diri dan keperluan pencapaian hasrat diri. Keperluan ini lebih didasari oleh faktor dalaman. Mengikut teori ini telah menyatakan bahawa manusia bermotivasi untuk mendapatkan keperluan peringkat rendah sebelum ke peringkat tinggi dalam hierarki keperluan. Rajah 2.10 berikut menunjukkan hierarki keperluan menurut teori Maslow.



Rajah 2.10. Teori Motivasi Hierarki Keperluan Menurut Maslow (1958)

2.11.2 Teori Motivasi dalam Pengurusan Kerja Menurut Herzberg

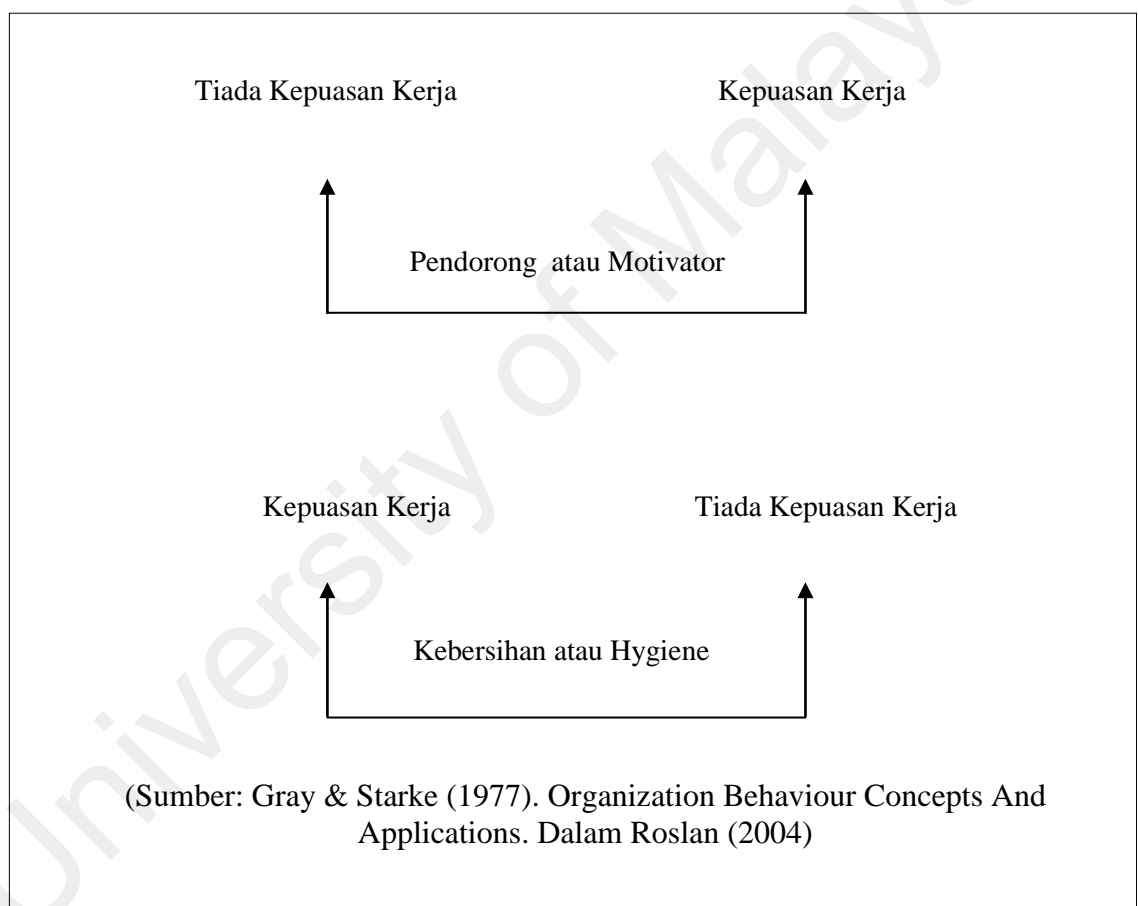
Menurut Mohamad Najib (2007), pengayaan kerja adalah berdasarkan Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg atau dikenali sebagai Teori Pendorong Kesihatan. Frederick Herzberg adalah seorang ahli psikologi klinikal dan dianggap sebagai salah satu pemikir dalam bidang pengurusan dan motivasi. Manakala McCullagh (2005), telah menjelaskan bahawa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik adalah sama dengan Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg (1968) iaitu faktor motivasi adalah intrinsik dan faktor hygiene adalah ekstrinsik. McCullagh (2005) telah merumuskan hasil dapatan kajiannya berhubung motivasi instrinsik dan ekstrinsik tersebut seperti rajah 2.11 berikut;



Rajah 2.11. Faktor Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg's (1968).

Mohamad Najib (2007) juga menyatakan pengayaan kerja adalah perluasan kerja secara menegak dengan meningkatkan tanggungjawab dalam perancangan dan penilaian. Mengikut Herzberg (1968), faktor pengayaan kerja, ganjaran, pengurusan yang baik dan perhubungan antara pekerja akan memberi kepuasan kerja. Teori Dua Faktor Herzberg juga menerangkan motivasi pekerja dalam dua bentuk iaitu faktor pendorong atau 'motivator factor' dan faktor kebersihan atau 'hygiene factor'. Oleh itu, pemusatannya lebih tertumpu kepada persekitaran tempat kerja dalam aspek penentuan kepuasan kerja. Menurut Mohamad Najib (2007), faktor kebersihan atau 'hygiene factor' adalah untuk menghapuskan penyakit berbahaya dari persekitaran manusia. Faktor kebersihan atau 'hygiene factor' termasuklah penyeliaan, gaji, hubungan interpersonal, dasar organisasi, jaminan kerja, persekitaran fizikal dan keselamatan. Mohamad Najib (2007) menyatakan bahawa faktor kesihatan boleh mengurangkan ketidakpuasan hati sahaja dan tidak meningkatkan motivasi. Manakala faktor pendorong

atau 'motivator factor' meliputi pencapaian, peluang kenaikan pangkat, peluang memajukan diri, pengiktirafan, penghargaan, peranan dan tanggungjawab kerja. Faktor-faktor ini akan meningkatkan kepuasan kerja seterusnya meningkatkan motivasi pekerja dan prestasi pekerja. Teori Herzberg menjelaskan bahawa kepuasan dan ketidakpuasan bekerja adalah dua perkara yang berlainan. Ini disebabkan faktor-faktor yang berlainan yang terdapat dalam persekitaran kerja. Ini dapat digambarkan melalui rajah 2.12 berikut;



Rajah 2.12. Faktor Kebersihan Dan Faktor Pendorong Dalam Teori Herzberg

2.11.3 Teori Motivasi dalam Pengurusan Kerja Menurut McClelland

David McClelland (1917-1998) atau nama penuhnya adalah David Clarence McClelland ini adalah seorang ahli teori psikologi dari Amerika Syarikat yang lahir pada 20 Mei 1917 di Mt. Vernon, New York. David Clarence McClelland memperoleh gelaran doktor falsafah dalam psikologi di Yale pada 1941 dan menjadi profesor di Universiti Wesleyan. McClelland dikenali dalam bidang pencapaian motivasi. Tambahan lagi, David McClelland juga mempelopori pemikiran motivasi kerja, mengembangkan pencapaian berdasarkan teori dan model motivasi, dan dipromosikan dalam penambahbaikan kaedah penilaian pekerja-pekerja, serta melakukan invokasi berdasarkan kompetensi penilaian dan ujian. Idea beliau telah diguna pakai secara meluas dalam pelbagai organisasi dan amat berkait rapat dengan teori Frederick Herzberg.

David McClelland(1961) telah menjelaskan tiga jenis motivasi yang tertulis dalam buku beliau iaitu “ The Achieving society”. Jenis motivasi adalah seperti berikut:

1. Motivasi untuk berprestasi
2. Motivasi untuk berkuasa
3. Motivasi untuk bersahabat

Model Keperluan Berdasarkan Motivasi McClelland

David McClelland (1968) dalam teorinya Mc.Clelland’s Achievement Motivation Theory atau teori motivasi prestasi McClelland juga digunakan untuk menyokong hipotesis yang akan dikemukakan dalam penelitian ini. Dalam teori ini, McClelland memberitahu bahawa individu mempunyai cadangan energi potensi dan cara energi ini dilepaskan dan dikembangkan adalah bergantung kepada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang sedia ada. Teori ini memfokuskan kepada tiga keperluan iaitu keperluan prestasi, keperluan kuasa dan keperluan bersahabat.

a. Keperluan Prestasi

Keperluan prestasi merupakan dorongan untuk mencapai sesuatu yang lebih baik, berusaha untuk berjaya dan mencapai standard yang diinginkan. Keperluan ini terletak antara keperluan nilai diri dan keperluan hasrat diri pada hirarki Maslow. Antara ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi bebandingindividu yang lain adalah bersedia menerima risiko yang tinggi, keinginan untuk mendapatkan ganjaran hasil daripada kerja yang dilakukan, berkeinginan untuk menyelesaikan masalah. Oleh itu, pekerja akan berusaha untuk mencapai prestasi yang tinggi dan pencapaian tersebut bersifat realistik tetapi mencabar. Tambahan lagi, pekerja perlu mendapatkan hasil atau maklum balas daripada persekitarannya sebagai salah satu bentuk penilaian terhadap prestasi mereka.

b. Keperluan Terhadap Kuasa

Keperluan terhadap kekuasaan adalah keperluan untuk membuat orang lain untuk bertindak dalam suatu cara iaitu orang - orang itu tanpa dipaksa tidak akan berkelakuan demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengawal dan mempengaruhi orang lain. berdasarkan teori Maslow, keperluan kuasa ini terletak di antara keperluan nilai diri dan keperluan hasrat diri. McClelland (1968) menyatakan bahawa keperluan terhadap kekuasaan sangat berhubung kait dengan keperluan untuk mencapai suatu posisi kepimpinan. Pekerja atau individu yang mempunyai keperluan terhadap kuasa ini bermotivasi untuk berpengaruh terhadap persekitarannya, memiliki tingkah laku yang kuat untuk memimpin dan memiliki idea-idea untuk memenangi sesuatu.

c. Keperluan Untuk Bersahabat

Keperluan terhadap bersahabat adalah hasrat untuk berhubungan secara peribadi yang ramah dan akrab. Individu ini berkeinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan mempunyai sikap persahabatan dengan individu lain. Tambahan lagi,

individu yang mempunyai keperluan untuk bersahabat yang tinggi ini secara umumnya berjaya dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. McClelland (1990) mengatakan bahawa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakter tersebut, akan mempengaruhi tingkah laku individu semasa mengelola organisasi. Ciri-ciri dan sikap individu yang mempunyai motivasi prestasi berdasarkan McClelland:

- a) Pencapaian adalah lebih penting daripada materialistik .
- b) Mencapai tujuan atau tugas yang memberikan atas kepuasan peribadi yang lebih besar daripada menerima pujian.
- c) Ganjaran amat penting kerana merupakan ukuran pencapaian.

Dari penelitiannya, McClelland(1990) telah membuat kesimpulan bahawa kepuasan prestasi berasal daripada pengambilan inisiatif untuk sehingga berjaya dan bukannya dari pengakuan umum terhadap prestasi pribadi. Selain itu, dapat disimpulkan bahawa orang yang memiliki keperluan prestasi yang tinggi tidak terpengaruh kepada ganjaran wang. Pengukuran kepada kejayaan suatu prestasi adalah jelas. Contohnya, tahap pasaran atau peningkatan jualan berlaku secara drastik.

2.12 Kepentingan Motivasi Dalam Pengurusan Kerja

Kepentingan motivasi terhadap setiap individu boleh dilihat dalam beberapa sudut. Motivasi akan menyebabkan individu sentiasa mempunyai minat untuk mengejar kejayaan sama ada terhadap benda atau individu lain. Menurut Atkinson (1965) apabila individu mula menghadapi situasi mengejar sesuatu perkara, benda atau orang, terdapat dua jenis motivasi yang bertentangan akan timbul pada masa yang sama iaitu motivasi mengejar kejayaan dan motivasi mengelak kegagalan. Fenomena psikologi ini disebut sebagai konflik menuju-mengelak. Motivasi boleh dianggap sebagai motif penggerak kepada individu dalam pengurusan untuk membangkitkan minat dan semangat dalam berurusan.

Motivasi ialah proses dalaman yang mewujudkan segala tingkah laku individu seharian. Tingkah laku yang dilakukan oleh individu berpunca daripada tahap motivasi yang ada pada dirinya. Sekiranya tingkah laku yang dipilih dapat memberi kepuasan dan ketenangan kepada individu, maka tingkah laku itu akan dilakukan secara berterusan dan berulang-ulang kerana minat untuk melakukannya wujud. Ini kerana minat akan wujud setelah sesuatu tindakan itu dapat memberi kepuasan di sebalik tingkah laku yang dibuat.

Motivasi juga sangat penting kerana ia dapat mewujudkan penumpuan dan perhatian yang sepenuhnya terhadap apa yang dilakukan dan bukannya perlakuan kerana terpaksa. Individu yang mempunyai motivasi akan melakukan sesuatu tindakan secara bersemangat tanpa perlu disuruh-suruh atau diarahkan oleh pihak majikan. Di samping itu motivasi sangat perlu kerana ia mampu mewujudkan nilai persaingan yang sihat dan positif dalam kalangan individu. Motivasi menjadi asas kepada tenaga penggerak individu untuk bekerja dan mencipta sesuatu persaingan yang positif di tempat kerja. Berikut adalah ciri-ciri utama dalam pengurusan kerja berkualiti:

1. Pembentukan Matlamat

Seseorang individu terdorong untuk melakukan sesuatu tindakan apabila mempunyai matlamat atau tujuan yang jelas. Matlamat merupakan satu bentuk tenaga psikologi yang akan mendorong individu untuk melakukan sesuatu tingkah laku yang sesuai. Matlamat seseorang pula berkait rapat dengan tahap keinginan individu untuk cuba memenuhi segala aspek keperluan dalam hidup.

2. Pembentukan Pemikiran

Bentuk pemikiran haruslah jelas terhadap apa yang sedang dilakukan dan mempunyai keupayaan untuk memproses maklumat dalam merealisasikan jenis pekerjaan yang

sedang dilakukan. Motivasi memerlukan individu yang mampu untuk membuat keputusan dan menanggung akibat di sebalik keputusan dan tindakan yang telah diambil.

3. Pembentukan Proses Sosial

Motivasi akan lebih berjaya sekiranya individu berjaya mendapat sokongan dan bantuan yang sewajarnya daripada rakan-rakan sekerja dalam melakukan sesuatu tindakan. Sokongan dan kerjasama yang diperoleh akan mendatangkan kesan yang hebat kepada tahap motivasi seseorang individu. Sosial yang baik dapat menghalau segala bentuk masalah, halangan atau kesukaran semasa menjalankan sesuatu tindakan.

2.13 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Dalam Bekerja

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang iaitu faktor dalaman dan faktor luaran. Faktor dalaman merujuk kepada motivasi dalam diri individu itu sendiri. Seperti kata pepatah Inggeris "*No one can motivate someone else*". Ini bermakna motivasi datang daripada diri seseorang individu. Motivasi dalaman ini timbul daripada kesedaran diri untuk bertindak dalam memulakan sesuatu dan kemudian meneruskannya sehingga berjaya manakala faktor luaran pula merupakan semua bentuk dorongan yang ada di sekitar yang menyebabkan seseorang itu bertindak memulakan sesuatu dan meneruskan segala bentuk tindakan yang positif.

Kedua-dua faktor ini amat penting untuk diambil kira dalam pengurusan kerja kerana ianya akan menentukan tahap motivasi seseorang individu itu. Tahap motivasi boleh dilihat pada bentuk tingkah laku yang dihasilkan, sama ada dalam bentuk kognitif, afektif ataupun psikomotor. Motivasi berada pada tahap tinggi sekiranya tingkah laku yang ditonjolkan mampu membawa kecemerlangan pada kualiti kerja, sama ada pada cara pemikiran dan membuat keputusan, cemerlang pada afektif atau

nilai sesuatu pekerjaan ataupun jika dilihat daripada keaktifan individu dalam menjalankan kerja.

Tahap motivasi juga boleh dikenal pasti melalui tahap usaha ke arah mencapai perubahan dalam segala rancangan dan tindakan kerana motivasi juga turut memberi kesan terhadap tahap usaha yang ingin dilakukan oleh individu. Sekiranya individu tersebut telah mempunyai cukup motivasi dia sentiasa berusaha untuk mendapat perubahan dan pembaharuan dalam segala aspek yang melibatkan dunia kerjanya. Tahap komitmen yang berterusan juga boleh dianggap sebagai tahap motivasi terutama apabila menghadapi halangan kerana tahap tersebut boleh dilihat melalui kesungguhan dan tanggungjawab berterusan yang ditunjukkan. Motivasi dapat membentuk individu untuk sanggup memberikan komitmen dan kesungguhan walaupun ketika terpaksa berhadapan dengan dugaan dan ujian dalam pekerjaan.

2.14 Jenis Motivasi Dalam Pengurusan

Sesetengah ahli psikologi mengklasifikasikan motivasi kepada motivasi fisiologi (seperti keperluan asas manusia) dan motivasi social (seperti mengharapkan keuntungan dan ganjaran). Sementara sesetengah ahli psikologi yang lain pula membahagikan kepada dua jenis iaitu motivasi asas (primary motives) dan motivasi yang dibentuk daripada pembelajaran. Namun secara ringkasnya motivasi boleh diklasifikasikan kepada dua jenis iaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

I. Intrinsik

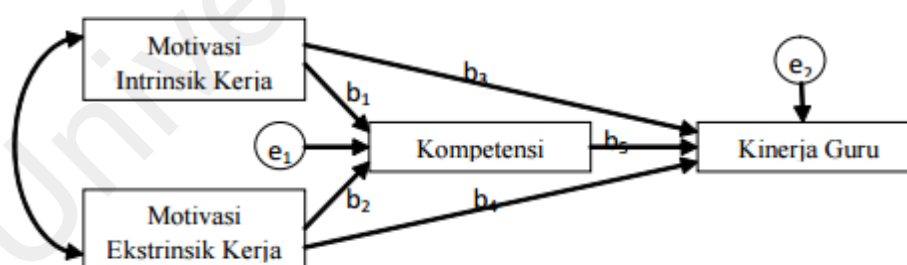
Motivasi intrinsik wujud secara semula jadi daripada dalaman seseorang. Motivasi instrinsik juga disebut sebagai motivasi dalaman. Individu sendiri yang melahirkan kesungguhan dan minat kerana pengalaman gembira yang dikaitkan dengan tingkah laku tertentu. Ia datang daripada dorongan dan minat seseorang

individu untuk melakukan sesuatu aktiviti tanpa mengharapkan sebarang ganjaran.

II. Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik dilakukan kerana ia ada kaitan dengan faktor luaran dengan tujuan menggerakkan individu untuk melakukan sesuatu aktiviti yang berguna. Motivasi ekstrinsik juga disebut sebagai motivasi luaran. Motivasi ekstrinsik ini biasanya dirangsang dalam bentuk-bentuk seperti memberikan pujian, insentif, hadiah, keuntungan, pengiktirafan daripada ketua dan sebagainya.

Fakta menunjukkan bahawa terdapat banyak jurang atau kekangan untuk menilai prestasi guru . Selain itu, pelbagai permasalahan prestasi yang dihadapi guru relatif dikenal pasti dan didokumentasikan secara baik tanpa meneliti faktor - faktor apa saja yang mempengaruhi dan bagaimana hubungan faktor - faktor tersebut dengan prestasi guru . Kaitan antara motivasi intrinsik kerja guru , motivasi ekstrinsik kerja guru dan kompetensi dengan prestasi guru tersebut dapat di dokumentasikan dengan model hubungan fungsi yang dapat dilihat pada Rajah 2.13 berikut;



Sumber Yusra Abbas (2013) Motivasi Intrinsik, Motivasi Ektrinsik, Kompetensi @ Kinerja Guru, Indonesia: Universitas Muhammadiyah Maluku Utara

Rajah 2.13. Hubungan Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Dengan Kompetensi Guru.

Jelasnya, motivasi kerja sangat penting bagi kalangan guru melaksana program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Dalam kajian ini, pengkaji akan cuba meninjau sejauhmana hubungan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah berasaskan model proses tingkahlaku pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru oleh Lovell (1967) dan Lovell dan Wiles (1983). Manakala pengkaji akan cuba mengkaji aspek motivasi intrinsik dan ekstrinsik berdasarkan Teori Motivasi Dua Faktor, oleh Herzberg (1968) dan Teori Motivasi Keperluan Manusia, oleh Maslow (1943).

2.15 Konsep Motivasi Kerja Guru

Menurut Dweck (1986) motivasi kerja bermaksud pemboleh ubah yang digunakan untuk menerangkan tentang faktor dalam organisasi yang menimbulkan minat, merangsangkan, mengekalkan dan mengarah tingkah laku terhadap sesuatu matlamat dalam kerjaya. Manakala menurut Mahmood Nazar dan Sabitha Merican (1985) pula, motivasi kerja bermaksud usaha yang dilakukan oleh seseorang pekerja bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Ia merupakan keinginan, kehendak dan kemahuan untuk melakukan sesuatu tugas dan perkhidmatan yang terbaik.

Umumnya, manusia melaksana dan melakukan sesuatu kerana ada tujuan (Maslow, 1943; Haywood & Burke, 1977; Hassan, 1981; Ifinedo, 2004; Bennell, 2004; Ali & Ahmed, 2009). Setiap tujuan atau matlamat tindakan manusia sama ada secara individu atau organisasi memerlukan motivasi diri yang tinggi untuk mencapainya (Maslow, 1943). Justeru, pernyataan di atas menggambarkan maksud bahawa seseorang itu bertindak, berfikir, bekerja, menghasilkan sesuatu ataupun bermain adalah dengan tujuan untuk mencapai sesuatu matlamat hidupnya. Tingkah laku manusia umumnya ada kaitan dengan matlamat sendiri. Ia berlaku sama ada secara sedar mahupun tidak sedar.

Di sekolah, tingkah laku guru bermotivasi ada kaitannya dengan faktor ingin mendapatkan penghargaan, mendapat kerjasama daripada rakan sekerja dan kebahagiaan dalam institusi rumahtangga mereka (Ali & Ahmed, 2009). Motivasi kerja juga berkaitan rapat dengan banyak perkara yang bersangkutan dengan matlamat hidup seseorang. Manakala Hersey et al., (2001) pula menyatakan, motivasi kerja adalah berkaitan dengan tahap daya komitmen seseorang untuk mencapai cita-cita kerjaya mereka. Manakala Deci (1971) pula menjelaskan, sesuatu matlamat yang menjadi faktor motivasi kerja itu menjadi sangat utama bagi seseorang dan menjadikan seseorang itu boleh berkelakuan tertentu atau ganjil.

House (1971) pula menyatakan bahawa motivasi kerja bermaksud tingkah laku seseorang yang bersungguh-sungguh untuk menghasilkan satu “outcome” yang telah ditetapkan. House (1971) juga menyatakan bahawa motivasi kerja bukan sahaja bermaksud tahap kepuasan kerjaya yang ingin dicapai, malah ianya juga bermaksud perasaan seseorang yang berkeyakinan dan penuh cita-cita dalam kerjaya untuk berjaya dicapai. Menurut (Atkinson, 1965; Daoust et al., 1988), setiap individu umumnya mempunyai matlamat. Begitu juga sesebuah organisasi mempunyai matlamat yang tersendiri. Namun, jika matlamat individu dan sesebuah organisasi tempat kerjanya kongruen, maka ia akan memudahkan sesuatu matlamat itu dicapai dengan jayanya. Jika sesebuah organisasi itu pula menawarkan ganjaran yang istimewa jika stafnya berjaya mencapai target sesebuah organisasi, maka ianya juga boleh meningkatkan tahap motivasi kerja yang tinggi dalam kalangan staf (Bennell, 2004).

Kajian oleh Maslow (1954) menjadi rujukan para sarjana berkaitan bidang motivasi kerja hingga kini. Dapatan kajian Maslow (1954) ialah terdapat lima faktor utama yang menghasilkan motivasi kerja yang tinggi dalam kalangan manusia iaitu:

1. Fisiologi;
2. Keselamatan;
3. Kasih Sayang;
4. Penghargaan;
5. Kesempurnaan Kendiri.

Menurut Maslow (1954), keperluan kesempurnaan sendiri adalah merupakan faktor motivasi hidup yang paling utama dalam kehidupan manusia. Semua kelima-lima keperluan asas manusia tersebut saling berkaitan di antara satu dengan yang lain. Maslow (1954) juga telah menjelaskan tentang tingkah laku guru bahawa jika seseorang guru terlalu berkira dan mengambil berat tentang pendapatannya, maka masalah moral dan kredibiliti kerjaya tidak diberi perhatian oleh mereka. Oleh itu, kalangan guru perlu berhati-hati dalam menilai sandaran motivasi kerja mereka untuk mengelakkan mereka bekerja semata-mata kerana ganjaran wang.

Terdapat sarjana-sarjana dunia yang menulis bahawa faktor motivasi kerja yang utama dalam kalangan manusia adalah kerana ingin memiliki kebebasan bekerja, kekuasaan dan kebebasan masalah kewangan (Kelley dan Rasey, 1954). Perkara berkenaan sama dengan hasil pandangan dan pemerhatian oleh Lovell dan Wiles (1983). Merujuk kepada isu profesionalisme guru dan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah, Lovell dan Wiles (1983) telah mendapati kedua-dua pihak iaitu guru penyelia pengajaran dan guru biasa di sekolah memerlukan kebebasan dan kekuasaan untuk berkeaktiviti, melontarkan idea dalam membuat sesuatu keputusan di sekolah mereka. Tambahnya lagi, guru-guru perlu diberikan kebebasan dan kekuasaan untuk membina matlamat dan halatuju untuk sekolah mereka yang tersendiri, sesuai dengan potensi perkhidmatan pengajaran mereka di sekolah. Rasionalnya ialah, setiap sekolah berbeza dari segi lokasi, jumlah warganya, latarbelakang status sosioekonomi komuniti sekolahnya dan persekitaran sekolah juga berbeza.

Morse dan Lorch (1970) pula telah membuat kajian berhubung motivasi kerja dalam kalangan pekerja. Mereka telah membuat rumusan bahawa kebanyakan pekerja memang mempunyai kecenderungan untuk mempunyai sifat “to achieve a sense of competence”. Menurut mereka, perasaan semulajadi untuk menjadi seorang yang kompeten adalah faktor utama yang mendorong seseorang untuk memiliki motivasi tinggi mencapai matlamat kerjayanya. Bagi menjana motivasi bekerja di sekolah, menurut Lovell dan Wiles (1983), guru biasa dan guru penyelia pengajaran hendaklah bekerjasama untuk bersikap proaktif, kreatif dan berani mencipta teknik atau kaedah baharu dalam perkhidmatannya. Mereka juga hendaklah bersikap bertanggungjawab terhadap semua dalam perkhidmatannya. Perkara tersebut boleh membantu meningkatkan motivasi kerja mereka daripada rendah kepada lebih tinggi dan berfokus kepada untuk mencapai matlamat pengajaran dan pembelajarannya di dalam bilik darjah.

Lovell dan Wiles (1983) pula menyatakan pada awal abad ke 20, manusia bermotivasi kerja kerana faktor kewangan). Menurut Lovell dan Wiles (1983) juga, pada peringkat awal sebelum bekerja, manusia akan mempertimbangkan jumlah gaji sebelum membuat sesuatu pilihan kerjaya. Walau bagaimanapun, perkara tersebut berbeza dengan dapatan kajian oleh Roethlisberger dan Dickson (1947) iaitu menurut dapatan kajian mereka, manusia menjadi bersemangat dan bermotivasi kerja kerana faktor kecemerlangan sesebuah organisasi dalam penghasilan produktiviti atau pengeluarannya. Namun, mereka tidak menafikan 100% bahawa faktor ganjaran kewangan juga penting dalam menjana motivasi kerja seseorang dalam kerjaya mereka.

Herzberg (1968) pula telah membuat kajian terhadap kakitangan sebuah organisasi industri di Amerika Syarikat berhubung sikap moral yang rendah dan tinggi. Dapatan kajian beliau menunjukkan asas kepada kecemerlangan dalam kerjaya,

motivasi bekerja dan rasa kebertanggungjawaban yang tinggi berpunca daripada perasaan dalaman yang positif. Manakala perasaan tidak puas hati dalam kerjaya berpunca daripada persekitaran yang tidak menggalakkan, faktor penyeliaan perkhidmatan dan faktor polisi organisasi yang menekan dan tidak boleh diterima oleh warga pekerjanya. Sehubungan itu, menurut Hayes et al., (2006) bahawa persekitaran pembelajaran yang dibina guru boleh meningkatkan keupayaan pembelajaran pelajar di dalam bilik darjah.

Dapatan kajian Herzberg hampir sama dengan dapatan kajian oleh Hahn (1961). Hahn (1961) di dalam kajiannya terhadap lebih daripada 750 orang kakitangan di Jabatan Tentera Udara Amerika Syarikat. Dapatan kajian beliau telah menunjukkan bahawa faktor perasaan dalaman yang positif adalah asas kepada rasa motivasi bekerja, rasa dihargai, komitmen kerja yang tinggi dan rasa diterima dalam kalangan rakan sekerja. Beliau juga mendapati perasaan rasa tidak bermotivasi di tempat kerja adalah berpunca daripada faktor persekitaran kerja. Ralph Savage (1967) pula dalam kajiannya berhubung motivasi kerja dalam kalangan 400 orang guru di Amerika Syarikat juga telah mendapati hasil kajian yang hampir sama dengan dapatan Hahn (1961) dan Herzberg (1968). Beliau menyelidik tentang tahap motivasi kerja dalam kalangan guru. Beliau telah mendapati bahawa faktor mendapat proses kerja yang jelas, adanya penghargaan, penghasilan produktiviti dan mutu kerja adalah merupakan faktor motivasi kerja yang utama dalam kalangan guru. Beliau juga mendapati faktor perhubungan interpersonal antara guru dan murid juga menjadi faktor utama di dalam menjana motivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah.

Sergiovanni (1967) dalam kajiannya pula mendapati faktor mendapat penghargaan, kejayaan mencapai sasaran perkhidmatan dan kemampuan melaksanakan tanggungjawab adalah faktor utama kepuasan bekerja dalam kalangan guru. Kepuasan bekerja mendorong kepada motivasi kerja yang tinggi untuk meneruskan khidmat bakti

sebagai guru. Menurut Sergiovanni (1967) lagi, faktor utama menjadi penyebab kepada rasa tidak bermotivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah ialah disebabkan masalah interpersonal dengan rakan sekerja, dengan pihak guru pentadbir, masalah dengan aspek teknikal dalam proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran, polisi di sekolah dan juga masalah kehidupan personal.

Kajian oleh Holdaway (1978) terhadap guru-guru di Alberta, Kanada pula mendapati bahawa motivasi kerja dalam kalangan guru berkaitan rapat dengan prestasi pencapaian, orientasi kerja, penghargaan daripada pihak guru pentadbir dan rangsangan atau dorongan daripada pihak guru pentadbir di sekolah dari semasa ke semasa. Dapatan kajian daripada Holdaway ini juga terdapat persamaan dengan Herzberg (1968). Forsyth dan Hoy (1978) pula menjelaskan dalam penulisannya bahawa penyelia pengajaran guru di sekolah dilihat sering dipulau oleh guru-guru di sekolah kerana faktor dilihat suka melihat kelemahan dan kesilapan guru sahaja. Guru merasa terancam dan kurang motivasi disebabkan faktor berkenaan. Hakikatnya setiap guru mempunyai ego dan maruah sosialnya yang tersendiri di sekolah. Oleh itu, proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah perlu memberi perhatian berkaitan kesannya kepada motivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah.

Di dalam aspek pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah, menurut Sergiovanni & Starratt (2002) bahawa guru kurang bermotivasi kerja untuk mengajar disebabkan kemahuan penyelia pengajaran guru yang bersifat terlalu birokrasi. Mereka (penyelia pengajaran) meminta dan memohon pelbagai perkara yang menampakkan keegoan superioriti mereka. Oleh itu, menyedari kepentingan penyeliaan pengajaran dan hubungannya dengan motivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah, Zepeda & Ponticell (1998) telah menegaskan agar perlunya dilaksanakan satu kajian tentang penyeliaan pengajaran dan hubungannya dengan motivasi kerja guru. Tambahnya, pengkaji juga perlu melihat apakah tahap kecekapan penyelia pengajaran di sekolah

melaksanakan tugasannya, khususnya dari aspek menulis laporan pelaksanaan program tersebut dengan berkesan (Zepeda & Ponticell, 1998) . Dengan itu, hasil dapatan kajian nanti akan membolehkan kita mencadangkan dengan alasan yang konkrit bagi mewujudkan jawatan pembantu penyelia pengajaran guru di sekolah daripada pihak berkuasa yang berkaitan (Zepeda & Ponticell, 1998).

Kajian Berkaitan Penyeliaan Pengajaran Guru Dan Motivasi Kerja Guru

Setakat ini, kajian oleh para pengkaji di dalam negara berkaitan penyeliaan pengajaran guru ialah Aplikasi Gaya Penyeliaan Pengajaran Guru Pembimbing Dalam Pengurusan Latihan Mengajar, Wan Shafira (2011), Penyeliaan Pendidikan : Pentadbir sekolah, Guru Besar dan Pengetua, Nazaruddin (1992), Penyeliaan Klinikal : Satu Pendekatan Terhadap Pengajaran dan Pembelajaran di Sekolah, Rahimah (1986), Penyeliaan Pengajaran Satu Pendekatan Kaunseling, Asnah (1995), Keberkesanan Penyeliaan Pengajaran di Sekolah Luar Bandar Daerah Muar, Haliza (2005), Penyeliaan Pengajaran Satu Harapan, Ismail (1986) Penyeliaan Klinikal – Satu Pendekatan Terhadap Pengajaran Dan Pembelajaran Di Sekolah, Rahimah (1986), Persepsi Guru Sekolah Menengah Terhadap Penyeliaan Pengajaran, Rafisah Osman (2000) dan Penyeliaan Klinikal Satu Pendekatan Berhikmah, Ismail dan Othman (2001).

Manakala kajian para pengkaji berkaitan penyeliaan pengajaran daripada luar negara pula ialah Penyeliaan Pengajaran dan Penilaian, Nolan (2004), Persepsi Guru Sekolah Menengah Tinggi Terhadap Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah Menengah Ukraine dan Kanada, Kutsyuruba (2003), Penyeliaan dan Kepimpinan Pengajaran, Satu Pendekatan Pembangunan, Glickman et al., (2001), Panduan Asas Penyeliaan Pengajaran oleh Kepimpinan Pengajaran, Glickman et al., (2005), Efikasi Guru, Penyeliaan dan Guru Sumber Sekolah Pendidikan Khas, Coladarci (1997), Bagaimana Penyeliaan Pengajaran Mempengaruhi Efikasi dan Komitmen Guru,

Ebmeier (2003) dan Penyeliaan Pengajaran Di Empat Buah Sekolah Menengah Zimbabwe, Mupoperi (2007).

Tulisan ilmiah dalam negara yang berkaitan motivasi dalam profesionalisme pendidikan pula ialah Tahap Motivasi dan Punca-Punca Tekanan Guru Yang Melanjutkan Pengajian, Wan Noraini dan Nooraini (2011), Komunikasi Kepimpinan Sekolah Dan Hubungan Dengan Motivasi Kerja, Shukri Hj Zain (2004), Minat, Motivasi Dan Kemahiran Mengajar Guru, Halimah Harun (2006), Iklim Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru, Ahmad Zabidi (2006), Penilaian Prestasi Guru Dan Hubungannya Dengan Motivasi Kerja, Abdull Sukor et al., (2008), Keberkesanan Pekerjaan Dan Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Menengah, Abdull Sukor et al., (2002).

Manakala di antara hasil tulisan ilmiah dan kajian sarjana luar negara berkaitan motivasi kerja dalam profesionalisme pula ialah Teori Motivasi Keperluan Manusia, A.H Maslow (1943), Memotivasi Pekerja, Herzberg (1968), Impak Penghargaan Dalam Motivasi Instrinsik, Deci (1971), Perubahan Dalam Motivasi Instrinsik, Kesan Negatif dan Ancaman, Deci dan Cascio(1972), Memperkasa Motivasi Instrinsik, Anderson et al (1976), Motivasi Instrinsik dan Pengenalpastian Tingkah laku, Deci dan Ryan (1985), Motivasi dan Pendidikan, Daoust etal (1988), Motivasi dan Kajian Pengajaran, Lepper (1988), Motivasi Dalam Kajian Pengajaran Guru, Lepper (1988), Pendekatan Motivasi Kendiri Dan Pemantapan Personaliti, Deci Dan Ryan (1991), Faktor Yang Memberi Kesan Kepada Motivasi Guru, Muhammad Yayyab (2011), Dan Motivasi Dan Kepuasan Kerja, Ifinedo (2004).

2.16 Kesimpulan

Bab ini telah menyoroti maklumat literatur yang mendasari pengetahuan berhubung pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Dapatan literatur berhubung dengan perkara ini menjelaskan bahawa warga guru di sekolah hendaklah terlatih dan mempunyai kemahiran yang mencukupi bagi menjayakan program tersebut secara terancang, sistematik dan bersepadu dari awal proses pelaksanaannya hingga akhir. Dalam konteks pelaksanaannya, punca kuasa berhubung pelaksanaan program tersebut sangat penting dijadikan panduan oleh warga guru di sekolah agar semua dimensi konstruk pelaksanaannya difahami dan dilaksanakan mengikut urutan dan kepentingannya. Dengan pengurusan program yang terancang dan sistematik, ia sangat berguna bagi kesiapsiagaan guru untuk diselia, menambahbaik kemahiran PdP di dalam bilik darjah dan memberi kesan kepada motivasi kerja guru di sekolah. Seterusnya bab 3 akan membincangkan secara terperinci tentang metodologi kajian di dalam kajian ini.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Tujuan pelaksanaan kajian ini adalah untuk mengkaji pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di SMK negeri Selangor. Sehubungan itu, bab ini membincangkan secara terperinci tentang kaedah utama pelaksanaan kajian ini. Ia mencakupi reka bentuk kajian, kaedah pengumpulan data, populasi dan persampelan, lokasi kajian, alat kajian, tatacara penganalisan data, kajian rintis dan pentadbiran kajian.

3.2 Reka bentuk Kajian

Untuk memastikan sesuatu kajian itu dilaksanakan dengan perancangan dan kaedah yang berkualiti, seseorang pengkaji harus merancang kajiannya dengan menggunakan reka bentuk kajian yang sesuai dengan tujuan kajian (Zuraidah, 2009). Reka bentuk kajian pendidikan merujuk kepada bagaimana kaedah pengkaji mendapatkan maklumat untuk mencapai sesuatu objektif kajiannya (Hoy & Miskel, 2001; Marianne & Briggs, 2002; Biesta & Burbules, 2003). Umumnya, proses pengumpulan maklumat kajian melibatkan proses yang rumit dan melibatkan kos yang mahal. (Biesta dan Burbules, 2003; Creswell, 2005; Elliot, 2005). Seandainya pengkaji gagal menggunakan kaedah pengumpulan data yang berkualiti maka ianya akan menghasilkan maklumat yang tidak tepat dan kabur (Hoy & Miskel, 2001; Creswell, 2005). Kaedah dan reka bentuk kajian akan menentukan hasil kajian dan reka bentuk kajian yang selari dengan tujuan kajian dilaksanakan dan akan menjadi asas bagi menjawab semua persoalan kajian (Mohd Majid, 1993; Mohd Najib, 1999; Khadlid, 2003; Zuraidah, 2009).

Kajian ini merupakan kajian deskriptif yang menggunakan kaedah tinjauan. Kajian deskriptif merupakan kajian yang bermatlamat untuk menerangkan sesuatu fenomena ataupun perkara yang sedang berlaku. Menurut Mohd Majid (1993), jenis-jenis kajian deskriptif ialah kajian tinjauan, kajian perkembangan, kajian kes, kajian susulan, kajian analisis dokumen, kajian analisis kecenderungan dan kajian korelasi. Manakala kajian ini ialah kajian tinjauan yang bermatlamat untuk menerangkan tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru, faktor-faktor yang mempengaruhi kejayaan pelaksanaan program penyeliaan dan hubungannya dengan motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor.

Menurut Vogts (2007), kajian tinjauan merupakan kaedah yang terbaik untuk mengumpul data yang asli daripada populasi yang besar melalui teknik persampelan. Dalam kajian ini, data-data diperoleh melalui teknik soal selidik, temu bual dan pemerhatian. Creswell (2003) menyatakan, kajian menggunakan pendekatan kaedah reka bentuk kajian gabungan penjelasan dikenali sebagai kaedah Quan-qual. Ia merupakan pendekatan kajian yang menggabungkan kaedah kuantitatif dan kualitatif dalam satu kajian. Gabungan kedua-dua kaedah kajian Quan-qual ini saling membantu menghasilkan dapatan kajian yang kukuh dengan data yang terdiri daripada pelbagai sumber maklumat (Tashakkori & Teddlie, 1998; Onwuegbuzie & Teddlie, 2003; Creswell, 2003; Maxwell & Loomis, 2003; Johnson & Christensen, 2008). Seterusnya menurut Creswell (2003), terdapat empat cara menyepadukan dapatan hasil kajian kuantitatif dan kualitatif iaitu:

- a) Menggunakan kaedah kualitatif untuk memperjelaskan hasil kajian kuantitatif;
- b) Menggunakan kaedah kuantitatif untuk memperjelaskan hasil kajian kualitatif;

- c) Menggunakan kaedah kuantitatif dan kualitatif secara bersama untuk tujuan triangulasi bagi memperjelaskan dapatan kajian; dan
- d) Menggunakan kaedah kualitatif untuk menghasilkan pengukuran kuantitatif.

Jelasnya, kajian ini menggunakan kaedah kualitatif untuk memperjelaskan hasil kajian kuantitatif. Kaedah temu bual dilaksanakan dalam kajian ini juga bertujuan untuk memperolehi data dan maklumat tambahan, mengesahkan dan menyokong dapatan kajian bagi bidang yang dikaji (Zuraidah, 2009; Jafri, 2010). Manakala sampel kajian dalam kajian ini terdiri daripada kalangan guru yang mengajar di SMK negeri Selangor.

Pemilihan sampel untuk ditemu bual pula telah dilaksanakan secara bertujuan mengikut daerah (PPD) di negeri Selangor. Pengkaji mendapatkan maklumat berdasarkan pandangan subjek merujuk kepada pemboleh ubah-pemboleh ubah bebas di dalam kajian ini. Pemboleh ubah – pemboleh ubah bebas tersebut adalah pelaksanaan latihan guru, pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan pelaporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru. Data temu bual pula dianalisis berdasarkan pendekatan kualitatif dan menggunakan kaedah manual. Penggabungan dua kaedah kajian ini berguna bagi menjawab soalan-soalan kajian dengan lebih kukuh dan tekal (Tashakkori & Teddlie, 1998; Maxwell & Loomis, 2003; Creswell, 2003; Zuraidah, 2009; Jafri, 2010; Johnson & Christensen, 2004).

Pengkaji juga telah mengaplikasikan dua kaedah kajian ini dengan tujuan untuk menghasilkan sinergi dan kesepaduan bagi kedua-dua kaedah kajian kuantitatif dan kualitatif ini. Perkara ini dijelaskan oleh Zuraidah (2009) dan Jafri (2010) bahawa pemahaman berkaitan dengan sesuatu subjek kajian dan persoalan kajian akan lebih kukuh berbanding dengan menggunakan satu kaedah kajian. Sehubungan itu, kajian

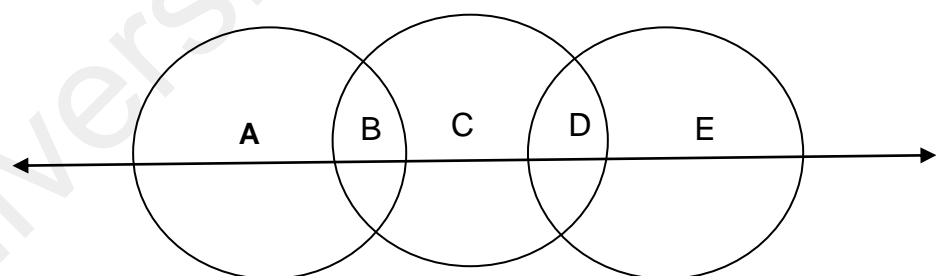
menggunakan kaedah kuantitatif dan disokong dengan kaedah kualitatif ini dibentuk agar dapat menghasilkan maklumat berupa penjelasan dan pembuktian yang kukuh berkaitan dengan objektif dan persoalan kajian. Model kajian gabungan kuantitatif dan kualitatif ini memberi penekanan kepada kajian kuantitatif iaitu dengan gambaran kadar yang diberi oleh pengkaji ialah 70% dan kualitatif 30%. Ia dijelaskan dengan merujuk pandangan Vogt (2007) bahawa kajian kuantitatif berkaitan akan memberi keutamaan kepada tujuan untuk pemungutan data dan diperkuatkan dapatannya dengan menganalisis data kualitatif pada fasa seterusnya. Sehubungan itu pada peringkat fasa kedua pengkaji menggunakan kaedah kajian kualitatif dan menginterpretasikannya bagi mengukuhkan maklumat data kuantitatif yang telah diperolehi sebelumnya.

Umumnya, kaedah kualitatif dilaksanakan bertujuan sebagai kaedah sokongan bagi mendapatkan maklumat dan kefahaman yang lebih mendalam berkaitan sesuatu subjek atau perkara di dalam sesuatu kajian (Vogt, 2007; Johnson & Christensen, 2008). Oleh itu, melalui kajian ini, selepas pengkaji mengumpul dan menginterpretasi data maklumat kuantitatifnya, fasa kedua dilaksanakan dengan menggunakan kaedah kajian kualitatif bagi mendapatkan maklumat tambahan yang diperlukan. Ia bertujuan mendapatkan jawapan yang lebih kukuh untuk menjawab persoalan pertama dan keempat di dalam kajian ini.

Pada peringkat fasa kedua kaedah kajian kualitatif ini, pengkaji melaksanakan prosedur pengurusan pengumpulan data, menganalisis dan menginterpretasi data. Kemudian, pengkaji melaksanakan prosedur menganalisis data kualitatif dan menginterpretasi dapatan kajian bagi menghasilkan laporan dapatan kajian kualitatif yang memperjelas dan menghuraikan hasil dapatan kajian kaedah kuantitatif pada peringkat fasa pertama kajian. Pada peringkat fasa pertama, pengkaji menggunakan kaedah tinjauan secara bersepadu. Objektif kaedah kajian tinjauan ini ialah untuk melihat dan mendapatkan data yang boleh menjelas dan menghuraikan realiti terkini

berhubung pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di SMK negeri Selangor. Hasil daripada kaedah kajian tinjauan ini, pengkaji dapat mengenal pasti tahap setiap dimensi pemboleh ubah kajian ini yang mencakupi pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru yang cemerlang semasa pelaksanaan program tersebut di sekolah.

Dalam fasa kedua juga, pengkaji mengumpul data-data maklumat kualitatif melalui teknik temu bual dengan responden yang berkaitan. Pengkaji melaksanakan prosedur menganalisis dan menginterpretasi data kualitatif dengan terperinci bagi memastikan dapatan kajian yang berkualiti. Hasil analisis data kualitatif juga jelasnya sangat penting dan membantu untuk menerang dan mengukuhkan lagi dapatan maklumat daripada data kuantitatif yang telah dilaksana pada peringkat kajian fasa pertama iaitu kaedah kajian kuantitatif (Tashakkori & Teddlie, 1998). Teddlie (2005) telah menggambarkan Konsep Pelaksanaan Kajian Quan-qual seperti Rajah 3.1 berikut;



Quan mixed qual.

Rajah 3.1. Konsep pelaksanaan kajian Quan-qual, Teddlie (2005)

Rajah 3.1 memaparkan konsep pelaksanaan kajian kuantitatif dan disokong oleh kajian kualitatif oleh Teddlie (2005). Jelasnya, berdasarkan konsep pelaksanaan kajian Qual-qual tersebut, Zon A merujuk kepada kandungan kajian kuantitatif yang berasaskan kepada pemilihan sampel yang telah diputuskan. Manakala Zon E merujuk

kepada kandungan data sampel kajian kualitatif yang telah diperolehi oleh pengkaji. Zon B pula merujuk kepada kandungan data maklumat kajian kuantitatif beserta mengandungi skop kajian kualitatif. Manakala Zon D pula mewakili kajian kualitatif beserta mengandungi skop kajian kuantitatif. Manakala Zon C pula merujuk kepada kandungan data maklumat kajian gabungan Quan-qual (kuantitatif dan kualitatif) yang menyeluruh dan utama. Anak panah petunjuk memaparkan mesej kesepaduan maklumat yang akan dihasilkan melalui kaedah kajian gabungan Quan-qual berkaitan. Menurut Teddlie (2005), semakin jauh arah anak panah dari kawasan C membawa maksud semakin jauh terdapatnya perbezaan kandungan data maklumat yang terkandung dalam data Zon A berbanding Zon E.

3.3 Kaedah Persampelan

Dalam bahagian ini, pengkaji menjelaskan kaedah memilih sampel sesebuah populasi melalui kaedah persampelan yang digunakan dalam kajian ini.

3.3.1 Populasi Kajian

Populasi merupakan sumber data yang diperlukan dalam sesuatu kajian ilmiah. Populasi dapat dibezakan kepada dua iaitu populasi target dan populasi terjangkau. Populasi target bermaksud sasaran akhir penerapan hasil penelitian dalam kajian ini. Manakala populasi terjangkau pula ialah bahagian dari populasi target yang dapat dijangkau oleh pengkaji (Creswell, 2008). Seterusnya, menurut Abd. Majid (1993), populasi menentukan sejauh mana dan sebanyak mana data dan maklumat perlu dikumpulkan dan dianalisis. Pentafsiran dan inferen berkenaan data dan maklumat yang dikumpulkan juga dipengaruhi dan terbatas kepada populasi yang dikaji. Populasi yang besar dan rumit memerlukan masa, tenaga dan wang yang banyak berbanding populasi yang kecil (Creswell, 2003; Greene, 2003; Collins et al., 2006; Johnson & Christensen, 2008).

Berdasarkan itu, pengkaji memilih sampel kajian daripada populasi guru di SMK negeri Selangor sahaja.

Manurut Cresswell (2003) bahawa populasi didefinisikan sebagai satu set ciri yang menunjukkan cerapan atau ukuran yang tertentu ke atas sekumpulan individu atau objek. Berdasarkan maklumat di atas, populasi dalam kajian ini terdiri daripada warga guru di sekolah mencakupi guru biasa di SMK Harian negeri Selangor. Mereka dipilih sebagai sampel kajian kerana mereka merupakan populasi warga keguruan di Malaysia yang bertanggungjawab sebagai pendidik yang memberikan perkhidmatan pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan juga bertanggungjawab menjayakan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah masing-masing.

Jadual 3.1

Statistik bilangan guru SMK negeri Selangor

Bil	Perkara	Jumlah
1	Bilangan Pentadbir Sekolah	1,150
	Bilangan Pengetua	230
	Bilangan Penolong Kanan	920
2	Bilangan Guru Mata Pelajaran Biasa	22,556
Jumlah semua guru		23,706

Sumber www.jpnselangor.moe.gov.my

Jadual 3.1 menunjukkan statistik bilangan guru SMK Harian negeri Selangor (2014). Jumlah SMK Harian negeri Selangor pada tahun 2014 ialah sebanyak 230 buah manakala jumlah guru termasuk guru pengetua di SMK Harian negeri Selangor pula seramai 23,706 orang. Manakala jumlah guru biasa yang menjadi populasi utama bagi kajian ini ialah seramai 22,556 orang.

3.3.2 Kaedah Pemilihan Sampel Kajian

Menurut Mohd Majid (1993) persampelan merupakan strategi kajian bilamana pengkaji boleh mendapatkan maklumat mengenai sesuatu populasi daripada sebahagian individu yang menganggotai populasi tersebut. Sebahagian individu yang diambil melalui persampelan bagi mewakili sesuatu populasi yang dikaji dinamakan sampel. Manakala kaedah statistik yang menyediakan cara untuk mendapatkan maklumat bagi menyelesaikan sesuatu masalah tanpa menggunakan seluruh ahli sesuatu populasi dinamakan persampelan.

Berkaitan perkara di atas, Johnson dan Christensen (2008) pula menyatakan bahawa kualiti sesuatu bidang kajian bukan sekadar berasaskan kekuatan kaedah kajian dan instrumen yang digunakan oleh pengkaji sahaja, tetapi juga dinilai dari segi strategi pemilihan sampel yang sesuai untuk diadaptasikan dalam sesuatu kajian. Oleh itu, hasil kajian biasanya menggambarkan ciri populasi yang dikaji. Populasi ini merupakan sampel yang terdiri daripada kumpulan entiti, unsur, benda atau objek yang menjadi subjek kajian bagi seseorang pengkaji. Sehubungan itu, isu pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di Malaysia yang telah dinyatakan di dalam laporan JNJK dalam tahun 2010, juga merujuk kepada guru-guru di negeri Selangor.

Untuk mengenal pasti sebahagian populasi yang dikaji, pengkaji membina rangka persampelan kajian (Majid, 1993; Khalid, 2003). Rangka persampelan kajian mempunyai data lengkap tentang sesuatu populasi. Untuk membuat kesimpulan yang tepat terhadap populasi, pengkaji telah memastikan bahawa sampel yang diperolehi daripada rangka persampelan benar-benar mampu mewakili populasi. Keupayaan untuk membuat kesimpulan atau generalisasi adalah perkara yang sangat penting dalam sesebuah kajian (Khadlid, 2003; Vogt, 2007). Apabila hasil kajian dapat digeneralisasikan daripada sampel ke atas populasi maka ia dianggap hasil tersebut

berjaya memberi gambaran kepada populasi lain yang mempunyai ciri yang serupa (Majid, 1993).

Sehubungan itu, kajian ini menjadikan pemilihan sampel dibuat berdasarkan persampelan kelompok. Kaedah persampelan ini sesuai digunakan bagi mendapatkan sampel daripada bilangan populasi yang besar. Pada peringkat awal, pengkaji telah mengenal pasti jumlah SMK negeri Selangor. Setelah mendapatkan data maklumat berkenaan, data sampel kemudiannya dilapiskan berdasarkan prosedur persampelan rawak mengikut jenis SMK berasaskan lokasi mengikut pejabat pelajaran daerah (PPD) di negeri Selangor.

Saiz populasi dalam kajian ini adalah seramai 22,556 orang guru mengikut kelompok perjawatan guru yang telah dikenal pasti. Daripada jumlah sampel guru mengikut kelompok kumpulan guru, pengkaji mendapati jumlahnya agak besar. Pengkaji mendapati beberapa limitasi bagi melaksanakan kajian ini diantaranya ialah daripada aspek pemilihan sampel bagi perjawatan pengetua dan barisan kepimpinan kedua sekolah serta kos perbelanjaan yang tinggi. Bagi mengatasi masalah ini pengkaji melakukan beberapa pengubahsuaian. Pengkaji mengaplikasikan prinsip pendekatan kaedah kajian gabungan yang membenarkan pengkaji melakukan kreativiti bagi menentukan kajian yang ingin dilaksanakan dapat dihasilkan dengan lebih baik. Menurut Cresswell (2008) perkara utama yang perlu ditekankan ialah kajian dapat menjawab soalan-soalan kajian dengan lebih tekak. Oleh itu, bilangan atau saiz guru sebagai sampel kajian mengikut kumpulan bagi kajian ini adalah seramai 1,400 orang. Sebanyak 40 buah SMK yang terpilih ini telah dipilih secara rawak melalui senarai (*sampling frame*) kesemua 230 buah SMK yang terdapat di negeri Selangor yang diperolehi daripada pihak KPM. Jumlah sampel sekolah yang terpilih ini adalah memadai dan mewakili sebanyak 17.4 peratus daripada bilangan kesemua SMK di negeri Selangor (Fraenkle & Wallen, 2000).

Prosedur persampelan kelompok telah dilaksana untuk memilih secara rawak beberapa sekolah yang mewakili kategori sekolah berkaitan. Pengkaji mengambil saiz sampel sekolah dengan menggunakan kaedah Krejcie dan Morgan (1970). Kaedah pemilihan unit analisis sampel kajian ini menggunakan Jadual Krejcie dan Morgan (1970). Ia dilampirkan oleh pengkaji merujuk kepada rajah di Lampiran 11. Merujuk kepada saiz populasi sampel sebanyak 22,556 orang guru, pengkaji menggunakan persampelan dengan kadar nilai 2.5 peratus *margin of error*, pada aras keyakinan 95 peratus. Oleh itu, dengan kaedah anggaran interpolasi, sebanyak 1,373 saiz sampel minimum diperlukan. Bagi mendapatkan bilangan persampelan berkelompok yang seimbang bagi 40 buah sekolah terpilih daripada jumlah keseluruhan 230 SMK di negeri Selangor, minimum sampel seramai 140 orang guru biasa bagi 4 buah sekolah di setiap PPD perlu diperoleh. Menurut Gay & Airasian (2003), melalui kaedah persampelan kelompok, jumlah bilangan persampelan boleh ditetapkan sendiri oleh pihak pengkaji. Seterusnya, berdasarkan Indeks Sampel Krejcie dan Morgan (1970), pada aras 2.5% *margin of error* (1970), sampel minimum bagi kajian ini ialah seramai 1,400 orang responden yang terdiri daripada sebanyak 40 buah SMK untuk dijadikan sampel kajian dan merangkumi sebanyak 14.7 peratus daripada bilangan keseluruhan guru SMK di negeri Selangor.

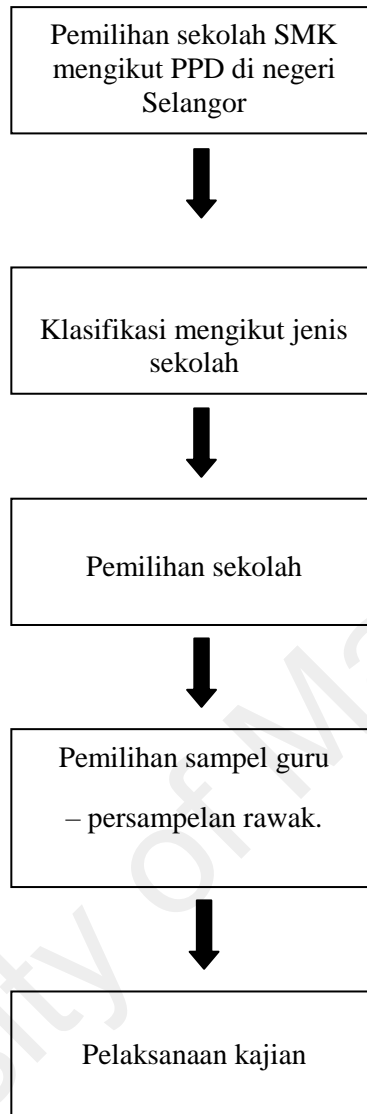
Jadual 3.2

Taburan Bilangan Sampel Kajian Mengikut PPD Negeri Selangor

PPD	Bilangan Sekolah	Bilangan Guru
PPD Petaling Perdana	4	140
PPD Petaling Utama	4	140
PPD Gombak	4	140
PPD Kuala Langat	4	140
PPD Hulu Langat	4	140
PPD Kuala Selangor	4	140
PPD Hulu Selangor	4	140
PPD Klang	4	140
PPD Sabak Bernam	4	140
PPD Sepang	4	140
Jumlah	40	1,400

Jadual 3.2 menunjukkan taburan jumlah sekolah dan bilangan guru yang menjadi sasaran persampelan dalam kajian ini. Pada peringkat ini, pengkaji menggunakan persampelan berkelompok bagi setiap kumpulan guru berdasarkan daerah dalam negeri. Menurut Fraenkle dan Wallen (2000), sampel yang berkualiti hendaklah mempunyai kepakaran dalam bidang yang ingin dikaji oleh pengkaji. Kaedah persampelan ini dilaksanakan untuk memperolehi dua maklumat iaitu i) memperolehi persepsi guru tentang proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dan ii) untuk memilih 40 buah sekolah yang akan dipilih sebagai sampel dalam kajian ini. Dapatan daripada hasil kajian kualitatif pula akan digunakan untuk menguatkan lagi hasil soal selidik dalam kajian ini dengan objektif untuk mengenal pasti tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan dan hubungan program tersebut dengan motivasi kerja dalam kalangan guru di SMK negeri Selangor.

Pengkaji telah mendapatkan senarai nama SMK yang terletak dibawah pengawasan dan urus tadbir Pengarah, Bahagian Pengurusan Sekolah Harian, Selangor. Berdasarkan dapatan maklumat senarai bilangan dan nama SMK yang berkenaan, pengkaji memilih 40 buah SMK sebagai persampelan bertujuan. Pengalaman pengkaji sebagai Penolong Pengarah Pengurusan Akademik di Bahagian Pengurusan Sekolah Harian, KPM membantu bagi memudahkan penyelarasan konsultasi pengkaji dengan pengetua-pengetua SMK negeri berkenaan. Justeru, pengkaji telah berhubung dengan pengetua-pengetua sekolah yang berkenaan bagi mendapatkan senarai nama guru untuk pemilihan sampel kajian ini. Seterusnya, berdasarkan maklumat dan nama guru, pengkaji telah memberi nombor-nombor tertentu untuk melakukan proses pemilihan sampel secara rawak mudah. Rajah 3.2 berikut menunjukkan persampelan Pelbagai Peringkat (*Multistage Sampling*) dan prosedur persampelan kelompok sehingga pengkaji mendapat sampel guru yang mewakili 3 jenis perjawatan di SMK negeri Selangor.



Rajah 3.2. Ilustrasi persampelan pelbagai peringkat

Kajian ini telah dilaksanakan mengikut tiga kaedah iaitu kaedah pertama pengkaji memberi perhatian kepada kajian kuantitatif. Pada peringkat kaedah ini, pengkaji telah menghantar borang soal selidik kepada responden dan kemudian mengumpul semula semua borang yang telah diedarkan ke semua sekolah yang telah dipilih. Tindakan seterusnya, responden telah diminta untuk melengkapkan dan mengembalikan borang soal selidik kepada pengkaji (Creswell, 2005; Jafri, 2010).

Pada peringkat fasa kedua pula, pengkaji memproses dan menganalisis data soal selidik berkaitan. Saiz sampel dalam kajian ini seramai 1,400 orang. Berdasarkan

perkara tersebut, saiz sampel ini adalah lebih daripada mencukupi dan ia telah menyokong dapatan hasil kajian yang boleh dipercayai dan menyakinkan. Jelasnya, merujuk kepada prinsip pengedaran borang soal selidik yang telah diedar, jika pulangan soal selidik melebihi 50% daripada jumlah 1000 orang saiz responden sasaran, maka ia sebenarnya telah memenuhi keperluan sesebuah kajian (Mohd Majid, 2000; Biesta, 2003; Cooper & Schindler, 2003, Creswell, 2003; Collins et al., 2006).

Pada peringkat seterusnya, pengkaji melaksanakan kajian kualitatif dengan menggunakan persampelan rawak mudah. Pengkaji telah memilih sebanyak 4 buah sekolah sebagai kajian kes bagi kaedah ketiga ini dan menggunakan kaedah temu bual berfokus secara berkumpulan. Sekolah terpilih merupakan kombinasi antara sekolah di bandar dan luar bandar dan ia bertujuan untuk mendapatkan pandangan yang lebih teliti daripada guru-guru yang terpilih daripada keempat-empat buah sekolah tersebut. Menurut Nasution (2014), kaedah kualitatif memerlukan sampel yang sedikit dan dipilih secara bertujuan dengan fokus kepada topik kajian, manakala ia tidak mempunyai istilah populasi, mewakili serta generalisasi. Pengkaji telah menggunakan sebanyak 8 kumpulan temu bual berfokus dalam kajian ini. Menurut Tomlinson (2004), jumlah sebanyak antara 7 ke 10 kumpulan temu bual berfokus bagi sesebuah kajian adalah mencukupi bagi mendapatkan data maklumat yang komprehensif. Jadual berikutnya memaparkan taburan sampel kajian kualitatif di dalam kajian ini.

Jadual 3.2

Taburan Sampel Kajian Kualitatif SMK Negeri Selangor

PPD	Bilangan Sekolah		Bilangan Temu bual Guru
	Bandar	Luar Bandar	
Petaling Perdana	1	-	6
Gombak	1	-	6
Kuala Selangor	-	1	6
Hulu Langat	-	1	6
Jumlah	2	2	24

Jadual 3.2 menunjukkan taburan bilangan sekolah dan bilangan sampel kajian kualitatif di SMK yang terpilih di negeri Selangor. Setiap sekolah yang terpilih mengandungi 6 sampel kajian dan jumlah keseluruhan sampel kajian seramai 24 orang guru terpilih. Jadual berikutnya pula memaparkan bilangan sampel kajian mengikut kumpulan secara berfokus di dalam kajian ini.

Jadual 3.3

Bilangan Sampel Kajian Bagi Sesi Temu bual Mengikut Kumpulan Secara Berfokus

Kumpulan	Peserta Kajian Yang terlibat	Jumlah
1	Guru biasa	3 orang
2	Guru biasa	3 orang

Jadual 3.3 menunjukkan taburan bilangan sampel kajian di setiap SMK yang terpilih. Sebuah sekolah diwakili 6 orang guru. Daripadanya, 3 orang guru dikumpulkan dalam kumpulan 1 dan 3 orang guru lagi dalam kumpulan 2. Manakala jadual berikutnya memaparkan bilangan SMK yang terlibat dalam pelaksanaan temu bual dengan sampel kajian kualitatif dalam kajian ini.

Jadual 3.4

Bilangan SMK Yang Terlibat Dalam Kajian Kualitatif

Jenis Sekolah	Bandar	Luar Bandar	Jumlah Guru
SMK	2	2	24 orang (8 kumpulan x 3 orang guru mata pelajaran di setiap sekolah)

Jadual 3.4 memaparkan bilangan SMK negeri Selangor yang terlibat dalam kajian kualitatif kajian ini. Sekolah-sekolah yang dipilih akan mempunyai perbezaan yang jelas dari segi kedudukan sekolah di dalam bandar dan juga di luar bandar, jumlah guru dan staf sokongan. Sekolah-sekolah yang dipilih juga mempunyai perbezaan dari segi fizikal, infrastruktur dan kemudahan pengajaran dan pembelajaran yang menyumbang kepada faktor demografi dan persekitaran pengajaran dan pembelajaran yang berbeza. Perbezaan persekitaran sekolah menyumbang kepada pembentukan budaya sesebuah sekolah yang membawa kepada kesan kepada pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Zuraidah, 2009).

3.3.3 Ciri-Ciri Sampel Kajian

Ciri-ciri sampel bagi kajian ini adalah terdiri daripada :

- guru yang memberikan perkhidmatan PdP di SMK yang terpilih bagi tempoh pengalaman diantara 1 tahun hingga melebihi 21 tahun
- guru matapelajaran daripada SMK yang terpilih di negeri Selangor
- guru yang secara sukarela untuk melibatkan diri dalam kajian ini

- guru yang terlibat dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK yang terpilih

3.4 Instrumen Kajian

Instrumen kajian ialah komponen sangat penting dalam merancang kaedah sesuatu kajian bertujuan untuk mengumpul maklumat yang berkaitan dengan pengumpulan data (Maxwell & Loomis, 2003; Cresswell, 2003). Sehubungan itu, instrumen kajian merupakan alat yang penting kepada pengkaji untuk memperolehi maklumat yang diperlukan bagi menjawab soalan-soalan kajian yang dikemukakan. Bagi memenuhi tujuan tersebut instrumen kajian yang digunakan oleh pengkaji telah dibina mengikut keperluan kajian ini. Menurut Cresswell (2003), instrumen kajian boleh dibina sendiri atau menggunakan instrumen kajian yang sedia ada atau mengubah suai dan menggabungkan instrumen kajian yang sedia ada. Instrumen kajian yang digunakan bagi kajian ini adalah berbentuk soal selidik dan protokol temu bual berfokus.

3.4.1 Instrumen Kajian Kuantitatif

Instrumen kajian ini dibentuk berdasarkan proses dimensi pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Ia adalah berpandukan kepada surat siaran arahan KPM berhubung pelaksanaan program tersebut yang mengandungi konstruk panduan pelaksanaannya yang menyeluruh (SPI. Bil. 3/1987). Pengkaji membina sendiri instrumen kajian ini yang mengandungi konstruk dimensi (pelaksanaan latihan guru, pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan pelaporan penyeliaan dan pelaksanaan ganjaran kepada guru) berasaskan kepada surat pekeliling (SPI. Bil. 3/1987), model tingkah laku penyeliaan pengajaran guru oleh John T. Lovell (1978) dan soal selidik penyeliaan pengajaran oleh Dr. Babatope Kolade Oyewole (2013). Manakala soal selidik kuantitatif konstruk

dimensi motivasi kerja guru pula adalah merujuk kepada soal selidik motivasi kerja guru oleh Dr. Craig A. Mertler (2014). Surat kebenaran penggunaan rujukan instrumen kajian adalah disertakan merujuk kepada helaian di lampiran 4 dan 5. Pengkaji menggunakan sumber-sumber tersebut sebagai panduan bagi membina instrumen proses penyeliaan pengajaran guru di sekolah yang bersesuaian dengan objektif dan menjawab persoalan di dalam kajian ini.

Kesahan dan kebolehpercayaan instrumen merupakan perkara penting dalam pembinaan instrumen kajian (Hoy dan Miskel, 2001; Biesta dan Burbules, 2003; Khadlid, 2003). Jelasnya, asas untuk membuat pengesahan dan kebolehpercayaan instrumen adalah merujuk kepada ukuran yang dihasilkan oleh instrumen yang akan memberikan nilai ukuran yang dipengaruhi ralat (Mohd Majid, 1993). Oleh itu, untuk menentukan kebolehpercayaan instrumen kajian, pengkaji menggunakan analisis statistik *Cronbach Alpha* bagi mendapatkan indeks kebolehpercayaan setiap dimensi konstruk yang berkaitan. Nilai koefisien yang melebihi daripada 0.60 bermaksud item-item setiap dimensi boleh diterima dan mempunyai kesahan yang tinggi untuk mengukur setiap aspek yang hendak dikaji selidik (Cresswell, 2005; Vogt, 2007).

Borang soal selidik ini terdiri daripada dua bahagian iaitu Bahagian 1 mengandungi soalan-soalan yang berkaitan dengan latar belakang sekolah dan ciri-ciri demografi responden. Bahagian 2 pula mempunyai 101 item yang berkaitan dengan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru. Kesemua 101 item tersebut merangkumi 6 dimensi seperti di paparkan pada Jadual 3.4. Kesemua 5 dimensi tersebut ialah

- i. Dimensi Pelaksanaan Latihan Pengurusan Program
- ii. Dimensi Pengurusan Persekitaran Pembelajaran
- iii. Dimensi Pengurusan Program Kurikulum
- iv. Dimensi Pelaksanaan Laporan Program
- v. Dimensi Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru

Jadual 3.5 berikutnya menunjukkan hanya item yang berkaitan dengan maklumat sekolah dan latar belakang guru sahaja yang menggunakan skala nominal. Manakala yang lain akan menggunakan skala ordinal. Skala ordinal ialah merujuk kepada item-item dalam bahagian B yang berbentuk Skala Likert Lima Mata (*5 point scale of 1-5*) yang mempunyai pengertian-pengertian tertentu. Soalan-soalan tersebut memerlukan responden memilih salah satu skala yang menjadi pilihan mereka berdasarkan item-item yang disoal iaitu:

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Tidak pasti
4. Setuju
5. Sangat setuju

Jadual 3.5

Kandungan Borang Soal Selidik Item Kajian

Bil.	Bahagian	Kandungan
1	Maklumat Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> - Nama sekolah - Kategori sekolah
2	Latar belakang guru	<ul style="list-style-type: none"> - Jantina - Umur - Kelayakan ikhtisas - Kelayakan akademik - Pengalaman mengajar - Jawatan
3	Dimensi pelaksanaan latihan penyeliaan pengajaran guru	Amalan perancangan latihan yang strategik dengan melatih kalangan guru biasa dan guru pentadbir di sekolah sebelum pelaksanaan sebenar program tersebut dilangsungkan. Tujuan latihan adalah bagi memastikan semua guru berkemahiran, jelas objektif program dan bersedia untuk menggalas tanggungjawab menjayakan program berkenaan.
4	Dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran	Amalan positif di sekolah dalam aspek menyediakan persekitaran pembelajaran yang positif dan selamat untuk menjana kemenjadian pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah di setiap sekolah.
5	Dimensi pengurusan program kurikulum	Amalan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah adalah merupakan program kurikulum utama yang mesti dikendali oleh Jawatankuasa Induk Kurikulum di setiap sekolah. Dengan adanya perancangan yang sistematik akan menghasilkan satu pengurusan kepimpinan pengajaran yang berkualiti di sekolah.
6	Dimensi pelaksanaan laporan penyeliaan pengajaran	Amalan menulis, melapor dan mendokumentasi laporan pelaksanaan penyeliaan pengajaran adalah satu tugas wajib bagi memastikan objektif program tersebut di capai dengan cemerlang. Ia juga selari dengan dasar pengurusan berkualiti MS ISO 9001:2008 yang dilaksanakan di KPM.
7	Dimensi pelaksanaan ganjaran kepada guru	Amalan memberi ganjaran kepada kalangan guru yang menunjukkan kecemerlangan di dalam menjayakan program tersebut di sekolah adalah satu tindakan positif sebagai tanda penghargaan oleh pihak kepimpinan tertinggi di sekolah. Dengan adanya amalan memberi ganjaran kepada guru akan menjadikan kalangan guru lebih optimis terhadap pelaksanaan program tersebut. Amalan tersebut juga menjadikan imej profesionalisme keguruan dipandang tinggi dan profesional kerana adanya elemen penyeliaan, pelaporan, pemantauan dan pelaksanaan ganjaran kepada guru.
8	Dimensi motivasi kerja guru	Amalan penyeliaan pengajaran guru di sekolah banyak dipengaruhi oleh faktor pengurusan program yang merujuk kepada bentuk dan sifat pengurusan, kelompok kerja di mana guru bekerja, latihan di tempat kerja, organisasi tempat kerja, keadaan persekitaran kerja, pengurusan program berkaitan, pelaksanaan laporan bagi setiap program berkaitan dan pelaksanaan ganjaran kepada guru yang cemerlang dalam tindak kerjanya menjayakan program tersebut di sekolah.

3.4.2 Instrumen Kajian Kualitatif

Bentuk kaedah kajian yang kedua pula ialah dengan menggunakan instrumen sesi temu bual berfokus dengan merujuk kepada protokol temu bual yang telah dibina dan diubahsuai sebagai kesinambungan kepada instrumen soal selidik kuantitatif dalam kajian ini. Jelasnya, pengkaji menjadikan asas pembinaan instrumen temu bual di dalam kajian ini dengan mengikut situasi di Malaysia dan mengaplikasikan soalan terbuka yang sama kepada semua responden yang dipilih dan dikenal pasti. Semua item dalam protokol temu bual yang digunakan dalam kajian ini telah ditentukan kesahan muka dan kesahan kandungannya oleh tujuh orang pakar. Maklumat berhubung pakar rujuk kesahan muka dan kesahan kandungan instrumen soal selidik temu bual kajian ini adalah seperti di Lampiran 9 halaman 489. Semua pendapat daripada 7 orang pakar telah diambil kira bagi memastikan pemilihan item temu bual yang terbaik bagi kegunaan kajian ini.

3.4.3 Kajian Rintis

Kajian rintis bertujuan untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian yang telah dibentuk. Kajian rintis juga dilaksanakan untuk melihat kebolehlaksanaan dan kemunasabahan kajian yang akan dilaksanakan (Ananda Kumar, 2007; Chua, 2006). Berdasarkan pendapat pakar, soal selidik telah dibina dan diuji dalam kajian rintis ini. Ujian soal selidik dalam kajian rintis juga adalah untuk mengenal pasti kesesuaian instrumen dan kejelasan instrumen (Miller, 1997). Zubaidah (1999) menerangkan bahawa kepentingan kajian rintis adalah untuk menguji kefahaman responden terhadap item-item yang telah dibangunkan, menguji kebolehpercayaan dan kesahan instrumen tersebut.

Amin (1990) telah menyenaraikan tiga tujuan utama pelaksanaan kajian rintis iaitu (i) bagi memastikan bahasa dan struktur ayat yang digunapakai dalam instrumen

kajian boleh difahami oleh responden, (ii) bagi memastikan pernyataan-pernyataan yang dikemukakan dalam instrumen menepati pengalaman responden dan (iii) bagi memastikan soalan-soalan yang dikemukakan dapat memenuhi dapatan yang diharapkan oleh penyelidik. Muhammad (2004) pula menyatakan bahawa sumber yang harus dirujuk untuk mendapatkan maklumat mengenai perkara yang ditanyakan dalam soal selidik haruslah datangnya daripada orang yang mengetahui perkara yang ditanyakan. Sekurang-kurangnya sumber tersebut terdiri daripada mereka yang mengalami keadaan sama seperti apa yang sedang dialami oleh sampel yang terpilih.

Pengkaji telah melaksana kajian rintis bagi instrumen kajian yang telah dibina dan protokol kaedah tadbir sendiri dan temu bual telah diguna pakai dalam kajian rintis tersebut. Maklumbalas daripada kajian rintis tersebut digunakan untuk memurnikan lagi item-item soal selidik dan soalan-soalan temu bual. Proses pelaksanaan kajian rintis telah bermula sejak bulan Januari 2014 iaitu sebanyak tiga (3) peringkat kajian rintis telah dilaksanakan di tiga (3) buah negeri iaitu WP Labuan, Pahang, dan Selangor. Bagi setiap peringkat kajian rintis, data yang diperoleh telah di analisis menggunakan program Pakej Statistik Untuk Sains Sosial 21.0 (*SPSS 21.0*). Data kemudiannya dibersihkan daripada nilai *missing*. Seterusnya, konsistensi data disemak bagi setiap soal selidik lengkap yang telah diterima. Data yang telah bersih dan konsisten tersebut kemudiannya dianalisis untuk mendapatkan nilai kolerasi item dan keboleh percayaan.

Melalui hasil analisis korelasi antara item bagi setiap dimensi dan *Cronbach Alpha* bagi setiap item, penyelidik telah mengubahsuai instrumen berdasarkan konstruk kajian yang telah dibina dengan menggugurkan mana-mana item yang tidak menunjukkan korelasi yang signifikan. Penentuan sama ada item-item memberi sumbangan kepada faktor akan ditentukan daripada nilai muatan faktor (*factor loading*) berdasarkan kepada titik penerimaan (*cut-off-values*) yang telah ditetapkan. Nilai titik

penerimaan dalam kajian ini telah ditetapkan oleh pengkaji iaitu 0.4 sebagaimana yang disarankan oleh Hair et al. (2006).

Pengkaji telah melaksanakan analisis kebolehpercayaan dengan mengenal pasti nilai *Cronbach Alpha* bagi setiap item yang terkandung dalam instrumen kajian. Nilai kebolehpercayaan yang kurang daripada 0.7 bagi setiap item bermaksud mempunyai ketekalan yang rendah sepertimana yang dicadangkan oleh kebanyakan sarjana penyelidikan pendidikan (Cresswell, 2005; Vogt, 2007). Oleh itu, item yang mempunyai nilai *Cronbach Alpha* yang kurang daripada nilai 0.6 telah disingkirkan daripada soal selidik. Kemudian, soal selidik yang baharu telah dihantar kepada pakar bidang untuk dikomen dan mendapatkan pandangan mereka berkenaan kesesuaian setiap item berada dalam dimensi yang berkaitan. Proses tersebut berulang sehingga kajian rintis yang ketiga iaitu pengkaji telah benar-benar berpuashati dengan nilai kebolehpercayaan setiap item di dalam instrumen.

Jadual 3.6

Kronologi Pelaksanaan Kajian Rintis

Tarikh Pelaksanaan	Tempat	Jumlah Sampel	Dimensi	Cronbach Alpha
10 Feb 2014	Labuan	67	Latihan	0.66
			Persekitaran	0.69
			Kurikulum	0.71
			Laporan	0.77
			Ganjaran	0.70
			Motivasi	0.67
07 Mac 2014	Pahang	101	Latihan	0.68
			Persekitaran	0.77
			Kurikulum	0.72
			Laporan	0.77
			Ganjaran	0.72
			Motivasi	0.71
02 Jun 2014	N.Sembilan	93	Latihan	0.78
			Persekitaran	0.77
			Kurikulum	0.74
			Laporan	0.88
			Ganjaran	0.81
			Motivasi	0.79

Nilai Cronbach Alpha Yang Kurang Daripada 0.7 Bermaksud Mempunyai Ketekalan Yang Rendah (Cresswell, 2005)

Jadual 3.6 memaparkan kronologi pelaksanaan kajian rintis instrumen kajian ini. Bagi kajian sebenar, penyelidik telah mengenal pasti sebanyak 101 item yang sesuai digunakan dengan nilai kebolehpercayaan bagi setiap item adalah melebihi 0.6. Kajian rintis peringkat pertama telah dilaksanakan pada 10 Februari 2014 di Wilayah Persekutuan Labuan dengan responden seramai 67 orang guru. Nilai *Cronbach Alpha* bagi setiap dimensi menunjukkan nilai yang agak rendah terutama bagi dimensi latihan, persekitaran dan motivasi kerana masing-masing menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* yang kurang daripada 0.7. Ini menunjukkan item soalan berada pada tahap kebolehpercayaan yang rendah. Selepas memperolehi keputusan rintis di peringkat pertama, penyelidik telah menambah baik instrumen kajian manakala dapatan nilai *Cronbach Alpha* bertambah baik pada kajian rintis kali yang kedua.

Kajian rintis peringkat kedua pula telah dilaksanakan pada 07 Mac 2014 di Bentong, Pahang dengan responden seramai 101 orang guru. Nilai *Cronbach Alpha* bagi setiap dimensi menunjukkan nilai yang agak tinggi kecuali bagi dimensi latihan yang mencatatkan nilai *Cronbach Alpha* 0.68 menunjukkan item soalan pada dimensi latihan berada pada tahap kebolehpercayaan yang rendah. Sekali lagi, setelah memperolehi keputusan ini, penyelidik telah menambah baik item di dalam dimensi latihan tersebut untuk kajian rintis peringkat ketiga.

Kajian rintis peringkat ketiga pula telah dilaksanakan pada 02 Jun 2014 di Negeri Sembilan dengan responden seramai 93 orang guru. Nilai *Cronbach Alpha* keseluruhan instrumen adalah sebanyak 0.93 menunjukkan item soalan berada pada tahap kebolehpercayaan yang tinggi. Nilai *Cronbach Alpha* keseluruhan sesi rintis instrumen berkaitan di tiga lokasi yang berbeza tersebut adalah sebanyak 0.78. Ia menunjukkan item soalan bagi instrumen kajian ini berada pada tahap kebolehpercayaan yang tinggi.

Bagi setiap proses kajian rintis, instrumen kuantitatif bagi kajian ini telah diedarkan kepada beberapa orang responden guru di SMK. Setiap responden diberikan masa selama setengah jam untuk menjawab soal selidik yang diedarkan dan dikehendaki mengembalikan semula kepada pihak pengkaji.

Kajian rintis juga dilaksanakan bagi menguji kesahan soal selidik temu bual supaya sebarang masalah dan kekurangan yang terdapat pada soalan dapat diperbaiki sebelum ujian sebenar dijalankan oleh penyelidik. Kajian rintis bagi set soal selidik temu bual telah dilaksanakan pada bulan Julai 2014 ke atas enam (6) orang guru mata pelajaran biasa yang dipilih secara rawak. Temu bual telah dilakukan di pejabat dan sekolah masing-masing dalam suasana yang santai dan tidak formal. Setiap sesi temu bual mengambil masa 45 minit hingga satu (1) jam. Setiap temu bual direkodkan di dalam pita rakaman. Maklumat yang diperolehi kemudiannya telah diterjemah dan didokumentasikan bagi mendapatkan gambaran sebenar soalan-soalan yang telah dibina dan seterusnya mendapat soal selidik temu bual yang terbaik untuk digunakan pada peringkat kajian yang sebenar. Pengkaji telah mendapat pengesahan muka dan pengesahan kandungan daripada 7 orang pakar dalam bidang berkaitan. Ia bertujuan

3.4.4 Struktur Soal Selidik

Set soal selidik kuantitatif yang telah dibina untuk tujuan kajian ini mengandungi struktur soalan khusus kepada guru di SMK berkaitan amalan penyeliaan pengajaran di sekolah. Di samping itu, terdapat juga satu set soal selidik kualitatif bagi tujuan untuk mendapatkan pandangan guru sebagai maklumat tambahan dan sokongan kepada dapatan soal selidik kuantitatif. Selepas pengkaji melaksanakan analisis *Cronbach Alpha* terhadap item-item yang berkaitan bagi setiap pemboleh ubah kuantitatif, akhirnya sebanyak 101 item telah dipastikan untuk digunapakai pada soal selidik kuantitatif di dalam kajian ini.

Bagi set soal selidik berkaitan, terdapat tiga bahagian iaitu Bahagian A yang merangkumi empat (4) soalan berkaitan maklumat sekolah tempat responden mengajar seperti nama dan kategori sekolah. Bahagian B pula merangkumi 11 soalan berkaitan maklumat latar belakang responden kajian seperti jantina responden, bangsa, umur, jawatan, tempoh lama berkhidmat di sekolah dan kelayakan ikhtisas. Guru-guru juga ditanya sama ada pernah menyertai sebarang latihan berkaitan penyeliaan pengajaran serta pendapat mereka berkenaan matlamat pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah.

Bahagian C dalam soal selidik pula merangkumi pecahan konstruk soalan kepada 5 Bab iaitu Bab A hingga Bab E. Bahagian C (Bab A-E) mengandungi sebanyak 63 item bagi pemboleh ubah pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah iaitu dimensi latihan (Bahagian A = soal selidik no. 1-13), dimensi persekitaran (Bahagian B = soal selidik no. 14-24), dimensi pengurusan program kurikulum (Bahagian C = soal selidik no. 25-37), dimensi pelaporan program (Bahagian D = soal selidik no. 38-46) dan dimensi pelaksanaan ganjaran guru (Bahagian E = soal selidik no. 47-63).

Bahagian C pula mengandungi 5 dimensi pemboleh ubah pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang terdiri daripada 5 pemboleh ubah bebas kajian ini. Ia berhubung dengan ciri-ciri proses utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Bab A (Dimensi Pelaksanaan Latihan) menjelaskan ciri-ciri latihan pengurusan program penyeliaan pengajaran guru yang merujuk kepada perkara berikut;

1. Memastikan isi kandungan modul latihan yang terkini dan selari dengan dasar perkembangan semasa bidang penyeliaan pengajaran guru di sekolah.
2. Memastikan kemahiran tinggi para pembimbing/jurulatih.
3. Memastikan keberkesanan program latihan kepada guru.
4. Memastikan pelaksanaan latihan menjana motivasi kerja guru.

5. Memastikan kerjasama guru biasa dan guru pentadbir di sekolah untuk menjayakan latihan yang telah, sedang dan akan diadakan.
6. Memastikan tempat latihan yang selesa dan guru berpuas hati.
7. Memastikan warga guru mengambil berat soal kepentingan pelaksanaan latihan pengurusan program tersebut di sekolah.

Bab B (Dimensi Persekitaran) pula menjelaskan ciri-ciri persekitaran pembelajaran yang diberi perhatian semasa pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru yang merujuk kepada perkara berikut;

1. Memastikan persekitaran PdP yang positif di sekolah memberi kesan kepada motivasi kerja guru.
2. Memastikan penekanan kepada aspek kebersihan di dalam bilik darjah
3. Memastikan persekitaran sekolah yang positif membantu guru mencapai objektif program tersebut di sekolah.
4. Memastikan persekitaran PdP yang tenang dan bebas daripada kebisingan kilang dan kenderaan di jalan raya.
5. Memastikan kerjasama warga guru melaksana persekitaran pembelajaran yang positif.
6. Memastikan pihak guru pentadbir di sekolah memberi penekanan kepada aspek keselamatan di sekolah.
7. Memastikan penekanan pihak guru pentadbir di sekolah mewujudkan persekitaran PdP yang ceria.
8. Memastikan pihak PIBG menyokong penuh pelaksanaan persekitaran pembelajaran yang positif.

Bab C (Dimensi Pengurusan Program Kurikulum) pula menjelaskan ciri-ciri pengurusan program kurikulum yang perlu dilaksanakan secara bersepadu merujuk kepada perkara berikut;

1. Memastikan perancangan program dilaksana secara bersepadu.
2. Memastikan penglibatan semua guru biasa dan guru pentadbir sekolah bagi merancang program berkenaan.
3. Memastikan program diusahakan dengan mendapat kerjasama semua guru.

4. Memastikan program diusahakan dengan mendapat kerjasama semua murid.
5. Memastikan semua program kurikulum dipantau oleh pihak guru pentadbir dengan berkesan.
6. Memastikan kajian tindakan dilaksanakan bagi menganalisis tahap kemenjadian program dari semasa ke semasa.
7. Memastikan pengurusan yang berkesan dan mencapai objektif program.
8. Memastikan pengurusan program yang bersepadu memberi kesan kepada motivasi kerja guru di dalam bilik darjah.
9. Memastikan pelaksanaan latihan pengurusan program kurikulum akan memudahkan guru mencapai objektif pelaksanaan program tersebut di sekolah.
10. Memastikan pendokumentasian program yang berkualiti.
11. Memastikan warga guru merancang, mengurus dan melaksana program tersebut berlandaskan takwim yang telah disepakati oleh semua warga guru di sekolah.
12. Memastikan sokongan padu pihak PIBG bagi menjayakan semua program kurikulum tersebut di sekolah.

Bab D (Dimensi Pelaporan Program) pula adalah merujuk kepada ciri-ciri pelaksanaan laporan hasil program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah merujuk kepada perkara berikut;

1. Memastikan pihak guru pentadbir memberi penekanan ke atas pelaksanaan pelaporan program tersebut.
2. Memastikan laporan program tersebut didokumentasi dengan baik, mudah dirujuk dan disimpan di tempat yang selamat.
3. Memastikan laporan lengkap pelaksanaan program sebagai rujukan utama dalam menjayakan objektif mesyuarat post mortem program tersebut di sekolah.
4. Memastikan laporan berkualiti yang bersifat profesional, membimbing dan bukan menghukum guru.
5. Memastikan mekanisme pelaporan program tersebut dapat menjadikan guru bermotivasi tinggi bagi memberikan perkhidmatan PdP lebih berkesan pada masa akan datang.
6. Memastikan latihan kemahiran kepada warga guru bagi menghasilkan laporan yang berkualiti dan profesional.

Bab E (Dimensi Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru) pula adalah merujuk kepada ciri-ciri pelaksanaan pemberian ganjaran sebagai penghargaan kepada kalangan guru yang terbukti cemerlang semasa menjayakan program tersebut di sekolah. Ganjaran sangat penting bagi menghargai perkhidmatan guru dan memotivasikan guru untuk berkhidmat dengan lebih berkesan dari semasa ke semasa. Perkara tersebut adalah merujuk kepada ciri-ciri pelaksanaan ganjaran guru seperti perkara berikut;

1. Memastikan ganjaran diberi berupa surat penghargaan kepada guru yang cemerlang.
2. Memastikan ganjaran kepada guru sebagai menghargai sikap positifnya bagi menjayakan objektif program tersebut dengan cemerlang.
3. Memastikan pemilihan guru penerima ganjaran diurus dan ditadbir dengan adil oleh pihak guru pentadbir di sekolah.
4. Memastikan agar diwujudkan fail dokumentasi khusus bagi pengurusan pemberian ganjaran di dalam pelaksanaan program tersebut di sekolah.
5. Memastikan sokongan dan kerjasama warga guru bagi pelaksanaan pemberian ganjaran kepada guru di sekolah.
6. Memastikan kepelbagaian bentuk ganjaran kepada guru mencakupi misalnya amalan memberi kata pujian, hadiah wang dan pemilihan guru cemerlang di peringkat sekolah untuk anugerah APC (anugerah perkhidmatan cemerlang).
7. Memastikan pelaksanaan ganjaran guru boleh menaikkan martabat sekolah sebagai role model kepada sekolah lain dalam aspek amalan pelaksanaan ganjaran kepada guru bagi memperkasa pembangunan kurikulum di sekolah.
8. Memastikan pelaksanaan ganjaran kepada guru bagi memartabatkan profesionalisme guru dan membuka peluang baginya membina peluang kerjaya lebih cemerlang pada masa depan.
9. Memastikan sokongan padu daripada pihak PIBG kepada guru yang cemerlang di dalam menjayakan objektif program tersebut.

Bahagian D dalam soal selidik ini pula merangkumi sebanyak 38 item bagi pemboleh ubah bagi dimensi motivasi kerja guru. Motivasi kerja sangat penting bagi

memastikan objektif program berjaya dicapai dengan cemerlang. Tanpa motivasi kerja yang tinggi, kalangan guru tidak akan berminat untuk mengajar, hilang fokus terhadap matlamat pengajarannya dan menyebabkan tekanan kerja kepada guru di sekolah. Oleh disebabkan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah adalah satu tugas yang wajib dilaksana, mencabar dan memerlukan kemahiran yang tinggi dalam kalangan guru, maka ciri-ciri motivasi kerja guru perlu dilihat bagi memastikan program penyeliaan pengajaran guru berjaya dilaksana dengan terancang, sistematik dan guru-guru di sekolah bermotivasi tinggi untuk merealisasikannya. Perkara tersebut adalah merujuk kepada ciri-ciri pelaksanaan program penyeliaan pengajaran tersebut dan motivasi kerja guru seperti perkara berikut;

1. Memastikan program yang boleh menjana motivasi kerja guru untuk mengajar.
2. Memastikan guru sentiasa bersedia untuk melaksana dan menjayakan program.
3. Memastikan guru bermotivasi untuk menjayakan program tersebut.
4. Memastikan laporan program yang bersifat positif dan membimbing guru.
5. Memastikan program membina kemahiran dan kecekapan PdP guru.
6. Memastikan program dilihat secara positif oleh kalangan guru
7. Memastikan program dilaksanakan dengan mendapat sokongan semua pihak (guru, staf sokongan, PIBG dan murid sekolah.)
8. Memastikan komitmen tinggi oleh kalangan guru untuk mencapai objektif program.
9. Memastikan perkongsian ilmu dan kemahiran PdP dalam kalangan guru berlaku secara aktif dan positif.
10. Memastikan program dilaksana dalam persekitaran yang muhibbah dan mesra.
11. Memastikan program diurus dan dilaksana secara terancang dan sistematik.

Kesemua item yang terkandung di dalam Bahagian C hingga Bahagian H diukur melalui skala Likert 1-5 secara konsisten. Darjah jawapan lebih tinggi antara nilai 1 hingga 5 menunjukkan tahap persetujuan tinggi para guru terhadap kenyataan yang diberikan.

3.4.5 Kebolehpercayaan dan Kesahan Instrumen Temu bual

Kesahan dan kebolehpercayaan data adalah amat penting bagi kaedah pengumpulan data secara kualitatif (Morse, 1991). Penekanan kepada nilai kesahan dan kebolehpercayaan data mesti diteliti oleh pengkaji daripada peringkat awal pengumpulan data, penganalisan data sehingga ke peringkat penulisan laporan (Mohd Majid, 1993 dan Mohd Najib, 1999). Manakala menurut Maxwell dan Loomis (2003), teknik dan prosedur dalam pengumpulan data sesebuah kajian akan mengekalkan kualiti sesebuah kajian kualitatif. Perkara ini sama dengan pendapat Tashakkori dan Teddlie (1998) yang menyatakan kesahan bagi kajian kualitatif adalah merujuk kepada sejauh mana situasi subjek kajian dapat mewakili fenomena yang dikaji. Manakala menurut Maxwell dan Loomis (2003) kekuatan dapatan kajian kualitatif adalah berdasarkan semua item dalam protokol temu bual perlu mendapatkan kesahan muka dan kesahan kandungan daripada pakar dalam bidang berkaitan. Jelasnya, soal selidik borang temu bual kajian ini telah ditentukan kesahannya melalui tindakan proses kerja berikut: (i) pengkaji telah melaksanakan sesi temubual rintis dengan seramai 7 orang individu pakar dalam bidang penyeliaan pengajaran guru di sekolah; dan (ii) pengkaji telah mengembalikan transkripsi temubual kepada mereka bagi tujuan semakan.

Menurut Creswell (2003), kebolehpercayaan data kualitatif wujud apabila terdapat data yang tepat dan konsisten. Kebolehpercayaan data yang tepat dan konsisten juga bersifat tanpa ada pandangan bias atau berunsur peribadi (Morse, 1991; Creswell, 2003). Untuk itu, dapatan pelbagai kaedah pengumpulan data akan dilaksanakan oleh pengkaji. Ini adalah kerana dapatan daripada pelbagai sumber maklumat akan dapat i) menghalak kepada fenomena yang sedang dikaji, ii) berfungsi sebagai sumber maklumat dan paling utama iii) dapat memverifikasikan maklumat yang terkumpul (Morse, 1991; Onwugbuzie & Teddlie, 2003). Dapatan daripada pelbagai kaedah pengumpulan data ini menyumbang kepada kebolehpercayaan data (Mohd Najib, 1999). Oleh itu, bagi

menentukan hal ini berlaku di dalam kajian ini, pengkaji akan melakukan teknik triangulasi. Menurut Patton (1987) pula, terdapat empat jenis triangulasi dalam membuat penilaian iaitu i) triangulasi terhadap sumber data, ii) semakan semula dalam kalangan penilai atau penyemak data, iii) perspektif terhadap set data-data dan iv) kaedah triangulasi. Jadual berikutnya pula memaparkan skala indeks koefisien kebolehpercayaan Kappa.

Jadual 3.7

Skala Nilai Indeks Koefisien Kebolehpercayaan Kappa

Nilai Kappa	Interpretasi
$K < 0.00$	Sangat lemah
$0.00 < K < 0.20$	Lemah
$0.21 < K < 0.40$	Sederhana lemah
$0.41 < K < 0.60$	Sederhana
$0.61 < K < 0.80$	Baik
$0.81 < K$	Sangat baik

Jadual 3.7 menunjukkan skala nilai indeks koefisien kebolehpercayaan Kappa Bagi menentukan nilai kebolehpercayaan data temu bual. Dalam kajian ini, kesahan data temu bual berfokus secara berkumpulan ditentukan melalui semakan semula transkripsi peserta kajian bagi menentukan ketepatan data temu bual dan memilih tujuh orang pakar bagi menilai ketepatan pemberian tema dan kod. Latar belakang pakar adalah daripada fakulti pendidikan beberapa buah universiti, pegawai KPM dan pentadbir SMK sendiri. Manakala bagi menentukan kebolehpercayaan data temu bual, pengkaji menggunakan analisis Indeks Kappa. Indeks Kappa berperanan mengukur unit persetujuan beberapa orang penilai berdasarkan sistem kod data temu bual pada jadual kontigensi (Mohd Najib, 1999). Melalui kaedah ini, persetujuan antara penilai akan ditransformasikan kepada nilai kebolehpercayaan antara nilai 0.00 hingga 1.0 dan semakin tinggi nilai dicatat, maka semakin tinggi nilai kebolehpercayaannya (Mohd

Majid, 1993; Khalid, 2003). Nilai yang melebihi 0.70 dianggap mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi (Mohd Majid, 1993; Khalid, 2003). Jadual berikutnya memaparkan nilai kebolehpercayaan indeks Kappa bagi data kualitatif dalam kajian ini.

Jadual 3.8

Nilai Kebolehpercayaan Indeks Kappa Bagi Data Kualitatif

Pakar	Nilai Indeks Kappa	Nilai Keseluruhan Indeks Kappa
1	$K = \frac{51-26.5}{53-26.5} = 0.925$	0.903
2	$K = \frac{53-26.5}{53-26.5} = 1.000$	
3	$K = \frac{53-26.5}{53-26.5} = 1.000$	
4	$K = \frac{49-26.5}{53-26.5} = 0.849$	
5	$K = \frac{53-26.5}{53-26.5} = 1.000$	
6	$K = \frac{47-26.5}{53-26.5} = 0.774$	
7	$K = \frac{47-26.5}{53-26.5} = 0.774$	

Jadual 3.8 menunjukkan analisis nilai Indeks Kappa bagi instrumen kajian kualitatif bagi kajian ini. Nilai indek kebolehpercayaan Kappa tersebut adalah sebanyak 0.903 iaitu instrumen kualitatif bagi kajian ini menunjukkan persetujuan yang kuat ataupun menunjukkan tahap konsistensi pengekodan data yang dilakukan oleh pengkaji adalah sangat baik.

3.5 Kaedah Pengutipan Data

Sebelum kajian rintis dan kerja lapangan sebenar dijalankan, pengkaji terlebih dahulu akan mendapatkan kebenaran daripada Bahagian Perancangan Dan Kajian Dasar Pendidikan (EPRD) Kementerian Pendidikan Malaysia untuk menjalankan kajian di SMK di Malaysia. Setelah surat kebenaran diperolehi, pengkaji kemudiannya

mendapatkan surat kebenaran daripada Jabatan Pendidikan Negeri bagi melaksanakan kajian di sekolah yang telah dipilih. Proses dan prosedur bagi mendapat kebenaran daripada pihak berkuasa dalam bidang pendidikan ini sangat penting bagi memudahkan proses pelaksanaan kajian pengurusan pendidikan ini. Tanpa surat kebenaran bagi melaksanakan kajian, pengkaji tidak akan mendapat kerjasama daripada pihak pentadbiran sekolah yang akan menjadi sampel kajian. Pengkaji juga telah menerima kelulusan dan sokongan penuh daripada Pengarah Bahagian Pengurusan Sekolah Harian bagi melaksanakan kajian ini di SMK dibawah pentadbirannya seperti rujukan di Lampiran 7 (ms 504). Berdasarkan proses kerja lapangan, pengkaji telah mengedarkan sebanyak 50 set soal selidik pada setiap sekolah yang terpilih pada kajian ini. Oleh itu, jumlah bilangan keseluruhan borang soal selidik ialah 2,000 set soal selidik. Menurut Cresswell (2008) pengedaran soal selidik yang lebih diadakan bertujuan mengambil kira faktor soal selidik tidak lengkap atau nilai hilang. Ia juga bertujuan bagi mencapai nilai saiz sampel kaedah Krejcie dan Morgan (1970) menggunakan 2.5 peratus margin of error dan aras keyakinan 95 peratus pada kadar interpolasi bilangan sampel yang sesuai bagi kajian ini iaitu berjumlah 1373 orang. Oleh itu, bilangan jumlah 1646 (82.3%) orang sampel yang berjaya menjawab dan mengembalikan borang selidik kepada pengkaji bermakna kejayaan mendapatkan bilangan sampel yang diperlukan dalam kajian ini.

Manakala kaedah pengumpulan data kajian dilaksanakan secara tadbir sendiri (*self administration*). Penyelidik telah pergi ke setiap sekolah yang tersenarai dalam sampel kajian dan instrumen kajian kemudiannya diedar kepada responden dalam kalangan guru di sekolah secara rawak. Kaedah pengumpulan data ini telah bermula daripada September 2014 dan memakan masa selama 4 bulan sehingga Disember 2014. Melalui surat rasmi bagi pengedaran borang soal selidik kajian yang perlu dijawab oleh pihak

responden di sekolah, pengkaji akan memberikan maklumat dan panduan kepada semua pengetua berkaitan:

- i) objektif ;
- ii) guru-guru yang menjadi sampel kajian; dan
- iii) cara borang soal selidik ini ditadbirkan. Pengkaji melalui surat rasmi pendedaran borang soal selidik kajian yang perlu dijawab tersebut juga akan menjelaskan tempoh masa yang tertentu supaya pihak responden dapat mengembalikan borang soal selidik kepada pihak pengkaji menepati tempoh masa yang telah ditetapkan oleh pihak pengkaji.

3.6 Kaedah Penganalisan Data

Penganalisan data kajian ini menggunakan analisis Pakej Statistik Untuk Sains Sosial 21.0 (*SPSS 21.0*) berdasarkan analisis statistik deskriptif inferensi. Secara keseluruhan, statistik deskriptif inferensi dalam kajian ini adalah berperanan sebagai kaedah menganalisis data serta menjawab soalan kajian yang dibina seperti dalam Jadual 3.9 berikut;

Jadual 3.9

Kaedah Analisis Data Kajian

Bil.	Soalan Kajian	Kaedah Analisis Data
1.	Apakah tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran dalam kalangan guru di SMK negeri Selangor?	i. Nilai Skor Min ii. Data Temu bual Berfokus Berkumpulan
2.	Apakah ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor?	i. Nilai Skor Min
3.	Apakah perbezaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan latar belakang demografi guru di SMK negeri Selangor?	i. Ujian- <i>t</i> , ii. <i>ANOVA</i> , iii. <i>Post Hoc Scheffe</i> iv. Analisis Regresi Berganda

Bil.	Soalan Kajian	Kaedah Analisis Data
4.	Sejauhmana wujudnya perkaitan keberkesanan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dengan motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor?	i. Analisis Regresi Berganda ii. Data Temu bual Berfokus Berkumpulan.

Respon kajian adalah merujuk kepada nilai skala Likert 1 hingga 5. Jadual 3.10 menunjukkan skala tahap persetujuan bagi setiap pernyataan di dalam borang soal selidik kajian. Responden diminta menjawab soal selidik yang terkandung di dalam borang kajian dan diminta menyatakan persetujuan mereka terhadap pernyataan dengan menggunakan skala Likert 1 hingga 5. Maksudnya adalah skala terendah (1) menunjukkan tahap persetujuan yang sangat rendah dan skala tertinggi (5) menunjukkan tahap persetujuan yang sangat tinggi.

Jadual 3.10

Skala Dan Tahap Persetujuan Pernyataan Soal Selidik

Skala	Tahap Persetujuan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Tidak Pasti
4	Setuju
5	Sangat Setuju

3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif data kajian ini melibatkan penghuraian menyeluruh tentang faktor latar belakang responden dan skor min. Dalam kajian ini, profil sekolah dan guru meliputi latar belakang sekolah dan guru iaitu status sekolah, jantina, bangsa, kelayakan ikhtisas, pengalaman mengajar, jawatan dan pengalaman mengajar di sekolah sekarang. Analisis deskriptif telah digunakan dalam kajian ini dengan tujuan untuk membuat huraian secara bersepadu dan menyeluruh tentang responden kajian. Analisis ini membolehkan penghuraian berkenaan latar belakang dan ciri-ciri data demografi

responden dalam kajian. Analisis deskriptif juga telah digunakan untuk mendapatkan maklumat berhubung tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor berdasarkan kekerapan min.

Pengkaji merujuk kepada interpretasi tahap skor min berdasarkan Jadual 3.11 berikut iaitu nilai skor min sangat rendah adalah antara 1.00 hingga 1.80, skor min rendah ialah di antara 1.90 hingga 2.60, nilai skor min sederhana tinggi antara 2.70 hingga 3.40, nilai skor min tinggi antara 3.5 hingga 4.2 dan skor min sangat tinggi ialah antara 4.30 hingga 5.00.

Jadual 3.11

Tahap Skor Min Dan Interpretasinya

Skor Min	Interpretasi (Tahap)	Nilai Tahap
1.0-1.8	Sangat rendah	1
1.9-2.6	Rendah	2
2.7-3.4	Sederhana	3
3.5-4.2	Tinggi	4
4.3-5.0	Sangat tinggi	5

Sumber BPPDP (2006) : 29 dalam Kamaruzaman (2009)

3.6.2 Analisis Inferensi

Analisis statistik inferensi digunakan dalam kajian ini adalah untuk menjawab soalan kajian yang diajukan oleh pengkaji. Sebelum itu, pengkaji perlu menentukan sama ada data kajian adalah normal atau sebaliknya. Menurut Hair et al. (1998), jika taburan data tidak normal proses transformasi data perlu dilakukan. Setelah itu, baharulah pengujian hipotesis boleh dibuat oleh pengkaji.

3.6.2.1 Ujian-*t*

Ujian-*t* dilakukan untuk menunjukkan sama ada terdapatnya perbezaan yang signifikan berdasarkan aspek misalnya jantina, latarbelakang pendidikan, umur, kelayakan ikhtisas, jawatan dan pengalaman mengajar terhadap pelaksanaan penyeliaan dan pengajaran guru di sekolah. Ujian-*t* juga merupakan statistik parametrik yang mensyaratkan data setiap pemboleh ubah yang dianalisis adalah bersih dan normal. Ia perlu sehingga adanya ujian normatif data yang akan menggunakan kaedah Kolmogorov Smirnov. Rumusan data Kolmogorov Smirnov adalah seperti berikut;

$$Z = \frac{X_i - X}{SL}$$

Di mana:

SL = Sisihan Lazim;

X = Min;

X_i = Angka pada data; dan

Z = Transformasi dari angka ke konotasi pada distribusi normal.

Menurut Hair et al. (1998), Ujian-*t* digunakan untuk menguji perbezaan skor min antara dua kumpulan sampel. Mengikut Tabachnick dan Fidell (2001) pula, Ujian-*t* boleh digunakan sekiranya pemboleh ubah mempunyai dua kategori. Dalam kajian ini, Ujian-*t* digunakan untuk menganalisis perbezaan skor min dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan faktor latar belakang guru-guru. Secara khusus, Ujian-*t* digunakan untuk menjawab soalan kajian 3. Di dalam kajian ini, ujian-*t* akan digunakan untuk menunjukkan sama ada terdapatnya perbezaan yang signifikan berdasarkan faktor jantina, peringkat umur, kelayakan ikhtisas, kelayakan akademik

dan pengalaman mengajar yang mempengaruhi kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor

3.6.2.2 Ujian Analisis Varians Sehala (ANOVA)

ANOVA sehala merupakan kaedah statistik yang dapat menguji perbezaan pada lebih daripada dua kelompok kumpulan sampel. Di dalam analisis pada tesis ini, analisis ANOVA sehala digunakan bagi mengetahui apakah terdapat sebarang perbezaan yang signifikan antara sekurang-kurangnya tiga kelompok sampel yang dikaji (Gall et al., 2003) berdasarkan faktor-faktor demografi responden seperti kumpulan julat umur dan pengalaman mengajar guru. Pengkaji menggunakan kaedah analisis ANOVA sehala ini dengan memenuhi tiga syarat andaian utama, iaitu:

- i. Populasi kajian bertaburan normal dan sekurang-kurangnya homoskedastik (memiliki varians yang sama);
- ii. Mempunyai lebih daripada dua kumpulan sampel.
- iii. Sampel tidak berhubungan antara satu sama lain (tidak bersandar).

3.6.2.3 Ujian Post Hoc Scheffe

Ujian Post Hoc Scheffe digunakan untuk mengenal pasti kumpulan sampel yang berbeza iaitu kumpulan yang menunjukkan keputusan yang signifikan pada ujian ANOVA sehala yang telah dijalankan (Cooper & Schindler, 2003). Ia juga digunakan dalam kajian ini untuk melihat kesan interaksi antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang diuji dalam kajian ini terutama bagi mengesan pasangan min yang menyebabkan perbezaan yang signifikan ataupun sebaliknya (Gall et al., 2003).

3.6.2.4 Analisis Regresi Berganda

Ujian Regresi Berganda adalah ujian statistik yang mampu meramalkan faktor-faktor yang mempengaruhi sesuatu pemboleh ubah bersandar. Sebelum analisis dilakukan, pengkaji akan terlebih dahulu menentukan data kajian adalah bersifat normal. Sehubungan itu, kajian ini akan merujuk kepada plot normal regresi dan taburan graf sebagai panduan. Menurut Chua (2006), ujian regresi ini dapat membantu pengkaji mengenal pasti faktor-faktor peramal tanpa mempunyai syarat pemboleh ubah-pemboleh ubah yang berkorelasi secara linear jika dibandingkan dengan syarat regresi pelbagai yang memerlukan semua pemboleh ubah peramal berkorelasi secara linear dengan pemboleh ubah kriterionnya.

Kajian Ujian Regresi ini juga mengenal pasti pemboleh ubah bebas yang dinamakan sebagai pemboleh ubah peramal (*predictor variable*), manakala pemboleh ubah bersandar pula dinamakan sebagai pemboleh ubah diramalkan (*predicted variable*). Persamaan Regresi atau juga dipanggil sebagai Model Regresi bagi sesebuah kajian boleh ditunjukkan seperti berikut;

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$$

Di mana:

Y ialah pemboleh ubah bersandar yang merupakan pemboleh ubah peramal kajian;

β_0 ialah persilangan Y dalam persamaan garis lurus;

β_i ialah koefisien kepada pemboleh ubah tidak bersandar dalam model persamaan regresi;

X_i ialah pemboleh ubah tidak bersandar yang digunakan untuk meramalkan Y; dan

ε_i ialah ralat (*residual*) bagi persamaan regresi

3.7 Kaedah Pengumpulan Data Temu Bual Berfokus Secara Berkumpulan

Temu bual berfokus secara berkumpulan adalah merupakan salah satu cara yang sangat berguna dalam mentadbir sesi temu bual (Krueger dan Casey, 2000). Temu bual secara berkumpulan ini telah digunakan secara ekstensif oleh pengkaji sains sosial dan pengkaji kajian pasaran yang dikenali sebagai *Focus Group Interview (FGI)* atau kumpulan yang berfokus. Setiap individu atau ahli dalam kumpulan yang dipilih akan memahami terlebih dahulu tajuk kajian yang akan dikaji. Menurut Watts dan Ebbutt (1987), mentadbir sesi temu bual berkumpulan mempunyai kelebihan dalam aspek pengumpulan data. Kelebihannya ialah temu bual berkumpulan ini berpotensi untuk membangunkan sesi perbincangan dan akan mendapat respons yang lebih meluas. Mereka yang menjadi responden akan menerangkan dengan jelas dan mendalam kerana kumpulan yang ditemu bual ini terdiri daripada staf yang bekerja bersama-sama dan matlamat mereka juga adalah sama. Mereka sentiasa menyedari apa yang dibincangkan dan diperkatakan oleh ahli kumpulan temu bual tersebut (Watts dan Ebbutt, 1987 dan Zuraidah, 2009). Sehubungan itu, kaedah ini dianggap sangat baik dan berkesan bagi pengkaji-pengkaji yang ingin mencuba mengaplikasikannya dalam kajian mereka.

Selain daripada itu, perbincangan oleh ahli kumpulan dalam sesuatu sesi temu bual tersebut boleh digeneralisasikan responnya dengan lebih luas jika dibandingkan dengan sesi temu bual secara individu (Cohen et al., 2004). Sarjana barat yang mengaplikasikan kaedah kajian ini mendapati interaksi antara ahli kumpulan yang menjadi responden akan meluahkan perasaan, persepsi dan kepercayaan mereka. Hal ini sudah pasti sukar untuk dihasilkan dalam sesi temu bual secara individu (Gall et al., 2003). Temu bual kumpulan ini juga lebih praktikal dan banyak memberi kelebihan terutama dari segi masa serta dapat mengurangkan masalah gangguan ketika sesi ini dilaksanakan. Sesi temu bual ini juga dapat menyatukan pelbagai pendapat dan idea. Bagi pengkaji yang ingin menggunakan teknik temu bual ini, ia memerlukan kemahiran

yang baik untuk menjadi pengerusi sesi temu bual tersebut. Mereka hendaklah mahir dalam menyediakan *lay out* bilik temu duga yang menentukan setiap ahli kumpulan saling berhadapan antara satu sama lain (Cohen et al., 2004).

Selain itu, dari segi saiz ahli kumpulan juga menjadi perkara utama iaitu hendaklah tidak terlalu kecil dan tidak terlalu besar. Menurut Creswell (2003), sesi temu bual dalam kumpulan yang sesuai ialah diantara 3 hingga 9 orang. Manakala sesi temu bual dalam kumpulan juga boleh dilaksanakan antara 3 hingga 7 orang ahli (Morse, 1991; Mohd Majid, 1993 dan Biesta dan Burbules, 2003). Sesi temu bual juga perlu dirancang dengan teliti dan berhati-hati agar responden boleh memberikan kerjasama mereka dengan lancar dan mewujudkan suasana yang terapeutik dalam kalangan responden yang hadir (Hassan, 1981; Hussein, 1993; Ishak, 2001). Suasana perbincangan dan temu bual yang terapeutik akan membantu mencapai objektif perbincangan dengan berkesan (Dweck, 1986; Ebmeier, 2002). Menurut Zuraidah (2009) pula, perbincangan dan sesi temu bual dalam kumpulan perlu dalam suasana yang selesa, kondusif, relaks dan menyeronokkan supaya merangsang minat dan kesediaan ahli-ahli kumpulan perbincangan melontar idea, perkongsian pengalaman, memberi pendapat dan persepsi masing-masing.

Dalam kajian ini, pengkaji melaksanakan sesi temu bual berkumpulan secara berfokus. Menurut Morgan (1988), perbincangan dalam kumpulan yang berfokus sangat mendatangkan manfaat untuk i) kajian yang berorientasikan tertentu, ii) membangunkan tajuk, tema dan jadual sesi temu bual berikutnya dan soal selidik iii) mengeneralisasikan maklumat yang wujud daripada kumpulan dan data yang didapati daripada kumpulan iv) mengeneralisasikan dan menganalisis data daripada sub kumpulan yang berbeza dan v) mengumpul maklum balas kajian-kajian yang lampau.

3.7.1 Kaedah Pelaksanaan Sesi Temu Bual Berfokus Secara Berkumpulan

Setiap sesi kumpulan temu bual dalam kajian ini terdiri daripada 3 orang guru biasa di sekolah yang berkaitan. Tujuan pembahagian kumpulan sesi temu bual yang berfokus ini ialah untuk mendapatkan maklumat yang lebih jelas, bertumpu dan mendalam.

Pengkaji melaksanakan sesi temu bual di setiap sekolah terpilih secara rawak bertujuan untuk mendapatkan maklumat kajiannya. Sehubungan itu, di setiap sekolah terbahagi kepada dua kumpulan guru biasa yang ditemu bual. Jadual 3.12 berikut menunjukkan bilangan guru yang telah ditemu bual secara berkumpulan yang berfokus manakala Jadual 3.12 berikutnya pula memaparkan jadual bilangan sekolah dan tarikh pelaksanaan kajian temu bual di empat daerah lokasi pemilihan SMK negeri Selangor.

Jadual 3.12

Bilangan Peserta Kajian Bagi Sesi Temu bual Kumpulan Secara Berfokus

Kumpulan	Peserta Kajian Yang terlibat	Jumlah
1	Guru mata pelajaran	24 orang
2	Guru mata pelajaran	24 orang

Catatan: Sebuah sekolah diwakili 6 orang guru. Daripadanya 3 orang dikumpulkan dalam kumpulan 1 dan 3 orang lagi dalam kumpulan 2

Jadual 3.13

Tarikh Pelaksanaan Temu bual Kualitatif

Pejabat Pelajaran Daerah (PPD)	Bilangan Sekolah	Jenis Sekolah	Tarikh Pelaksanaan
PPD Petaling Perdana	1	Bandar	Jun- Ogos 2014
PPD Gombak	1	Bandar	Jun- Ogos 2014
PPD Hulu Langat	1	Luar Bandar	September - November 2014
PPD Sepang	1	Luar Bandar	September - November 2014
Jumlah	4		

Jadual 3.13 memaparkan jadual pelaksanaan kajian temu bual di empat SMK di negeri Selangor. Sebanyak 2 buah SMK di lokasi bandar iaitu 1 di PPD Petaling Perdana dan 1 di PPD Gombak. Manakala 2 buah SMK di lokasi luar bandar iaitu 1 di PPD Hulu Langat dan 1 di PPD Sepang.

3.7.2 Pendekatan Pelaksanaan Sesi Temu Bual Berfokus Secara Berkumpulan

Patton (1987) menyatakan terdapat tiga pendekatan untuk mengumpul data kajian kualitatif. Ia adalah i) temu bual secara tidak formal iaitu pengkaji melaksanakan sesi perbualan secara spontan dan mewujudkan suasana biasa yang memperlihatkan sesi interaksi yang bersahaja dan peserta kajian tidak merasai mereka sedang ditemu bual, ii) temu bual secara berstruktur iaitu pengkaji menyediakan garis panduan secara umum merujuk satu set tajuk-tajuk utama yang menjadi garis panduan untuk diterokai bersama-sama setiap responden dan iii) temu bual mengaplikasikan soalan *open ended* yang sama dengan semua peserta kajian dengan menyediakan soalan-soalan yang perlu dijawab. Soalan-soalan yang dikemukakan telah diatur mengikut kepentingan kajian yang telah ditetapkan kepada setiap peserta kajian bagi mengurangkan bias. Pendekatan ini dianggap lebih berkesan jika dibandingkan dengan pendekatan yang lain.

Pengkaji akan menggunakan pendekatan kedua dan ketiga merujuk kepada pandangan Patton (1987) iaitu temu bual secara berstruktur berupa pengkaji menyediakan garis panduan secara umum merujuk kepada satu set tajuk-tajuk utama yang menjadi garis panduan untuk diterokai bersama-sama oleh setiap responden dan temu bual mengaplikasikan soalan *open ended* yang sama dengan semua peserta kajian dengan menyediakan soalan-soalan yang perlu dijawab. Justeru, sesi temu bual bersama pengkaji dan responden dalam kajian ini akan dirakamkan dengan izin pihak responden untuk mendapatkan maklumat yang terbaik bagi menjayakan objektif kajian ini. Dengan terhasilnya kajian melalui pendekatan temu bual berkumpulan secara berfokus ini,

dapatan maklumat yang lebih tepat akan dapat mengesahkan pula data-data yang akan diperolehi melalui kaedah soal selidik yang akan dilaksanakan. Kesimpulannya, kesahan data maklumat yang dikumpulkan oleh pengkaji melalui kaedah soal selidik dan temu bual dalam kajian ini menghasilkan data yang baik dan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi.

3.7.3 Tata cara Penganalisan Data Temu bual Berfokus Secara Berkumpulan

Penganalisan data kualitatif memerlukan penelitian yang terperinci kerana mempunyai himpunan data dalam bentuk ujaran dan transkripsi yang mempunyai pelbagai makna (Miles & Huber, 1994; Elliot, 2005). Oleh itu, kaedah penganalisan data kualitatif ini meliputi beberapa proses utama iaitu pengorganisasian dan reduksi data, pembinaan tema, penilaian data serta membuat verifikasi dan kesimpulan (Taylor & Bogdan, 1998; Elliot, 2005; Johnson & Christensen, 2008). Dalam kajian ini, kaedah dan proses penganalisan data kualitatif adalah seperti Jadual 3.14 berikut:

Jadual 3.14

Proses Penganalisan Data Kualitatif

Peringkat Pelaksanaan	Proses Pelaksanaan	Perkembangan Pemerhatian dan Pengumpulan Dokumen
1	<ul style="list-style-type: none"> • Proses membina hubungan • Penstrukturan sesi temu bual • Memulakan sesi temu bual 	<ul style="list-style-type: none"> i) Mewujudkan suasana yang teraputik ii) Pemerhatian kepada tingkah laku, perasaan dan kesediaan responden iii) Dorongan minima
2	<ul style="list-style-type: none"> • Sesi rakaman audio sesi temu bual • Catatan isi penting sesi temu bual (Untuk tujuan refleksi isi, perasaan dan pengalaman responden) 	<ul style="list-style-type: none"> iv) Meneliti isi kandungan dokumen v) Pengesahan isi kandungan dokumen vi) Menulis nota lapangan

Peringkat Pelaksanaan	Proses Pelaksanaan	Perkembangan Pemerhatian dan Pengumpulan Dokumen
3	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian pakar : Nilai Koefisien Kappa 	vii) Membaca dan mengekod <ul style="list-style-type: none"> - Membaca nota catatan secara keseluruhan - Menggariskan ayat dan isi penting - Penyusunan idea dan isi utama hasil temu bual
4	<ul style="list-style-type: none"> • Menganalisis data 	viii) Analisis data <ul style="list-style-type: none"> - Menilai, menaakul dan menganalisis isi utama data maklumat daripada sesi temu bual.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Menulis transkripsi penuh • Membuat penelitian dan penilaian isi penting • Menulis laporan dan rumusan sesi temu bual 	ix) Membuat penulisan laporan dan rumusan sesi temu bual.

Analisis data merupakan satu proses yang sistematik bagi mencari dan menyusun data sesi temu bual dan dokumen dalam usaha meningkatkan kefahaman terhadap maklumat tersebut. Analisis data bermula sebaik sahaja kerja lapangan bermula dan dibuat sepanjang kajian dijalankan. Dalam sesuatu kajian pengkaji boleh mengumpulkan data pemerhatian, temu bual dan dokumen merujuk kepada corak, isu-isu yang berulang dan tema yang wujud dengan ketara, berubah dan terbentuk semula sepanjang proses penganalisan. Miles dan Huberman (1994) menyatakan kajian kualitatif ini terbentuk dengan proses penyaringan data, pemaparan data membuat kesimpulan serta verifikasi data. Pengiraan data kajian dilaksanakan dengan mengira, melaporkan pola-pola, urutan pernyataan maklumat dan tema-tema yang menerangkan pengelompokkan dan membina bukti-bukti empirikal yang memperlihatkan persetujuan dari aspek teoretikal dalam kerangka kajian.

Seterusnya, kajian ini mengaplikasikan kaedah temu bual berfokus secara berkumpulan manakala data temu bual pula akan tertumpu kepada maklum balas dan pandangan oleh kalangan guru di SMK berdasarkan lima dimensi proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Untuk menganalisis data temu bual yang telah dilaksanakan oleh pengkaji, program QSR*NUDIST (*Qualitative Solutions and Research for Non Numerical Unstructured Data*) akan digunakan. Setiap transkripsi akan dilakukan secara verbatim dan dianalisis beberapa kali. Menurut Merriam (2001), transkripsi yang dibuat secara verbatim merupakan pangkalan data yang terbaik untuk dianalisis.

Selepas itu, pengkaji menginterpretasi data yang diperoleh dengan meneliti ayat yang bermakna dan tidak bermakna. Ayat yang bermakna diberikan kod berdasarkan tema utama rangka pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang profesional, selari dengan model penyeliaan pengajaran guru yang menjadi asas kerangka model dalam kajian ini. Setelah selesai, data dikelompokkan kepada beberapa unit kecil berdasarkan tema. Proses pengkodan data turut dilakukan dengan melabelkan data mengikut kategori tema dan sub tema, misalnya berhubung mengenai ciri-ciri pelaksanaan program dan perkaitan pelaksanaan program dengan motivasi kerja guru di sekolah. Sehubungan dengan itu, tema sampingan turut diteliti bersama tema utama dalam kajian ini.

Pada tahap kedua, penganalisan keseluruhan data dilaksanakan bertujuan membentuk tema utama dan tema sampingan. Kemudian, isi-isi penting dikenalpasti berdasarkan tema dan kod analisis kajian kualitatif ini. Akhir sekali, rumusan dibuat berdasarkan isi-isi penting merujuk kepada tema dan kod. Setelah selesai proses merumus, penentuan nilai kebolehpercayaan dilaksanakan melalui kaedah indeks Kappa iaitu semakan semula oleh tujuh (7) orang pakar yang bertujuan untuk menentukan

ketepatan kod serta tema kajian. Melalui analisis indeks Kappa ini, nilai kebolehpercayaan instrumen kualitatif akan disahkan.

Setelah selesai proses pemungutan data, setiap data dipindahkan kepada bentuk nota dan dianalisis seperti data temu bual pada peringkat analisis data meneliti catatan lapangan yang menggambarkan situasi dan melihat bagaimana peserta-peserta kajian menilai, memahami, mengalami dan menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Nota transkripsi dapatan kajian dibaca, diteliti dan dianalisis berdasarkan kata-kata, frasa dan isu yang menggambarkan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di SMK negeri Selangor.

3.8 Kesimpulan

Bab ini secara keseluruhannya menerangkan secara terperinci mengenai kaedah kajian yang telah dilaksanakan oleh pengkaji. Ia bermula daripada peringkat perancangan, pelaksanaan sehingga kepada peringkat pelaporan hasil kajian. Huraian adalah berdasarkan kepada maklumat yang diperoleh daripada pelbagai sumber literatur dari dalam dan luar negara untuk menjelaskan mengenai reka bentuk kajian, justifikasi pemilihan sampel kajian, lokasi kajian, teknik alat kajian digunakan, prosedur pengurusan alat kajian, tatacara pengumpulan data dan prosedur menganalisis data kajian. Setiap topik telah dijelas dan dihuraikan dengan mendalam. Ia bertujuan supaya dapat memberi gambaran yang lengkap kepada pengkaji dan pembaca berhubung dengan kaedah kajian yang telah dilaksanakan oleh pengkaji. Apa yang menarik berhubung kajian ini ialah kajian dalam bidang ini (pengurusan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah) berjaya mengaplikasikan kaedah penggabungan kuantitatif dan kualitatif untuk mendapatkan maklumat yang terbaik dan bernilai. Ia juga merupakan satu kaedah kajian yang memerlukan komitmen yang tinggi kepada pihak pengkaji untuk merealisasikannya. Manakala instrumen yang dibina

sendiri oleh pengkaji setelah membuat kajian literatur yang mendalam mengenainya diharap dapat menjawab persoalan kajian yang dikemukakan dalam kajian ini. Hasil penemuan kajian seterusnya dibincang dan dirumuskan dalam bab 4 dan 5.

University of Malaya

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan dapatan kajian berdasarkan analisis kaedah kuantitatif dan disokong dapatan analisis kualitatif. Data diperoleh melalui set instrumen soal selidik pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan motivasi kerja guru. Soal selidik telah dijawab oleh 1,646 orang guru di SMK negeri Selangor. Data kualitatif pula diperoleh daripada hasil temu bual ke atas 24 orang responden yang terdiri daripada kalangan guru yang mengajar di SMK negeri Selangor. Data temu bual merangkumi maklumat mengenai pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dan motivasi kerja guru.

Data yang diperoleh daripada soal selidik dianalisis dengan menggunakan sistem komputer program *SPSS - 21.0 Windows*. Data-data ini dianalisis dengan menggunakan analisis statistik bagi menjawab setiap objektif kajian. Di antara analisis statistik yang digunakan ialah analisis diskriptif kekerapan, peratusan dan skor min. Statistik inferensi iaitu Ujian $-t$ dan ujian ANOVA sehalu digunakan untuk melihat perbezaan dari segi pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan motivasi kerja guru berdasarkan faktor-faktor demografi. Manakala Ujian Regresi Berganda *Stepwise* digunakan bagi melihat pengaruh semua faktor demografi dan semua pemboleh ubah pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dengan motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor.

Data kualitatif pula dianalisis secara manual dengan menggariskan isi-isi penting dalam bentuk perkaitan, ayat atau frasa yang dapat memberi makna terhadap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan motivasi kerja guru di dalam bilik darjah. Huraian data kualitatif dibuat seiring dengan dapatan analisis kuantitatif kerana data

tersebut saling melengkapi antara satu sama lain. Bab ini juga menerangkan secara terperinci dapatan utama kajian berdasarkan persoalan kajian.

Peringkat pertama membincangkan data diskriptif yang merangkumi profil guru yang terlibat di dalam kajian ini. Profil responden guru menjelaskan bilangan dan peratus responden mengikut lokasi sekolah, jantina guru, status pendidikan, kategori umur, pengalaman mengajar dan jawatan guru. Peringkat kedua pula menghuraikan motivasi kerja guru dan penjelasan secara sistematik untuk melihat perbezaan yang signifikan dari segi pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor berdasarkan semua faktor demografi. Huraian dapatan kajian dibuat untuk menjawab empat (4) persoalan kajian iaitu:

1. Apakah tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran dalam kalangan guru di SMK negeri Selangor?
2. Apakah ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor?
3. Apakah perbezaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan latar belakang demografi guru di SMK negeri Selangor?
4. Sejauhmana wujudnya perkaitan keberkesanan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dengan motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor?

4.2 Profil Responden Kajian

Bahagian ini menghuraikan taburan profil responden kajian yang terlibat di dalam kajian ini. Di samping itu, profil sekolah juga dihuraikan mengikut pecahan lokaliti (bandar dan luar bandar) serta mengikut daerah di mana sekolah tempat responden mengajar.

4.2.1 Profil SMK Yang Terpilih

Jadual berikutnya menunjukkan profil SMK mengikut gred dan lokasi sekolah yang terlibat dengan kajian ini

Jadual 4.1

Profil SMK Yang Terpilih Dalam Kajian Mengikut Lokasi dan Gred SMK

Lokasi	Gred SMK	Bil. SMK (n)	Peratus (%)
Bandar	A	12	30.0
	B	8	20.0
	Jumlah	20	50.0
Luar Bandar	A	10	25.0
	B	10	25.0
	Jumlah	20	50.0
Jumlah SMK yang terlibat		40	100.0

Jadual 4.1 menunjukkan profil SMK mengikut gred dan lokasi sekolah yang terlibat dengan kajian ini. Secara keseluruhannya, kajian ini melibatkan 40 buah SMK di negeri Selangor. Sebanyak 40 SMK dari kategori sekolah bandar dan luar bandar telah terlibat dalam kajian ini. Bagi mendapatkan hasil kajian yang boleh merangkumi kedua-dua populasi sekolah kawasan bandar dan luar bandar, sebanyak 20 (50.0%) buah sekolah merupakan sekolah kategori bandar dan selebihnya sebanyak 20 (50.0%) merupakan kategori sekolah luar bandar telah terpilih untuk kajian ini.

Jadual berikutnya menunjukkan profil SMK mengikut daerah dan lokasi sekolah yang terlibat dengan kajian ini.

Jadual 4.2

Profil SMK Yang Terpilih Mengikut Daerah Dan Lokasi

PPD	Lokasi	Bilangan SMK (n)	Peratus (%)
Petaling Perdana	Bandar	4	10.0
Petaling Utama	Bandar	4	10.0
Gombak	Bandar	4	10.0
Kuala Langat	Luar Bandar	4	10.0
Hulu Langat	Luar Bandar	4	10.0
Kuala Selangor	Luar Bandar	4	10.0
Hulu Selangor	Luar Bandar	4	10.0
Klang	Bandar	4	10.0
Sabak Bernam	Luar Bandar	4	10.0
Sepang	Bandar	4	10.0
Jumlah SMK Terlibat		40	100.0

Jadual 4.2 menunjukkan profil SMK mengikut PPD di negeri Selangor, mengikut lokasi sekolah yang terlibat dalam kajian ini. Setiap PPD diwakili oleh sebanyak empat (4) buah sekolah. Bagi mendapatkan taburan yang mewakili sekolah di negeri Selangor, bilangan taburan sekolah bandar dan luar bandar dipilih secara sekata namun pemilihan mengikut daerah adalah berdasarkan kebolehdapatan sampel sekolah bandar di daerah-daerah tersebut. Sebagai contoh, sampel sekolah luar bandar hanya diperoleh daripada daerah Kuala Langat, Hulu Langat, Kuala Selangor, Hulu Selangor dan Sabak Bernam. Manakala sampel bagi sekolah bandar diperoleh daripada lima daerah lain iaitu daerah Petaling Perdana, Petaling Utama, Gombak, Klang dan Sepang.

4.2.2 Profil Responden Guru Bagi Kajian Kuantitatif

Jadual berikut menunjukkan bilangan responden guru daripada sekolah terpilih yang telah menyertai kajian ini.

Jadual 4.3

Profil Responden Guru Mengikut Daerah

PPD	Frekuensi (n)	Peratus (%)
Petaling Perdana	186	11.3
Petaling Utama	167	10.1
Gombak	170	10.3
Kuala Langat	181	11.0
Hulu Langat	178	10.8
Kuala Selangor	152	9.2
Hulu Selangor	173	10.5
Klang	144	8.7
Sabak Bernam	156	9.5
Sepang	139	8.4
Jumlah	1,646	100.0

Jadual 4.3 di atas menunjukkan taburan responden guru bagi setiap daerah yang terlibat di dalam kajian ini. Secara umumnya, bilangan dan taburan responden guru yang diperoleh bagi setiap PPD adalah hampir sama, iaitu bilangan responden minimum adalah sebanyak 8.4 peratus dan bilangan responden maksimum adalah sebanyak 11.3 peratus.

Keseluruhannya, pengkaji berjaya mendapatkan bilangan sampel melebihi bilangan cadangan persampelan yang telah dikira pada Bab 3. Ketika proses kerja lapangan, pengkaji telah mengedarkan sebanyak 50 set soal selidik pada setiap sekolah yang terpilih pada kajian ini. Oleh itu, bilangan keseluruhan soal selidik yang diedarkan adalah sebanyak 2,000 set soal selidik. Dalam hal ini, pengkaji telah mengambilkira sampel lebihan atas faktor soal selidik tidak lengkap atau nilai hilang (*missing values*).

Dengan sebanyak 1,646 set soal selidik yang lengkap telah dikembalikan oleh responden, jumlah kadar respon yang diperolehi bagi kajian ini semasa proses kajian lapangan ialah sebanyak 82.3 peratus.

Jadual berikutnya pula menunjukkan taburan guru mengikut jantina yang terlibat di dalam kajian ini.

Jadual 4.4

Taburan Guru Mengikut Jantina

Jantina	Frekuensi (n)	Peratus (%)
Lelaki	278	16.9
Perempuan	1,368	83.1
Jumlah	1,646	100.0

Jadual 4.4 di atas menunjukkan bilangan responden yang terdiri daripada guru perempuan melebihi responden guru lelaki iaitu seramai 1,368 (83.1%) guru perempuan berbanding dengan seramai 278 orang (16.9%) guru lelaki.

Jadual berikutnya pula menunjukkan taburan guru mengikut umur yang terlibat di dalam kajian ini.

Jadual 4.5

Taburan Guru Mengikut Umur

Umur	Frekuensi (n)	Peratus (%)
Kurang 25	22	1.3
26-30	268	16.3
31-35	320	19.4
36-40	247	15.0
41-45	284	17.3
Melebihi 45	505	30.7
Jumlah	1,646	100.0

Jadual 4.5 menunjukkan seramai 22 orang (1.3%) guru berumur kurang 25 tahun, seramai 268 orang (16.3%) guru berumur 26 hingga 30 tahun, seramai 320 orang (19.4%) guru berumur 31 hingga 35 tahun, seramai 247 orang (15.0%) guru berumur 36

hingga 40 tahun, seramai 284 orang (17.3%) guru berumur 41 hingga 45 tahun dan seterusnya guru-guru yang berumur 45 tahun ke atas seramai 505 orang (30.7%).

Jadual berikutnya pula menunjukkan taburan guru yang terlibat dalam kajian ini mengikut status pendidikannya.

Jadual 4.6

Taburan Guru Mengikut Status Pendidikan

Status Pendidikan	Frekuensi (n)	Peratus (%)
Siswazah	1,462	88.8
Bukan Siswazah	184	11.2
Jumlah	1,646	100.0

Berdasarkan Jadual 4.6 menunjukkan majoriti guru-guru di SMK negeri Selangor adalah merupakan guru berpendidikan siswazah (mempunyai ijazah pertama dan ke atas) iaitu seramai 1,462 orang (88.8%) guru dan sebahagian kecilnya merupakan guru bukan siswazah iaitu hanya seramai 184 orang (11.2%) guru sahaja. Ini adalah selaras dengan dasar KPM yang menetapkan agar semua guru sekolah menengah adalah guru siswazah pada tahun 2010 (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2005).

Jadual berikutnya pula menunjukkan taburan guru mengikut kelayakan profesional yang terlibat di dalam kajian ini.

Jadual 4.7

Taburan Guru Mengikut Kelayakan Profesional

Kelayakan Profesional	Frekuensi (n)	Peratus (%)
Ada Latihan	1,633	99.2
Tiada Latihan	13	0.8
Jumlah	1,646	100.0

Jadual 4.7 menunjukkan hampir semua guru adalah terlatih iaitu daripada 1,646 responden seramai 1,633 orang (99.2%) guru mempunyai kelayakan profesional dan hanya 13 orang (0.8%) guru sahaja tidak mempunyai latihan profesional keguruan di sekolah.

Jadual berikutnya menunjukkan taburan guru mengikut mengikut pengalaman mengajar yang terlibat di dalam kajian ini.

Jadual 4.8

Taburan Guru Mengikut Pengalaman Mengajar

Pengalaman Mengajar	Frekuensi (n)	Peratus (%)
Kurang 1 tahun	27	1.6
2-5 tahun	197	12.0
6-10 tahun	443	26.9
11-15 tahun	344	20.9
16-20 tahun	303	18.4
Melebihi 21 tahun	332	20.2
Jumlah	1,646	100.0

Jadual 4.8 menunjukkan taburan responden kajian mengikut pengalaman mengajar. Didapati seramai 27 orang (1.6%) guru berpengalaman mengajar kurang 1 tahun, seramai 197 orang (12.0%) guru berpengalaman mengajar antara 2 hingga 5 tahun, seramai 443 orang (26.9%) guru berpengalaman mengajar antara 6 hingga 10 tahun, seramai 344 orang (20.9%) guru berpengalaman mengajar antara 11 hingga 15 tahun, seramai 303 orang (18.4%) guru berpengalaman mengajar antara 16 hingga 20 tahun dan selebihnya seramai 332 orang (20.2%) guru berpengalaman mengajar melebihi 21 tahun.

Jadual berikutnya pula menunjukkan taburan guru berdasarkan pengalaman mengajar di sekolah sekarang yang terlibat di dalam kajian ini.

Jadual 4.9

Taburan Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar di Sekolah Sekarang

Pengalaman Mengajar di Sekolah Sekarang	Frekuensi (n)	Peratus (%)
Kurang 1 tahun	146	8.9
2-5 tahun	587	35.7
6-10 tahun	423	25.7
11-15 tahun	288	17.5
16-20 tahun	139	8.4
Melebihi 21 tahun	63	3.8
Jumlah	1,646	100.0

Jadual 4.9 menunjukkan jumlah responden mengikut tempoh mengajar di sekolah sekarang yang kurang dari 1 tahun adalah seramai 146 orang (8.9%) guru. Guru yang mengajar di sekolah sekarang selama 2 hingga 5 tahun adalah seramai 587 orang (35.7%) guru, selama 6 hingga 10 tahun adalah seramai 423 orang (25.7%) guru, selama 11 hingga 15 tahun adalah seramai 288 orang (17.5%) guru, selama 16 hingga 20 tahun adalah seramai 139 orang (8.4%) guru, dan guru yang mengajar melebihi 21 tahun adalah seramai 63 orang (3.8%).

4.2.3 Profil Responden yang Terlibat Dengan Kajian Temu Bual Kualitatif

Responden temu bual dalam kajian ini terdiri daripada kalangan guru di SMK negeri Selangor. Jadual berikutnya menunjukkan profil guru yang terlibat dalam temu bual dalam kajian ini.

Jadual 4.10

Profil Guru Bagi Temu Bual Kualitatif

Lokasi SMK	Frekuensi (n)
Bandar	12
Luar Bandar	12
Jumlah	24

Jadual 4.10 menunjukkan seramai 24 orang guru yang telah ditemu bual bagi mendapatkan data kualitatif. Seramai 24 orang dipilih daripada kalangan guru di SMK negeri Selangor yang ditemu bual terdiri daripada masing-masing 12 orang guru daripada lokasi SMK bandar dan luar bandar.

4.3 Tahap Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru di SMK Negeri Selangor

Bagi menjawab persoalan pertama kajian iaitu bagi mengenalpasti apakah tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran dalam kalangan guru di SMK negeri Selangor, kajian ini telah mendapatkan maklumat daripada kalangan guru di sekolah. Tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah diukur berdasarkan lima dimensi pemboleh ubah dalam kajian ini iaitu dimensi pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru di sekolah.

Jadual 4.11

Skor Min Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru

Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap	Pangkat
Pelaksanaan Latihan Program Penyeliaan	3.77	0.767	Tinggi	4
Pengurusan Persekitaran Pembelajaran di Sekolah	3.86	0.510	Tinggi	2
Pengurusan Program Kurikulum	3.95	0.466	Tinggi	1
Pelaksanaan Laporan Program	3.81	0.488	Tinggi	3
Pelaksanaan Ganjaran Guru	3.76	0.432	Tinggi	5
Keseluruhan	3.83	0.406	Tinggi	

Jadual 4.11 menunjukkan skor min dimensi pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor. Skor min yang tertinggi dicatatkan oleh faktor dimensi pengurusan program kurikulum (skor min 3.95) dengan sisihan piawai 0.466, diikuti faktor dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah (skor min 3.86) dengan sisihan piawai 0.510, dimensi faktor pelaksanaan laporan program (skor min 3.81)

dengan sisihan piawai 0.488, dimensi faktor pelaksanaan latihan program (skor min 3.77) dengan sisihan piawai 0.767, dan dimensi faktor pelaksanaan ganjaran guru (skor min 3.76) dengan sisihan piawai 0.432. Kesemua nilai skor min yang dicatatkan bagi kelima-lima dimensi yang diukur menunjukkan tahap yang tinggi. Skor keseluruhan bagi kesemua dimensi yang mengukur tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di SMK negeri Selangor menunjukkan berada pada tahap tinggi berasaskan nilai skor min 3.83 dengan nilai sisihan piawai 0.406.

4.3.1 Gambaran Contoh Keberkesanan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru di SMK Melalui Data Temu Bual.

Analisis temu bual dengan 24 orang guru menggambarkan contoh keberkesanan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Penjelasan hasil temu bual merangkumi kelima-lima dimensi kajian bermula dengan dimensi pengurusan program kurikulum, pengurusan persekitaran sekolah, pelaksanaan laporan program, pelaksanaan latihan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru. Ia selari dengan dapatan analisis kuantitatif (rujuk Jadual 4.12, halaman 231) mengenai urutan tahap tertinggi berdasarkan kesemua lima dimensi faktor yang menyumbang ke arah kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah.

4.3.1.1 Dimensi Pengurusan Program Kurikulum

Dapatan temu bual di dalam kajian ini mendapati guru berpandangan bahawa pengurusan program kurikulum yang terancang sangat membantu warga guru mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang tinggi di sekolah. Asas-asas tindakan yang kukuh dalam kalangan guru berhubung pengurusan program kurikulum yang terancang adalah berasaskan kepada elemen kerjasama guru, pengurusan yang

sistematik, pendokumentasian program yang rapi dan kajian tindakan yang berkualiti. Maklumat tersebut adalah berdasarkan dapatan hasil temu bual pengkaji seperti berikut;

Pengurusan Yang Sistemik

Menurut guru G2, pengurusan program kurikulum yang sistematik oleh pihak pentadbir boleh membantu mencapai objektif program tersebut di sekolah dengan jayanya;

Dengan adanya pelaksanaan pengurusan program kurikulum yang sistematik, jelas matlamatnya, peralatan yang mencukupi dan mendapat sokongan semua pihak samaada PIBG, guru dan para pelajar, pelaksanaan pelbagai program kurikulum khususnya penyeliaan pengajaran guru memang boleh mencapai objektifnya dengan cemerlang. (G2S23)

Pandangan guru G2 tersebut disokong oleh guru G11 dengan menjelaskan program tersebut diurus dengan sistematik berasaskan proses pemeringkatan pelaksanaannya yang jelas dan berjaya diurus dan dilaksana dengan lancar;

Kami punya perancangan pengurusan kurikulum di sekolah memang diurus secara sistematik. Kita melaksanakan mesyuarat berkaitan penyeliaan pengajaran ni di pelbagai peringkat, misalnya induk dan panitia mata pelajaran. Kita juga nampak pengetua kita uruskan secara sistematik dari segi taklimat program, latihan dan memantau pelaksanaannya. (G11S16)

Pandangan guru G2 dan G11 tersebut disokong dan dijelaskan lagi oleh guru G13 dan G14. Pandangan guru G13 menjelaskan pengurusan penyeliaan pengajaran guru yang sistematik perlu disokong dengan komitmen guru untuk merealisasikannya di sekolah;

Proses pengurusan yang sistematik dan melibatkan komitmen semua guru akan membantu mencapai objektif program tersebut dengan berkesan. (G13S23)

Pandangan guru G14 pula menekankan tentang pengurusan program penyeliaan yang sistematik perlu memastikan pendokumentasian program yang rapi;

Memang pihak pentadbir sekolah ni memastikan pengurusan program tersebut didokumentasikan secara rapi dan sistematik. Sebab sekolah kalau

nak masuk baiah, mesti ada dokumentasi pengurusan kurikulum di sekolah khususnya program penyeliaan pengajaran guru di sekolah. (G14S25)

Seterusnya, guru G13 pula menjelaskan bahawa proses pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru yang sistematik membantu memudahkan tugas guru menjayakannya di sekolah masing-masing;

Pengurusan program penyeliaan di sekolah ni memang sistematik. Sebab kita laksanakan pra mesyuarat dan post mortem program. Proses tindakan kerja yang sistematik ni memang memudahkan tugas guru. Mereka akan lebih bersedia dan menunjukkan kualiti pengajaran yang tinggi dengan adanya pengurusan kurikulum yang sistematik di sekolah. (G13S53)

Kerjasama Semua Guru

Menurut guru G1, sikap guru yang komited dan memberi kerjasama yang sangat tinggi dalam melaksana PdP dan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah sangat membantu menjayakan objektif program tersebut di sekolah;

Kerjasama semua guru sangat baik. Guru-guru sangat bersemangat untuk melaksanakan semua program yang telah dirancang. Ada kalangan guru yang berkorban wang ringgit sendiri untuk menjayakan aktiviti penyeliaan pengajaran guru seperti yang telah dirancang oleh pihak sekolah ni. Mereka jelas memang memberi kerjasama dan bersemangat tinggi untuk membantu pelajarinya berjaya dalam pelajaran. (G1S18)

Guru G6 pula menyatakan faktor kejayaan guru menjayakan program tersebut adalah sikap bekerjasama dalam kalangan guru biasa dan guru pentadbir dari awal hingga akhir program tersebut dilaksanakan di sekolah;

Memang kita amalkan kerjasama guru dan pihak pentadbir dalam merancang dan melaksana program penyeliaan pengajaran guru di sekolah ni dari awal peringkat merancang hinggalah ke akhir dalam sesi post mortem program ni. Bila adanya kerjasama banyak guru idea datang secara bersama-sama. (G6S17)

Pandangan guru G6 tersebut telah disokong oleh guru G7;

Ya..... memang semua guru bekerjasama memastikan program dilaksanakan dengan bersepadu! Perbincangan yang aktif banyak diadakan dalam mesyuarat pengurusan kurikulum sekolah. Keputusan mesyuarat diputuskan secara bersama. (G7S16)

Manakala guru G1 pula menjelaskan bahawa tahap kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang tinggi berjaya dilaksanakan dengan adanya kerjasama dan sokongan pihak PIBG bagi menjayakan program tersebut di sekolah;

Apabila semua pelajar, guru-guru dan PIBG bekerjasama untuk merealisasikan pelbagai program kurikulum khususnya penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Melihat adanya kerjasama dan sokongan pihak PIBG ni, para guru akan bekerja dengan senang hati. (G1S23)

Guru G15 pula menyatakan bagi memastikan objektif pelaksanaan penyeliaan dapat dilaksanakan dengan lancar, guru pentadbir sangat mengambil berat tentang sikap kerjasama yang erat dalam kalangan semua guru di sekolah dalam melaksanakan proses pelaksanaannya. Ia penting bagi mengelakkan masalah semasa proses pelaksanaannya di sekolah dari semasa ke semasa;

Kita memang rancang program ni secara berfokus agar guru bekerjasama erat untuk melaksanakan program penyeliaan pengajaran guru yang berkesan di sekolah ni. Kita letakkan ia sebagai tajuk penting dalam mesyuarat pengurusan kurikulum di sekolah. Kita pastikan wujudnya kerjasama erat dalam kalangan guru untuk mengelak sikap negatif atau keciciran maklumat dalam kalangan guru berhubung proses dan hala tujunya. Alhamdulillah, kerjasama yang erat dan kukuh semua guru berjaya membantu kami menjayakan penyeliaan pengajaran di sekolah ni. (G15S16)

Proses Pengurusan Didokumentasi

Guru G3 memberi pandangan bahawa kejayaan pengurusan program kurikulum iaitu pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah adalah disebabkan kalangan guru pentadbir mendokumentasi program tersebut dengan baik;

Memang didokumentasi dengan baik. Semua program dilapor pada pengetua dalam masa seminggu. Semua fail dokumentasi dikumpul dalam bilik gerakan. (G3S25)

Pandangan guru G3 tersebut telah disokong dan dijelaskan lagi oleh pandangan guru G10 dan G4;

Memang didokumentasikan....ada fail tersendiri.....setiap program ada borang penilaian...ada guru yang menjadi urus setia. (G10S25)

Manakala guru G14 pula menyatakan;

Kita juga dapati semua guru turut sama memastikan pendokumentasian pengurusan program penyeliaan ni dilaksana dengan baik. Misalnya mereka tolong ambil gambar, melapor dan menyediakan fail khusus pengurusan penyeliaan pengajaran tu ikut panitia mata pelajaran masing-masing. (G14S18)

Seterusnya guru G14 juga berpandangan bahawa pendokumentasian program yang berkualiti selalunya mengandungi maklumat keberkesanan program, menyimpan rekod atau sejarah penyeliaan pengajaran semua guru setiap tahun dan ia sangat membantu pihak pentadbir memperkasa program tersebut di sekolah dari semasa ke semasa;

Kita buat dokumentasi kan....dalam dokumentasi, kita ada rekod pemantauannya. Kita tahu program itu mencapai objektifnya atau tidak merujuk kepada rekod laporannya. Macam baru ni kita buat kem perkampungan bahasa kan....dalam laporannya dijelaskan ia berjaya atau tidak mencapai objektifnya. Dia ada di bawah tu....dalam laporan tu....jadi kita boleh rujuk dari semasa ke semasa dan merancang program yang sesuai bagi membantu melatih kalangan guru yang memerlukan

sokongan kemahiran dan ilmu pengetahuan berkaitan kaedah pelaksanaan PdP yang berkualiti di dalam bilik darjah.(G14S22)

Dilaksanakan Kajian Tindakan

Dapatan kajian mendapati guru berpandangan bahawa kajian tindakan sangat penting dilaksanakan oleh kalangan guru di sekolah khususnya untuk menilai dan meninjau keberkesanan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Berhubung perkara tersebut, guru G7 menjelaskan bahawa kajian tindakan membantu guru mencapai objektif program dan menjayakan perkhidmatan PdP yang berkesan di sekolah;

Kajian tindakan setiap awal tahun kita laksanakan. Ia bertujuan untuk memastikan pelaksanaan kurikulum dilaksanakan dengan berkesan.(G7S21)

Manakala guru G19 pula menyokong pandangan guru G7 dengan menyatakan;

Memang sangat perlu kajian tindakan. Contohnya bilik darjah 5 Seroja. Mereka tak nak belajar. Mereka asyik nak kerja. Kebanyakan pelajar Cina. Sesuatu program seperti penyeliaan pengajaran ni akan lebih efektif dengan adanya kajian tindakan. Dengan adanya kajian tindakan tu, kita dapat mengenalpasti keperluan sebenar guru bagi meningkat kemahiran dan kompetensi mereka mengajar dalam bilik darjah. (G19S21)

Guru G15 pula menjelaskan bentuk dan kaedah kajian tindakan yang boleh membantu kejayaan guru mencapai objektif program penyeliaan pengajaran di sekolah dengan berkesan;

Kajian tindakan sebenarnya memang sepatutnya dibuat oleh cikgu dari semasa ke semasa. Kajian itu melibatkan murid di sekolah. Sebab murid pelbagai. Cikgu biasanya mengajar kelas-kelas yang berbeza. Tahap pencapaian murid berbeza. Bermaksud kajian tindakan ini bukan bermaksud paper work semata-mata. Sepatutnya paper work itu dipermudahkan. Masalahnya apabila pembentangan daripada jurulatih utama bagaimana nak buat kajian tindakan, nampaknya ia seolah satu tugas yang terlalu sukar dan membebankan guru. Jadi saya buat cara

saya. Saya tak suka ikut teori sahaja. Saya suka belajar daripada pengalaman dan bagaimana nak memudahkan kerja saya. Biar pencapaian itu senang dilihat. Tak perlu tunggu arahan orang lain. Sebab tempoh pengajian murid itu sendiri sangat terhad. Jadi macam mana nak buat kajian tindakan yang memerlukan masa yang lama. Mungkin perlu ada dua kajian tindakan. Satu untuk murid yang sedia ada ni. Satu lagi untuk murid tahun depan, untuk *long-term*. Cukuplah cikgu tu buat kajian tindakan dengan lihat *head count* pelajaran murid. Kemudian kita *link* kan dengan pencapaian semasa murid tadi. Kemudian *you relate* dengan apa skop yang sepatutnya dengan sukatan pelajaran dan *what happen* dengan untuk yang *next*.....maksudnya untuk ujian yang seterusnya itu. Masa itulah *you* nak buat kajian tindakan. 30% sahaja diamalkan. (G15S21)

Menyedari kepentingan kajian tindakan bagi memudahkan warga guru meningkatkan kecekapan dan kemahiran mereka melaksana program penyeliaan pengajaran guru di sekolah, guru G12 mencadangkan agar dilaksana kursus berkaitan kaedah membuat kajian tindakan di sekolah;

Bagi saya, pihak pengetua perlu melaksana kursus bagi melatih guru membuat kajian tindakan atau kajian keperluan bagi memantapkan hasil daripada program penyeliaan pengajaran di sekolah. (G12S21)

Manakala guru G11 pula menjelaskan kepentingan kajian tindakan berhubung proses pelaksanaan program tersebut bagi melaksana dan menilai kejayaan program berkaitan pada tahap yang tinggi;

Kajian tindakan sangat penting bagi menilai keberkesanan sesuatu program, misalnya tentang proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru tu sendiri. Kita boleh membaiki kekurangan yang ada dan kita rancang tindakan yang sesuai bagi mengatasi kekurangan tersebut. Itu adalah antara kepentingan diadakan kajian tindakan di sekolah.(G11S21)

Kesimpulannya, dapatan temu bual ini menjelaskan bahawa pengurusan program kurikulum yang terancang akan memberi kesan kepada kejayaan warga guru mencapai objektif pelaksanaan program tersebut pada tahap yang tinggi atau cemerlang. Kejayaan pengurusan program kurikulum yang terancang adalah berasaskan kepada kerjasama yang erat dalam kalangan guru biasa dan guru pentadbir untuk menjayakan program, melaksana program secara sistematik, memastikan setiap langkah proses tindak kerja program dari awal hingga akhir didokumentasi dengan rapi dan memastikan diadakan kajian tindakan yang bertujuan memantapkan lagi kaedah dan proses pelaksanaan program tersebut pada setiap tahun.

4.3.1.2 Dimensi Pengurusan Persekitaran Pembelajaran

Dapatan temu bual di dalam kajian ini menunjukkan guru berpandangan bahawa tahap pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah yang tinggi sangat membantu warga guru mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran di sekolah. Perkara penting yang menjadi pemangkin ke arah pengurusan persekitaran pembelajaran yang positif ialah dari segi kesihatan, kebersihan dan keselamatan kepada semua warga di sekolah khususnya murid. Maklumat tersebut adalah berdasarkan dapatan hasil temu bual pengkaji seperti berikut;

Penekanan terhadap aspek kebersihan

Dapatan temu bual mendapati guru G1 menyatakan kebersihan dalam bilik darjah memberi kesan kepada keberhasilan amalan PdP guru dan juga pelaksanaan penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah.

Pentadbir memang sentiasa menekankan kebersihan dalam bilik darjah. Mereka selalu mengingatkan supaya semua guru pastikan bilik darjah bersih sebelum memulakan PdP. Persekitaran yang bersih sangat diutamakan oleh pihak penyelia pengajaran guru supaya guru yang diselia

bertanggungjawab untuk membentuk suasana belajar yang positif dalam bilik darjah tu. Jika bilik darjah kotor, ia mengganggu proses PdP dan juga pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru akan turut terganggu (G1S9)

Pandangan guru G1 tersebut disokong oleh pandangan guru G4, bahawa persekitaran pembelajaran yang bersih membantu mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah;

Persekitaran pembelajaran yang bersih sangat membantu mencapai objektif amalan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Saya rasa persekitaran pembelajaran yang bersih ni bukan sahaja boleh berpunca daripada dalam bilik darjah... Malah ia boleh berpunca daripada bilik guru. Penekanan terhadap aspek kebersihan ni memang diutamakan oleh pihak sekolah dalam memastikan pelaksanaan amalan penyeliaan pengajaran guru berjaya dilaksana dengan cemerlang (G4S11)

Manakala guru G9 pula menjelaskan tahap kebolehlaksanaan penyeliaan pengajaran boleh dilancarkan dengan adanya suasana bilik darjah yang bersih, ceria dan tenang.

Penyeliaan pengajaran guru akan mudah dilaksana jika suasana bilik darjah tu bersih, ceria dan tenang. Susah lah kita jika bilik darjah tak elok dari segi persekitarannya. (G9S9)

Seterusnya, guru G10 telah menyatakan kepentingan sikap guru pengetua agar memimpin warga sekolahnya memelihara persekitaran bilik darjah yang bersih;

Pengetua kami sangat-sangat memberi penekanan kepada kebersihan bilik darjah dan sekolah. Ia memang jelas ditekankan semasa taklimat pengurusan penyeliaan pengajaran di sekolah kami (G10S9)

Dengan pengaruh kepimpinan pengetua yang mengambil berat tentang kebersihan di sekolah, guru G11 menyatakan impaknya ialah warga guru akan turut mengamalkan sikap menjaga kebersihan di dalam bilik darjah;

Cikgu di sini pun jelas sangat pentingkan kebersihan. Cuma sikap murid murid je lah.....tak semua murid kita ni jenis pembersih. Ia banyak bermula dari rumah. (G11S9)

Penekanan terhadap aspek kesihatan

Dapatan temu bual dalam kajian ini juga mendapati, warga guru bersetuju bahawa faktor persekitaran sekolah yang sihat memberi kesan kepada keberkesanan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Pandangan daripada guru G2 menjelaskan tentang kesedaran pihak pentadbir di sekolah berkaitan kesan persekitaran pembelajaran yang sihat dalam bilik darjah;

Keceriaan bilik darjah adalah salah satu elemen kesihatan dalam bilik darjah. Ia terletak kepada tanggungjawab guru tingkatan untuk mewujudkannya. Memang pihak pentadbir sekolah saya menekankan aspek keceriaan dan kesihatan dalam bilik darjah. Ia akan memotivasikan guru dan murid menjayakan sesi pelajaran dan juga penyeliaan dalam bilik darjah tu.(G2S14)

Seterusnya, guru G7 menjelaskan pula kepentingan persekitaran pembelajaran yang sihat bagi membantu proses PdP dan pelaksanaan penyeliaan pengajaran di sekolah;

Lokasi, dekat dengan kilang.....ini bising....tak membantu dari segi kesihatan emosi. Prasarana sangat penting. Penyeliaan tu bagus. Tapi penyeliaan pengajaran akan gagal akibat persekitaran pembelajaran yang begini....sangat bising, emosi cikgu dan murid terganggu...rasa tak sihat dari segi emosi. Guru juga boleh terganggu fokus mereka mengajar, murid pun tak boleh beri tumpuan sebab sukar nak mendengar suara cikgu dia.....lepas tu, penyelia pun sama juga.....mereka pun susah nak menyelia dengan berkesan. Jadi, matlamat program penyeliaan pengajaran pun susah nak capai lah.....(G7S8)

Menurut guru G11 pula, bagi memastikan persekitaran sekolah yang sihat dan positif untuk menjayakan PdP dan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru, pihak PIBG

sekolah sentiasa membantu membentuk persekitaran pembelajaran yang sihat di sekolah;

Ada program tanam pokok. Memang PIBG kita beri kerjasama untuk wujudkan persekitaran yang sihat dan selamat di dalam dan luar bilik darjah. Mereka bantu adakan langsir. Mereka juga bantu dari segi kewangan dan taman bunga...penyeliaan pengajaran yang berkesan banyak disokong oleh elemen persekitaran yang positif cam tu.....cikgu, murid dan semua orang pun di sekolah ni selesa dan bermotivasi untuk belajar lah.....(G11S15)

Guru G14 pula menyokong pandangan G11 dengan menjelaskan lagi bahawa persekitaran pembelajaran yang sihat di dalam bilik darjah akan memotivasikan guru mengajar dan murid belajar. Ia seterusnya akan membantu pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan dengan lancar;

Persekitaran yang sihat memang beri kesan kepada motivasi kerja guru khususnya bagi menjayakan program penyeliaan pengajaran di sekolah. Sebab itu kita berusaha untuk menceriakan dan mencantikkan persekitaran sekolah ini akan nampak sihat dan positif untuk suasana pembelajaran. Kita banyak juga meminta pelbagai bantuan dan sokongan daripada pihak luar untuk meningkatkan keceriaan persekitaran sekolah ini.(G14S8)

Bagi memastikan semua guru mengambil berat untuk memelihara persekitaran pembelajaran yang sihat di sekolah, guru G12 menyatakan pihak pengetua memainkan peranan penting supaya sentiasa mengingatkan kalangan guru agar peka dengan isu kesihatan di dalam bilik darjah. Guru dan murid perlu sihat dari segi jasmani, emosi, rohani dan intelek;

Pengetua sekolah kami sedar kepentingan kesihatan warga sekolahnya dari segi jasmani, emosi, rohani dan intelek. Oleh itu, pengurusan persekitaran pembelajaran yang positif sangat ditekankan di sekolah kami ni. Sebab tu dia sentiasa ingatkan agar guru memastikan keadaan dalam semua bilik

darjah sentiasa sihat untuk digunakan oleh murid dan guru. Dia sentiasa memantau keadaan di dalam sekolah ni dari segi kebersihan dan keselamatan. Guru akan dilihat gagal dalam program penyeliaan pengajaran tu jika dia tidak mampu membentuk persekitaran pembelajaran yang sihat di dalam bilik darjah, misalnya kotor, murid bising dan terdapat murid bergaduh dalam bilik darjah.(G12S9)

Penekanan terhadap aspek keselamatan

Dapatan temu bual dalam kajian ini mendapati, warga guru bersetuju bahawa faktor persekitaran sekolah yang selamat memberi kesan kepada keberkesanan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah mereka. Berdasarkan perkara tersebut, guru G6 menyatakan persekitaran sekolah dan bilik darjah yang selamat akan menjadikan warga guru bermotivasi untuk mengajar dan seterusnya menjayakan program tersebut dengan berkesan;

Bilik darjah yang selamat, selesa, lengkap kemudahannya.....boleh menjana motivasi guru mengajar.....penyelia pengajaran memang sepatutnya menilai perkara tu di dalam bilik darjah. Dengan adanya sikap motivasi guru yang tinggi untuk mengajar, bilik darjah pula selesa dan bersih, ia akan membantu pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru mencapai objektifnya di dalam bilik darjah. Sebab guru yang menyelia dan guru yang diselia merasa selamat dan gembira menjayakan program tersebut dengan lancar.(G6S8)

Manakala menurut pandangan guru G8 pula, objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran sukar dicapai jika persekitaran dalam bilik darjah terlalu ramai murid dan kelengkapan di dalam bilik darjah pula tidak selamat untuk digunakan;

Murid terlalu ramai pun tak jadikan sesi penyeliaan pengajaran berlangsung dalam suasana yang selamat dan kondusif di dalam kelas.....kan.....disamping tu, keperluan asas.... Seperti elektrik, kipas, kerusi meja, lampu tidak boleh berfungsi.....sangat penting untuk dilihat dan dinilai dalam menjalankan penyeliaan dalam kelas. Macam mana nak

belajar dengan berkesan jika keadaan dalam bilik darjah tak selamat dari segi peralatan dan kebajikan guru dan muridnya. Penyeliaan pengajaran yang berkesan mampu mengubah keadaan kekurangan tu supaya semua guru dan murid dapat belajar dalam suasana yang sihat dan selesa. (G8S8)

Pandangan guru G8 tersebut disokong oleh pandangan G10 berikut;

Persekitaran pembelajaran yang selamat ni membantu mencapai objektif pengajaran.....itulah juga yang ditekankan sebagai matlamat program penyeliaan pengajaran guru di sekolah ni.(G10S10)

Seterusnya, menurut guru G8, pihak PIBG memainkan peranan sangat penting untuk membantu pihak guru di sekolah membina persekitaran PdP yang selamat di dalam bilik darjah;

PIBG di sekolah ini sangat aktif membantu membentuk persekitaran pembelajaran yang selamat di sekolah. Sebab tu sekolah kami dapat anugerah daripada KPM dalam pertandingan 3K. PIBG sekolah ni sentiasa ingin membantu khususnya dari aspek kewangan. Dengan persekitaran pembelajaran yang selamat ni, pelaksanaan PdP dapat dilaksanakan oleh guru dengan selesa dan objektif penyeliaan pengajaran guru pun akan boleh dicapai dengan berkesan.(G8S15)

Manakala bagi memantapkan lagi kualiti kemahiran PdP guru di dalam bilik darjah dan memastikan objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah berjaya dicapai dengan berkesan, guru G10 menyatakan agar guru sentiasa menampakkan ketrampilan yang ceria supaya selamat daripada stress di tempat kerja;

Persekitaran bilik darjah yang ceria juga memang ditekankan semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran ni.....sikap ceria menjadikan guru selamat dari stress kan.....sebab tu pengetua kita mementingkan suasana pembelajaran yang ceria, harmoni dan penyayang.....elakkan muka stress...sebab kalau kita stress, muka stress, matlamat PdP dalam bilik darjah tidak akan dicapai dengan berkesan. Seterusnya, objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah pun tidak mudah dicapai.....sebab guru dah stress...Sebab tu dalam tandas pun dia

nak amalkan 5S. Amalan 5S antara lain bagi elakkan stress. Kita di sekolah ni ada sijil 5S.(G10S14)

Kesimpulannya, dapatan temu bual ini menjelaskan bahawa pengurusan persekitaran pembelajaran yang positif di sekolah sangat memberi kesan kepada kejayaan guru mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah pada tahap yang tinggi di sekolah. Berdasarkan perkara tersebut, semua warga guru perlu merancang langkah yang terbaik bagi memastikan aspek kesihatan, kebersihan dan keselamatan (3K) warga sekolah sentiasa berada di dalam keadaan yang positif selari dengan dasar pelaksanaannya yang telah disarankan oleh KPM. KPM telah menekankan supaya pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah mesti mengambil kira dan menilai aspek kemampuan guru membentuk persekitaran PdP yang sihat, bersih dan selamat di sekolah.

4.3.1.3 Dimensi Pelaksanaan Laporan Program

Dapatan temu bual di dalam kajian ini mendapati guru berpandangan bahawa pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru yang berkualiti sangat membantu warga guru mencapai tahap pencapaian objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang tinggi di sekolah. Ia adalah berasaskan kepada elemen tindakan yang bersepadu oleh semua guru dari aspek laporan pelaksanaan program dilaksanakan mengikut ketetapan masa yang telah ditetapkan oleh pihak pentadbir. Seterusnya kandungan pelaporan yang bersifat membina dan membimbing guru. Manakala hasil laporan lengkap pelaksanaan program tersebut mesti dibincangkan dalam mesyuarat *post-mortem* program. Maklumat tersebut adalah berdasarkan dapatan hasil temu bual pengkaji seperti berikut;

Laporan yang cekap dilaksana mengikut tempoh masa yang ditetapkan (rapi, berkualiti, tak bertanggung)

Menurut guru G1, pelaksanaan program yang berjaya mencapai objektif pelaksanaan yang tinggi adalah berasaskan misalnya pihak pentadbir di sekolah bertanggungjawab bagi memastikan pelaksanaan program tersebut berjaya dilaksana dari segi kaedah melapor program mengikut tempoh masa yang telah ditentukan;

Kami ada satu jawatankuasa. Laporan yang dibuat tu dipastikan diadakan dalam tempoh 7 hari bekerja. Kita ada sistem laporan on line. Ia memang didokumentasikan secara soft copy dan hard copy. Hard copy tu penting untuk kita rujuk dan bincang. (G1S29)

Kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru juga boleh dicapai pada tahap yang tinggi berasaskan kepada peranan pihak pentadbir di sekolah yang menitik beratkan isi kandungan laporan program berkenaan yang berkualiti. Perkara ini telah dinyatakan oleh guru G6,P2 dan P3 seperti pernyataan berikut;

Pentadbir sekolah sering mengingatkan guru:

Pelaksanaan pelaporan dan kandungan pelaporan yang berkualiti disebut banyak kali oleh pihak pentadbir sekolah di dalam mesyuarat pengurusan kurikulum di sekolah.....(G6S28)

Penekanan oleh pihak pentadbir:

Memang pihak pentadbir sekolah amat menekankan isi laporan penyeliaan yang berkualiti. (G14S28)

Salinan laporan berkualiti kepada guru yang diselia:

Ya. Kita memang beri penekanan kepada isi kandungan pelaporan sesi penyeliaan yang berkualiti. Kita bagi salinan kepada guru yang diselia. Kita akan minta komen cikgu kita terhadap apa yang kita nilai dan laporkan. Kita berbincang secara terbuka. Mesti dia terkejut bila tengok

nilai yang rendah. Tetapi biasanya mereka setuju. Dan kita beri alasan kenapa mereka dapat rendah. Dan mereka akan sedar kenapa mereka dapat begitu. Kita minta cikgu kita agar mereka promote diri mereka. Nyatakan apakah kelebihan mereka dan kekuatan mereka mengajar. Ia bertujuan agar murid tertarik dengan PdP gurunya. (G15S28)

Bersifat membimbing guru (tidak menghukum guru, memotivasi guru, memberi cadangan dan panduan untuk atasi kelemahan)

Untuk mencapai objektif program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah pada tahap yang tinggi, pihak guru pentadbir hendaklah memastikan laporan yang dibuat oleh penyelia pengajaran mengandungi maklumat yang positif dan membimbing.

Perkara tersebut dinyatakan oleh guru G1 dan G13 seperti berikut;

Ya. Pentadbir sekolah ni memang beri penekanan kepada isi kandungan pelaporan sesi penyeliaan yang bersifat positif ya....tidak lah menghukum guru. Kita bagi salinan kepada guru yang diselia. Kita akan minta komen cikgu kita terhadap apa yang kita nilai dan laporkan. Kita berbincang secara terbuka. Mesti dia terkejut bila tengok nilai yang rendah....tapi ada panduan daripada penyelia untuk mengatasinya (G1S28)

Kita bersifat membimbing. Kita akan tunjukkan nilai prestasi markah dia untuk dia.....apabila kita dapati nilai markah penyeliaan dia rendah, kita akan bimbing dia sampai berjaya dapat markah yang tinggi. Bila dah dapat markah tinggi tu, maknanya kemahiran dia dah meningkat lah.....jadi kita berjaya disitu....(G13S31)

Menurut guru G7 pula, laporan yang bersifat membimbing akan menjadikan guru bersikap positif terhadap program tersebut;

Memang laporan di sekolah kami bersifat membimbing. Pengetua sangat mengambil berat perkara tersebut. Ia bagi memastikan guru bersikap positif terhadap pelaksanaan penyeliaan pengajaran di sekolah ini.(G7S31)

Menurut guru G14 pula, bagi memastikan kejayaan guru dalam mencapai objektif penyeliaan pengajaran di sekolah pada tahap kecemerlangan, laporan yang bersifat membimbing juga disokong oleh sikap positif guru penyelia pengajaran seperti memujuk guru supaya terus berjuang meningkatkan prestasi mereka di dalam bilik darjah;

Kita bersifat membimbing. Kita memang panggil, bimbing dan pujuk guru kita untuk menghasilkan PdP yang berkualiti. Nak bagi kerja, kita pujuk dulu guru kita.....kita juga puji mereka dahulu...kita banyak berbincang dengan guru berkaitan PdP (G14S31)

Hasil laporan dibentang dan dibincang di dalam mesyuarat post mortem (menilai keberkesanan, mengatasi kelemahan, merancang tindakan susulan)

Guru G7 menyatakan laporan pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah hendaklah dibincang dan dijadikan sebagai bahan rujukan utama pelaksanaan mesyuarat post mortem program tersebut di sekolah. Amalan menulis laporan dan membentangkannya di dalam mesyuarat post mortem pelaksanaan program tersebut boleh memartabatkan imej profesionalnya di sekolah.;

SPSK....pengurusan kualiti sekolah....memang memberi penekanan kepada isi kandungan laporan penyeliaan yang bersifat membimbing bukan menghukum guru. Pentadbir nak *detail* dari segi kandungannya. Ia penting untuk dibincangkan dalam mesyuarat post mortem program tersebut. (G7S28)

Menurut guru G19, laporan tersebut juga membantu pihak pentadbir di sekolah berbincang dalam mesyuarat post mortemnya bersama pihak guru biasa bagi mengatasi kelemahan yang ada dan melaksana langkah penambahbaikan yang sesuai;

Dari segi kurikulum, kita minta laporan post mortem, kita tekankan pelaksanaan pelaporan post mortem...kita nak tanya kenapa prestasi

jatuh...selalunya kita fokus kepada apakah langkah penambahbaikan yang nak dibuat. (G19S28)

Manakala guru G11 pula menjelaskan lagi pandangan guru G19 tersebut seperti berikut;

Memang buat post mortem. Kita panggil dialog prestasi. Soal jawab dua hala. (G11S30)

Warga guru di sekolah menyedari kepentingan diadakan mesyuarat post mortem program bagi memastikan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dilaksana dengan berkesan di sekolah mereka. Guru G2 dan G15 menjelaskan pandangan mereka mengenai perkara tersebut;

Kita buat 4 kali mesyuarat post mortem setahun, termasuk penyeliaan pengajaran. Pihak pengetua sangat memberi penekanan kepada keberkesanan pengajaran guru dalam bilik darjah. Pentadbir sentiasa mengaitkan keberkesanan PdP guru dengan kemampuan murid mencapai kelulusan dan kecemerlangan dalam peperiksaan nya. (G2S30)

Mesyuarat *post-mortem* sangat penting. Apa sahaja program kita tak perlu lama untuk buat post mortem. Kalau boleh setiap bulan kena buat post mortem. Kita nak tengok dan analisis sejauhmana pencapaian guru dan murid kita. (G15S30)

Kesimpulannya, dapatan temu bual ini menjelaskan bahawa pelaksanaan pelaporan program penyeliaan pengajaran guru berjaya mencapai tahap yang berkualiti di sekolah berasaskan kepada tiga perkara utama iaitu kecekapan pihak guru pentadbir menguruskan pelaporan yang lengkap dalam tempoh masa tujuh hari, pengisian pelaporan program yang bersifat membimbing dan bukan menghukum dan kejayaan pelaksanaan mesyuarat *post-mortem* yang melibatkan kerjasama semua guru bagi merangka tindakan susulan yang terbaik dan program pemulihan guru yang paling sesuai bagi memperkasa bidang PdP guru di dalam bilik darjah di sekolah masing-masing.

4.3.1.4 Dimensi Pelaksanaan Latihan Program

Dapatan temu bual di dalam kajian ini menunjukkan guru berpandangan bahawa pelaksanaan latihan yang berkualiti sebelum penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dilaksana secara formal di sekolah akan membantu warga guru mencapai objektif penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Pelaksanaan latihan yang berkualiti dan terancang mencakupi aspek pengisian latihan, jurulatih yang berkemahiran, sikap pihak pentadbir yang mengambil berat untuk melaksanakan latihan di sekolah dan kerjasama semua guru menjayakan program latihan tersebut. Maklumat tersebut berdasarkan dapatan hasil temu bual pengkaji seperti berikut;

Pengisian Yang Berkualiti.

Guru G9 menyatakan objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah akan berjaya dicapai dengan adanya latihan yang berkualiti iaitu idari segi pengisian latihan yang dilaksanakan. Perkara tersebut dijelaskan melalui pernyataan guru G9 seperti berikut;

Guru-guru memang nak latihan penyeliaan pengajaran yang pengisiannya berkualiti di sekolah ni. Bila kita tahu macam mana nak dapat cemerlang dalam penyeliaan, maka kita akan lebih bermotivasi dan bersedia untuk diselia dan mengajar.....dengan itu akan memudahkan pihak guru melaksana dan menjayakan program tersebut hingga berjaya mencapai objektifnya.(G9S4)

Manakala guru G21 pula menyatakan pengisian latihan yang berkualiti akan membantu kalangan guru melaksanakan penyeliaan pengajaran guru yang terbaik di sekolah mereka;

Latihan memang banyak membantu kepada penyelia dan guru-guru di sekolah. Penyelia pun sebenarnya banyak belajar daripada guru yang diselia tentang kaedah pedagogi yang tertentu dan terbaik. Kalau dapat markah rendah tu, kita boleh berbincang dan menambah baik lagi.....penyeliaan terbaik boleh terhasil dengan adanya pengisian

modul latihan penyeliaan pengajaran yang berkualiti. Ia perlu disokong penuh oleh pihak pengetua atau guru kanan lain yang boleh menjelaskan tentang pendekatan PdP yang lebih baik buat guru kita dari semasa ke semasa.(G21S1)

Kalangan guru juga berpendapat pengisian latihan pelaksanaan penyeliaan pengajaran yang berkualiti juga membantu menambah kemahiran guru menjayakan melaksana program tersebut dengan lebih berkesan. Ia disebabkan mereka telah dilatih dan didedahkan dengan maklumat kurikulum dan dasar pendidikan yang baharu. Perkara tersebut dijelaskan oleh guru G13.

Saya rasa pengisian latihan yang berkualiti ni bagus untuk guru. Sebab banyak dasar dan sistem baru yang perlu diketahui oleh semua guru di sekolah. Ia sebenarnya ada kaitan dengan keberkesanan amalan penyeliaan pengajaran guru tu nanti dalam kelas.....Cikgu akan rasa lebih yakin bila adanya latihan yang berkualiti. Cikgu akhirnya akan dapat tahu bagaimana hendak mencapai markah terbaik semasa sesi penyeliaan pengajaran...(G13S4)

Seterusnya, guru G20 menjelaskan bahawa objektif penyeliaan pengajaran guru di sekolah akan berjaya dicapai dengan cemerlang apabila latihan yang dilaksana sangat berkesan dan memudahkan kefahaman PdP guru membantu murid agar cemerlang pembelajarannya dan selari dengan era sistem pentaksiran berasaskan sekolah pada hari ini;

Bila kita buat LADAP yang mengandungi pengisian yang terkini, penting dan memerlukan tindakan serta merta, maka kita sebenarnya akan belajar perkara yang baru yang sangat diperlukan. Kita akan bermotivasi selepas itu. Sebab kita memang suka jadi cikgu, nak jadi cikgu...nak jadi cikgu yang baik. Jadi kita pembimbing akan *transfer* motivasi kerja kita kepada cikgu-cikgu di bawah kita. Yang kita selia..... supaya mereka pun bermotivasi kerja. Ooo sesuatu yang baru....memerlukan tindakan serta merta.....khususnya kaedah mengajar baru dalam era pendidikan

berasaskan pentaksiran berasaskan sekolah pada hari ini. Ia banyak menyentuh dari segi kawalan bilik darjah, “*or what ever*” kan.... “*it something yang formal motivation*” lah pada saya....

Contohnya *you* dapat guru penyelia yang bagus...yang menyelia *you* kan....cara kita cakap...cara kita *handle* cikgu tu kan....kita sepatutnya ada “*pushing factor*” kepada guru tu.

Cuba cikgu buat macam ni.....cuba cikgu buat begini.....mungkin lebih baik. Cikgu tu akan dapat idea baru dan lebih bermotivasi untuk mengajar dan menilai muridnya...dia pun akan ikutlah...seperti apa yang telah dibimbing melalui penyeliaan yang berkualiti tu...(G20S4)

Guru G19 menyokong pandangan guru G20 dengan menyatakan latihan persediaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah yang berkualiti juga menekankan pendedahan maklumat dan kemahiran untuk mendapatkan markah yang tinggi dan seterusnya berjaya mencapai objektif pelaksanaan program tersebut di sekolah;

Pada pandangan saya, isi kandungannya sangat berkualiti. Latihan banyak menekankan pengetahuan dalam aspek pemarkahan. Ia merupakan rentetan daripada langkah-langkah dalam pembelajaran dalam bilik darjah. Ia amat bersesuaian dengan PdP dalam bilik darjah. Fokus kita adalah PdP dengan murid. Seperti adakan induksi sebagai permulaan diadakan proses PdP di dalam bilik darjah. (G19S1)

Bagi memastikan latihan yang berkualiti dan menjana kejayaan pelaksanaan program tersebut di sekolah, ia perlu dilaksanakan pada awal tahun persekolah bagi memastikan semua guru bersedia melaksanakannya dengan cemerlang dan mencapai objektifnya pada tahap yang terbaik. Perkara tersebut merujuk kepada pandangan guru G20 seperti berikut;

Pada setiap awal tahun, pengetua memang ada laksana latihan. Penolong kanan akan edarkan Borang SKPM 4. Sama ada cikgu peka atau tidak....itu yang penting. Saya lebih kepada melihat.....memang kita dedahkan kepada guru borang penyeliaan tu. Kita gunakan pengalaman kita untuk melatih dan

mengingatkan guru bagaimana melaksanakan proses penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah nanti. Kita akan sentiasa ingatkan mereka apa-apa perkara penting tentang langkah utama sebelum melaksana PdP di dalam bilik darjah. Proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkesan mesti bermula dengan pengisian latihan yang berkualiti dan boleh membantu semua guru berjaya melaksanakannya dengan cemerlang. (G20S1)

Jurulatih Berkemahiran Tinggi

Guru G11 berpandangan untuk memastikan semua guru adalah terlatih dan berkeupayaan dari segi kemahiran terkini untuk melaksana penyeliaan pengajaran dengan berkesan dan mencapai objektifnya, jurulatih yang terpilih bagi melatih guru hendaklah benar-benar terlatih dan berkemahiran tinggi.

.....memang latihan sangat penting dan boleh meningkatkan kemahiran dan keupayaan guru kita menjayakan penyeliaan tu dengan baik. Kemahiran guru pun boleh meningkat dengan adanya penyeliaan yang berkualiti. Sebab itu jurulatih penyeliaan ni mesti benar benar berkemahiran tinggi dan pakar dalam bidang tersebut. (G11S4)

Pandangan guru G11 tersebut telah disokong oleh pandangan guru G13, G14 dan G1. Misalnya guru G13 telah menyatakan, hanya guru yang berpengalaman dan berkemahiran sahaja yang layak melatih guru. Dengan adanya kelebihan dari segi pengetahuan dan pengalaman, tidak timbul masalah dari segi keupayaan jurulatih untuk melatih guru di sekolah;

Dari segi pengajaran dan penyampaian maklumat tentang proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru, kita tak ada masalah. Misalnya saya di sekolah juga melatih semua guru bagaimana melaksana dan mengurus penyeliaan di sekolah ni. Saya juga memang menyelia dalam bidang saya. Di sekolah ini kita latih semua penyelia dan guru dengan prinsip kita selia dalam bidang masing-masing. Dari segi kandungan cikgu

semua faham. Dengan itu, objektif penyeliaan pengajaran tu akan dicapai dengan berkesan.(G13S2)

Mengutamakan guru yang menyelia dan guru yang diselia sama dari segi latar belakang opsyen mata pelajaran masing-masing;

Bagi saya dalam kalangan GKMP dan pentadbir di sekolah ni, kemahiran penyeliaan mereka sangat cemerlanglah...sebab kita bagi penyelia mengikut opsyen. Jadi tak ada masalah bagi mereka melatih semua guru-guru untuk menjayakan program penyeliaan pengajaran guru ni. Bagi saya dia punya personaliti pun kita tengok. Yang paling mustahak kawalan dia buat pentaksiran tu kita kena tengok.(G14S2)

Penyelia pengajaran guru dihormati oleh kalangan guru yang diselia;

Dia memang berkemahiran....dia ada "*guide line*" nya kan...tak ada masalah. Pada saya penyelia pengajaran kami di sekolah ini berkemahiran tinggi dan terlatih. (G10S2)

Manakala guru G13 pula menyatakan bagi memastikan pengisian latihan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru difahami konsepnya dengan jelas oleh semua guru, pihak pentadbir selalu mengambil tindakan menjemput guru pakar dari luar sekolah mereka untuk berkongsi pengalaman dan kemahiran;

Kita panggil orang luar. 3 jam. Guru cemerlang dari SMK Sungai Buloh. Macam mana yang sepatutnya. Cikgu di beri pendedahan macam mana nak jadi penyelia dan guru yang diselia. Setakat ni yang saya selia, biasanya saya akan bagi maklumbalas. Saya akan senaraikan mana yang boleh diperbaiki dan seumpamanya...jadi dia fahamlah. Macam mana dia nak laksanakan RPH yang baik. Saya sebagai GKMP saya akan semak.(G13S2)

Guru G19 pula menjelaskan guru yang menjadi jurulatih pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah perlu memiliki kemahiran bukan sahaja untuk melaksana

program tersebut dengan cemerlang, malah juga berupaya memotivasi guru agar mengajar dengan lebih berkesan di sekolah dari semasa ke semasa;

Saya berfikir bahawa guru pembimbing tu memang terlatih dan berkepakaran tinggi....sebab dia dah lama mengajar dan pernah melaksanakannya di sekolah. Oleh itu sebagai guru yang baik, kita kena sentiasa peka dengan perkembangan dasar dan sistem pendidikan khususnya yang berkaitan PdP dan pengurusan kurikulum ni.....Kita akan beritahu semua perkara yang baru dan utama....sebagai mengingat balik apa yang mereka telah dilatih, dari semasa ke semasa. Kita memang perlukan bimbingan dan kita memang perlukan latihan selalu. Macam sesuatu yang diberi ingatan atau refleksi apa yang kita dah belajar dulu. So kita memang perlukan latihan berterusan. Saya berpendapat jurulatih tu....., dia perlu ada kemahiran dan kekuatan diri untuk memotivasikan guru-guru untuk mengajar dengan lebih berkesan. (G19S4)

Pentadbir Mengambil Berat

Bagi memastikan objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah berjaya dicapai, sikap pentadbir mesti bersikap mengambil berat berkaitan pelaksanaan latihan bagi menjayakan program tersebut di sekolah. Guru G12 menjelaskan kepentingan sikap guru pentadbir yang mengambil berat untuk melaksana latihan sebelum penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan secara formal di sekolah mereka;

Memang saya tengok semua guru pentadbir di sekolah ni ambil berat tentang latihan penyeliaan pengajaran..... Pentadbir kita memang ada memberi taklimat tentang proses pelaksanaan penyeliaan tu sebelum dilaksanakan penyeliaan tu di dalam bilik darjah...(G12S7)

Pandangan guru G12 tersebut disokong oleh guru G2 merujuk kepada pandangannya seperti berikut;

Kalau dari segi penyeliaan mereka kalangan pentadbir ni ambil berat. Mereka bagi maklumat awal tentang adanya penyeliaan. (G2S7)

Manakala guru G14 pula menjelaskan kepentingan sikap mengambil berat pengetua berhubung pelaksanaan latihan sebelum melaksana program tersebut bertujuan mengukuhkan kesediaan diri guru melaksana PdP dengan cemerlang seterusnya mencapai objektif pelaksanaan program tersebut dengan jayanya;

Semua guru pentadbir khususnya pengetua sekolah ni sangat mengambil berat tentang pelaksanaan penyeliaan pengajaran ni. Dia macam ni..... setiap kali mesyuarat tahunan kali pertama, kita kena ingatkan bahawa mereka semua guru ni akan diselia dan dilatih untuk berjaya dalam penyeliaan tu. Walaupun kita maklum setiap guru telah alami kursus penyeliaan di peringkat latihan dahulu. Rasionalnya sistem kurikulum dan tuntutan dalam pendidikan dan pembelajaran sentiasa berkembang maju di seluruh dunia. Kita ada isu persekitaran pembelajaran maya atau *Virtual Learning Environment* (VLE), cabaran pentaksiran kemenjadian pendidikan kita oleh pihak antarabangsa seperti TIMSS dan PISA dan seumpamanya. Jadi.....selepas penyeliaan tu, kita panggillah, kita bimbing dia. Satu tahun 2 kali selia. Guru kita kuatkan semangat dia. Sekolah harian cabarannya hebat. Kita kena guna tenaga, makan hati, makan perasaan...kita kena kuat. Jadi cikgu akan bermotivasi kerja. Jadi penyelia kena puji cikgu tu. Dia akan bersemangat dan bermotivasi kerja. (G14S4)

Guru G24 pula menjelaskan lagi berhubung sikap mengambil berat dan penuh tanggungjawab pihak pentadbir di sekolah bagi memastikan latihan pelaksanaan penyeliaan pengajaran yang bersepadu berjaya dilaksanakan di sekolah.

Sikap profesional guru pentadbir khususnya pengetua juga menunjukkan sikap ambil berat mereka tentang penyeliaan pengajaran ni. Misalnya.....lepas sahaja penyeliaan tu dilaksanakan, satu majlis diadakan. Dalam majlis tu akan dijelaskan kepada guru apa yang penyelia dapat nilai dan baiki apa yang kurang. Selalunya Pengetua kita yang akan bagi ceramah. *Time* tu cikgu dengar diam diam dan ambil catatan isi penting. Kemahirannya melatih tu memang terbaik, berpengalaman dan sangat membantu meningkatkan kemahiran PdP guru....tak ada masalah.

Ia memang membantu mencapai objektif penyeliaan pengajaran guru kita di sekolah ni.(G24S2)

Kerjasama Guru Menjayakan Program Latihan

Sikap kerjasama dalam kalangan warga guru di sekolah didapati sangat penting bagi memastikan objektif pelaksanaan program tersebut dicapai dengan cemerlang di sekolah mereka. Guru G12 menjelaskan perkara tersebut berdasarkan pandangannya;

Kena ada kerjasama dan sokongan cikgu tu sendiri.....kalau LADAP banyak pun, kalau tak ada kerjasama guru, maka tak akan berkesan juga matlamat kita untuk menjayakan penyeliaan pengajaran guru di sekolah..... Melalui latihan yang diadakan, pihak pentadbir sekolah yang memang berpengalaman boleh beri kita pengetahuan tentang proses, kaedah, kepentingan dan objektif penyeliaan yang sebenar....(G12S4).

Pandangan guru G12 tersebut disokong oleh guru G22 berdasarkan pandangan;

100% guru memberi kerjasama.....bila kita kata nak selia. Mereka akan bersedia dengan sungguh-sungguh.(G22S5)

Seterusnya guru G7 telah menjelaskan lagi bahawa kerjasama dapat dibuktikan melalui perbincangan yang aktif berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru semasa mesyuarat pengurusan kurikulum sekolah diadakan;

Ya memang semua guru bekerjasama memastikan program dilaksanakan dengan bersepadu. Perbincangan yang aktif banyak diadakan dalam mesyuarat pengurusan kurikulum sekolah. Keputusan mesyuarat diputuskan secara bersama. (G7S16)

Guru G19 pula menyatakan komitmen guru untuk sentiasa bekerjasama menjayakan program penyeliaan pengajaran guru adalah demi untuk masa depan muridnya dalam bidang pelajaran;

Semua guru sangat memberi kerjasama padu untuk memastikan semua program khususnya penyeliaan guru dilaksanakan dengan berkesan dan berjaya. Ia demi untuk kemajuan pembelajaran murid di sekolah.(G19S5).

Manakala guru G21 pula melihat dari aspek kerjasama semua guru di sekolah termasuk guru pentadbir dari segi kawalan disiplin dan pembinaan sahsiah murid di dalam bilik darjah. Ia sangat penting kerana kemampuan guru mengawal sikap murid di dalam bilik darjah adalah merupakan perkara penting yang akan dinilai oleh penyelia pengajaran guru di sekolah;

Guru telah memberi kerjasama tinggi dalam menjayakan penyeliaan pengajaran guru di sekolah khususnya dari segi disiplin. Dalam bilik darjah kan...Semua cikgu telah mainkan peranan membentuk disiplin murid..... kita tak boleh harapkan orang lain. Penyelia pengajaran sangat menilai dalam perkara tersebut. Kemampuan guru bimbing dan bentuk disiplin murid sangat berkesan dalam membina persekitaran pembelajaran yang positif adalah bukti utama kejayaan guru menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah.(G21S12)

Pandangan guru P9 tersebut disokong oleh pandangan guru G13,G14,G15 dan G22 iaitu;

Cikgu sini 100% beri kerjasama.(G13S5)

Ya...Alhamdulillah. Walaupun tak formal. Saya akan kuatkan amalan sesi latihan. Sebab bila kita nak dapat baiah, kita dinilai dari aspek kerjasama guru dalam menjayakan amalan penyeliaan.(G14S5)

Kerjasama guru 80-90%. Sekolah ni saya nampak kerjasama tu bagus.(G15S5)

100% guru memberi kerjasama.....bila kita kata nak selia. Mereka akan bersedia dengan sungguh-sungguh.(G22S5)

Manakala guru G10 pula menjelaskan lagi adanya kerjasama padu dalam kalangan guru biasa dan guru pentadbir yang akan menyelia mereka dari segi langkah persediaan sebelum pelaksanaan penyeliaan dilangsungkan terhadap mereka. Ia bertujuan untuk memastikan objektif penyeliaan pengajaran guru itu berjaya dicapai dengan berkesan dan memuaskan hati kedua-dua pihak;

Saya pun melihat adanya kerjasama erat dalam kalangan guru biasa dan guru pentadbir tu untuk jayakan penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah. Mereka dilihat berbincang dari segi apa alat bantuan belajar yang nak guna, kelas mana nak masuk dan juga dari segi masa dan tarikh....malah kadang-kadang guru boleh bagi idea pula kepada penyelia tu apa cara penyeliaan yang dia mahu.....memang menarik dan nampak kerjasama mereka....(G10S49)

Kesimpulannya, dapatan temu bual ini menjelaskan bahawa pelaksanaan latihan yang berkualiti sebelum dilaksana secara formal program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah adalah satu tindakan yang bijak dan positif. Pelaksanaan latihan berkualiti sebelum program tersebut dilangsungkan secara formal di sekolah adalah dinilai dari segi pengisian latihan yang diadakan, jurulatih yang berkemahiran tinggi, sikap pentadbir yang mengambil berat untuk melaksana latihan pengurusan pelaksanaan program tersebut di sekolah dan sikap kerjasama dalam kalangan guru menjayakan latihan tersebut. Pelaksanaan latihan yang berkualiti jelas sangat memberi kesan kepada kejayaan warga guru di sekolah melaksana program tersebut dengan cemerlang dan mencapai objektif program seperti yang telah dirancang dari awal hingga akhir program.

4.3.1.5 Dimensi Pelaksanaan Ganjaran

Dapatan temu bual di dalam kajian ini menunjukkan bahawa guru berpandangan mengenai pelaksanaan memberi ganjaran kepada guru yang terbukti menunjukkan

kecemerlangan bagi menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Pelaksanaan ganjaran kepada guru dilihat sebagai satu penghargaan, pengiktirafan dan menjadi bukti penting kepada guru berkaitan kecemerlangannya melaksana PdP di dalam bilik darjah. Dengan adanya pemberian ganjaran kepada guru, ia akan membentuk kesedaran kepada semua warga guru bahawa pihak pentadbir sangat serius untuk memastikan program tersebut berjaya dilaksana dengan berkesan dan mencapai objektifnya pada tahap yang tinggi dan cemerlang. Maklumat tersebut adalah berdasarkan dapatan hasil temu bual pengkaji seperti berikut;

Sebagai Penghargaan Kepada Guru (Menghiburkan Guru)

Pelaksanaan ganjaran kepada guru di dalam menjayakan program pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah dilihat sebagai satu tindakan yang positif oleh pihak pengetua kepada guru di sekolah. Perkara tersebut dinyatakan oleh guru G2;

Bila orang datang menyelia, kemudian dia puji kita.....oh awak mengajar sangat bagus, set induksi awak sangat bagus....so cikgu akan rasa dihargai oleh pihak pengetua. Cikgu akan bersemangat dan gembira bila mendapat penghargaan sebegitu daripada pihak pengetuanya. Ia juga satu ganjaran yang bermakna bagi guru kita.(G2S41)

Pelaksanaan memberi ganjaran kepada guru melalui program penyeliaan pengajaran guru dilihat sebagai satu cara positif pihak pentadbir sekolah bagi mewujudkan rasa gembira kepada guru yang layak dihargai. Ia dinyatakan oleh guru G3;

Adanya ganjaran kepada guru dalam menjayakan program ni kan..... memang akan menggembirakan hati guru tu. Saya nampak guru tu akan rasa puas hati dan ini akan tingkatkan semangat dia meneruskan kerjanya dengan lebih berkesan. (G3S35)

Manakala guru G4 pula menyokong pandangan guru G3 tersebut berdasarkan pandangannya;

Kalau ada mestilah rasa seronok....adanya kata-kata pujian dan dorongan daripada rakan-rakan sekerja. (G4S38)

Guru G5 pula menjelaskan bahawa pemberian ganjaran akan menjadikan guru yang terlibat merasa dihargai dan menjadi mereka bersemangat. Pihak PIBG sekolah boleh membantu dengan memberi sumbangan sebagai tanda penghargaan terhadap mereka;;

Untuk menaikkan semangat guru agar mereka merasa dihargai....bagus dijadikan budaya oleh komuniti masyarakat di sekolah ni. PIBG boleh bantu cari dana untuk beli hadiah kepada guru.(G5S35)

Sebagai Pengiktirafan Kepada Guru (Meningkatkan Semangat Guru)

Langkah pihak pentadbir di sekolah memberi ganjaran kepada guru yang terbukti berkhidmat cemerlang semasa menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dilihat sebagai satu pengiktirafan yang positif oleh kalangan guru.

Ia telah dinyatakan oleh guru G6 seperti berikut;

Sekarang ni ada diamalkan berupa kata pujian, perangsang...., secara rasmi diberitahu dalam mesyuarat..... semua langkah pihak pentadbir tersebut satu pengiktirafan yang sangat bernilai sebenarnya kepada guru kita. Mereka terasa diri..... sumbangan mereka selama ini telah diiktiraf oleh pihak pengetua.....(G6S39)

Perkara tersebut turut disokong oleh pandangan guru G19. Pengiktirafan berupa ganjaran istimewa oleh pihak pentadbir di sekolah menjadi bahan bukti kecemerlangan guru tersebut melaksana PdP di dalam bilik darjah;

Kita ada bagi sijil penghargaan kepada guru-guru. Kita juga beri pujian secara lisan kepada guru. Ia kami anggap sebagai satu pengiktirafan kepada guru kita atas kecemerlangannya dalam melaksana PdP di sekolah. Kita dapat lihat bukti kecemerlangan mereka mengajar tu dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Jadi ia memang satu pengiktirafan yang sangat baik untuk guru tu daripada pihak sekolah. (G19S34)

Manakala guru G14 pula berpandangan bahawa kalangan guru memang mengharapkan pengiktirafan daripada guru pihak pentadbir di sekolah di atas sumbangan cemerlang mereka di dalam bidang PdP di dalam bilik darjah. Pemberian ganjaran dilihat sebagai kaedah terbaik oleh pihak guru pentadbir untuk mengiktiraf sumbangan cemerlang guru di sekolah;

Realiti manusia, amat memerlukan ganjaran. Ia sebagai pengukuhan diri. Di sekolah, amalan memberi ganjaran kepada cikgu kita dengan memberi sijil penghargaan, memberi cenderahati atau surat penghargaan atas kejayaan mereka menjayakan program tersebut dengan cemerlang tu.....sebenarnya satu pengiktirafan yang sangat dinantikan oleh cikgu kita. Dia sangat berguna sebenarnya untuk peningkatan profesionalisme mereka. (G14S35)

Sebagai Bukti Kecemerlangan Guru (Membantu Meningkatkan Profesionalisme Guru)

Pemberian ganjaran kepada guru dalam menjayakan program tersebut di sekolah boleh membantu kalangan guru dalam aspek merancang perkembangan profesionalisme kerjaya guru yang cemerlang di sekolah. Perkara tersebut dinyatakan oleh guru G11 seperti berikut;

Ganjaran kalau dilaksanakan memang sangat baik. Cikgu bila diberi ganjaran berupa sijil penghargaan, hadiah tertentu dan seumpamanya tu sebenarnya tu adalah satu bukti kecemerlangan perkhidmatannya kat sekolah tu.....(G11S38)

Menyedari kepentingan ganjaran di dalam memperkasa profesionalisme guru, maka kalangan guru sangat menyokong pemberian ganjaran kepada guru yang terbukti cemerlang dalam melaksana dan menjayakan program tersebut di sekolah mereka. Ia dilihat akan menjadi sebagai bahan bukti kecemerlangan sumbangan guru berkenaan di sekolah. Perkara tersebut ada dinyatakan oleh guru G5;

Guru sekolah ni sentiasa menyokong sesuatu yang positif kepada guru termasuk rakan mereka. Program memberi ganjaran kepada guru melalui aktiviti penyeliaan pengajaran ni memang sangat baik kepada guru sebenarnya. Dia bagus sebagai bukti kecemerlangan guru dalam perkhidmatannya. Lepas tu, ia boleh membantu meningkatkan peluang kerjaya dia pada masa depan.....kan!.....(G5S38).

Manakala guru G10 pula menjelaskan lagi pandangan guru G5 bahawa ganjaran kepada guru melalui program tersebut dilihat sangat positif untuk meningkatkan tahap kejayaan guru untuk mencapai objektif program tersebut. Manakala bentuk ganjaran yang wajar diberikan paling kurang adalah satu surat penghargaan daripada pihak pengetua sekolah;

Saya melihat memang sangat penting diwujudkan penghargaan berupa amalan memberi ganjaran kepada guru dalam proses menjayakan penyeliaan pengajaran guru di sekolah ni....paling kurang surat penghargaan.....ataupun dengan kata pujian.....Ia akan dilihat sebagai bukti kecemerlangan guru tu mengajar di sekolah. Jadi....pelaksanaannya saya lihat memang sangat positif.(G10S38)

Kesimpulannya, dapatan temu bual ini menjelaskan dapatannya bahawa pelaksanaan pemberian ganjaran kepada guru di dalam menjayakan program pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah akan memberi impak yang positif kepada kejayaan guru mencapai objektif program tersebut di sekolah. Ia adalah berasaskan kepada pemberian ganjaran kepada guru yang cemerlang tersebut menjadikan guru itu rasa dihargai sumbangannya selama ini, diiktiraf kecemerlangan perkhidmatannya di sekolah dan menjadi bukti yang kukuh bagi guru tersebut akan kecemerlangannya melaksana PdP di sekolah. Seterusnya, adanya elemen memberi ganjaran kepada guru berasaskan nilai sumbangan guru yang menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah akan membantu meningkatkan imej dan

profesionalisme kerjaya guru di sisi warga guru, murid dan masyarakat sekitar di sekolahnya.

4.4 Ciri-Ciri Utama Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di SMK Negeri Selangor

Persoalan kajian yang kedua ialah bagi mengetahui apakah ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor. Bagi menjawab persoalan kajian kedua ini, kekerapan respon yang diterima daripada responden dianalisis berdasarkan taburan peratus tertinggi dan nilai skor min yang diperolehi bagi kesemua dimensi dalam kajian ini. Tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berada di tempat pertama nilai skor min tertinggi adalah dimensi pengurusan program kurikulum, diikuti oleh pengurusan persekitaran pembelajaran, ketiga pelaksanaan laporan program, keempat pelaksanaan latihan program dan kelima pelaksanaan ganjaran kepada guru. Sehubungan itu, setiap dimensi tersebut mengandungi maklumat yang menjelaskan ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor.

4.4.1 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pengurusan Program Kurikulum Di Sekolah

Jadual 4.12 berikut mengandungi ciri-ciri pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan dimensi pengurusan program kurikulum di sekolah. Nilai skor min 3.95, adalah skor min tertinggi bagi satu dimensi pemboleh ubah berbanding empat dimensi yang lain. Responden kajian ini juga didapati memberikan maklumbalas pada tahap tinggi (nilai skor min antara 3.88 hingga 4.11) bagi setiap item yang mengukur ciri-ciri pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan dimensi pengurusan program kurikulum di sekolah. Ciri-ciri pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru diukur melalui tiga item min tertinggi bagi setiap dimensi kajian.

Jadual 4.12

Item Ciri-Ciri Utama Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Bagi Dimensi Pengurusan Program Kurikulum Di Sekolah

Dimensi Pengurusan Program Kurikulum	1	2	3	4	5	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Pengurusan program kurikulum di sekolah saya dilaksanakan dengan terancang.	0.4	2.1	12.2	71.0	14.3	3.97	0.62	Tinggi
Perancangan program kurikulum yang bersepadu meningkatkan motivasi kerja saya.	0.0	1.5	12.8	72.2	13.5	3.98	0.56	Tinggi
Aktiviti penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah adalah merupakan program utama profesionalisme guru di sekolah saya.	0.3	2.7	18.4	65.6	13.0	3.88	0.66	Tinggi
Aktiviti penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah dimasukkan didalam takwim tahunan program kurikulum guru di sekolah saya.	0.2	1.3	12.9	67.0	18.5	4.02	0.62	Tinggi
Jawatankuasa Kurikulum Sekolah (JKS) saya sentiasa memantau bagi memastikan kejayaan mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru.	0.2	1.3	17.2	67.9	13.4	3.93	0.61	Tinggi
Pelbagai program kurikulum di sekolah saya bertujuan untuk mengukuhkan hasil pembelajaran murid.	0.1	0.9	9.4	71.3	18.2	4.07	0.56	Tinggi
Semua program kurikulum didokumentasi pelaksanaannya.	0.1	1.0	13.4	68.1	17.4	4.02	0.59	Tinggi
Saya turut terlibat untuk merancang program kurikulum.	1.9	8.6	16.2	59.8	13.5	3.74	0.86	Tinggi
Saya memberikan kerjasama untuk menjayakan semua program kurikulum.	0.1	1.2	8.6	68.3	21.9	4.11	0.59	Tinggi
Murid di sekolah saya memberikan kerjasama padu untuk menjayakan pelbagai program kurikulum.	0.4	6.2	18.2	65.9	9.3	3.77	0.71	Tinggi
Pihak pentadbir menekankan agar semua program kurikulum dilaksanakan merujuk takwim yang telah dirancang.	0.1	1.5	10.4	68.9	19.1	4.06	0.59	Tinggi
Pihak pentadbir sekolah akan memberikan taklimat lengkap pada setiap awal tahun berkaitan pelbagai program kurikulum di sekolah saya.	0.1	2.0	10.6	67.0	20.2	4.05	0.63	Tinggi
Pihak PIBG sekolah saya sangat membantu bagi merealisasikan semua program kurikulum.	1.0	3.6	19.6	64.0	11.7	3.82	0.72	Tinggi
Keseluruhan						3.95	0.46	Tinggi

Berdasarkan jadual 4.12, dapatan kajian menunjukkan tiga ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan dimensi pengurusan program kurikulum di sekolah iaitu (i) kerjasama guru terhadap program kurikulum di sekolah (skor min 4.11), (ii) pelaksanaan aktiviti kurikulum bertujuan mengukuhkan hasil pembelajaran murid (skor min 4.07) dan (iii) penekanan oleh pihak guru pentadbir di sekolah agar pelaksanaan program kurikulum diadakan mengikut takwim (skor min 4.06).

Manakala kajian juga mendapati kadar peratus persetujuan tahap yang tinggi (skala 4 setuju dan skala 5 sangat setuju) bagi ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan

pengajaran guru ialah (i) kerjasama guru terhadap program kurikulum di sekolah (pada kadar 90.2%), (ii) pelaksanaan aktiviti kurikulum bertujuan mengukuhkan hasil pembelajaran murid (pada kadar 89.5%) dan (iii) penekanan oleh pihak guru pentadbir di sekolah agar pelaksanaan program kurikulum diadakan mengikut takwim (pada kadar 88%).

Bagi lain-lain ciri pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan item tersebut juga didapati majoriti guru bersetuju pada tahap yang tinggi (pada tahap persetujuan skala 4 dan 5) melebihi 50% tinggi berasaskan dimensi pengurusan program kurikulum tersebut.

4.4.2 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pengurusan Persekitaran Pembelajaran Di Sekolah

Jadual berikut mengandungi ciri-ciri pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah dengan nilai skor min 3.86, merupakan skor min kedua tertinggi berbanding empat dimensi pemboleh ubah kajian yang lain.

Jadual 4.13

Item Ciri-Ciri Utama Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Bagi Dimensi Pengurusan Persekitaran Pembelajaran di Sekolah

Dimensi Pengurusan Persekitaran Pembelajaran	1	2	3	4	5	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Persekitaran sekolah saya yang positif menjana motivasi kerja saya.	0.4	2.7	12.3	68.4	16.2	3.97	0.65	Tinggi
Bilik darjah di sekolah saya sesuai dilaksanakan penyeliaan pengajaran yang berkesan.	0.4	7.7	20.0	63.7	8.1	3.72	0.73	Tinggi
Persekitaran sekolah saya sangat positif untuk mencapai objektif penyeliaan pengajaran guru.	0.4	6.0	20.0	63.5	10.0	3.77	0.72	Tinggi
Persekitaran di dalam bilik darjah yang selesa membantu meningkatkan motivasi guru untuk diselia pengajaran mereka di sekolah saya.	0.7	5.8	18.0	63.5	11.9	3.80	0.74	Tinggi
Sekolah saya adalah sebuah sekolah yang selamat.	0.6	4.0	17.0	63.3	15.1	3.88	0.72	Tinggi
Sekolah saya terletak jauh daripada kebisingan kenderaan di jalanraya.	2.4	10.6	13.3	55.5	18.2	3.77	0.94	Tinggi

Sambungan Jadual 4.13

Dimensi Pengurusan Persekitaran Pembelajaran	1	2	3	4	5	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Guru di sekolah saya mengamalkan budaya disiplin pengajaran dan pembelajaran yang tinggi.	0.5	2.6	16.3	67.0	13.7	3.91	0.66	Tinggi
Guru di sekolah saya kreatif mencerikan persekitaran sekolah mereka.	0.4	2.9	21.0	65.2	10.6	3.83	0.66	Tinggi
Pihak pentadbir sekolah saya menekankan kebersihan di dalam bilik darjah.	0.3	2.2	11.2	64.8	21.5	4.05	0.66	Tinggi
Pihak pentadbir sekolah saya mengambil kira aspek persekitaran bilik darjah semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru.	0.3	2.1	13.7	63.6	20.4	4.02	0.67	Tinggi
PIBG di sekolah saya sangat membantu menjayakan pelbagai aktiviti pembangunan keceriaan persekitaran sekolah.	1.0	4.9	20.8	60.6	12.8	3.79	0.75	Tinggi
Keseluruhan						3.86	0.51	Tinggi

Jadual 4.13 menunjukkan dapatan kajian responden guru-guru memberikan maklumbalas pada tahap yang tinggi antara nilai skor min 3.77 hingga 4.05 bagi setiap item yang mengukur dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah.

Jelasnya, dapatan kajian mendapati tiga ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah ialah (i) pihak pentadbir sekolah menekankan kebersihan di dalam bilik darjah (skor min 4.05) (ii) pihak pentadbir sekolah mengambil kira aspek persekitaran bilik darjah semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru (skor min 4.02) dan (iii) persekitaran sekolah yang positif menjana motivasi kerja guru (skor min 3.97).

Berdasarkan Jadual 4.13 juga menunjukkan tahap persetujuan yang tinggi juga dicatatkan dalam kalangan guru-guru terhadap kesemua item yang ditanyakan. Berdasarkan jadual tersebut juga mendapati kadar peratus persetujuan tahap yang tinggi (skala 4 setuju dan skala 5 sangat setuju) bagi ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru ialah (i) pihak pentadbir sekolah menekankan kebersihan di dalam bilik darjah (pada kadar 86.3%) (ii) pihak pentadbir sekolah mengambil kira aspek persekitaran bilik darjah semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru (pada kadar 84.6%) dan (iii) persekitaran sekolah yang positif menjana motivasi kerja guru (pada kadar 84%).

Bagi ciri-ciri lain pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan item tersebut juga didapati majoriti guru bersetuju pada tahap yang tinggi (pada tahap persetujuan skala 4 dan 5) melebihi 50% tinggi berasaskan dimensi pengurusan program kurikulum tersebut.

4.4.3 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pelaksanaan Laporan Program

Jadual berikut mengandungi ciri-ciri pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan dimensi pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah dengan nilai skor min 3.81, merupakan skor min ketiga tinggi berbanding empat dimensi pemboleh ubah kajian yang lain.

Jadual 4.14

Item Ciri-Ciri Utama Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Bagi Dimensi Pelaksanaan Laporan Program

Dimensi Pelaksanaan Laporan Program	1	2	3	4	5	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Isi kandungan laporan memberi kesan kepada motivasi kerja saya.	0.2	1.9	19.6	69.4	8.8	3.85	0.59	Tinggi
Isi kandungan laporan bersifat membina pembangunan profesionalisme saya.	0.1	1.6	17.7	70.7	9.8	3.88	0.58	Tinggi
Saya merasa sangat positif setiap kali membaca hasil pelaporan sesi penyeliaan pengajaran guru di sekolah saya.	0.2	1.8	19.3	69.9	8.7	3.85	0.59	Tinggi
Mesyuarat post mortem dilaksanakan oleh pihak pentadbir untuk membincangkan hasil laporan.	0.5	4.4	23.3	62.3	9.5	3.76	0.70	Tinggi
Pentadbir sekolah saya menitikberatkan pelaporan yang lengkap.	0.2	1.8	16.6	67.6	13.9	3.93	0.62	Tinggi
Pentadbir sekolah saya menekankan laporan didokumentasi dengan berkualiti.	0.1	1.5	16.0	67.7	14.6	3.95	0.61	Tinggi
Pihak guru mudah mendapatkan hasil dokumentasi laporan berkaitan.	0.5	4.1	25.9	61.5	8.0	3.72	0.68	Tinggi
Pihak PIBG sekolah mengambil berat tentang hasil laporan berkaitan.	1.5	4.9	37.3	50.5	5.8	3.54	0.74	Tinggi
Pihak PPD dan JPN dari semasa ke semasa akan datang untuk memantau hasil dokumentasi laporan penuh pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah saya.	0.1	1.5	25.5	62.9	9.9	3.81	0.62	Tinggi
Keseluruhan						3.81	0.48	Tinggi

Jadual 4.14 menunjukkan taburan peratus bagi peringkat persetujuan untuk setiap item dimensi pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Guru-guru didapati memberikan maklumbalas pada tahap yang tinggi

(antara nilai skor min 3.54 hingga 3.95) bagi setiap item yang mengukur dimensi pelaksanaan laporan program tersebut di sekolah.

Sehubungan itu, dapatan kajian menunjukkan tiga ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan dimensi pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah ialah (i) pihak guru pentadbir di sekolah menekankan laporan didokumentasi dengan berkualiti (skor min 3.95) (ii) pihak pentadbir di sekolah menitikberatkan pelaporan yang lengkap (skor min 3.93) dan (iii) isi kandungan laporan program hendaklah bersifat membina pembangunan profesionalisme guru di sekolah (skor min 3.88). Bagaimanapun, ciri peranan PIBG dalam mengambil berat tentang hasil laporan berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru didapati mencatatkan skor min terendah di dalam dimensi ini (skor min 3.54).

Jadual 4.14 juga menunjukkan tahap persetujuan yang tinggi dicatatkan oleh kalangan guru-guru terhadap kesemua item yang ditanyakan. Manakala dapatan kajian ini juga mendapati kadar peratus persetujuan tahap yang tinggi (pada tahap persetujuan skala 4 dan 5) bagi ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan dimensi pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah ialah (i) pihak guru pentadbir di sekolah menekankan laporan didokumentasi dengan berkualiti (pada kadar 82.3%) (ii) pihak pentadbir sekolah menitikberatkan pelaporan yang lengkap (pada kadar 81.5%) dan (iii) isi kandungan laporan program hendaklah bersifat membina pembangunan profesionalisme guru di sekolah (pada kadar 80.5%).

Bagi ciri-ciri lain pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan item dimensi pelaksanaan laporan program tersebut juga didapati majoriti guru bersetuju pada tahap yang tinggi (pada tahap persetujuan skala 4 dan 5) melebihi 50% tinggi dan pada kadar persetujuan kurang daripada 75%.

4.4.4 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pelaksanaan Latihan Program

Jadual berikut mengandungi ciri-ciri pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan dimensi pelaksanaan latihan program di sekolah dengan nilai skor min 3.77, merupakan skor min keempat tinggi berbanding empat dimensi pemboleh ubah kajian yang lain.

Jadual 4.15

Item Ciri-Ciri Utama Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Bagi Dimensi Pelaksanaan Latihan Program

Dimensi Pelaksanaan Latihan Program	1	2	3	4	5	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Isi kandungan latihan sangat membantu meningkatkan kemahiran pengajaran.	0.5	1.9	19.4	64.6	13.5	3.89	0.66	Tinggi
Para pembimbing sangat berkemahiran.	0.4	2.3	26.5	62.3	8.5	3.76	0.64	Tinggi
Saya berasa puas hati dengan sesi latihan yang diadakan.	0.5	2.7	25.8	64.2	6.9	3.74	0.64	Tinggi
Latihan boleh meningkatkan motivasi kerja saya.	0.3	1.6	17.1	67.8	13.1	3.92	0.62	Tinggi
Latihan yang diadakan menjadikan saya sentiasa bersedia untuk di selia.	0.4	2.1	22.7	63.2	11.6	3.84	0.65	Tinggi
Latihan persediaan yang cukup membantu saya mencapai matlamat pengajaran.	0.4	2.2	18.8	64.8	13.9	3.89	0.66	Tinggi
Saya telah didedahkan bentuk instrumen penyeliaan pengajaran.	0.5	3.8	25.9	59.0	10.7	3.75	0.71	Tinggi
Latihan menekankan kaedah penyeliaan klinikal di dalam bilik darjah.	0.3	3.7	28.7	60.9	6.4	3.69	0.65	Tinggi
Saya sentiasa memberikan kerjasama melaksanakannya.	0.5	1.3	17.1	67.6	13.5	3.92	0.63	Tinggi
Saya diberi peluang untuk mencadangkan pengisian latihan.	0.7	6.0	27.8	58.0	7.6	3.66	0.73	Tinggi
Saya berpuas hati dengan pemilihan tempat latihan.	0.5	3.8	28.3	60.8	6.6	3.69	0.67	Tinggi
Pihak pentadbir sekolah saya menyediakan peruntukan kewangan yang khusus bagi melaksanakannya.	2.5	6.5	39.5	47.0	4.5	3.45	0.78	Rendah
Latihan berlangsung dalam suasana yang mesra.	0.5	2.8	24.7	63.7	8.3	3.76	0.65	Tinggi
Keseluruhan						3.77	0.76	Tinggi

Jadual 4.15 menunjukkan taburan peratus dan skor min bagi peringkat persetujuan untuk setiap item dalam dimensi pelaksanaan latihan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah.

Dapatan kajian menunjukkan empat ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan dimensi pelaksanaan latihan program penyeliaan

pengajaran guru di sekolah iaitu (i) saya sentiasa memberikan kerjasama melaksanakannya (skor min 3.92), (ii) latihan boleh meningkatkan motivasi kerja saya (skor min 3.92), (iii) Latihan persediaan yang cukup membantu saya mencapai matlamat pengajaran (skor min 3.89) dan (iv) Isi kandungan latihan sangat membantu meningkatkan kemahiran pengajaran. (skor min 3.89).

Jadual 4.15 juga menunjukkan kadar peratus persetujuan tahap yang tinggi (pada tahap skala 4 dan 5) bagi ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan dimensi pelaksanaan latihan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah iaitu (i) saya sentiasa memberikan kerjasama melaksanakannya (pada kadar 81.1%) (ii) latihan boleh meningkatkan motivasi kerja saya (pada kadar 80.9%), (iii) Latihan persediaan yang cukup membantu saya mencapai matlamat pengajaran (pada kadar 78.7%) dan (iv) Isi kandungan latihan sangat membantu meningkatkan kemahiran pengajaran. (pada kadar 78.1%). Bagi ciri-ciri lain berasaskan dimensi pelaksanaan latihan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah tersebut didapati majoriti guru bersetuju pada tahap yang tinggi (pada tahap skala 4 dan 5) dengan kadar persetujuan kurang daripada 80%.

4.4.5 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru

Jadual berikut mengandungi ciri-ciri pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan dimensi pelaksanaan ganjaran guru di sekolah dengan nilai skor min 3.76, merupakan skor min kelima (paling rendah) berbanding empat dimensi pemboleh ubah kajian yang lain.

Jadual 4.16

Item Ciri-Ciri Utama Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Bagi Dimensi Pelaksanaan Ganjaran Guru

Dimensi Pelaksanaan Ganjaran Guru	1	2	3	4	5	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Saya mendapat sokongan padu daripada pihak pentadbir sekolah.	0.5	3.0	19.3	65.6	11.6	3.85	0.67	Tinggi
Saya mendapat sokongan padu daripada pihak rakan sekerja.	0.1	1.0	14.5	70.1	14.4	3.98	0.57	Tinggi
Perkembangan kerjaya saya di sekolah sangat memuaskan.	0.4	1.8	18.0	69.4	10.4	3.88	0.61	Tinggi
Saya merasa motivasi kerja saya meningkat apabila diberi penghargaan oleh pihak pentadbir sekolah.	0.5	1.5	12.8	66.7	18.5	4.01	0.64	Tinggi
Perkhidmatan saya di sekolah sangat bersesuaian dengan matlamat sekolah saya.	0.2	0.8	15.5	72.4	11.1	3.93	0.56	Tinggi
Saya telah diberikan tugas pengajaran yang sesuai dengan bidang pengetahuan saya.	0.2	2.2	11.9	66.8	18.9	4.02	0.64	Tinggi
Rakan sekerja saya memuji kecemerlangan saya mengajar.	0.4	3.3	33.8	55.3	7.1	3.65	0.67	Tinggi
Tugas saya di sekolah selaras dengan minat saya.	0.6	3.1	17.3	66.3	12.6	3.87	0.68	Tinggi
Saya merasa terbeban dengan pelbagai tugas di sekolah saya.	5.3	16.5	23.6	42.6	11.9	3.39	1.06	Rendah
Pengetua sekolah saya memberikan penghargaan kepada saya.	5.5	12.8	30.4	44.7	6.6	3.34	0.97	Rendah
Saya telah dipilih oleh pihak pentadbir untuk berkursus di luar sekolah.	3.9	11.2	25.3	53.4	6.2	3.47	0.91	Rendah
Pemilihan guru untuk menerima ganjaran dilaksanakan dengan adil.	3.2	5.0	31.7	53.6	6.6	3.55	0.81	Tinggi
Pihak pentadbir sekolah saya telah mengadakan satu fail dokumentasi berkaitan pengurusan saya.	1.0	1.6	26.1	60.9	10.3	3.78	0.68	Tinggi
Saya menyokong pelaksanaan pemberian ganjaran kepada guru.	0.7	1.3	13.2	63.3	21.5	4.04	0.67	Tinggi
Sekolah saya sering dirujuk oleh pihak sekolah lain.	1.0	5.9	38.3	48.0	6.8	3.54	0.75	Tinggi
Pihak PIBG sekolah saya sangat menyokong.	0.9	3.0	23.4	62.5	10.2	3.78	0.70	Tinggi
Pihak PPD dan JPN juga sangat menyokong.	0.4	2.6	25.8	62.8	8.4	3.76	0.65	Tinggi
Keseluruhan						3.76	0.43	Tinggi

Jadual 4.16 menunjukkan taburan peratus dan nilai min bagi peringkat persetujuan oleh responden yang menunjukkan tiga ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan dimensi pelaksanaan ganjaran kepada guru. Tiga ciri-ciri utama tersebut ialah (i) diadakan pelaksanaan pemberian ganjaran kepada guru dalam menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah (skor min 4.04), (ii) tugas pengajaran yang sesuai dengan bidang pengetahuan guru (skor min 4.02) (iii) motivasi kerja yang meningkat disebabkan oleh faktor ganjaran kepada guru (skor min 4.01).

Jadual 4.16 juga menunjukkan tahap persetujuan yang tinggi dalam kalangan guru-guru terhadap semua item yang ditanyakan. Jelasnya, dapatan kajian mendapati kadar peratus persetujuan tahap yang tinggi (skala 4 setuju dan skala 5 sangat setuju) berhubung ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru ialah (i) diadakan pelaksanaan pemberian ganjaran kepada guru dalam menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah (pada kadar 84.8%), (ii) tugas pengajaran yang sesuai dengan bidang pengetahuan guru (pada kadar 85.7%) (iii) motivasi kerja yang meningkat disebabkan oleh faktor ganjaran kepada guru (pada kadar 85.2%).

Bagi ciri-ciri lain pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan item tersebut juga didapati majoriti guru bersetuju pada tahap yang tinggi (pada tahap skala 4 dan 5) melebihi 50% tinggi dengan kadar persetujuan kurang daripada 80% berasaskan dimensi pelaksanaan ganjaran kepada guru tersebut.

4.5 Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Faktor Demografi Guru di SMK Negeri Selangor

Bagi menjawab persoalan ketiga kajian iaitu untuk mengenalpasti apakah perbezaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan faktor demografi guru di SMK negeri Selangor, analisis Ujian-t, ANOVA dan *Post Hoc Scheffe* telah dijalankan antara lima dimensi pemboleh ubah pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru terhadap faktor demografi guru iaitu aspek jantina, lokasi SMK, status pendidikan, perbezaan kategori umur, kategori pengalaman mengajar dan jawatan guru.

4.5.1 Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Faktor Status Jantina Guru

Analisis lanjutan terhadap perbezaan skor min antara jantina guru di SMK negeri Selangor terhadap pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik

darjah telah dilaksanakan dengan menggunakan ujian-*t* sampel tidak bersandar, seperti pada jadual berikut;

Jadual 4.17

Perbezaan Antara Status Jantina Guru Di SMK Negeri Selangor Terhadap Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru

Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran	Jantina	Skor Min	Sisihan Piawai	Nilai - <i>t</i>	Sig.
Pelaksanaan Latihan Program	Lelaki	3.786	0.493	0.706	0.481
	Perempuan	3.763	0.508		
Pengurusan Persekitaran Pembelajaran	Lelaki	3.888	0.491	0.882	0.378
	Perempuan	3.858	0.513		
Pengurusan Program Kurikulum	Lelaki	4.011	0.447	2.220	0.027*
	Perempuan	3.943	0.468		
Pelaksanaan Laporan Program	Lelaki	3.886	0.453	2.971	0.003*
	Perempuan	3.796	0.493		
Pelaksanaan Ganjaran Guru	Lelaki	3.831	0.449	3.196	0.001*
	Perempuan	3.740	0.427		

Jadual 4.17 menunjukkan hasil analisis ujian -*t* sampel tidak bersandar yang menjelaskan skor min bagi dimensi pelaksanaan latihan program mengikut jantina guru (Guru Lelaki = 3.786, Guru Perempuan = 3.763) adalah tidak signifikan ($p > 0.05$). Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikut jantina terhadap dimensi pelaksanaan latihan penyeliaan.

Analisis selanjutnya melibatkan dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah. Dapatan berdasarkan Jadual 4.17 juga menunjukkan skor min bagi dimensi tersebut mengikut jantina guru (Guru Lelaki = 3.865, Guru Perempuan = 3.783) adalah tidak signifikan ($p > 0.05$). Ini menjelaskan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikut jantina terhadap dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah.

Seterusnya, dimensi pengurusan program kurikulum pula menunjukkan skor min mengikut jantina guru (Guru Lelaki = 4.011, Guru Perempuan = 3.943) adalah signifikan ($p < 0.05$). Oleh itu, dapatan ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikut jantina terhadap dimensi pengurusan program

kurikulum di sekolah. Manakala guru lelaki didapati mempunyai skor min yang lebih tinggi daripada guru perempuan.

Dapatan analisis seterusnya mendapati bagi dimensi pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah pula, skor min guru menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$) antara skor min guru lelaki (Min=3.886) dan guru perempuan (Min = 3.796). Ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara guru lelaki dan guru perempuan terhadap persepsi mereka dalam pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Guru lelaki didapati mempunyai skor min yang lebih tinggi daripada guru perempuan.

Akhirnya, skor min bagi dimensi pelaksanaan ganjaran kepada guru mendapati bahawa skor min guru mengikut jantina (Guru Lelaki = 3.831, Guru Perempuan = 3.740) turut menunjukkan perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$). Dapatan ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara guru lelaki dan guru perempuan berhubung persepsi mereka terhadap pelaksanaan ganjaran guru di sekolah. Dapatan analisis juga mendapati guru lelaki memperolehi skor min yang lebih tinggi daripada guru perempuan.

4.5.2 Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Faktor

Lokasi SMK

Analisis lanjutan terhadap perbezaan skor min antara lokasi sekolah dan status pendidikan guru di SMK negeri Selangor terhadap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru telah diadakan dengan menggunakan *ujian -t* sampel tidak bersandar.

Jadual 4.18

Perbezaan Antara Status Lokasi Sekolah Bagi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru

Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran	Status Pendidikan	Skor Min	Sisihan Piawai	Nilai - t	Sig.
Pelaksanaan Latihan Program	Bandar	3.806	0.517	3.215	0.001*
	Luar Bandar	3.726	0.491		
Pengurusan Persekitaran Pembelajaran	Bandar	3.895	0.516	2.528	0.012*
	Luar Bandar	3.832	0.501		
Pengurusan Program Kurikulum	Bandar	3.968	0.470	1.157	0.248
	Luar Bandar	3.941	0.460		
Pelaksanaan Laporan Program	Bandar	3.829	0.507	1.491	0.136
	Luar Bandar	3.796	0.466		
Pelaksanaan Ganjaran	Bandar	3.766	0.446	0.963	0.336
	Luar Bandar	3.745	0.418		

Jadual 4.18 menunjukkan hasil analisis ujian-t sampel tidak bersandar yang menjelaskan skor min bagi dimensi latihan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru mengikut status lokasi sekolah (Bandar = 3.806, Luar Bandar = 3.726) adalah signifikan ($p < 0.05$). Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikut lokasi sekolah terhadap dimensi pelaksanaan latihan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Jelasnya, guru daripada kawasan sekolah luar bandar didapati mempunyai skor min yang lebih rendah berbanding guru daripada kawasan sekolah bandar.

Analisis selanjutnya melibatkan dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah. Dapatan analisis ini menunjukkan skor min bagi dimensi tersebut mengikut status pendidikan (Bandar = 3.895, Luar Bandar = 3.832) adalah signifikan ($p < 0.05$). Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikut lokasi sekolah terhadap dimensi faktor persekitaran sekolah. Jelasnya, guru daripada kawasan sekolah luar bandar didapati mempunyai skor min yang lebih tinggi berbanding guru daripada kawasan sekolah bandar.

Seterusnya, dimensi pengurusan program kurikulum pula menunjukkan skor min mengikut status pendidikan guru (Bandar = 3.968, Luar Bandar = 3.941) adalah tidak signifikan ($p > 0.05$). Dapatan analisis ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikut status kawasan sekolah terhadap dimensi pengurusan program kurikulum.

Manakala bagi dimensi pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah juga didapati tiada perbezaan yang signifikan ($p > 0.05$) antara skor min guru sekolah bandar (Min=3.766) dan guru sekolah luar bandar (Min = 3.745). Ini bermaksud, tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikut status kawasan sekolah terhadap dimensi pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah.

Akhirnya, skor min bagi dimensi pelaksanaan ganjaran guru mendapati bahawa skor min guru mengikut status kawasan sekolah (Bandar = 3.756, Luar Bandar = 3.760) menunjukkan perbezaan yang tidak signifikan ($p > 0.05$). Dapatan ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikut status kawasan sekolah terhadap dimensi persepsi mereka dalam pelaksanaan ganjaran guru.

4.5.3 Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Faktor Status Pendidikan Guru

Analisis lanjutan terhadap perbezaan skor min antara status pendidikan guru di SMK negeri Selangor terhadap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru telah diadakan dengan menggunakan *ujian -t* sampel tidak bersandar.

Jadual 4.19

Perbezaan Antara Status Pendidikan Guru Di SMK Negeri Selangor Terhadap Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru

Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran	Status Pendidikan	Skor Min	Sisihan Piawai	Nilai – <i>t</i>	Sig.
Pelaksanaan Latihan Program	Siswazah	3.759	0.511	-2.036	0.042*
	Bukan Siswazah	3.839	0.456		
Pengurusan Persekitaran Pembelajaran	Siswazah	3.852	0.515	-2.824	0.005*
	Bukan Siswazah	3.964	0.450		
Pengurusan Program Kurikulum	Siswazah	3.943	0.467	-2.984	0.003*
	Bukan Siswazah	4.051	0.442		
Pelaksanaan Laporan Program	Siswazah	3.804	0.489	-2.002	0.045*
	Bukan Siswazah	3.880	0.464		
Pelaksanaan Ganjaran	Siswazah	3.756	0.437	-0.100	0.920
	Bukan Siswazah	3.760	0.389		

Jadual 4.19 menunjukkan hasil analisis *ujian -t* sampel tidak bersandar yang menjelaskan nilai skor min bagi dimensi pelaksanaan latihan penyeliaan pengajaran guru mengikut status pendidikan guru (Siswazah = 3.759, Bukan Siswazah = 3.839) adalah signifikan ($p < 0.05$). Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikut taraf pendidikan mereka terhadap dimensi pelaksanaan latihan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Berdasarkan analisis jadual tersebut juga menunjukkan guru berpendidikan siswazah didapati mempunyai skor min yang lebih rendah berbanding guru bukan siswazah.

Analisis selanjutnya ialah dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah. Dapatan analisis ini menunjukkan skor min bagi dimensi tersebut mengikut status pendidikan (Siswazah = 3.852, Bukan Siswazah = 3.964) adalah signifikan ($p < 0.05$). Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikut status pendidikan guru terhadap dimensi faktor persekitaran sekolah. Berdasarkan analisis jadual tersebut juga menunjukkan guru berpendidikan siswazah didapati mempunyai skor min yang lebih tinggi berbanding guru siswazah.

Seterusnya, dimensi pengurusan program kurikulum di sekolah. Dapatan analisis kajian ini menunjukkan skor min mengikut status pendidikan guru (Siswazah = 3.943, Bukan Siswazah = 4.051) adalah signifikan ($p < 0.05$). Sehubungan itu dapatan analisis ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru mengikut status pendidikan terhadap dimensi pengurusan program kurikulum di sekolah. Berdasarkan analisis jadual tersebut juga menunjukkan guru berpendidikan bukan siswazah didapati mempunyai skor min yang lebih tinggi berbanding guru siswazah.

Manakala bagi dimensi pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah pula mendapati skor min guru menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$) antara skor min guru siswazah (Min=3.804) dan guru bukan siswazah (Min = 3.880). Dapatan analisis tersebut menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara guru siswazah dan guru bukan siswazah terhadap dimensi pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Berdasarkan analisis jadual tersebut juga menunjukkan guru bukan siswazah didapati mempunyai skor min yang lebih tinggi berbanding guru siswazah.

Akhirnya, skor min bagi dimensi pelaksanaan ganjaran guru mendapati bahawa skor min guru mengikut status pendidikan (Siswazah = 3.756, Bukan Siswazah = 3.760) menunjukkan perbezaan yang tidak signifikan ($p > 0.05$). Dapatan ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara guru siswazah dan bukan siswazah terhadap persepsi mereka berhubung pelaksanaan ganjaran kepada guru dalam menjayakan pelaksanaan program tersebut di sekolah.

4.5.4 Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Faktor Kumpulan Umur Guru

Bagi menjawab sama ada terdapat perbezaan skor min terhadap dimensi pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor mengikut kumpulan umur, ujian analisis ANOVA sehalu telah dilaksanakan.

Jadual 4.20

Perbezaan Pelaksanan Penyeliaan Pengajaran Guru Mengikut Kumpulan Umur Guru

Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran	Kumpulan	Jum Kuasa Dua	Dk	Min Kuasa Dua	Nilai -F	Sig.
Pelaksanaan Latihan Program	Antara Kumpulan	2.305	5	0.461	1.803	0.109
	Dalam Kumpulan	419.291	1640	0.256		
	Jumlah	421.596	1645			
Pengurusan Persekitaran Pembelajaran	Antara Kumpulan	9.058	5	1.812	7.103	0.000*
	Dalam Kumpulan	418.260	1640	0.255		
	Jumlah	427.318	1645			
Pengurusan Program Kurikulum	Antara Kumpulan	8.204	5	1.641	7.726	0.000*
	Dalam Kumpulan	348.306	1640	0.212		
	Jumlah	356.510	1645			
Pelaksanaan Laporan Program	Antara Kumpulan	3.051	5	0.610	2.580	0.025*
	Dalam Kumpulan	387.903	1640	0.237		
	Jumlah	390.954	1645			
Pelaksanaan Ganjaran Guru	Antara Kumpulan	2.598	5	0.520	2.797	0.016*
	Dalam Kumpulan	304.581	1640	0.186		
	Jumlah	307.179	1645			

Jadual 4.20 menunjukkan dapatan analisis ANOVA sehalu bagi perbezaan skor min mengikut kumpulan umur guru. Kumpulan umur guru tersebut dibahagikan kepada enam kategori umur iaitu kurang 26 tahun, diikuti umur antara 26 hingga 30 tahun, 31 hingga 35 tahun, 36 hingga 40 tahun, 41 hingga 45 tahun dan umur guru melebihi 45 tahun.

Jadual 4.21

Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Berdasarkan Kumpulan Umur Guru Mengikut 5 Dimensi Pemboleh Ubah

Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran	Umur	Perbezaan Min (I-J)					
		Kurang 26 tahun	26-30 tahun	31-35 tahun	36-40 tahun	41-45 tahun	Lebih 45 tahun
Pengurusan Persekitaran Pembelajaran	Kurang 26 tahun		-0.045	-0.047	-0.037	-0.160	-0.203
	26-30 tahun			-0.002	0.007	-0.115	-0.158*
	31-35 tahun				0.009	-0.113	-0.156*
	36-40 tahun					-0.122	-0.166*
	41-45 tahun						-0.044
	Lebih 45 tahun						
Pengurusan Program Kurikulum	Kurang 26 tahun		0.019	0.066	0.054	-0.051	-0.107
	26-30 tahun			0.047	0.035	-0.070	-0.126*
	31-35 tahun				-0.012	-0.116*	-0.173*
	36-40 tahun					-0.105*	-0.161*
	41-45 tahun						-0.056
	Lebih 45 tahun						
Pelaksanaan Laporan Program	Kurang 26 tahun		0.080	0.106	0.142	0.063	0.021
	26-30 tahun			0.026	0.062	-0.017	-0.059
	31-35 tahun				0.036	-0.043	-0.085
	36-40 tahun					-0.079*	-0.121*
	41-45 tahun						-0.042
	Lebih 45 tahun						
Pelaksanaan Ganjaran Guru	Kurang 26 tahun		0.106	0.028	-0.014	-0.052	-0.011
	26-30 tahun			-0.024	-0.067	-0.041	0.011
	31-35 tahun				-0.056	-0.106	-0.054
	36-40 tahun					-0.028*	0.024*
	41-45 tahun						0.067
	Lebih 45 tahun						

Jadual 4.21 pula menunjukkan hasil ujian *Post Hoc Scheffe* bagi mengenal pasti kumpulan umur manakah yang menunjukkan perbezaan yang signifikan bagi setiap pemboleh ubah yang dikaji.

Hasil analisis ujian ANOVA sehalu yang telah dijalankan mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan ($p > 0.05$) persepsi guru terhadap dimensi pelaksanaan latihan program penyeliaan pengajaran guru berdasarkan faktor kumpulan umur guru. Dapatan analisis kajian ini juga menunjukkan persepsi guru terhadap dimensi pelaksanaan latihan program penyeliaan pengajaran guru adalah sama mengikut kumpulan umur guru ($F = 1.803$). Bagi dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah pula, didapati terdapat perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$) terhadap skor min guru mengikut faktor kumpulan umur guru. Ini menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah adalah berbeza mengikut kumpulan umur guru ($F = 7.103$). Manakala ujian *Post Hoc Scheffe* pula dijalankan bagi mengenalpasti kumpulan umur guru yang manakah yang menunjukkan perbezaan dalam faktor kumpulan umur yang dikaji. Berdasarkan analisis *Post Hoc Scheffe*, didapati terdapat perbezaan yang signifikan antara kumpulan guru berumur antara 26 hingga 30 tahun dan lebih 45 tahun (min perbezaan = -0.158), kumpulan berumur antara 31 hingga 35 tahun dan lebih 45 tahun (min perbezaan = -0.156) dan kumpulan berumur antara 36 hingga 40 tahun dan lebih 45 tahun (min perbezaan = -0.166).

Bagi dimensi faktor pengurusan program kurikulum pula, didapati terdapat perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$) terhadap skor min guru mengikut faktor kategori umur. Ini menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap dimensi pengurusan program kurikulum adalah berbeza mengikut umur guru ($F = 7.726$). Manakala ujian *Post Hoc Scheffe* pula dijalankan bagi mengenalpasti kumpulan umur guru yang manakah yang menunjukkan perbezaan dalam kumpulan faktor umur yang dikaji. Berdasarkan analisis *Post Hoc Scheffe*, didapati terdapat perbezaan yang signifikan antara kumpulan guru berumur antara 26 hingga 30 tahun dan lebih 45 tahun (min perbezaan = -0.126), kumpulan berumur antara 31 hingga 35 tahun dan lebih 45 tahun (min perbezaan = -

0.173), kumpulan berumur antara 36 hingga 40 tahun dan lebih 45 tahun (min perbezaan = -0.161). Di samping itu, terdapat juga perbezaan skor min persepsi guru terhadap pengurusan program kurikulum yang signifikan antara kumpulan umur guru berumur antara 31 hingga 35 tahun dan 41 hingga 45 tahun (min perbezaan = -0.116) serta kumpulan umur guru antara 36 hingga 40 tahun dan kumpulan guru berumur antara 41 hingga 45 tahun (min perbezaan = -0.105).

Bagi dimensi pelaksanaan laporan penyeliaan pengajaran guru pula, didapati terdapat perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$) terhadap skor min guru mengikut faktor kategori umur. Ini menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap dimensi laporan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru adalah berbeza mengikut kategori umur guru ($F = 2.580$). Manakala ujian *Post Hoc Scheffe* pula dijalankan bagi mengenalpasti kumpulan umur guru manakah yang menunjukkan perbezaan dalam kumpulan umur yang dikaji. Berdasarkan analisis *Post Hoc Scheffe*, didapati terdapat perbezaan yang signifikan antara kumpulan guru berumur antara 36 hingga 40 tahun dan lebih 45 tahun (min perbezaan = -0.079). Di samping itu, terdapat juga perbezaan skor min persepsi guru terhadap laporan pelaksanaan penyeliaan pengajaran yang signifikan antara kumpulan guru berumur antara 36 hingga 40 tahun dan 41 hingga 45 tahun (min perbezaan = -0.121).

Bagi dimensi faktor pelaksanaan ganjaran pula, didapati terdapat perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$) terhadap skor min guru mengikut faktor kumpulan umur. Ini menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap dimensi pelaksanaan ganjaran adalah berbeza mengikut kumpulan umur guru ($F = 2.797$). Manakala ujian *Post Hoc Scheffe* pula dijalankan bagi mengenalpasti kumpulan umur guru yang manakah menunjukkan perbezaan dalam faktor kumpulan umur guru yang dikaji. Berdasarkan analisis *Post Hoc Scheffe* seperti di Jadual 4.27, didapati terdapat perbezaan yang signifikan antara kumpulan umur guru antara 36 hingga 40 tahun dan lebih 45 tahun (min perbezaan =

0.024). Di samping itu, terdapat juga perbezaan skor min persepsi guru terhadap laporan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang signifikan antara kumpulan umur guru 36 hingga 40 tahun dan 41 hingga 45 tahun (min perbezaan = -0.028).

4.5.5 Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar Guru

Bagi mengetahui sama ada terdapat perbezaan skor min terhadap dimensi penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor mengikut pengalaman mengajar, ujian analisis ANOVA sehalu telah dilakukan.

Jadual 4.22

Analisis Anova Menunjukkan Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di SMK Negeri Selangor Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran	Kumpulan	Jum Kuasa Dua	dk	Min Kuasa Dua	Nilai - F	Sig.
Pelaksanaan Latihan Program	Antara Kumpulan	3.095	5	0.619	2.426	0.034*
	Dalam Kumpulan	418.501	1640	0.255		
	Jumlah	421.596	1645			
Pengurusan Persekitaran Pembelajaran	Antara Kumpulan	4.729	5	0.946	3.670	0.003*
	Dalam Kumpulan	422.589	1640	0.258		
	Jumlah	427.318	1645			
Pengurusan Program Kurikulum	Antara Kumpulan	3.004	5	0.601	2.787	0.016*
	Dalam Kumpulan	353.506	1640	0.216		
	Jumlah	356.510	1645			
Pelaksanaan Laporan Program	Antara Kumpulan	.989	5	0.198	0.832	0.527
	Dalam Kumpulan	389.965	1640	0.238		
	Jumlah	390.954	1645			
Pelaksanaan Ganjaran Guru	Antara Kumpulan	1.959	5	0.392	2.106	0.062
	Dalam Kumpulan	305.219	1640	0.186		
	Jumlah	307.179	1645			

Jadual 4.22 menunjukkan keputusan analisis ANOVA sehalu bagi perbezaan skor min mengikut kumpulan pengalaman mengajar guru. Kumpulan pengalaman mengajar guru

terbahagi kepada enam kumpulan pengalaman mengajar iaitu kurang dari satu tahun, 2 hingga 5 tahun, 6 hingga 10 tahun, 11 hingga 15 tahun, 16 hingga 20 tahun dan melebihi 20 tahun. Berdasarkan analisis jadual tersebut menunjukkan 3 daripada 5 dimensi pemboleh ubah bebas kajian ini di dapati terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan aras nilai $p < 0.05$ iaitu Pengurusan Latihan Program (Nilai F 2.426 dan $p < 0.05$), Pengurusan Persekitaran Pembelajaran (Nilai F 3.670 dan $p < 0.05$) dan Pengurusan Program Kurikulum (Nilai F 2.787 dan $p < 0.05$).

Jadual 4.23

Ujian Post Hoc Scheffe Bagi Mengenalpasti Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran	Umur	Perbezaan Min (I-J)					Lebih 20 tahun
		Kurang 1 tahun	2-5 tahun	6-10 tahun	11-15 tahun	16-20 tahun	
Pelaksanaan Latihan Program	Kurang 1 tahun		-0.074	-0.191	-0.200	-0.172	-0.174*
	2-5 tahun			-0.117	-0.125	-0.098	-0.100
	6-10 tahun				-0.008	0.019	0.017
	11-15 tahun					0.028	0.025
	16-20 tahun						-0.002
	Lebih 20 tahun						
Pengurusan Persekitaran Pembelajaran	Kurang 1 tahun		0.174	0.100	-0.017	-0.025	0.002
	2-5 tahun			-0.210	-0.218	-0.250	-0.285*
	6-10 tahun				-0.090	-0.123	-0.158
	11-15 tahun					-0.041	-0.076
	16-20 tahun						-0.067
	Lebih 20 tahun						
Pengurusan Program Kurikulum	Kurang 1 tahun		-0.146	-0.225	-0.207	-0.236	-0.258*
	2-5 tahun			-0.080	-0.061	-0.090	-0.112
	6-10 tahun				0.019	-0.011	-0.033
	11-15 tahun					-0.029	-0.051
	16-20 tahun						-0.022
	Lebih 20 tahun						

Berdasarkan Jadual 4.23, menunjukkan dapatan analisis ujian *Post Hoc Scheffe* untuk mengenal pasti kumpulan pengalaman mengajar guru manakah menunjukkan perbezaan

yang signifikan bagi setiap pemboleh ubah pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang dikaji.

Berdasarkan Jadual 4.22, hasil analisis ujian ANOVA sehalu yang telah dijalankan mendapati terdapat perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$) berkaitan persepsi guru terhadap dimensi pelaksanaan latihan program berdasarkan faktor kategori pengalaman mengajar guru. Analisis ini menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap dimensi latihan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru adalah sama mengikut pengalaman mengajar guru ($F = 2.426$). Manakala berdasarkan Jadual 4.23 pula, ujian *Post Hoc Scheffe* diadakan bagi mengenalpasti kumpulan pengalaman mengajar guru manakah yang menunjukkan perbezaan dalam kumpulan faktor pengalaman mengajar yang dikaji. Berdasarkan analisis *Post Hoc Scheffe*, didapati terdapat perbezaan yang signifikan antara kumpulan pengalaman mengajar guru kurang dari satu tahun dan lebih 20 tahun (min perbezaan = -0.174).

Bagi dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah pula, jelas didapati terdapat perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$) terhadap skor min guru mengikut faktor kategori pengalaman mengajar guru. Ini menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap dimensi faktor persekitaran sekolah adalah berbeza mengikut pengalaman mengajar guru ($F = 3.670$). Manakala ujian *Post Hoc Scheffe* pula dijalankan bagi mengenalpasti kumpulan pengalaman mengajar guru yang manakah yang menunjukkan perbezaan dalam kumpulan faktor umur yang dikaji. Berdasarkan analisis *Post Hoc Scheffe*, didapati terdapat perbezaan yang signifikan antara kumpulan pengalaman mengajar guru 2 hingga 5 tahun dan melebihi 20 tahun (min perbezaan = -0.285).

Bagi dimensi faktor pengurusan program kurikulum pula, didapati terdapat perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$) terhadap skor min guru mengikut faktor kategori pengalaman mengajar guru. Ini menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap dimensi pengurusan program kurikulum adalah berbeza mengikut pengalaman mengajar guru (F

= 2.787). Manakala ujian *Post Hoc Scheffe* pula dijalankan bagi mengenalpasti kumpulan umur guru yang manakah yang menunjukkan perbezaan dalam kumpulan faktor pengalaman mengajar guru yang dikaji. Berdasarkan analisis *Post Hoc Scheffe*, didapati terdapat perbezaan yang signifikan antara kumpulan pengalaman mengajar guru kurang dari satu tahun dan melebihi 20 tahun (min perbezaan = -0.258).

Bagi dimensi pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran pula, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan ($p > 0.05$) terhadap skor min guru mengikut faktor pengalaman mengajar guru. Ini menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap dimensi pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran adalah sama mengikut pengalaman mengajar guru ($F = 0.832$).

Bagi dimensi pelaksanaan ganjaran guru pula, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan ($p > 0.05$) terhadap skor min mengikut faktor kategori pengalaman mengajar guru. Ini menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap dimensi pelaksanaan ganjaran kepada guru adalah berbeza mengikut pengalaman mengajar guru ($F = 2.106$). Dapatan ini juga menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap faktor persekitaran sekolah adalah sama mengikut pengalaman mengajar guru.

4.5.6 Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Faktor Pengalaman Mengajar Di Sekolah Terkini

Bagi mengetahui sama ada terdapat perbezaan skor min terhadap dimensi penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor mengikut pengalaman mengajar di sekolah terkini, ujian analisis ANOVA sehalu telah dilakukan.

Jadual 4.24

Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan 5 Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di SMK Di Negeri Selangor Mengikut Pengalaman Mengajar Di Sekolah Terkini

Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran	Kumpulan	Jum Kuasa Dua	Dk	Min Kuasa Dua	Nilai - F	Sig.
Pelaksanaan Latihan Program	Antara Kumpulan	2.035	5	0.407	1.591	0.159
	Dalam Kumpulan	419.561	1640	0.256		
	Jumlah	421.596	1645			
Pengurusan Persekitaran Pembelajaran	Antara Kumpulan	3.329	5	0.666	2.575	0.025*
	Dalam Kumpulan	423.990	1640	0.259		
	Jumlah	427.318	1645			
Pengurusan Program Kurikulum	Antara Kumpulan	3.011	5	0.602	2.794	0.016*
	Dalam Kumpulan	353.499	1640	0.216		
	Jumlah	356.510	1645			
Pelaksanaan Laporan Program	Antara Kumpulan	1.158	5	0.232	0.975	0.432
	Dalam Kumpulan	389.796	1640	0.238		
	Jumlah	390.954	1645			
Pelaksanaan Ganjaran Guru	Antara Kumpulan	1.244	5	0.249	1.334	0.247
	Dalam Kumpulan	305.935	1640	0.187		
	Jumlah	307.179	1645			

Jadual 4.24 menunjukkan keputusan analisis ANOVA sehala bagi perbezaan skor min mengikut kumpulan pengalaman mengajar guru di sekolah terkini. Kumpulan pengalaman mengajar guru di sekolah terkini terbahagi kepada enam kumpulan iaitu kurang dari satu tahun, antara 2 hingga 5 tahun, 6 hingga 10 tahun, 11 hingga 15 tahun, 16 hingga 20 tahun dan melebihi 20 tahun. Manakala dapatan analisis ANOVA sehala merujuk kepada Jadual tersebut mendapati dimensi pelaksanaan latihan, pelaksanaan

laporan dan dimensi pelaksanaan ganjaran guru tidak mempunyai perbezaan yang signifikan dengan faktor pengalaman mengajar di sekolah terkini ($p > 0.05$).

Jadual 4.25

Ujian Post Hoc Scheffe Terhadap 5 Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar Di Sekolah Terkini

Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran	Pengalaman	Perbezaan Min (I-J)					
		Kurang 1 tahun	2-5 tahun	6-10 tahun	11-15 tahun	16-20 tahun	Lebih 20 tahun
Pengurusan Persekitaran Pembelajaran	Kurang 1 tahun		-0.034	-0.037	0.012	-0.112*	-0.113*
	2-5 tahun			-0.003	0.046	-0.078	-0.080
	6-10 tahun				0.049	-0.075	-0.077
	11-15 tahun					-0.124*	-0.126*
	16-20 tahun						-0.001
	Lebih 20 tahun						
Pengurusan Program Kurikulum	Kurang 1 tahun		-0.051	-0.028	-	-0.123*	-0.190*
	2-5 tahun			0.023	0.043	-0.073	-0.139*
	6-10 tahun				0.020	-0.095	-0.162*
	11-15 tahun					-0.116*	-0.182*
	16-20 tahun						-0.066
	Lebih 20 tahun						

Jadual 4.25 menunjukkan hasil ujian *Post Hoc Scheffe* bagi mengenal pasti kumpulan yang manakah yang menunjukkan perbezaan yang signifikan bagi setiap pemboleh ubah dikaji.

Bagi dimensi faktor persekitaran sekolah pula, didapati terdapat perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$) terhadap skor min guru mengikut faktor kategori pengalaman mengajar guru di sekolah terkini. Ini menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap dimensi faktor persekitaran sekolah adalah berbeza mengikut pengalaman mengajar guru di sekolah terkini ($F = 2.575$). Ujian *Post Hoc Scheffe* pula dijalankan bagi

mengenalpasti kumpulan pengalaman mengajar guru di sekolah terkini yang manakah yang menunjukkan perbezaan dalam kumpulan faktor pengalaman mengajar guru di sekolah terkini yang dikaji. Berdasarkan analisis *Post Hoc Scheffe*, didapati terdapat perbezaan yang signifikan antara kumpulan pengalaman mengajar guru di sekolah terkini kurang daripada satu tahun dan 16 hingga 20 tahun (perbezaan min = -0.112), kurang daripada satu tahun dan pengalaman melebihi 20 tahun (perbezaan min = -0.113), 11 hingga 15 tahun dan 16 hingga 20 tahun (perbezaan min = -0.124), 11 hingga 15 tahun dan melebihi 20 tahun (perbezaan min = -0.126).

Bagi dimensi faktor pengurusan program kurikulum pula, didapati terdapat perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$) terhadap skor min guru mengikut faktor kategori pengalaman mengajar guru di sekolah terkini. Ini menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap dimensi pengurusan program kurikulum adalah berbeza mengikut pengalaman mengajar guru di sekolah terkini ($F = 2.794$). Manakala ujian *Post Hoc Scheffe* pula dijalankan bagi mengenalpasti kumpulan pengalaman mengajar guru di sekolah terkini yang manakah yang menunjukkan perbezaan dalam kumpulan yang dikaji. Berdasarkan analisis, didapati terdapat perbezaan yang signifikan antara kumpulan pengalaman mengajar guru di sekolah terkini kurang dari satu tahun dan 16 hingga 20 tahun (perbezaan min = -0.123), 11 hingga 15 tahun dan 16 hingga 20 tahun (perbezaan min = -0.116), 11 hingga 15 dan 16 hingga 20 tahun (perbezaan min = -0.182). Di samping itu juga didapati terdapat perbezaan min yang signifikan dalam kumpulan pengalaman mengajar guru di sekolah terkini pada kategori melebihi 20 tahun dengan kategori pengalaman mengajar guru di sekolah terkini yang lebih rendah iaitu 2 hingga 5 tahun (perbezaan min = -0.139), 6 hingga 10 tahun (perbezaan min = -0.162), dan 11 hingga 15 tahun (min perbezaan = -0.182)

Bagi dimensi pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru pula, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan ($p > 0.05$) terhadap skor min guru

mengikut faktor pengalaman mengajar guru di sekolah terkini. Ini menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap dimensi laporan pelaksanaan penyeliaan pengajaran adalah sama mengikut pengalaman mengajar guru di sekolah terkini ($F = 0.975$). Manakala dimensi faktor pelaksanaan ganjaran, juga didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan ($p > 0.05$) terhadap skor min guru mengikut faktor kategori pengalaman mengajar di sekolah terkini. Ini menunjukkan bahawa persepsi guru terhadap dimensi pelaksanaan ganjaran adalah sama mengikut pengalaman mengajar di sekolah terkini guru ($F = 1.334$).

4.5.7 Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Jawatan

Bagi mengetahui sama ada terdapat perbezaan skor min terhadap 5 dimensi pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor mengikut jawatan guru, ujian analisis ANOVA sehalu telah dilaksanakan.

Jadual 4.26

Ujian ANOVA Sehalu Perbezaan Skor Min Terhadap 5 Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di SMK Negeri Selangor Mengikut Jawatan Guru

Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran	Kumpulan	Jum Kuasa Dua	dk	Min Kuasa Dua	Nilai - F	Sig.
Pelaksanaan Latihan Program	Antara Kumpulan	1.717	2	0.859	3.360	0.035*
	Dalam Kumpulan	419.879	1643	0.256		
	Jumlah	421.596	1645			
Pengurusan Persekitaran Pembelajaran	Antara Kumpulan	2.130	2	1.065	4.115	0.016*
	Dalam Kumpulan	425.188	1643	0.259		
	Jumlah	427.318	1645			
Pengurusan Program Kurikulum	Antara Kumpulan	3.285	2	1.643	7.641	0.000*
	Dalam Kumpulan	353.225	1643	0.215		
	Jumlah	356.510	1645			
Pelaksanaan Laporan Program	Antara Kumpulan	0.649	2	0.324	1.365	0.256
	Dalam Kumpulan	390.306	1643	0.238		
	Jumlah	390.954	1645			

Sambungan Jadual 4.26

Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran	Kumpulan	Jum Kuasa Dua	dk	Min Kuasa Dua	Nilai - F	Sig.
Pelaksanaan Ganjaran Guru	Antara Kumpulan	1.852	2	0.926	4.983	0.007*
	Dalam Kumpulan	305.327	1643	0.186		
	Jumlah	307.179	1645			

Jadual 4.26 menunjukkan keputusan analisis ANOVA sehala bagi perbezaan skor min mengikut kumpulan jawatan guru yang terlibat di dalam kajian ini. Kumpulan jawatan guru terbahagi kepada tiga kumpulan iaitu pengetua, penolong kanan dan guru biasa.

Jadual berikutnya memaparkan hasil analisis ujian Post Hoc Scheffe bagi mengenal pasti kumpulan manakah yang menunjukkan perbezaan yang signifikan bagi setiap pemboleh ubah yang dikaji.

Jadual 4.27

Ujian Post Hoc Scheffe Terhadap 5 Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Jawatan Guru

Dimensi Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran	Jawatan Guru	Perbezaan Min (I-J)		
		Pengetua	PK/ KB	Guru Biasa
Pelaksanaan Latihan Program	Pengetua		-0.058	0.087
	PK/ KB			0.058*
	Guru Biasa			
Pengurusan Persekitaran Pembelajaran	Pengetua		0.145	-0.087
	PK/ KB			-0.145*
	Guru Biasa			
Pengurusan Program Kurikulum	Pengetua		-0.067	0.095
	PK/ KB			0.067*
	Guru Biasa			
Pelaksanaan Ganjaran Guru	Pengetua		0.162	-0.095
	PK/ KB			-0.162*
	Guru Biasa			

Jadual 4.27 menunjukkan hasil analisis ujian *Post Hoc Scheffe* bagi mengenal pasti kumpulan manakah yang menunjukkan perbezaan yang signifikan bagi setiap pemboleh ubah yang dikaji. Berdasarkan Jadual 4.26 pula, hasil analisis ujian ANOVA sehala

yang telah dijalankan mendapati terdapat perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$) persepsi guru terhadap dimensi pelaksanaan latihan program penyeliaan pengajaran guru berdasarkan faktor kategori jawatan guru. Analisis tersebut jelas mendapati bahawa persepsi guru terhadap dimensi pelaksanaan latihan program penyeliaan pengajaran guru adalah sama mengikut jawatan guru ($F = 3.360$). Hasil analisis ini mendapati bahawa persepsi guru terhadap dimensi pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru adalah berbeza mengikut jawatan guru. Ujian *Post Hoc Scheffe* pula dijalankan bagi mengenalpasti kumpulan jawatan guru manakah yang menunjukkan perbezaan dalam kumpulan jawatan guru. Berdasarkan analisis *Post Hoc Scheffe* tersebut, didapati terdapat perbezaan yang signifikan antara kumpulan guru penolong kanan dan guru biasa (*perbezaan min* = 0.058).

Bagi dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah pula, didapati terdapat perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$) terhadap skor min guru mengikut faktor jawatan guru. Ini menunjukkan persepsi guru terhadap dimensi persekitaran sekolah adalah berbeza mengikut jawatan guru ($F = 4.115$). Seterusnya ujian *Post Hoc Scheffe* pula dilaksanakan bagi mengenalpasti perbezaan min kumpulan jawatan guru manakah yang menunjukkan perbezaan terhadap pemboleh ubah yang dikaji. Hasil analisis ini mendapati terdapat perbezaan yang signifikan antara kumpulan guru penolong kanan dan guru biasa (*perbezaan min* = -0.145).

Bagi dimensi pengurusan program kurikulum di sekolah pula, didapati terdapat perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$) terhadap skor min guru mengikut faktor kategori jawatan guru. Ini menunjukkan persepsi guru terhadap dimensi pengurusan program kurikulum adalah berbeza mengikut jawatan guru ($F = 7.641$). Seterusnya ujian *Post Hoc Scheffe* pula dijalankan bagi mengenalpasti kumpulan jawatan guru manakah yang menunjukkan perbezaan yang signifikan. Hasil analisis ini mendapati terdapat

perbezaan yang signifikan antara kumpulan guru penolong kanan dan guru biasa (perbezaan min = 0.067).

Bagi dimensi pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru pula, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan ($p > 0.05$) terhadap skor min guru mengikut faktor jawatan guru. Hasil analisis ini mendapati persepsi guru terhadap dimensi pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran adalah sama mengikut jawatan guru ($F = 1.365$). Ujian *Post Hoc Scheffe* tidak dijalankan bagi mengenalpasti kumpulan jawatan guru manakah yang menunjukkan perbezaan yang signifikan kerana ujian ANOVA sebelumnya telah mendapati dimensi tersebut tidak terdapat perbezaan yang signifikan mengikut faktor jawatan (rujuk Jadual 4.26).

Bagi dimensi pelaksanaan ganjaran kepada guru pula, didapati terdapat perbezaan yang signifikan ($p < 0.05$) terhadap jawatan guru. Hasil analisis ini mendapati persepsi guru terhadap dimensi pelaksanaan ganjaran adalah berbeza mengikut jawatan guru ($F = 4.983$). Berdasarkan analisis *Post Hoc Scheffe* pula, didapati terdapat perbezaan yang signifikan antara kumpulan guru penolong kanan dan guru biasa (perbezaan min = -0.162).

4.6 Perkaitan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Dengan Motivasi Kerja Guru di SMK Negeri Selangor

Bagi menjawab persoalan keempat kajian, yang menyentuh tentang sejauhmana wujudnya perkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dengan motivasi kerja guru. Bagi menjawab kepada persoalan ini, pengkaji menggunakan kaedah Analisis Regresi Berganda (*Stepwise*). Pemboleh ubah dalam kajian ini iaitu Pelaksanaan Latihan Program Penyeliaan Pengajaran Guru (X_1), Pengurusan Persekitaran Pembelajaran di Sekolah (X_2), Pengurusan Program Kurikulum (X_3), Pelaksanaan Laporan Program Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran (X_4) dan Pelaksanaan Ganjaran

Kepada Guru (X_5) berfungsi sebagai Pemboleh ubah peramal terhadap Pemboleh ubah bersandar, iaitu Motivasi Kerja Guru (Y). Seterusnya faktor demografi responden juga diuji sebagai pemboleh ubah tidak bersandar iaitu Jantina Guru, Umur, Kelayakan Ikhtisas, Kelayakan Akademik, Pengalaman Mengajar dan Kategori Jawatan Guru.

Persamaan Regresi Berganda tersebut adalah seperti berikut:

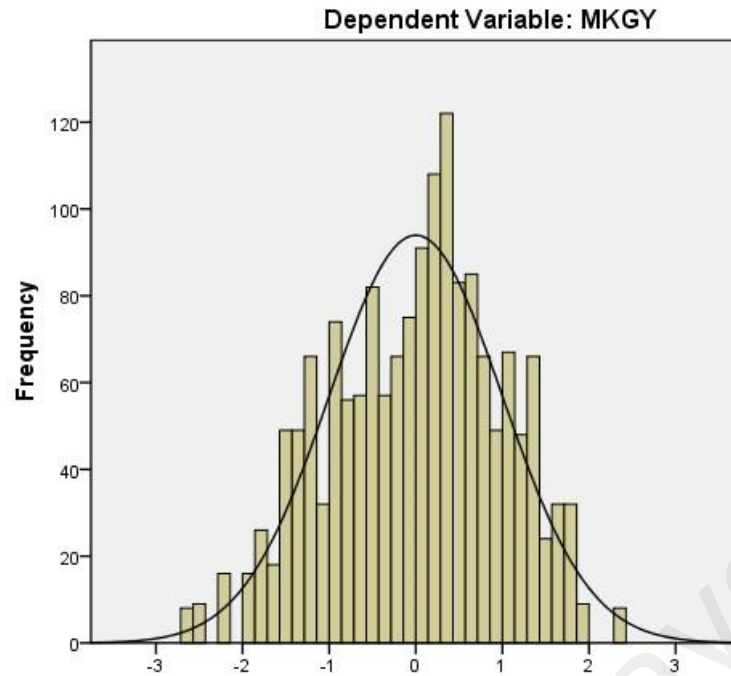
$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \beta_{10} X_{10} + \beta_{11} X_{11}$$

Di mana :

- Y = Pemboleh ubah bersandar Motivasi Kerja Guru
- X_1 = Pemboleh ubah tidak bersandar Pelaksanaan Latihan Program
- X_2 = Pemboleh ubah tidak bersandar Pengurusan Persekitaran Pembelajaran di Sekolah
- X_3 = Pemboleh ubah tidak bersandar Pengurusan Program Kurikulum
- X_4 = Pemboleh ubah tidak bersandar Pelaksanaan Laporan Program
- X_5 = Pemboleh ubah tidak bersandar Pelaksanaan Ganjaran Guru (X_5)
- X_6 = Jantina Guru
- X_7 = Umur Guru
- X_8 = Latihan Ikhtisas Guru (Ada Latihan/ Tiada Latihan)
- X_9 = Kelulusan Akademik
- X_{10} = Pengalaman Mengajar
- X_{11} = Jawatan Guru (Guru Biasa, Guru Penolong Kanan dan Pengetua)
- β_0 = Nilai konstan

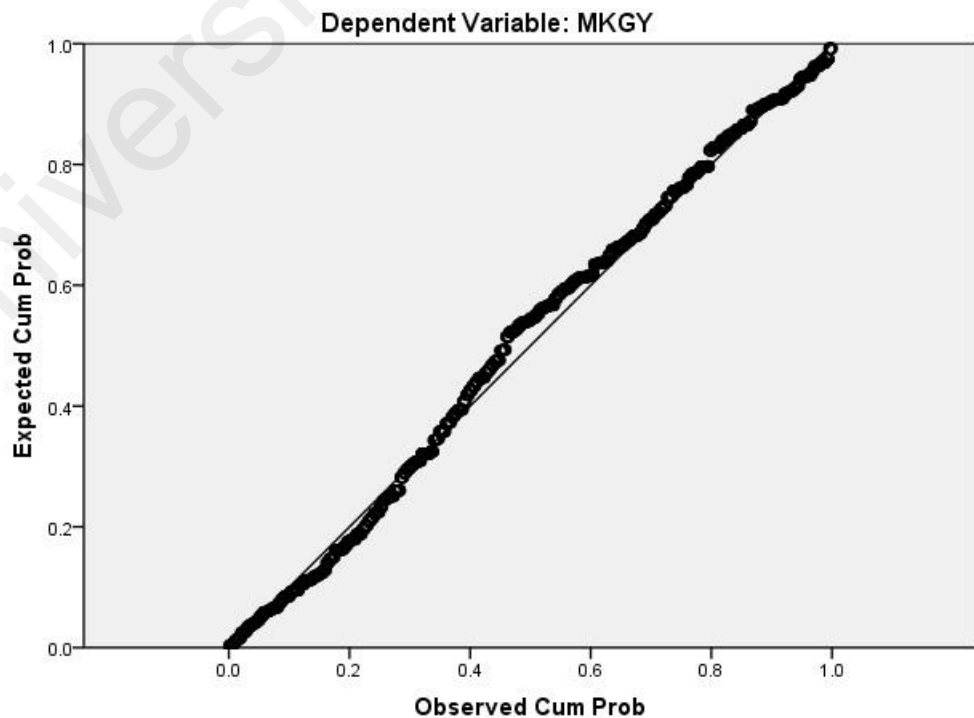
4.6.1 Menguji Andaian Analisis Regresi

Bagi memastikan ketepatan data kajian sebelum proses analisis regresi dilaksanakan, ujian andaian terhadap data yang diperolehi telah dilaksanakan terlebih dahulu. Pertama, ujian kenormalan data telah dilaksanakan melalui analisis histogram, Plot Normal P-P dan Plot Serakan. Rajah 4.1 menunjukkan analisis histogram bagi data yang diperolehi manakala Rajah 4.2 menunjukkan analisis Plot Normal P-P. Rajah 4.3 pula menunjukkan Plot Serakan bagi data kajian ini.



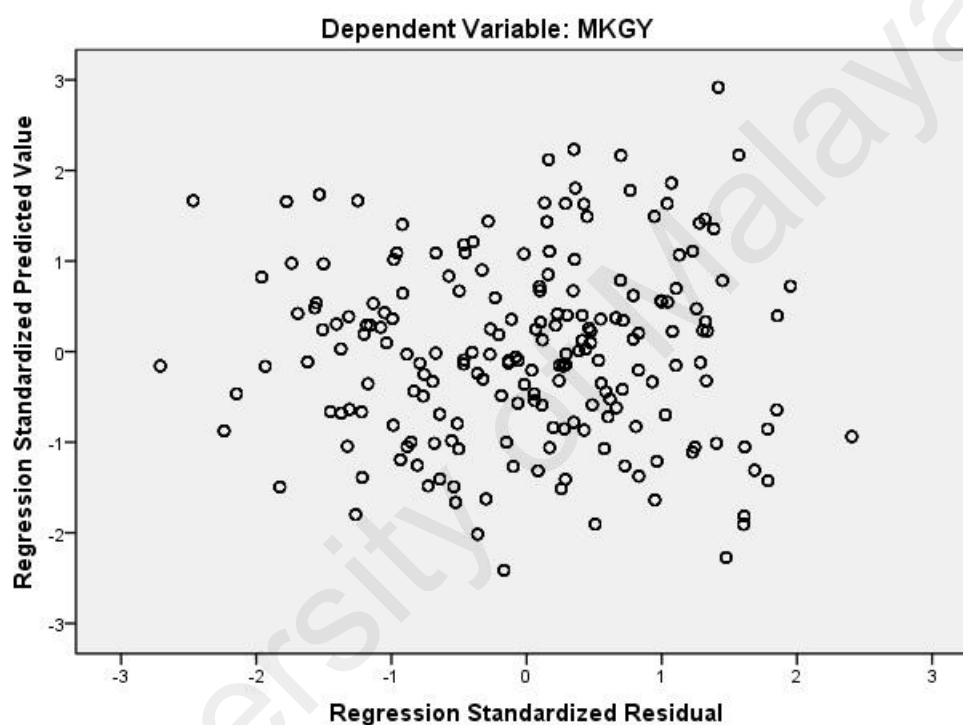
Rajah 4.1. Histogram bagi Sisa Regresi Standard

Berdasarkan Rajah 4.1, histogram bagi taburan data pemboleh ubah bersandar iaitu pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru menunjukkan bahawa data diperoleh berada dalam taburan yang normal. Histogram bagi motivasi kerja guru seperti yang dipaparkan pada Rajah 4.1 tersebut juga jelas menunjukkan taburan normal bagi sampel kajian ini telah tercapai.



Rajah 4.2. Andaian Kenormalan Data Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Menggunakan Normal P-P Plot Sisa Regresi Standard

Rajah 4.2 pula mendapati tiada pelanggaran serius terhadap taburan normal data bagi pemboleh ubah bersandar. Pardoe (2006), dan Mertler dan Vannatta (2001), mengisytiharkan bahawa akibat tidak memenuhi kriteria andaian kenormalan data adalah bermakna tidak mendatangkan kesan yang teruk kepada analisis selagi ianya tidak menunjukkan kecondongan yang melampau.



Rajah 4.3. Data pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru menggunakan plot serakan sisa regresi standard

Rajah 4.3 menunjukkan Plot Serakan bagi pemboleh ubah bersandar terhadap kajian ini iaitu motivasi kerja guru. Ia jelas menunjukkan berdasarkan gambarajah tersebut bahawa pemboleh ubah Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru adalah mengikut corak linear dan boleh disimpulkan bahawa data motivasi kerja guru sebagai pemboleh ubah bersandar terhadap kajian ini menunjukkan corak linear yang tinggi.

Langkah seterusnya ialah menguji kemultikolinearan data. Ujian kemultikolinearan sangat penting kerana impak kemultikolinearan akan mengurangkan tafsiran sesuatu pekali walaupun model regresi berada dalam keadaan yang baik dan stabil. Nilai kemultikolinearan yang terlalu tinggi membawa maksud pemboleh ubah tidak bersandar boleh diramalkan dengan tepat oleh pemboleh ubah tidak bersandar yang lain (Hair et al., 2006).

Dua langkah diagnostik yang boleh diguna pakai ialah termasuk nilai toleran dan faktor inflasi varians (VIF) dalam menguji kemultikolinearan. Kedua-dua pengukuran ini menunjukkan tahap bahawa setiap pemboleh ubah tidak bersandar dijelaskan oleh pemboleh ubah tidak bersandar yang lain, yang bererti bahawa pemboleh ubah tidak bersandar menjadi pemboleh ubah bersandar terhadap baki pemboleh ubah tidak bersandar (Hair et al., 2006). Nilai kemultikolinearan ini boleh dikesan melalui korelasi yang bernilai lebih daripada 0.80 atau 0.90 antara pemboleh ubah tidak bersandar. Dalam kajian ini, kekurangan kemultikolinearan dinilai menggunakan nilai toleransi, iaitu nilai VIF dan korelasi antara pemboleh ubah tidak bersandar.

Jadual 4.28

Nilai Pekali Korelasi Bivariat Kesemua Pemboleh Ubah Yang Dikaji

Dimensi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Motivasi Kerja Guru (MKGY)	1.00	0.33	0.50	-0.38	-0.09	0.42	0.00	-0.03	0.00	0.03	-0.04	0.01
2 Pelaksanaan Latihan Program (PLP)		1.00	0.18	-0.08	-0.17	0.18	0.01	0.00	0.01	-0.02	0.00	0.00
3 Pengurusan Persekitaran Pembelajaran (PPP)			1.00	-0.05	-0.23	0.18	0.05	0.01	-0.03	0.00	0.00	0.01
4 Pengurusan Program Kurikulum (PPK)				1.00	0.07	-0.51	-0.01	0.01	0.00	-0.02	0.02	-0.02
5 Pelaksanaan Laporan Program Penyeliaan (PLPP)					1.00	-0.25	-0.01	0.01	0.00	0.02	-0.02	0.02
6 Pelaksanaan Ganjaran Guru (PGG)						1.00	-0.01	-0.06	-0.04	0.03	-0.05	-0.02
7 Jantina							1.00	-0.04	0.00	-0.09	-0.01	0.12
8 Umur								1.00	-0.01	0.15	0.72	-0.25
9 Latihan Ikhtisas Guru									1.00	0.01	-0.01	-0.11
10 Kelulusan Akademik										1.00	-0.05	-0.27
11 Pengalaman Mengajar											1.00	0.02
12 Jawatan Guru												1.00

Jadual 4.28 menunjukkan nilai korelasi bivariat antara semua pemboleh ubah yang digunakan dalam analisis regresi berganda. Seperti yang dapat dilihat, tidak ada bukti untuk kemultikolinearan (korelasi bivariat antara semua pemboleh ubah bebas adalah kurang daripada (0.8-0.9)). Selain itu, keputusan statistik kolineariti tidak menunjukkan sebarang masalah multikolinearan.

Jadual 4.29

Keputusan Diagnostik Untuk Model Regresi Berganda Menggunakan Statistik Kolineariti

Pemboleh ubah	Statistik		Bukti kemultikolinearan
	Toleran	VIF	
PLP	0.934	1.071	Tiada Kemultikolinearan
PPP	0.908	1.102	Tiada Kemultikolinearan
PPK	0.733	1.365	Tiada Kemultikolinearan
PLPP	0.889	1.124	Tiada Kemultikolinearan
PGG	0.669	1.496	Tiada Kemultikolinearan
Jantina	0.978	1.022	Tiada Kemultikolinearan
Umur	0.402	2.490	Tiada Kemultikolinearan
Latihan Ikhtisas	0.981	1.019	Tiada Kemultikolinearan
Kelulusan Akademik	0.890	1.123	Tiada Kemultikolinearan
Pengalaman Mengajar	0.432	2.314	Tiada Kemultikolinearan
Jawatan Guru	0.807	1.240	Tiada Kemultikolinearan

Jadual 4.29 pula membentangkan toleransi dan nilai-nilai yang berkaitan dengan VIF setiap pemboleh ubah tidak bersandar. Berdasarkan kepada jadual seperti yang dapat diperhatikan, nilai-nilai VIF nyata lebih kecil daripada 10.

Hasil kolineariti dan multikolinearan diagnostik adalah bahawa tidak ada bukti dijumpai kesan kemultikolinearan dalam kalangan pemboleh ubah tidak bersandar termasuk dalam model (Cooper & Schindler, 2006). Peraturan kebiasaan (*rule of thumb*) mengenai standard nilai VIF ialah jika nilai VIF pemboleh ubah tidak melebihi 10; tidak ada sebab untuk kebimbangan kemultikolinearan. Oleh itu, jika nilai VIF melebihi 10, pemboleh ubah dikatakan sangat segaris (Gujarati, 2003).

Langkah seterusnya ialah menguji andaian kehomoskedastikan data. Data mestilah diandaikan bersifat kehomoskedastikan. Ini bermakna dalam analisis regresi berganda, kepelbagaian dalam ralat mestilah sama di semua peringkat. Data boleh dianggap sebagai homoskedastik apabila "varians terhadap sisa tentang skor peramal pemboleh ubah bersandar kekal malar untuk semua skor peramal" (Tabachnick & Fidell, 2001). Oleh itu, andaian kehomoskedastikan terbukti apabila varians sisa lebih satu julat nilai pemboleh ubah tidak bersandar adalah tetap atau apabila terdapat

persamaan dalam varians sisa (Hair et al., 2006). Andaian kehomoskedastikan boleh diuji menggunakan ujian statistik yang mudah atau analisis sisa. Data dianggap sebagai kehomoskedastikan apabila varians antara sisa dan nilai pemboleh ubah bersandar tidak terlihat berterusan ke atas pelbagai pemboleh ubah peramal (Hair et al., 2006). Dalam kajian ini, andaian kehomoskedastikan telah dinilai dengan memodelkan sisa kuasa dua sebagai fungsi pemboleh ubah tidak bersandar. Satu hubungan yang signifikan antara mana-mana pemboleh ubah tidak bersandar dan kuasa dua sisa menunjukkan bahawa varians baki berubah dengan nilai-nilai yang pemboleh ubah tidak bersandar.

Jadual 4.30
Keputusan Bagi Model Sisa Kuasa Dua

Pemboleh ubah	Nilai Sisa	
	r	P
PLP	0.00	0.849
PPP	0.01	0.830
PPK	0.00	0.856
PLPP	-0.02	0.506
PGG	0.01	0.703
Jantina	0.00	0.945
Umur	0.00	0.856
Kelayakan Ikhtisas	0.01	0.721
Kelayakan Akademik	0.05	0.066
Pengalaman Mengajar	0.01	0.778
Jawatan	0.01	0.669

Jadual 4.30 menunjukkan keputusan pemodelan sisa persegi sebagai fungsi pemboleh ubah tidak bersandar. Bagi memenuhi andaian kehomoskedastikan, nilai-p tidak harus menunjukkan nilai yang signifikan. Semua nilai-p dalam Jadual 4.30 menunjukkan nilai tidak signifikan ($p > 0.05$). Oleh itu, nilai sisa tidak dipengaruhi oleh mana-mana pemboleh ubah tidak bersandar. Jelasnya, andaian kehomoskedastikan adalah terbukti.

4.6.2 Keputusan Analisis Regresi Bagi Menguji Perkaitan Pemboleh Ubah Peramal Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Dengan Motivasi Kerja Guru

Jadual berikutnya menunjukkan keputusan bagi keseluruhan Model Regresi Berganda *Stepwise* yang telah dilaksanakan dalam kajian ini untuk melihat perkaitan antara 5 pemboleh ubah bebas dalam kajian ini dengan motivasi kerja guru di SMK.

Jadual 4.31

Keputusan Bagi Rumusan Keseluruhan Model

Model	R	R ²	R ² Diselaraskan	Anggaran Ralat Piawaian Standard
1	0.504	0.254	0.254	30.884
2	0.617	0.381	0.380	28.146
3	0.655	0.430	0.429	27.030
4	0.671	0.450	0.449	26.541
5	0.679	0.462	0.460	26.276

Jadual 4.31 menunjukkan rumusan keseluruhan Model Regresi Berganda *Stepwise* yang telah dilaksanakan bagi menguji perkaitan pemboleh ubah peramal yang dikaji terhadap pemboleh ubah bersandar, iaitu persepsi guru terhadap pelaksanaan penyeliaan pengajaran dengan motivasi kerja guru di sekolah. Berdasarkan keputusan tersebut, Analisis Regresi Berganda *Stepwise* menunjukkan sebanyak lima model telah dilakukan secara berperingkat. Hasil huraian analisis tertumpu pada model akhir regresi berganda tersebut, iaitu pada model kelima. Berdasarkan nilai pekali penentu (R^2) pada model kelima tersebut menunjukkan nilai sebanyak 0.679 yang membawa maksud bahawa pengaruh pemboleh ubah tidak bersandar, atau pemboleh ubah peramal dalam kajian ini boleh menjelaskan sebanyak 67.9 peratus pemboleh ubah bersandar, iaitu persepsi terhadap motivasi kerja guru.

Jadual 4.32

Keputusan Bagi Rumusan ANOVA Keseluruhan Model

Model		Hasil Tambah Kuasa Dua	Df	Min Kuasa Dua	F	Sig.
1	Regresi	20.32	1	20.32	402.07	0.00
	Sisa	83.10	1644	0.05		
	Jumlah	103.42	1645			
2	Regresi	35.65	2	17.82	432.05	0.00
	Sisa	67.78	1643	0.04		
	Jumlah	103.42	1645			
3	Regresi	47.40	3	15.80	463.16	0.00
	Sisa	56.02	1642	0.03		
	Jumlah	103.42	1645			
4	Regresi	59.43	4	14.86	554.19	0.00
	Sisa	43.99	1641	0.03		
	Jumlah	103.42	1645			
5	Regresi	69.33	5	13.87	666.93	0.00
	Sisa	34.10	1640	0.02		
	Jumlah	103.42	1645			

Berdasarkan Jadual 4.32 pula menunjukkan dapatan keputusan bagi rumusan ANOVA keseluruhan model. Dapatan analisis tersebut mendapati pengaruh yang signifikan kesemua pemboleh ubah tidak bersandar yang diuji secara serentak terhadap nilai pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini. Daripada keputusan model akhir, iaitu model kelima, menunjukkan dapatan analisis ANOVA adalah signifikan ($p < 0.05$). Sehubungan itu, ia menunjukkan model regresi yang telah dijalankan boleh digunakan untuk meramalkan nilai ujian seperti yang dikehendaki oleh pengkaji.

Jadual 4.33

Keputusan Model Akhir Analisis Regresi Berganda (Stepwise) Terhadap Pengaruh Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Terhadap Motivasi Kerja Guru

Model	Pekali Tidak Diselaraskan		Pekali Diselaraskan	t	Sig.
	B	Ralat Selaras	Beta		
Konstan	76.96	0.87		88.71	0.00
PPP	0.38	0.02	0.50	23.69	0.00
Konstan	160.18	4.61		34.78	0.00
PPP	0.37	0.01	0.49	25.14	0.00
PPK	-0.62	0.03	-0.36	-18.34	0.00
_Konstan	135.38	4.90		27.65	0.00

Sambungan Jadual 4.33					
	0.34	0.01	0.45	23.62	0.00
Model	Pekali Tidak Diselaraskan		Pekali Diselaraskan	t	Sig.
	B	Ralat Selaras	Beta		
PPK	-0.60	0.03	-0.34	-18.24	0.00
PLP	0.24	0.02	0.22	11.81	0.00
Konstan	127.81	4.90		26.07	0.00
PPP	0.32	0.01	0.42	22.49	0.00
PPK	-0.45	0.04	-0.26	-12.00	0.00
PLP	0.21	0.02	0.20	10.88	0.00
PGG	0.58	0.07	0.17	7.88	0.00
Konstan	119.27	5.07		23.53	0.00
PPP	0.34	0.01	0.44	23.39	0.00
PPK	0.44	0.04	-0.25	-11.81	0.00
PLP	0.23	0.02	0.22	11.55	0.00
PGG	0.66	0.07	0.20	8.95	0.00
PLPP	0.28	0.05	0.11	5.86	0.00

Jadual 4.33 menunjukkan keputusan Analisis Regresi Berganda langkah demi langkah (*Stepwise*) bagi kajian ini. Keputusan Analisis Regresi Berganda langkah demi langkah (*Stepwise*) menunjukkan kesemua kelima-lima pemboleh ubah peramal (tidak bersandar) yang diuji iaitu Pelaksanaan Latihan Program Penyeliaan Pengajaran Guru (X_1), Pengurusan Persekitaran Pembelajaran di Sekolah (X_2), Pengurusan Program Kurikulum (X_3), Pelaksanaan Laporan Program Penyeliaan Pengajaran Guru (X_4) dan Pelaksanaan Ganjaran Guru (X_5) telah menunjukkan pengaruh yang signifikan ($p < 0.001$) terhadap pemboleh ubah Motivasi Kerja Guru (Y). Merujuk kepada model akhir, iaitu model kelima keputusan pada Jadual 4.32, pengaruh utama dan tertinggi bagi Motivasi Kerja Guru (Y) ialah pemboleh ubah Dimensi Pelaksanaan Ganjaran Guru (X_5) ($\beta = 0.66, t = 8.95$ dan $Sig. t < 0.001$). Ini bermakna, bagi setiap peningkatan seunit faktor Dimensi Pelaksanaan Ganjaran Guru (X_5), akan menyebabkan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru (Y) meningkat sebanyak 0.66 unit.

Pemboleh ubah yang memberi pengaruh kedua terbesar terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) pula ialah faktor Pengurusan Program Kurikulum (X_3) ($\beta = -0.44, t = -11.81$ dan $Sig. t < 0.001$). Dapatan analisis ini menunjukkan bagi setiap peningkatan seunit

Faktor Pengurusan Program Kurikulum (X_3), akan menyebabkan Motivasi Kerja Guru (Y) meningkat sebanyak 0.44 unit.

Pemboleh ubah yang memberi pengaruh ketiga terbesar terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) ialah pemboleh ubah Dimensi Pengurusan Persekitaran Pembelajaran di Sekolah (X_2) ($\beta = 0.340, t = 24.339$ dan $Sig. t < 0.001$). Dapatan analisis ini menunjukkan bagi setiap peningkatan seunit Pelaksanaan Ganjaran Guru (X_5), akan menyebabkan Motivasi Kerja Guru (Y) meningkat sebanyak 0.340 unit.

Pemboleh ubah yang memberi pengaruh keempat terbesar terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) pula ialah Laporan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran (X_4), ($\beta = 0.280, t = 5.860$ dan $Sig. t < 0.001$). Ini menunjukkan bagi setiap peningkatan seunit Pelaksanaan Laporan Program Penyeliaan Pengajaran (X_4), akan menyebabkan Motivasi Kerja Guru (Y) meningkat sebanyak 0.280 unit.

Pemboleh ubah yang memberi pengaruh terkecil terhadap Motivasi Kerja Guru (Y) pula ialah Pelaksanaan Latihan Penyeliaan Guru (X_1), ($\beta = 0.230, t = 11.550$ dan $Sig. t < 0.001$). Dapatan analisis ini menunjukkan bagi setiap peningkatan seunit Latihan Pelaksanaan Penyeliaan Guru (X_1), akan menyebabkan Motivasi Kerja Guru (Y) meningkat sebanyak 0.230 unit.

Dapatan kajian ini jelasnya mendapati semua pemboleh ubah bersandar yang diuji menggunakan persamaan Analisis Regresi Berganda (*Stepwise*) iaitu pemboleh ubah Pelaksanaan Latihan Program Penyeliaan Pengajaran Guru (X_1), Pengurusan Persekitaran Pembelajaran di Sekolah (X_2), Pengurusan Program Kurikulum (X_3), Pelaksanaan Laporan Program Penyeliaan Pengajaran Guru (X_4) dan Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru (X_5) telah menunjukkan pengaruh yang signifikan ($p < 0.001$) terhadap pemboleh ubah Motivasi Kerja Guru (Y).

Kesimpulannya dapatan kajian ini mendapati bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK dipengaruhi oleh kelima-lima faktor dimensi pemboleh ubah

pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berkaitan di sekolah. Dapatan kajian ini didapati selari dengan Model Proses Tingkah laku Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah oleh Lovell (1978) iaitu pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah perlu dijayakan dengan berasaskan 5 dimensi aspek pelaksanaannya iaitu mencakupi proses Pelaksanaan Latihan Program Penyeliaan Pengajaran Guru (X_1), Pengurusan Persekitaran Pembelajaran (X_2), Pengurusan Program Kurikulum (X_3), Pelaksanaan Laporan Program Penyeliaan Pengajaran (X_4) dan Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru Yang Cemerlang Semasa Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru (X_5). Berhubung perkara tersebut, dapatan analisis kajian ini juga mendapati persepsi guru berkaitan faktor demografi guru di dalam kajian ini iaitu aspek jantina, umur, latihan ikhtisas, kelulusan akademik, pengalaman mengajar, dan kategori jawatan guru (guru biasa, guru penolong kanan dan guru pengetua) tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja guru (Y).

4.7 Gambaran Mengenai Perkaitan Keberkesanan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Dengan Motivasi Kerja Guru Di SMK Negeri Selangor

Huraian dapatan hasil temu bual ini adalah berdasarkan rumusan analisis regresi berganda (Jadual 4.33, halaman 306) bagi menjawab soalan ke empat kajian ini. Berdasarkan dapatan kajian berkaitan, telah menunjukkan faktor yang menduduki tempat pertama yang menunjukkan perkaitan tertinggi memberi kesan terhadap motivasi kerja guru ialah dimensi pelaksanaan ganjaran guru, kedua dimensi pengurusan program kurikulum, ketiga dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran, ke empat dimensi pelaksanaan laporan program dan ke lima dimensi pelaksanaan latihan program penyeliaan pengajaran guru. Sehubungan itu, dapatan hasil temu bual dalam kajian ini memperjelaskan lagi dapatan analisis kuantitatif kajian ini dalam aspek pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dengan perkaitan

kesannya terhadap motivasi kerja guru dari segi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dalam kalangan guru di sekolah.

4.7.1 Perkaitan Keberkesanan Pelaksanaan Ganjaran Guru Dengan Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Kerja Guru Di Sekolah

Dari Segi Motivasi Intrinsik Kerja Guru

Dapatan hasil temu bual mendapati pelaksanaan ganjaran kepada guru yang menggambarkan kecemerlangan guru menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah mempunyai perkaitan dari segi memberi kesan kepada motivasi intrinsik guru dari segi perkara-perkara yang berikut;

Memberi kepuasan hati kepada guru

Pelaksanaan ganjaran kepada guru akan memberi kesan kepada kepuasan hati kepada guru setelah berusaha dengan bersungguh-sungguh bagi mencapai objektif program tersebut di sekolah mereka. Kejayaan pihak guru yang terlibat dalam meraih ganjaran tersebut memberi kesan kepada motivasi kerja guru menjayakan PdP dan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkualiti di sekolah. Perkara tersebut dinyatakan oleh guru G5 seperti berikut;

Saya rasa cikgu yang dapat ganjaran dan penghargaan di sekolah akan rasa bangga dan puas hati sebab usaha keras dia tu berbaloi..... Dia pasti akan bertambah lah semangat nya untuk berkhidmat dengan lebih baik lagi.

(G5S41)

Memberi rasa gembira kepada guru

Pelaksanaan ganjaran kepada guru memberi kesan positif dari segi memberi rasa gembira kepada kalangan guru berkat usaha gigih mereka merealisasikan objektif program tersebut. Guru G19 menjelaskan perkara tersebut seperti berikut;

Saya setuju pelaksanaan ganjaran kepada guru yang cemerlang dalam menjayakan pelaksanaan PdP ni. Langkah tersebut sebenarnya boleh menjana motivasi guru. Sebab apabila kita memberikan penghargaan, maka guru-guru akan rasa sangat gembira. Dia akan jadi contoh pula kepada guru lain untuk jadi bagus macam dia. Dia jadi macam sumber motivasi yang positif. (G19S41)

Menjana rasa bersemangat kepada guru

Pelaksanaan ganjaran kepada guru yang terbukti cemerlang dalam menjayakan program penyeliaan pengajaran tersebut akan memberi kesan positif kepada guru dari segi menjana rasa bersemangat kepada guru meneruskan perkhidmatannya dengan lebih cemerlang lagi pada masa akan datang. Guru G7 menjelaskan pandangannya berkaitan perkara tersebut seperti berikut;

Cikgu memang akan rasa bertambah motivasi sebab ganjaran dari pihak sekolah bukan senang nak dapat. Kalau dah dapat tu.....kena pastikan kekal hebat. Jadi pada saya ganjaran tu akan jadikan cikgu tu bertambah bersemangat tinggi untuk kekal hebat. Sebab dia ada harga diri kan.....(G7S41)

Dari Segi motivasi ekstrinsik kerja guru

Dapatan hasil temu bual kajian ini mendapati pelaksanaan ganjaran kepada guru yang terbukti menunjukkan kecemerlangan menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah mereka akan memberi kesan kepada motivasi ekstrinsik guru bekerja di sekolah berasaskan perkara-perkara yang berikut;

Meningkatkan imej diri yang positif

Pelaksanaan ganjaran kepada guru sebagai penghargaan oleh pihak pengetua kepada guru yang terbukti kecemerlangannya menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Justeru, dengan adanya majlis penyampaian ganjaran

tersebut di sekolah, imej guru yang berkenaan akan meningkat. Ia secara tidak langsung memberi kesan positif kepada imej sendiri guru berkenaan. Guru G3 telah memberikan pandangannya berkaitan perkara tersebut seperti berikut;

Saya nampak cikgu ni kalau dia terpilih sebagai guru yang cemerlang dan diberikan ganjaran misalnya sijil ke...atau cenderamata ke.... macam ganjaran dalam pelaksanaan penyeliaan ni....dia akan jadi bertambah yakin. Lepas tu dia punya imej tu akan meningkat tau.....cikgu tu akan dipandang hormat orang lain. Bagus sebenarnya sebagai contoh kepada cikgu lain khususnya cikgu yang masih muda ni. (G3S41)

Menjadi sumber rujukan oleh guru lain

Guru yang terampil dan menerima ganjaran tertentu oleh pihak pentadbir melalui pelaksanaan program penyeliaan PdP di sekolah akan menjadi contoh dan rujukan kepada kalangan guru lain. Guru G23 telah memberi pandangannya berkaitan perkara tersebut seperti berikut;

Bila adanya dokumentasi maklumat senarai guru yang cemerlang dan terima ganjaran dalam penyeliaan tudia akan bantu guru lain jadi sumber rujukan....macam mentor lah.... Sebab cikgu lain tu dah jadi “confident” untuk dapatkan bimbingan dari dia... sebab dia tersenarai guru yang cemerlang dalam PdP tu. Itu yang penting...(G23S37)

Menjadi dihormati oleh rakan sekerja

Ganjaran yang diterima oleh guru yang didapati cemerlang di dalam menjayakan program penyeliaan pengajaran guru akan dipandang tinggi dan dihormati oleh kalangan guru yang lain di sekolah mereka. Guru G9 misalnya telah menjelaskan perkara tersebut seperti berikut;

Pada saya, guru yang nama dia tersenarai dalam fail guru cemerlang program penyeliaan pengajaran ni memang guru yang hebat lah kan....Sebab saya nampak guru-guru lain memang ikhtiraf kejayaan dia tu..... Sebab memang dia bagus dan murid pun suka dia. Dengan

kecemerlangan dan kejayaan dia tu, dia dipandang hormat oleh cikgu-cikgu lain. Kalau murid tu memang dia hormat lah...cikgu dia kan!(G9S35)

4.7.2 Perkaitan Keberkesanan Pengurusan Program Kurikulum Dengan Motivasi Intrinsik dan Ektrinsik Kerja Guru Di Sekolah

Dapatan hasil temu bual mendapati keberkesanan pengurusan program kurikulum di sekolah menggambarkan kecemerlangan guru menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah mempunyai perkaitan dari segi memberi kesan kepada motivasi intrinsik guru dari segi perkara-perkara yang berikut;

Dari Segi Motivasi Intrinsik Kerja Guru

Dapatan hasil temu bual mendapati pengurusan program kurikulum yang sistematik di sekolah punyai perkaitan dari segi memberi kesan kepada motivasi intrinsik guru berdasarkan perkara berikut;

Meningkatkan disiplin sendiri guru

Pengurusan program kurikulum yang sistematik akan menjadikan guru melaksana program tersebut dengan berdisiplin tinggi. Disiplin diri yang tinggi sangat penting supaya dapat melaksana program tersebut seperti yang telah termaktub dalam takwim program kurikulum di sekolah. Guru G21 menjelaskan perkara tersebut seperti berikut;

Dapatan kajian tindakan sebelum ni menunjukkan takwim sekolah mesti diikuti semua guru bagi elak masalah. Penyeliaan pengajaran guru ni ada dimasukkan dalam takwim. Semua cikgu kena ambil tahu bila mereka akan diselia. Kita ada tempoh masa sebenarnya. Kita kena ada disiplin diri untuk laksana program tu dengan ikut takwim. Sebab takwim program kurikulum ni sebagai panduan untuk fokus kerja cikgu kita di sekolah. Kita akan lebih bermotivasi apabila bekerja mengikut takwim dan nampak hala tuju pengurusan kurikulum kita di sekolah. (G21S21)

Menambah kefahaman peranan sendiri guru

Mesyuarat pengurusan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru sangat penting dilaksana dengan terancang dan berkesan supaya guru benar-benar memahami peranannya dalam menjayakan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang mencabar di sekolah. Guru G21 menjelaskan perkara tersebut seperti berikut;

Program kurikulum di sekolah khususnya penyeliaan pengajaran guru akan mudah dicapai matlamatnya apabila semua guru benar-benar memahami peranannya di sekolah bagi menjayakan objektifnya dengan cemerlang. Kita kena adakan kalau boleh sebulan sekali mesyuarat berkaitan program tu. Bila guru dapat benar-benar faham, maka dia akan lebih bermotivasi untuk mencapai objektif program tu (G21S24)

Menjana sifat empati diri guru

Guru G9 menjelaskan sikap empati yang tinggi perlu ada bagi membentuk suasana kerja yang saling hormat menghormati dalam mengurus dan melaksana pengurusan program kurikulum di sekolah. Adanya sikap empati dalam kalangan guru penyelia dan guru yang diselia boleh menjadikan kalangan guru tersebut bermotivasi untuk menjayakan tugas yang telah diamanahkan. Guru G9 menjelaskan perkara tersebut seperti berikut;

Kebanyakan guru akan bermotivasi nak laksanakan penyeliaan ni bila penyelia tu ada sikap yang memahami keperluan gurunya. Dia sebenarnya perlu ada sikap berempati yang tinggi dalam mengurus program penyeliaan ni. Sebab kita tengok sendiri guru-guru kita ni ada banyak latar belakang sosial dan latar belakang pengalaman kerja yang pelbagai kan.....jadi sikap empati tinggi dalam kalangan penyelia ni boleh menjadikan guru rasa selesa dan bermotivasi untuk diselia dan dinilai PdP nya di sekolah.... Sebab dia dah yakin dengan penyelia dia dan dia dah sedia apa dia nak buat dalam kelas tu.....(G9S22)

Dari Segi Motivasi Ekstrinsik Kerja Guru

Dapatan hasil temu bual ini mendapati guru menyatakan bahawa pengurusan program kurikulum yang sistematik di sekolah boleh memberi kesan kepada motivasi ekstrinsik berasaskan pelaksanaan program yang berjadual, mengikut takwim dan mesyuarat pengurusan program yang berkesan dengan melibatkan semua guru di sekolah. Keterangan hasil temu bual adalah berdasarkan pandangan-pandangan daripada kalangan guru seperti berikut;

Berasaskan pelaksanaan program yang berjadual

Guru G8 menyatakan pelaksanaan program akan berjalan lancar dan guru akan bermotivasi untuk bekerja dan diselia dengan adanya pelaksanaan program yang berjadual dan dipantau oleh pentadbir akan kebolehlaksanaannya dari semasa ke semasa;

Yang paling penting pengurusan program penyeliaan tu mesti ada jadual yang terancang....tak menyusahkan cikgu. Kena adil untuk semua cikgu. Selepas itu kena pastikan ikut jadual bila nak masuk menyelia. Tak boleh la nak selia ikut suka saja. Jika kita tak proper ikut jadual tu, guru akan pandang negatif pada penyelia. Dia pun jadi tak bermotivasi untuk mengajar nanti.(G8S16)

Berasaskan pelaksanaan program yang mengikut takwim

Guru akan bermotivasi tinggi dengan adanya kefungisian kerja pelaksanaan program tersebut yang mengikut takwim program kurikulum di sekolah mereka. Pemantauan pihak pengetua sangat penting berhubung perkara tersebut. Pihak pentadbir di sekolah perlu bekerjasama dengan guru bagi memastikan takwim pengurusan program kurikulum di sekolah dirancang secara bersama dan mengambil kira semua aspek urus tadbir di sekolah misalnya dari segi kurikulum, kokurikulum dan sukan di sekolah. Guru G20 menjelaskan perkara tersebut seperti berikut;

Tapi, takwim tu kena dirancang dengan penuh hati-hati. Sebab kita ada program kurikulum yang banyak...macam ada program IThink, Sistem SAPS, MBMMBI dan macam-macam lagi...tu tak masuk program disiplin, kaunseling dan koko....jadi kita mesti adakan takwim yang terbaik dan diterima oleh semua guru. Kita tak nak atas kertas takwim ok, tapi pelaksanaan ko. Bila cikgu selesa tengok takwim kurikulum sekolah dia, dia pun akan bermotivasi untuk melaksanakan program tu.(G20S21)

Berasaskan pelaksanaan mesyuarat berkesan yang melibatkan semua guru

Pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah akan berjaya mencapai objektifnya berasaskan adanya mesyuarat yang berkesan yang melibatkan semua guru. Dengan itu, hala tuju, objektif, kaedah pelaksanaan dan jadual pelaksanaan akan dibincang secara bersama melibatkan semua guru. Dengan itu, semua guru akan bermaklumat dan jelas dari segi proses dan jadual pelaksanaannya. Semua guru akan selesa dan bersedia untuk bekerja. Motivasi guru juga akan meningkat dengan adanya pelaksanaan mesyuarat yang berkaitan. Guru G1 telah memberikan pandangannya berhubung perkara tersebut seperti berikut;

Kita akan berjaya mencapai objektif penyeliaan ni bila awal mesyuarat pertama tu lagi dah berkesan. Asasnya ialah ia mesti melibatkan semua guru....dan diberi peluang semua guru bagi pandangan. Kita nak bantu guru kan..... Jadi kita kena tanya dia apa dia nak. Bila pentadbir bagi peluang guru bagi pandangan, ada sumbang saran yang elok macam mana nak berjaya dalam penyeliaan tu....., maka cikgu akan seronok dan bermotivasi tinggi untuk menjayakannya di sekolah. (G1S19)

4.7.3 Perkaitan Keberkesanan Pengurusan Persekitaran Pembelajaran Dengan Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Kerja Guru Di Sekolah

Dapatan hasil temu bual dalam kajian ini mendapati kalangan guru berpendapat bahawa penekanan dari aspek pengurusan persekitaran pembelajaran oleh pihak pentadbir

sekolah semasa menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah mempunyai perkaitan dari segi memberi kesan kepada motivasi intrinsik guru dari segi perkara-perkara yang berikut;

Dari Segi Motivasi Intrinsik Kerja Guru

Dapatan hasil temu bual mendapati pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah yang positif punyai perkaitan dari segi kesan terhadap motivasi intrinsik kerja guru dari aspek kesihatan, kebersihan dan keselamatan guru sama ada di dalam atau diluar bilik darjah di sekolah. Maklumat berhubung faktor yang memberi kesan motivasi intrinsik guru tersebut adalah seperti berikut;

Berasaskan persekitaran budaya kerja yang mengutamakan aspek penjagaan kesihatan

Suasana di dalam sekolah yang mengutamakan penjagaan kesihatan warga sekolah punyai perkaitan dari segi memberi kesan kepada motivasi intrinsik kerja guru di sekolah. Aspek kesihatan mencakupi budaya komunikasi, kepedulian pihak pentadbir terhadap kesihatan guru dan murid dan kedudukan sekolah yang bebas daripada pencemaran alam, kebisingan dan seumpamanya. Guru G20 menjelaskan perkara tersebut seperti berikut;

Pada saya, untuk membina persekitaran pembelajaran yang berkualiti di sekolah ni....semua guru sebenarnya beri kerjasama....guru disiplin....cikgu-cikgu biasa...memang kita bekerjasama dalam usaha membentuk budaya cintakan persekitaran sekolah yang sihat, bersih dan selamat. Itulah 3K (Program kesihatan, kebersihan dan keselamatan di sekolah). Paling utama aspek kesihatan.....sebab itu dalam penyeliaan pengajaran guru, pengetua sangat tekankan supaya guru mengambil perhatian dari segi kesihatan murid, suasana bilik darjah yang sihat misalnya guru dan murid bersumbang saran dengan komunikasi yang positif....itu semua kita ambil perhatian. Sebab persekitaran pembelajaran

yang sihat ni menjadikan guru bermotivasi kerja tinggi untuk mengajar di dalam bilik darjah. Murid-murid pun akan mudah belajar dan bermotivasi belajar dengan adanya persekitaran pembelajaran yang sihat macam tu.....(G20S12)

Berasaskan persekitaran budaya kerja yang mengutamakan aspek penjagaan kebersihan

Suasana di dalam sekolah yang mengutamakan penjagaan kebersihan memberi kesan kepada motivasi intrinsik kerja guru di sekolah. Guru G15 menjelaskan perkara tersebut seperti berikut;

Biasanya kalau kawalan kebersihan dalam sesebuah bilik darjah tak berkesan, cikgu tu akan dipanggil. Kita sedar persekitaran yang bersih akan mempengaruhi motivasi guru mengajar dalam bilik darjah. Pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah akan menilai keupayaan guru mempengaruhi muridnya membentuk persekitaran yang bersih di dalam bilik darjah.(G15S9)

Berasaskan persekitaran budaya kerja yang mengutamakan aspek penjagaan keselamatan

Suasana di dalam sekolah yang mengutamakan penjagaan keselamatan warga sekolah juga memberi kesan kepada motivasi intrinsik kerja guru di sekolah. Pihak pentadbir sekolah mengambil berat aspek keselamatan dengan menekankannya semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Perkara tersebut telah dijelaskan oleh guru G1 seperti berikut;

Di dalam bilik darjah, kita kena pastikan semua keadaan selamat. Ia ditegaskan oleh pengetua sekolah banyak kali. Penyeliaan pengajaran guru tidak akan berjaya dilaksanakan jika peralatan dalam bilik darjah tidak teratur, kotor dan tidak selamat untuk digunakan. Guru bertanggungjawab memastikan keadaan di dalam bilik darjah selamat misalnya perhatikan suis kipas dan lampu ok.....kerusi meja ok.....dan lantai bilik darjah tu

mesti berkeadaan baik, supaya kita nak mencegah daripada sesuatu kemalangan atau marabahaya.....(G1S8)

Dari Segi Motivasi Ekstrinsik Kerja Guru

Dapatan hasil temu bual mendapati pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah yang positif memberi kesan kepada motivasi ekstrinsik guru dari segi menjana daya tarikan untuk belajar, suasana pembelajaran yang penuh keceriaan dan persekitaran sekolah yang menjana semangat guru untuk mengajar di sekolah. Maklumat berhubung perkara tersebut adalah seperti berikut;

Berasaskan suasana persekitaran sekolah punyai daya tarikan melaksana PdP di sekolah

Persekitaran di dalam dan luar bilik darjah yang menarik akan memotivasikan guru mengajar dan menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Guru G2 telah memberikan pandangannya berasaskan perkara tersebut seperti berikut;

Saya suka persekitaran bilik darjah dan luar bilik darjah yang menarik. Ada kawasan taman. Ada kawasan sudut pameran seni tangan. Ada sudut bacaan. Persekitaran sekolah yang menarik memberi daya tarikan untuk guru dan murid menjayakan PdP dengan berkesan. Guru-guru memang akan bermotivasi tinggi untuk bekerja dalam suasana yang menarik dan cantik. Penyeliaan pengajaran pun akan berjaya dilaksanakan dengan lebih berkesan. (G2S8)

Berasaskan suasana pembelajaran yang berorientasikan keceriaan guru mengajar

Guru yang ceria selalunya bermotivasi tinggi dan punyai pengaruh yang kuat untuk memotivasikan murid belajar dengan berkesan di dalam bilik darjah. Pihak pengetua sentiasa menekankan agar guru menampakkan imej yang ceria ketika mengajar di dalam bilik darjah. Guru G9 menjelaskan perkara tersebut seperti berikut;

Suasana dalam bilik darjah yang ceria akan membantu melancarkan proses penyeliaan guru. Penyelia suka melihat guru mengajar dengan ceria. Pelajar pun sebenarnya suka cikgu yang aktif dan ceria mengajar mereka di sekolah. Sikap guru yang ceria menjadikan diri mereka sentiasa bermotivasi bagi melaksanakan program kurikulum di sekolah. (G9S10)

Berasaskan suasana pembelajaran yang menimbulkan rasa bersemangat guru untuk mengajar

Persekitaran pembelajaran yang positif di sekolah dengan kata-kata mutiara hikmah, motivasi diri dan patriotisme yang banyak diadakan di dinding bangunan, dinding di dalam bilik darjah dan papan-papan kenyataan di sekolah bertujuan mendorong semangat warga sekolah khususnya murid sekolah supaya maju jaya dalam bidang pelajaran mereka. Ia jelasnya membentuk persekitaran pembelajaran yang positif di sekolah dan akan membantu meningkatkan motivasi guru mengajar dan menjayakan banyak program kurikulum khususnya penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah masing-masing. Guru G15 menjelaskan perkara tersebut seperti berikut;

Ciri persekitaran bilik darjah yang berkesan untuk PdP ialah keadaan dalam bilik darjah yang bersih, tenang dan ada perhiasan perhiasan yang berupa kata-kata motivasi..... Ia pada saya akan mendorong semangat guru dan pelajar melaksana PdP dengan seronok dan pelajar akan cepat faham bila dia bersemangat ketika belajar tu..... dan pada saya persekitaran pembelajaran begitu akan meningkatkan motivasi kerja guru di dalam bilik darjah. Penyelia pengajaran bila tengok keadaan bersemangat macam tu, akan memudahkan dia menilai dan merumus hasil pengajaran guru yang diselia. (G17S10)

4.7.4 Perkaitan Keberkesanan Pelaksanaan Laporan Program Penyeliaan Pengajaran Dengan Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Kerja Guru Di Sekolah

Dapatan hasil temu bual mendapati pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran yang menggambarkan kecemerlangan guru menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah mempunyai perkaitan dari segi memberi kesan kepada motivasi intrinsik guru dari segi perkara-perkara yang berikut;

Dari Segi Motivasi Intrinsik Kerja Guru

Dapatan hasil temu bual mendapati pelaksanaan laporan program yang positif memberi kesan terhadap motivasi intrinsik guru dari aspek pengukuhan emosi dan bimbingan perkhidmatan guru di sekolah. Maklumat berhubung perkara tersebut adalah seperti berikut;

Laporan yang membina emosi guru

Pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru yang berkualiti akan membina emosi yang positif dalam kalangan guru. Ia seterusnya akan menaikkan semangat dan motivasi guru untuk bekerja dengan lebih cemerlang di sekolah masing-masing. Guru G3 telah menjelaskan perkara tersebut seperti berikut;

Laporannya pendek, tapi maksudnya mendalam dan jelas sebagai panduan kepada guru. Biasanya penyelia akan berikan penjelasan yang lebih lanjut. Ia juga bersifat positif dari segi membina emosi guru supaya lebih bersemangat melaksana PdP di dalam bilik darjah.(G3S28)

Laporan yang membimbing guru

Laporan yang berkualiti tidak bersifat menghukum guru sebaliknya membimbing guru bagi mengukuh kemahiran pedagogi mereka dan mengelak daripada kelemahan yang berulang. Guru G20 menjelaskan perkara tersebut seperti berikut;

Laporan yang baik mesti bersifat membimbing dengan memberi penekanan kepada teknik PdP yang sesuai.....misalnya sesuai dengan karektor guru. Pada saya laporan yang bersifat membimbing akan membina motivasi guru untuk meningkatkan produktivitinya dalam bilik darjah. Ia akan mendorong guru untuk lebih berketrampilan untuk mengajar dan belajar dari semasa ke semasa. (G20S31)

Dari Segi Motivasi Ekstrinsik Kerja Guru

Dapatan hasil temu bual mendapati pelaksanaan laporan program yang positif memberi kesan kepada motivasi ekstrinsik guru berasaskan kandungan laporan yang mudah difahami dan dokumentasi laporan tersebut juga mudah dirujuk oleh guru. Maklumat berhubung perkara tersebut adalah seperti berikut;

Berasaskan laporan yang mudah difahami

Terdapat isu laporan program yang terlalu ringkas dan tidak membantu guru meningkatkan kefahaman dan pengetahuan mereka dalam bidang penyeliaan pengajaran guru. Laporan yang sifatnya mudah difahami maksudnya dan dikukuhkan dengan huraian laporan PdP yang positif akan memberi kesan kepada motivasi kerja guru di sekolah. Perkara tersebut dinyatakan oleh guru G6 seperti berikut;

Laporan yang terbaik ialah laporan yang mengandungi maklumat yang mudah difaham dan jelas maklumatnya bagi mengatasi kekurangan guru jika ada semasa pelaksanaan program tersebut. (G6S31)

Berasaskan laporan tersebut mudah dirujuk dan dicapai

Terdapat isu yang menjelaskan bahawa pihak guru tertekan kerana tidak dapat maklumat dan panduan bagaimana untuk menjayakan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Dokumentasi laporan pelaksanaan program tersebut sangat penting dan perlu ditempatkan di lokasi yang mudah untuk guru rujuk dan capai. Guru G9

menjelaskan bahawa laporan yang mudah dirujuk dan dicapai akan membantu membantu menjana motivasi kerja guru di dalam bilik darjah;

Laporan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mesti didokumentasi dengan berkualiti dari segi masa pelaporan dan hasil laporan tu....perlu disimpan dalam fail yang khusus. Dokumentasi laporan penyeliaan pengajaran guru tu juga mesti mudah untuk semua guru memperolehnya. Ia penting sebagai rujukan kepada semua guru.... untuk dijadikan panduan. (G9S29)

4.7.5 Perkaitan Keberkesanan Pelaksanaan Latihan Program Pengurusan Penyeliaan Pengajaran Dengan Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Kerja Guru Di Sekolah

Dapatan hasil temu bual mendapati pelaksanaan latihan program pengurusan penyeliaan pengajaran yang menggambarkan kecemerlangan guru menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah mempunyai perkaitan dari segi memberi kesan kepada motivasi intrinsik guru dari segi perkara-perkara yang berikut;

Dari Segi Motivasi Intrinsik Kerja Guru

Dapatan hasil temu bual mendapati pelaksanaan latihan program penyeliaan pengajaran guru sebelum melaksanakan program tersebut di dalam bilik darjah di sekolah punyai perkaitan dari segi memberi kesan kepada motivasi intrinsik guru berdasarkan perkara berikut;

Guru menjadi seronok belajar perkara baharu

Latihan sangat penting bagi mencapai objektif pelaksanaan program tersebut di sekolah. Guru G5 menjelaskan latihan yang terbaik ialah adanya jurulatih yang boleh

merangsang guru seronok belajar perkara baharu berkaitan kaedah pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang terbaik di sekolah;

Saya nampak cikgu kita tahu penyeliaan pengajaran tu penting bagi meningkatkan kemahiran PdP mereka di sekolah. Jadi, jurulatih mesti bijak *tackle* pemikiran guru melihat cara menjayakan program itu dengan teknik yang menarik dan baru. Biar cikgu kita terpesona dengan pengetahuan baru yang menarik tu. Guru akan menjadi lebih bersedia dan bermotivasi untuk diselia dan menyelia. Sebab cikgu tu....dia dah nampak fungsinya kepada perkembangan kerjayanya pada masa depan.(G5S32)

Ilmu pengetahuan guru bertambah

Manakala guru G14 pula menyatakan latihan yang berkesan adalah berasaskan keupayaan jurulatih membantu menambah ilmu pengetahuan guru bagi melaksana PdP dan mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah;

Dalam setahun kita kena buat paling kurang sekali latihan ni. Latihan yang berkesan menjadikan guru bertambah dari segi ilmu pengetahuan berhubung pelaksanaan program tersebut. Dengan ilmu pengetahuan yang mantap jadinya dia pasti lah bermotivasi nanti nak jayakan penyeliaan tu. (G14S3)

Kemahiran guru bertambah

Guru G19 pula menyatakan bahawa latihan yang berkualiti adalah pengisiannya yang boleh menambah kemahiran guru menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah;

Latihan yang berkualiti akan menambahkan kemahiran melaksana dan menjayakan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mereka. Misalnya kita tengok dari segi kaedah menyelia dan melapor penyeliaan tersebut....ia perlu dilaksana secara profesional. Semua cikgu perlu tahu kemahiran tu. Paling kurang cikgu tahu macam mana nak dapat skor tinggi dalam program tu nanti.... Cikgu akan berkeyakinan tinggi nak laksana program

tu sebab dia sendiri berkemahiran dan tahu apa yang hendak dinilai dan dilaporkan penyelia nanti. (G19S3)

Dari Segi Motivasi Ekstrinsik Kerja Guru

Dapatan hasil temu bual mendapati pelaksanaan latihan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah sebelum melaksanakan program tersebut di dalam bilik darjah memberi kesan kepada motivasi ekstrinsik guru untuk mengikuti dan menjayakan latihan program tersebut berdasarkan perkara berikut;

Berasaskan jurulatih yang terlatih dan berkemahiran tinggi.

Jurulatih yang terlatih dan berkemahiran tinggi akan membantu guru meningkatkan tahap kemahiran mereka bagi menjayakan program tersebut di sekolah mereka. Latihan yang berkualiti menurut guru G18 adalah yang dilaksana oleh kalangan jurulatih yang terlatih dan berkemahiran tinggi;

Saya suka jurulatih program yang terlatih dan berkemahiran tinggi. Macam juga cikgu yang pakar dan berkemahiran mengajar yang tinggi kan..... pelajar mesti suka kan...Kalau bagus teori sahaja...tapi penyampaian tak best....kita pun boring. Objektif latihan pun memang susah nak capai lah...Jadi pada saya jurulatih dalam program latihan mesti benar-benar terlatih dan berkemahiran tinggi. Kalau tidak, cikgu pun akan boring juga, sebab kehadirannya tidak memberi impak.(G18S2)

Berasaskan tempat latihan yang selesa.

Tempat latihan yang selesa menimbulkan minat guru untuk datang menjayakan sesi latihan tersebut. Dengan adanya tempat latihan yang selesa juga akan menimbulkan minat guru mengajar dan akan memotivasi semangat kerja guru untuk mengajar dengan lebih berfokus dan berkesan. Guru G1 menjelaskan perkara tersebut seperti berikut;

Berbanding daripada tidak ada...lebih baik ada walaupun sedikit. Tetapi apa yang penting, tempat latihan biarlah selesa. Kalau boleh ada langsung

yang bersih, kipas angin yang berfungsi. Ia akan memotivasi cikgu kita mengikuti latihan tu dengan lebih berfokus dan bermakna.(G1S6)

Berasaskan peralatan yang cukup dan sesuai dengan keperluan latihan program

Latihan sangat penting sebagai persediaan guru menjayakan program tersebut dengan cemerlang. Manakala latihan yang berkesan perlu disokong dengan peralatan latihan yang cukup dan sesuai. Ia bagi mengelak isu guru merungut peralatan latihan kurang dan tidak berkualiti. Ia juga bagi mengelak persepsi negatif guru berhubung kepentingan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mereka. Guru G21 menjelaskan perkara tersebut seperti berikut;

Pihak pentadbir di sekolah mestilah ambil berat soal peralatan dan keperluan latihan penyeliaan ni. Kita perlukan misalnya buku panduan yang jelas, dewan latihan yang selesa, peralatan belajar macam komputer, LCD dan seumpamanya. Ia penting bagi memotivasi cikgu kita menjayakan latihan tersebut dengan cemerlang dan mendapat pengetahuan yang cukup untuk menjayakan program tersebut di sekolah. (G21S7)

4.8 Kesimpulan

Kesimpulannya, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang sistematik dan menyeluruh mempunyai perkaitan dari segi memberi kesan terhadap motivasi kerja guru. Dari segi ilmu bidang motivasi, ia memberi kesan motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam kalangan guru di sekolah. Perkara berkenaan dijelaskan melalui dapatan analisis temu bual yang didapati menjelaskan elemen-elemen utama motivasi intrinsik dan ekstrinsik guru yang terhasil daripada perkaitan lima dimensi pemboleh ubah pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah iaitu dimensi pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru di sekolah.

Dapatan analisis temu bual dalam kajian ini mendapati aspek motivasi intrinsik dan ekstrinsik kerja guru yang hampir selari dengan Teori Motivasi Dua Faktor oleh Herzberg (1968). Ia berbeza dari segi bentuk atau trait aspek yang merujuk kepada elemen motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang diperolehi atau dialami oleh guru melalui pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Dapatan hasil temu bual ini menunjukkan bahawa dari aspek dimensi pelaksanaan ganjaran kepada guru, dapatan hasil temu bual mendapati pelaksanaan ganjaran kepada guru memberi kesan kepada motivasi instrinsik kerja guru dari aspek kepuasan hati, rasa gembira dan rasa bersemangat dalam kalangan guru melaksana perkhidmatan PdP dan program tersebut dengan tindak kerja yang terbaik di sekolah mereka.

Manakala perkaitan yang memberi kesan dari segi motivasi ekstrinsik kerja guru pula ialah dari segi peningkatan imej diri, menjadi sumber rujukan rakan sekerja dan dihormati oleh guru lain di sekolah. Seterusnya, dari aspek dimensi pengurusan program kurikulum di sekolah pula, dapatan hasil temu bual mendapati pengurusan program kurikulum yang sistematik punyai perkaitan yang memberi kesan kepada motivasi instrinsik kerja guru berasaskan kepada disiplin sendiri, memahami peranan sendiri dan menjana empati sendiri. Manakala perkaitan yang memberi kesan dari segi motivasi ekstrinsik kerja guru pula ialah berasaskan budaya kerja secara berjadual, proses tindak kerja yang bertakwim dan pelaksanaan mesyuarat secara berkesan dengan melibatkan semua guru bagi memastikan objektif program dicapai dengan cemerlang di sekolah mereka.

Dari aspek dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah pula, dapatan analisis temu bual mendapati pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah punyai perkaitan yang memberi kesan kepada motivasi instrinsik kerja guru dari aspek penjagaan kesihatan, penjagaan kebersihan dan penjagaan keselamatan semua warga di sekolah khususnya pelajar. Manakala perkaitan yang akan memberi kesan motivasi

kerja kepada guru dari segi motivasi ekstrinsik guru pula ialah berasaskan aspek persekitaran pembelajaran di sekolah yang mempunyai daya tarikan belajar, mewujudkan suasana keceriaan semasa sesi pembelajaran di dalam bilik darjah dan suasana sekolah yang banyak memaparkan papan iklan dan kenyataan yang menaikkan motivasi diri, semangat tinggi dan kesedaran untuk maju jaya dalam profesionalisme guru di sekolah.

Dari aspek dimensi pelaksanaan laporan program pula, dapatan hasil temu bual mendapati pelaksanaan laporan program punyai perkaitan yang memberi kesan kepada motivasi instrinsik kerja guru iaitu dari segi membina emosi dan membimbing guru ke arah pemantapan teknik dan kaedah PdP yang terbaik. Manakala perkaitan yang memberi kesan dari segi motivasi ekstrinsik kerja guru pula ialah berasaskan kandungan laporan program yang mudah difahami guru dan pendokumentasian program tersebut mudah dicapai dan dirujuk oleh semua guru di sekolah. Dari aspek dimensi pelaksanaan latihan program pula, dapatan hasil temu bual mendapati pelaksanaan latihan memberi kesan kepada motivasi instrinsik kerja guru iaitu dari segi menimbulkan keseronokan guru bekerja, menambahkan ilmu pengetahuan guru dalam bidang berkaitan dan menambah kemahiran PdP guru di dalam bilik darjah. Manakala perkaitan yang memberi kesan dari segi motivasi ekstrinsik kerja guru pula adalah berasaskan jurulatih yang terlatih dan berkemahiran tinggi, tempat latihan yang selesa dan peralatan latihan yang cukup dan sesuai dengan kepentingan latihan bagi menjayakan program tersebut di sekolah masing-masing.

BAB 5

RINGKASAN KAJIAN, IMPLIKASI KAJIAN, CADANGAN KAJIAN LANJUTAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pengenalan

Pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah bertujuan untuk merealisasikan dasar pendidikan negara. Ia juga bagi memastikan PdP guru di sekolah dilaksana dengan berkesan dan ditingkatkan secara bersepadu dari semasa ke semasa. Justeru, kajian mengenai pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah adalah menjadi satu keperluan bagi memperkasa bidang kurikulum dan memartabatkan profesionalisme keguruan di SMK. Ia sangat penting untuk memantapkan proses pembangunan kurikulum di sekolah dan mendukung aspirasi dasar kurikulum kebangsaan pimpinan pihak yang bertanggungjawab di KPM.

Seterusnya, bab ini merangkumi laporan berhubung aspek-aspek ringkasan kajian, rumusan kajian, implikasi kajian dan cadangan kajian lanjutan berhubung pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK. Ringkasan kajian ini juga menyentuh tentang objektif, metodologi dan hasil kajian. Bahagian rumusan kajian menyentuh tentang pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor secara umum dan khusus berasaskan dapatan analisis kajian ini yang merujuk kepada proses pelaksanaan program mencakupi aspek dimensi pelaksanaan latihan program penyeliaan pengajaran guru, pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru yang cemerlang dalam menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah.

Laporan tesis ini juga menjelaskan dapatan analisis kajian berhubung tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah, ciri-ciri utama pelaksanaan

penyeliaan pengajaran guru di sekolah, perbezaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah berdasarkan latar belakang demografi guru dan perkaitan keberkesanan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dengan motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor. Akhir sekali, pengkaji melapor berkaitan beberapa implikasi kajian, cadangan pengkaji dan cadangan kajian lanjutan dikemukakan di dalam bahagian ini dengan bertujuan membina kesinambungan ilmu pengetahuan dalam bidang ini pada masa hadapan.

5.2 Ringkasan Kajian

Di dalam proses tindakan awal kajian ini, pengkaji merujuk kepada dasar pengurusan kurikulum di sekolah oleh KPM. Ia berkaitan kewajipan agar semua guru melaksana dan menjayakan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah rendah dan menengah seluruh Malaysia (SPI Bil. 3, KPM, 1987). Berhubung perkara tersebut, terdapat beberapa kajian berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah telah dilaksanakan oleh para pengkaji yang terdahulu mencakupi kajian daripada dalam dan luar negara.

Daripada dalam negara, di antara kajian oleh para pengkaji berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah ialah Aplikasi Gaya Penyeliaan Pengajaran Guru Pembimbing Dalam Pengurusan Latihan Mengajar, oleh Wan Shafira (2011), Penyeliaan Pendidikan : Kepimpinan Pengajaran Guru Besar dan Pengetua, oleh Nazaruddin (1992), Penyeliaan Pengajaran Satu Pendekatan Kaunseling, oleh Asnah (1995), Keberkesanan Penyeliaan Pengajaran Guru di Sekolah Luar Bandar Daerah Muar, oleh Haliza (2005), Penyeliaan Pengajaran Satu Harapan, oleh Ismail (1986) Penyeliaan Klinikal – Satu Pendekatan Terhadap Pengajaran Dan Pembelajaran Di Sekolah, oleh Rahimah (1986), Sikap Guru Terhadap Pelaksanaan Penyeliaan

Pengajaran, oleh Vijayaamalar dan Suhaida (2013) dan Penyeliaan Klinikal Satu Pendekatan Berhikmah, oleh Ismail dan Othman (2001).

Manakala daripada luar negara pula, di antara kajian oleh para pengkaji berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah ialah Penyeliaan Pengajaran dan Penilaian, oleh Nolan (2004), Persepsi Guru Sekolah Menengah Tinggi Terhadap Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru di Sekolah Menengah Ukraine dan Kanada, oleh Kutsyuruba (2003), Penyeliaan dan Kepimpinan Pengajaran, Satu Pendekatan Pembangunan, Glickman et al., (2001), Panduan Asas Penyeliaan Pengajaran oleh Kepimpinan Pengajaran, oleh Glickman et al., (2005), Efikasi Guru, Penyeliaan dan Guru Sumber Sekolah Pendidikan Khas, oleh Coladarci (1997), Bagaimana Penyeliaan Pengajaran Mempengaruhi Efikasi dan Komitmen Guru, oleh Ebmeier (2003), Masalah Latihan Dan Masalah Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru di Addis Ababa, oleh Chanyalew (2005) dan Penyeliaan Pengajaran Di Empat Buah Sekolah Menengah Zimbabwe, oleh Mupoperi (2007).

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui tahap pelaksanaan program, ciri-ciri utama pelaksanaan program, apakah perbezaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan latar belakang demografi guru dan sejauhmana wujudnya perkaitan keberkesanan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dengan motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor.

Kerangka konseptual kajian ini adalah berasaskan gabungan Model Proses Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell J.T (1978) dan Model Sistem Kendalian oleh Stoner dan Wankel (1985). Model-model tersebut dipilih atas rasional ia sangat selari dengan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah yang terkandung di dalam surat pekeliling ikhtisas Bil. 3 KPM (1987). Dengan berpandukan model-model panduan pelaksanaan program yang berkaitan, beserta surat punca kuasa oleh pihak KPM yang mengandungi panduan dan penekanan agar semua

guru melaksana dengan terancang dan sistematik untuk mencapai objektif program tersebut pada tahap kecemerlangan, ia membantu pengkaji untuk mendapatkan jawapan yang diharap berdasarkan persoalan dalam kajian ini. Model penyeliaan oleh Lovell J.T (1978) menekankan lima aspek penting bagi pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah secara bersepadu. Justeru, ia dijadikan sebagai pemboleh ubah bebas dalam kajian ini dan manakala pemboleh ubah bersandarnya adalah dari aspek motivasi kerja guru. Ia adalah untuk mengetahui apakah perkaitan keberkesanan proses pelaksanaan program tersebut terhadap motivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah. Manakala metodologi kajian ini menggunakan kaedah kajian kuantitatif dan disokong oleh kaedah kajian kualitatif bagi mendapatkan maklumat yang jelas mengenai apakah elemen utama yang menyumbang kepada kejayaan pelaksanaan program tersebut pada tahap tinggi dan apakah perkaitan kejayaan proses pelaksanaan program tersebut secara berkesan terhadap motivasi intrinsik dan enstrinsik kerja guru di sekolah.

Dapatan kajian secara kuantitatif diperoleh secara kutipan data melalui instrumen soal selidik yang ditadbir sendiri oleh responden manakala dapatan kajian secara kualitatif pula diperoleh secara kaedah temu bual secara kelompok berfokus. Manakala dapatan daripada hasil kajian temu bual dalam kajian ini bertujuan bagi menjelaskan lagi dapatan maklumat daripada hasil soal selidik kuantitatif dalam kajian ini. Kaedah temu bual secara kelompok berfokus dalam kajian ini juga diadakan dengan objektif untuk mengetahui tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di laksanakan di sekolah pada hari ini dan perkaitan keberkesanan pelaksanaan program tersebut dengan motivasi kerja dalam kalangan guru di SMK negeri Selangor.

Dapatan kajian ini diharap membantu semua guru di SMK untuk merancang, mengurus, melaksana, menilai dan melapor pelaksanaan program tersebut secara holistik, berfokus dan jelas akan proses dan objektif pelaksanaannya. Program tersebut juga akan dilihat sangat bermakna, bernilai dan profesional apabila ia dilihat bukan

sahaja dari aspek keperluan tindakan semasa program, sebaliknya ia dinilai dan dilihat dari segi sebelum, semasa dan selepas program tersebut dilaksanakan secara formal di SMK negeri Selangor. Ia selari dengan konsep utama yang ditekankan dalam model pengurusan pendidikan yang menjadi kerangka konsep kajian ini iaitu Model Sistem Kendalian Stoner dan Wankel (1985), rujuk halaman 42.

Pengkaji telah membina soal selidik berkaitan dengan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah melalui sorotan kajian lepas dan mendapatkan nasihat pakar dalam bidang penyeliaan pengajaran guru. Sumber rujukan utama dalam pembinaan soal selidik ini ialah instrumen kajian oleh Babatope Kolade Oyewole (2013). Surat kebenaran menggunakan soal selidik berkaitan adalah seperti pada Lampiran 5. Jumlah sampel yang terlibat di dalam kajian ini ialah seramai 1,646 orang guru dan seramai 24 orang sampel kajian temu bual yang terdiri daripada kalangan guru biasa biasa di SMK.

Secara keseluruhannya, responden bersetuju bahawa motivasi guru adalah pada tahap tinggi terhadap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Dimensi yang terlibat sebagai pemboleh ubah dalam kajian ini ialah pelaksanaan latihan program pengurusan penyeliaan pengajaran guru di sekolah, pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah, pengurusan program kurikulum di sekolah, pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran dan pelaksanaan ganjaran kepada guru yang menyumbang kepada kejayaan penyeliaan pengajaran di SMK negeri Selangor.

Jelasnya, dapatan kajian ini mendapati warga guru berpendapat pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru adalah penting dan dipengaruhi oleh kelima-lima faktor tersebut. Seterusnya, dapatan kajian juga mendapati bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah boleh menjana motivasi kerja guru berasaskan sokongan daripada kelima-lima faktor dimensi pemboleh ubah bebas di dalam kajian ini.

5.3 Perbincangan Dapatan Kajian

Perbincangan berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor dibincangkan mengikut beberapa sub topik penting kajian ini berdasarkan proses pelaksanaannya secara bersepadu, menurut perspektif guru di sekolah dan motivasi kerja guru melaksana perkhidmatan PdP di dalam bilik darjah di SMK negeri Selangor.

5.3.1 Tahap Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru di SMK negeri Selangor Secara Keseluruhan

Berdasarkan dapatan bagi persoalan kajian pertama menunjukkan tahap kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor dipengaruhi oleh lima aspek yang merupakan proses pengurusan program tersebut secara bersepadu di sekolah. Kelima-lima aspek proses pengurusan program tersebut adalah berdasarkan Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell J.T (1978).

Sehubungan dengan itu, dapatan analisis soal selidik kuantitatif kajian ini mendapati tahap dimensi pelaksanaan yang tertinggi mempengaruhi kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah adalah dimensi pengurusan program kurikulum. Seterusnya kedua tertinggi adalah dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran, ketiga tertinggi adalah dimensi pelaksanaan laporan program, ke empat tertinggi adalah dimensi pelaksanaan latihan program dan terakhir iaitu kelima tertinggi adalah dimensi pelaksanaan ganjaran kepada guru.

Maklumat mengenai faktor yang menyumbang kepada tahap kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor secara lebih mendalam adalah berdasarkan pandangan oleh kalangan guru melalui sesi temu bual kelompok berfokus dalam kajian ini. Pandangan guru sangat penting bagi mengembangkan sumber dengan meletakkan peraturan dan keutamaan tertentu dalam sesuatu kajian (Ahmad Atory, 1996; Alpander, 1982; Heather et al., 2012 dan Robiah,

2002). Pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dengan menggunakan Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran oleh Lovell J.T (1978), telah dikaji dan dihubungkan oleh Ahmad Kamal et al., (2014) sebagai model proses pelaksanaan program tersebut di peringkat sekolah Malaysia. Jelasnya, model pelaksanaan penyeliaan pengajaran oleh Lovell J.T (1978) tersebut didapati selari dengan Panduan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru di Sekolah, SPI Bil 3/1987 KPM dan Model Pelaksanaan Penyeliaan Saintifik yang telah dikaji oleh Glanz (2000) dan Sergiovanni dan Starratt (2002).

Secara keseluruhannya, kalangan guru di SMK negeri Selangor yang terlibat sebagai sampel dalam kajian ini telah bersetuju dengan semua lima konstruk dimensi pemboleh ubah bebas dalam kajian ini iaitu latihan pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru, pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru dan pelaksanaan ganjaran kepada guru yang terbukti cemerlang dalam menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Dapatan kajian ini jelasnya menyokong pandangan Lovell J.T (1978) dan Lovell dan Wiles (1983) bahawa aspek latihan, persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program yang berkualiti dan pelaksanaan ganjaran guru sangat signifikan bagi mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkesan di sekolah. Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian Ahmad Kamal et al. (2014) yang mendapati pemboleh ubah pelaksanaan latihan, pengurusan persekitaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan hasil penyeliaan dan pelaksanaan ganjaran kepada guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang bersepadu di sekolah.

Kajian ini juga mendapati bahawa kebanyakan warga guru di sekolah bersetuju pelaksanaan latihan sebelum program tersebut jika diadakan akan membantu kalangan

guru memahami objektif dan hala tuju pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dengan lebih jelas. Namun, masalah utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah adalah kurangnya latihan bersepadu sebelum program tersebut diadakan (Halimah, 2006 dan Olivia dan Pawlas, 2004). Kesedaran dan kefahaman berhubung objektif program akan membantu guru menjayakan program tersebut dengan lebih lancar, bersistem dan bermakna. Dapatan kajian ini juga jelas selari dengan pandangan Hopskin (2010) bahawa penyeliaan pengajaran guru di sekolah mesti dilaksanakan dengan berobjektif, teratur dan jelas hala tujunya. Pemahaman kalangan guru berhubung objektif, kaedah pelaksanaan terbaik dan hala tuju pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah adalah sangat penting bagi menghasilkan kejayaan dalam melaksanakan dan memastikan kejayaan program tersebut mencapai objektifnya dengan cemerlang setiap sekolah berkaitan (Glatthorn, 1984; Mohd Zolkifli dan Lokman, 2005 dan Peter, 2011).

Kesimpulannya, untuk mencapai objektif pelaksanaan program tersebut di sekolah pada tahap tinggi, semua guru hendaklah bekerjasama bagi menjayakan proses pelaksanaannya secara bersepadu di sekolah. Pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru akan berjaya mencapai objektifnya dengan cemerlang dengan memastikan proses pelaksanaannya iaitu dari segi pengurusan program kurikulum di dalam bilik darjah, pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah, pelaksanaan laporan program, pelaksanaan latihan guru dan pelaksanaan ganjaran kepada guru diadakan dengan sistematik, terancang dan melibatkan kerjasama semua guru secara konsisten. Jelasnya, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkesan sangat penting bagi memartabat profesionalisme guru dan meningkatkan prestasi akademik murid di sekolah.

5.3.1.1 Tahap Pengurusan Program Kurikulum Dalam Usaha Mencapai Objektif Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Pada Tahap Tinggi

Berdasarkan hasil temu bual kumpulan berfokus dalam kajian ini, pengkaji mendapati kalangan guru berpendapat untuk mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah pada tahap yang tinggi, perkara utama yang mesti diberi fokus oleh pihak pengetua dan semua guru di sekolah ialah dari aspek pengurusan program kurikulum di sekolah. Dapatan hasil temu bual kajian ini mendapati, rumusan daripada hasil temu bual bersama guru ialah bahawa terdapat 4 aspek penting bagi mencapai objektif program tersebut pada tahap yang tinggi atau cemerlang. Ia adalah;

1. Pengurusan yang sistematik
2. Mendapat kerjasama daripada semua guru
3. Proses pengurusan program tersebut didokumentasi dengan baik
4. Kajian tindakan diadakan

Menurut (Azlin, 2006), kaedah utama mencapai objektif program dengan cemerlang ialah memastikan semua guru telah mendapat latihan pelaksanaan program tersebut pada awal tahun dengan. Jelasnya, dapatan hasil temu bual ini mendapati kalangan guru bersetuju bahawa pengurusan program kurikulum di sekolah yang berkualiti, cemerlang dan mencapai objektifnya pada tahap yang tinggi adalah berasaskan kepada pihak pentadbir mengambil berat bagi memastikan pengurusan yang sistematik. Tanpa pengurusan yang sistematik, warga guru mudah hilang fokus untuk melaksana sesuatu program kurikulum yang utama di sekolah. Pelaksanaannya juga mesti melibatkan kerjasama semua guru. Ia sangat penting bagi membentuk sikap bertanggungjawab dan meningkatkan produktiviti yang disasarkan. Manakala pemantauan oleh pihak pentadbir secara berterusan bagi memastikan pengurusan program didokumentasi dengan rapi amat diperlukan khususnya apabila pemantauan pengurusan sekolah oleh pihak Jemaah Nazir Sekolah. Manakala kajian tindakan sangat penting dilaksana bagi mengenalpasti

kelemahan semasa dan juga untuk memastikan proses dan kaedah penyeliaan pengajaran guru sentiasa meningkat dan berada pada tahap pencapaian yang tinggi. Jelasnya, ia juga sangat penting untuk membantu guru meningkatkan kecekapan amalan profesionalisme guru dalam menjayakan perkhidmatan PdP dan pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru yang berkualiti di sekolah.

Berdasarkan dapatan kajian ini ia jelas telah menyokong pandangan oleh beberapa orang pengkaji dalam bidang berkaitan merujuk dapatan kepustakaan berikut;

1. Pengurusan pelaksanaannya pula mesti dilaksana dengan teliti, sistematik dan jelas hala tujunya (Lovell dan Wiles, 1983, Hopskin, 2010; Abebe, 2014).
2. Pelaksanaannya perlu melibatkan kerjasama semua guru dari segi proses pelaksanaan, kaedah pelaksanaan, mengikut takwim program, sasaran mencapai objektif program dan pihak pentadbir memantau pelaksanaannya di sekolah dari semasa ke semasa (Glickman et al., 2005).
3. Program penyeliaan pengajaran ada dilaksanakan, namun tidak didokumentasi dengan lengkap. Pendokumentasi program sangat penting untuk tujuan rujukan guru dan tindakan susulan oleh pihak pentadbir di sekolah (JNJK, KPM, 2010).
4. Bagi memastikan pengisian latihan berhubung pelaksanaan program benar-benar menepati keperluan guru, kajian tindakan hendaklah dilaksanakan agar pihak guru pentadbir di sekolah dapat merancang pengurusan program tersebut dengan lebih lancar dan berkesan (Rockoff et al., 2008).

5.3.1.2 Tahap Pengurusan Persekitaran Pembelajaran Di Sekolah Dalam Usaha Mencapai Objektif Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Pada Tahap Tinggi.

Berdasarkan hasil temu bual dalam kajian ini, pengkaji mendapati bahawa kalangan guru berpendapat untuk mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di

sekolah pada tahap yang tinggi, perkara kedua penting yang diberi fokus utama oleh pihak warga guru di sekolah ialah aspek dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di luar dan di dalam bilik darjah di sekolah.

Rumusan daripada hasil dapatan temu bual bersama guru ialah terdapat 3 aspek penting bagi mencapai objektif program tersebut pada tahap yang tinggi atau cemerlang. Ia berkaitan penekanan pihak guru pentadbir di sekolah bagi mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dengan menyentuh tentang persekitaran di dalam bilik darjah iaitu;

1. Penekanan terhadap aspek kebersihan
2. Penekanan terhadap aspek kesihatan
3. Penekanan terhadap aspek keselamatan

Sehubungan dengan itu, warga guru bersetuju bahawa pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah boleh mempengaruhi keberkesanan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan pembelajaran murid di sekolah. Malah, ia menjadi kriteria utama kualiti sesebuah sekolah kepada pihak warga masyarakat di bandar dan luar bandar (Peretomode, 2004). Ia berdasarkan tahap kepekaan dan kejayaan pihak pengetua memimpin warga guru dan murid di sekolahnya dari segi amalan membudayakan kepentingan penjagaan kesihatan diri dan persekitaran sekolah, penjagaan kebersihan di dalam dan di luar bilik darjah dan membudayakan amalan sikap mengambil berat tentang aspek keselamatan ABM dan peralatan PdP di dalam bilik darjah.

Perkara tersebut sangat penting bagi memastikan suasana pembelajaran yang kondusif dan teraputik di sekolah. Persekitaran belajar yang sihat, bersih dan selamat boleh menambah semangat guru mengajar dan mendorong peningkatan motivasi kerja guru memberi perkhidmatan PdP yang terbaik di sekolah masing-masing. Ia secara tidak langsung akan membantu mencapai objektif penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Ia juga telah ditekankan di dalam surat arahan dan panduan pelaksanaan

program penyeliaan pengajaran guru (Bahagian Sekolah, KPM, 2010). Perkara tersebut juga selari dengan dasar KPM merujuk kepada dasar Program 3K di sekolah untuk memastikan setiap sekolah ke arah persekitaran pembelajaran yang berkualiti dari segi kesihatan, kebersihan dan keselamatan warganya.

Dapatan kajian ini jelasnya menyokong pandangan beberapa orang sarjana pendidikan berdasarkan maklumat kepustakaan seperti berikut;

1. Bagi memastikan proses pelaksanaan program tersebut berkualiti pula, pihak penyelia pengajaran guru dikehendaki mengambil kira aspek persekitaran pembelajaran di sekolah. Ia mencakupi suasana disiplin di dalam bilik darjah, amalan sikap guru yang penyayang, mengutamakan keselamatan di dalam bilik darjah, mendorong murid minat belajar, mementingkan kebersihan di dalam bilik darjah, komunikasi yang berkesan, merangsang budaya persekitaran pembelajaran yang kreatif dan kritis, penampilan yang ceria, kerjasama guru dan murid di dalam bilik darjah, kebajikan murid, sikap bertanggungjawab dan persekitaran luar bilik darjah yang tenang (AFT, 1997; Babatope, 2013 dan Ahmad Kamal et al., 2015).
2. Pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah perlu memasukkan elemen persediaan dari aspek keselamatan bilik darjah sebagai satu perkara untuk diperhati dan dinilai terhadap guru khususnya guru mata pelajaran sains dan kemahiran hidup (Lee dan Chang, 2000).
3. Di antara contoh program yang menjadi dasar KPM untuk membina persekitaran pembelajaran yang terbaik dan terapeutik bagi menjana persekitaran PdP yang berkualiti ialah Program 3K (Kesihatan, Kebersihan dan Keselamatan) di sekolah (KPM, 2012).

5.3.1.3 Tahap Pelaksanaan Laporan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Dalam Usaha Mencapai Objektif Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Pada Tahap Tinggi.

Berdasarkan hasil soal selidik kuantitatif dalam kajian ini mendapati kalangan guru berpendapat untuk mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah pada tahap yang tinggi, perkara ketiga paling penting yang mesti diberi fokus oleh pihak pengetua dan semua guru di sekolah ialah berhubung pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah.

Dapatan hasil temu bual kajian ini mendapati, rumusan daripada hasil temu bual bersama guru ialah bahawa terdapat 3 aspek penting bagi mencapai objektif program tersebut pada tahap yang tinggi atau cemerlang iaitu;

1. Laporan yang cekap dilaksanakan (mengikut tempoh masa yang ditetapkan)
2. Laporan bersifat membimbing guru (tidak menghukum)
3. Laporan dibentang dan dibincang di dalam mesyuarat post mortem (menilai keberkesanan, mengatasi kelemahan, merancang tindakan susulan).

Jelasnya, dapatan hasil temu bual ini mendapati kalangan guru bersetuju supaya pelaporan penuh hasil pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah perlu dilaksanakan secara profesional. Ia merujuk kepada kecekapan guru penyelia melaksana laporan pelaksanaan program tersebut dalam tempoh masa yang ditetapkan oleh pihak pengetua iaitu dalam tempoh 7 hari bekerja. Seterusnya isi kandungan laporan program hendaklah bersifat membimbing bukannya menghukum guru. Ia bagi mengelak guru rasa kecewa dan hilang semangat untuk bekerja.

Manakala kalangan guru juga berpendapat laporan yang lengkap dan disiapkan dalam tempoh masa yang ditetapkan tersebut mesti dijadikan bahan perbincangan utama di dalam mesyuarat post mortem pelaksanaan program tersebut di sekolah. Ia sangat

penting kerana maklumat tersebut boleh membantu guru membuat penilaian sendiri dan bersumbang saran untuk mengatasi sebarang kelemahan PdP yang telah dikenalpasti oleh pihak penyelia pengajaran. Manakala mesyuarat post mortem dilihat sangat penting bagi menilai keberkesanan program, memilih calon guru terbaik dalam menjayakan program tersebut, merancang dan melaksana langkah penambahbaikan pelaksanaan program tersebut di sekolah pada masa hadapan.

Dapatan kajian ini telah menyokong pandangan beberapa orang pengkaji lain seperti berikut;

1. Pengkaji perlu melihat apakah tahap kecekapan penyelia pengajaran di sekolah melaksanakan tugasannya, khususnya dari aspek menulis laporan pelaksanaan program tersebut dengan berkesan (Zepeda & Ponticell, 1998).
2. Laporan penyeliaan pengajaran guru yang bersifat membimbing dianggap penghargaan yang berguna kepada guru (Holland & Adam, 2002).
3. Pelaksanaan pelaporan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah sangat penting bagi merancang strategi penambahbaikan pengajaran guru melalui mesyuarat post mortem pelaksanaannya di sekolah (Glanz, 2007).

5.3.1.4 Tahap Pelaksanaan Latihan Program Dalam Usaha Mencapai Objektif Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Pada Tahap Tinggi.

Berdasarkan hasil temu bual dalam kajian ini, pengkaji mendapati kalangan guru berpendapat untuk mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah pada tahap yang tinggi, perkara ke empat yang mesti diberi fokus oleh pihak pengetua dan semua guru di sekolah ialah berhubung pelaksanaan latihan program tersebut secara bersepadu sebelum pelaksanaan program tersebut dilangsungkan secara formal di sekolah pada setiap tahun.

Dapatan hasil temu bual kajian ini mendapati, rumusan daripada hasil temu bual bersama guru ialah bahawa terdapat 4 aspek penting bagi mencapai objektif program tersebut pada tahap yang tinggi atau cemerlang. Ia adalah;

1. Pengisian yang berkualiti
2. Jurulatih berkemahiran tinggi
3. Pentadbir mengambil berat
4. Kerjasama guru menjayakan program latihan

Dapatan hasil temu bual dalam kajian ini menunjukkan pihak guru bersetuju bahawa bagi memastikan tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah berjaya dilaksana dengan cemerlang, pihak guru pentadbir yang diketuai pengetua sekolah wajar memastikan pengisian kandungan modul latihan pengurusan program tersebut benar-benar berkualiti supaya dapat membantu guru dari segi ilmu pengetahuan dan kemahiran untuk mencapai objektif pelaksanaan program tersebut dengan cemerlang dan pada tahap yang tinggi. Penekanan harus diberi dari aspek jurulatih, pengisian latihan, alat bantu latihan, lokasi latihan dan tempoh masa latihan.

Dapatan hasil temu bual juga mendapati bahawa pihak guru mencadangkan supaya pihak pengetua memastikan jurulatih yang mengendalikan program latihan berkenaan terdiri daripada jurulatih yang benar-benar berkemahiran tinggi dalam bidang penyeliaan. Jika tidak, kehadiran mereka tidak memberi impak positif khususnya untuk mencapai objektif program seperti yang diharapkan.

Seterusnya, dapatan temu bual juga mendapati pihak pentadbir dicadangkan supaya mengambil berat berhubung proses pelaksanaan program secara menyeluruh dengan memastikan semua guru bekerjasama untuk merealisasi objektif pelaksanaan program tersebut berjaya dicapai pada tahap yang tinggi dan cemerlang. Tanpa kerjasama semua guru, ia boleh merencatkan visi dan misi kurikulum sekolah khususnya dalam bidang PdP guru. Dapatan temu bual juga mendapati pelaksanaan

latihan program tersebut tidak akan mencapai objektifnya jika semua guru tidak bekerjasama untuk hadir mengikuti dan menjayakan sesi latihan berhubung pengurusan program tersebut secara bersepadu dan sistematik di sekolah masing-masing berasaskan kepada 5 aspek lima dimensi pengurusan program yang berkaitan. Terdapat isu yang menjelaskan bahawa ada dalam kalangan guru yang bersikap negatif misalnya malas untuk menghadiri latihan berkaitan pengurusan penyeliaan pengajaran guru di sekolah di sebabkan persepsi negatif diri, merasakan diri sudah cukup pengetahuan dan juga disebabkan masalah personal tertentu.

Dapatan kajian ini jelasnya menyokong pandangan beberapa orang sarjana pendidikan berdasarkan maklumat kepustakaan seperti berikut;

1. Menurut Glickman et al., (2005) bagi memastikan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dilaksana dengan berkesan, pengisian latihan yang berkualiti berkaitan proses dan kaedah pelaksanaannya mesti dilaksana oleh pihak guru pentadbir di sekolah.
2. Menurut Haliza (2005) dan Ismail dan Othman (2001), jurulatih yang berkemahiran tinggi sangat penting bagi menjayakan latihan penyeliaan pengajaran guru di sekolah.
3. Ayob (2005) menjelaskan, pihak pentadbir di sekolah hendaklah mengambil berat tentang pelaksanaan latihan penyeliaan pengajaran dalam kalangan guru di sekolah kerana ia boleh membantu mereka berkembang, meningkat dan mencapai kesempurnaan dalam tugas mereka.
4. Ibrahim (1998) menyatakan penyeliaan pengajaran guru bermaksud memberi panduan dan latihan kepada kalangan guru supaya berkembang dari segi kerjasama, meningkat dari segi kemahiran dan mencapai kesempurnaan dari segi ilmu pengetahuan dan pengalaman untuk melaksana PdP dan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah.

5.3.1.5 Tahap Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru Dalam Usaha Mencapai Objektif Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Pada Tahap Tinggi.

Berdasarkan hasil temu bual dalam kajian ini mendapati kalangan guru berpendapat untuk mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah pada tahap yang tinggi, perkara ke lima yang diberi fokus oleh pihak guru di sekolah ialah berhubung pelaksanaan ganjaran kepada guru yang terbukti menunjukkan kecemerlangan dalam menjayakan program tersebut di sekolah.

Dapatan hasil temu bual kajian ini mendapati, rumusan daripada hasil temu bual bersama guru ialah bahawa terdapat 3 aspek penting yang menjadi kata kunci bagi mencapai objektif program tersebut pada tahap yang tinggi atau cemerlang. Ia adalah;

1. Sebagai penghargaan kepada guru (menghibur hati guru)
2. Sebagai pengiktirafan kepada guru (meningkatkan semangat guru)
3. Sebagai bukti kecemerlangan guru (menjana peluang perkembangan kerjaya)

Jelasnya, dapatan hasil temu bual ini mendapati kalangan guru bersetuju bahawa pelaksanaan ganjaran kepada guru adalah tindakan yang positif oleh pihak pengetua sebagai tanda penghargaan kepada guru. Bentuk penghargaan tersebut adalah pelbagai misalnya cenderamata, wang saguhati dan sijil penghargaan kepada guru. Dengan adanya amalan pelaksanaan ganjaran guru tersebut, pihak guru berpendapat ia dilihat sebagai satu pengiktirafan kepada guru-guru berkenaan yang ternyata berjaya menunjukkan sikap teladan kepada rakan sekerja yang lain dari segi komitmen, kualiti penyampaian PdP, kemahiran pedagogi dan kemahiran konsultasi dengan pihak guru penyelia. Jelasnya, pihak guru berpendapat bentuk ganjaran yang diterima tersebut misalnya sijil penghargaan adalah memadai. Malah ia akan menjadi sangat berguna kepada perkembangan kerjaya guru pada masa hadapannya. Ia juga berguna sebagai bukti kecemerlangan guru apabila menghadiri sesi temu duga untuk haluan

perkembangan kerjaya guru misalnya proses kenaikan pangkat, temu duga mendapat biasiswa hadiah latihan persekutuan (HLP) dan seumpamanya.

Dapatan kajian ini jelasnya selari dan menyokong pandangan oleh beberapa orang sarjana pendidikan dari luar negara seperti berikut;

1. Menurut Lovell dan Wiles (1983) dan Ebmeir (2003) pelaksanaan ganjaran guru adalah satu penghargaan kepada guru oleh pihak pengetua sebagai tanda sokongan di atas sumbangan cemerlang mereka dalam pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Lovell & Wiles, 1983; Glickman et al., 2005 dan Ebmeier, 2003).
2. Oliva dan Pawlas (2004) berpandangan bahawa pemberian ganjaran kepada guru yang menunjukkan keberkesanan PdP di sekolah adalah satu bentuk pengiktirafan kepada guru tersebut dan boleh membantu meningkatkan motivasi kerja mereka di sekolah.
3. Menurut Ali & Ahmed (2009) anugerah yang diterima guru misalnya berupa sijil penghargaan, latihan dalam perkhidmatan dan peluang melaksana tugas penulisan ilmiah yang berhubung profesionalise guru sangat bernilai sebagai bukti sumbangan kecemerlangan guru dan membantu guru bagi meningkatkan peluang perkembangan kerjaya pada masa depan.

5.3.2 Ciri-Ciri Utama Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di SMK Negeri Selangor.

Berdasarkan dapatan bagi persoalan kedua kajian ini menunjukkan terdapat 20 ciri utama yang boleh membantu mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah pada tahap yang tinggi atau cemerlang. Ciri-ciri utama tersebut adalah berasaskan lima dimensi proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah yang merujuk kepada pemboleh ubah bebas dalam kajian ini. Susunan pemeringkatan

ciri-ciri utama pelaksanaan program ini juga adalah merujuk kepada hasil dapatan analisis kajian yang menjawab soalan pertama dalam kajian ini (Rujuk dapatan Jadual 4.11 halaman 233).

5.3.2.1 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pengurusan Program Kurikulum Di Sekolah

Dapatan kajian ini menunjukkan pengurusan program kurikulum yang dilaksanakan dengan sistematik dan terancang sangat membantu untuk mencapai objektif pelaksanaan program tersebut pada tahap yang tinggi. Terdapat 4 ciri utama kemenjadian pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah iaitu;

1. Kerjasama padu dalam kalangan guru bagi merealisasi objektif program kurikulum.
2. Penekanan guru terhadap hasil PPG
Penekanan guru terhadap pelaksanaan bersepadu berdasarkan takwim PPG setiap tahun
3. Pihak pentadbir sekolah memberikan taklimat lengkap program pada setiap awal tahun

Berdasarkan maklumat tersebut, dapatan kajian ini jelas selari dengan pandangan Sullivan dan Glanz (2003) bahawa objektif program penyeliaan pengajaran guru di sekolah hendaklah melibatkan kerjasama padu semua guru untuk mencapai objektifnya dengan cemerlang. Bagi memastikan kelicinan setiap program kurikulum di sekolah, pihak pengetua mesti berupaya memimpin semua guru agar bekerjasama bagi menjayakan program yang telah dirancang (Glickmen et al, 2001). Justeru, pandangan Glickmen et al. (2001) tersebut jelas selari dengan dapatan analisis kajian ini. Dapatan kajian ini juga menyokong pandangan (Glickmen et al, 2001) bahawa pihak pengetua

perlu memotivasi semua warga guru supaya menghasilkan kualiti kerja terbaik dalam menjayakan program kurikulum yang utama khususnya penyeliaan pengajaran guru. Manakala Acheson dan Gall, 1980) pula selari dengan dapatan kajian ini iaitu menekankan supaya semua guru hendaklah melaksana program penyeliaan pengajaran guru menurut ketetapan yang telah dirancang seperti yang telah termaktub dalam takwim program kurikulum di sekolah masing-masing. Dapatan analisis kajian ini juga menyokong pandangan KPM (2007); Aminuddin (2005) dan Hamsah (2002) bahawa pihak pengetua di sekolah hendaklah memastikan semua warga guru agar melaksana dan menjayakan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah dengan mengikut takwim tahunan pelaksanaan program kurikulum di sekolah masing-masing. Seterusnya dapatan kajian ini juga selari dengan pandangan Peter (2011) bahawa setiap guru perlu dijelaskan mengenai matlamat, jadual, senarai penyelia dan kos pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru oleh pihak pengetua sekolah pada setiap awal tahun. Ia bertujuan bagi memudahkan guru membuat persediaan dan bermotivasi untuk diselia dan dinilai prestasi pengajaran mereka di dalam bilik darjah.

Kesimpulannya, bagi memastikan kebolehlaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mencapai objektifnya dengan cemerlang, maka semua warga guru hendaklah dilatih supaya bekerjasama, peka terhadap hasil program, bekerja mengikut takwim yang telah dirancang dan diputus secara bersama seterusnya didedahkan melalui taklimat yang menyeluruh bermula pada setiap awal tahun. Ia sangat penting agar semua warga guru sedar bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru adalah merupakan tugas sangat penting bagi memartabat profesionalisme keguruan di sekolah seluruh negara.

5.3.2.2 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pengurusan Persekitaran Pembelajaran Yang Positif Di Sekolah

Bagi memastikan objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berjaya dicapai pada tahap yang tinggi dan cemerlang, dapatan kajian ini menjelaskan 4 ciri-ciri utama dalam aspek pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah iaitu;

1. Penekanan warga guru terhadap kebersihan di dalam bilik darjah.
2. Pihak penyelia pengajaran mengutamakan aspek persekitaran semasa membuat penilaian di dalam PPG di dalam bilik darjah.
3. Memastikan persekitaran yang positif memberi kesan kepada motivasi kerja guru di dalam bilik darjah.
4. Mengamalkan persekitaran budaya disiplin pengajaran dan pembelajaran yang tinggi.

Dapatan kajian ini menyokong kandungan maklumat berhubung kepentingan menjaga dan membina persekitaran yang bersih di dalam bilik darjah (Azlin, 2006 dan KPM, 2007). Dapatan kajian ini juga selari dengan dasar KPM melalui SPI Bil. 3/1987 supaya aspek persekitaran bilik darjah yang bersih merupakan elemen penting yang akan dinilai oleh semua penyelia pengajaran guru semasa melaksana program tersebut di setiap sekolah. Seterusnya dapatan kajian ini juga menyokong pandangan Abdul Ghafar (2003) dan Zabidi (2006) bahawa persekitaran yang bersih di dalam dan luar bilik darjah sangat penting dan ia boleh menjana motivasi kepada guru dan murid menjayakan sesi PdP di dalam bilik darjah. Dapatan kajian ini juga selari dengan pandangan Babatope (2013) bahawa amalan disiplin yang tinggi bagi melaksana PdP di dalam bilik darjah boleh membantu mencapai objektif program penyeliaan pengajaran guru dengan cemerlang di sekolah.

Kesimpulannya, pengurusan persekitaran yang positif dari segi warga guru dibudayakan dengan penekanan menjaga kebersihan di dalam dan luar bilik darjah,

penyeliaan guru yang menitikberatkan aspek kebersihan sebagai kelangsungan amalan pedagogi yang berkualiti, mengambil peduli kesan positif suasana bersih terhadap motivasi kerja guru dan motivasi murid untuk belajar dan sikap semua warga guru yang berupaya membudaya amalan disiplin PdP yang tinggi akan menghasilkan objektif pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru yang cemerlang. Seterusnya, ia boleh membantu meningkatkan prestasi sahsiah dan pencapaian akademik murid sama ada di dalam peperiksaan peringkat sekolah, daerah, negeri mahupun di peringkat kebangsaan.

5.3.2.3 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pelaksanaan Laporan Program Di Sekolah

Dapatan kajian ini mendapati terdapat 3 ciri utama pelaksanaan pelaporan program yang menyumbang kepada impak positif dan membantu mencapai objektif pelaksanaan program tersebut dengan cemerlang di sekolah iaitu;

1. Laporan didokumentasi dengan berkualiti
2. Pentadbir sekolah menitikberatkan pelaporan lengkap
3. Isi laporan bersifat membina kemahiran guru
4. Isi laporan bersifat memotivasi semangat guru

Berdasarkan perkara tersebut, dapatan kajian ini didapati menyokong pandangan Glickman et al., (2004) dan Jacklyn (2008) yang menyatakan laporan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru hendaklah didokumentasi dengan lengkap. Ia mesti mengandungi maklumat berhubung keadaan sebelum, semasa dan selepas dilaksanakan program berkenaan di setiap sekolah. Manakala Jacklyn (2008) pula menjelaskan lagi bahawa isi kandungan laporan hasil penyeliaan pengajaran guru yang berkualiti perlu mengandungi maklumat hasil pemerhatian dan penilaian terhadap kualiti PdP guru yang positif bukan menghukum atau menunjukkan kelemahan guru sahaja. Dapatan kajian ini juga selari dengan pandangan Nzabonimpa (2011) bahawa pelaksanaan

amalan penyeliaan pengajaran guru di sekolah memerlukan satu kaedah laporan yang bersifat membina kemahiran guru mengajar. Ia juga bertujuan memotivasikan guru untuk berkembang dalam profesionalismenya dari semasa ke semasa.

Kesimpulannya, objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah boleh dicapai pada tahap tinggi dan cemerlang dengan adanya pengurusan pelaksanaan laporan program yang bercirikan tindak kerja yang positif iaitu pendokumentasian program yang berkualiti, isi kandungan laporan yang lengkap mencakupi dari awal hingga akhir sesi PdP di dalam bilik darjah, isi kandungan laporan yang bersifat membina minat guru belajar dan mengajar dan seterusnya pelaporan itu sendiri boleh dilihat dan diterima oleh guru sebagai sesuatu perkara yang dinanti dan boleh menjana motivasi guru untuk berkhidmat dengan lebih cemerlang dari semasa ke semasa.

5.3.2.4 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pelaksanaan Latihan Program Tersebut Di Sekolah

Dapatan kajian ini menunjukkan ciri-ciri utama bagi memastikan objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berjaya dicapai pada tahap yang tinggi berdasarkan dimensi pelaksanaan latihan program sebelum ia dilaksanakan secara formal di dalam bilik darjah. Terdapat 4 ciri utama berdasarkan dimensi pelaksanaan latihan program tersebut yang boleh menyumbang kepada impak positif bagi mencapai objektif pelaksanaan program tersebut di sekolah iaitu;

1. Kerjasama guru merealisasi objektif latihan
2. Meningkatkan motivasi kerja guru
3. Persediaan yang cukup
4. Isi kandungan latihan yang membantu meningkatkan kemahiran guru

Berasaskan perkara tersebut, dapatan kajian ini didapati selari dengan pandangan Ebmeier (2003) bahawa latihan sebelum pelaksanaan program penyeliaan sangat

penting. Menurutnya, objektif latihan tidak akan tercapai jika terdapatnya sebilangan guru yang gagal memberi kerjasama hadir mengikuti latihan yang telah dirancang. Tanpa latihan yang bersifat holistik dari segi sebelum, semasa dan selepas program, dikhuatiri kalangan guru tidak jelas mengenai struktur, kaedah, objektif dan perancangan strategik program tersebut untuk mencapai visi dan misi kurikulum di sekolah masing-masing.

Dapatan kajian ini juga menyokong pandangan Zepeda (2003) bahawa latihan yang diberikan kepada semua guru sebelum program penyeliaan pengajaran guru di laksana secara formal di sekolah akan menjadikan semua guru bermotivasi dan bersedia untuk diselia pada bila-bila masa sahaja. Ia disebabkan mereka telah tahu siapa bakal penyelia, bila mereka akan diselia dan apakah kriteria utama yang menjanjikan mereka berjaya mendapat markah tinggi tahap cemerlang melalui pelaksanaan program tersebut di sekolah mereka (Rujuk borang SKPM 4, JNJK).

Seterusnya dapatan kajian ini juga didapati selari dengan pandangan Stoner dan Wankel (1985) bahawa latihan yang dirancang pada peringkat awal tahun iaitu sebelum sesuatu program dilaksanakan akan memudah kalangan staf termasuk warga guru untuk membuat persediaan yang mencukupi. Ia secara tidak langsung boleh mengatasi masalah tekanan kerja akibat program penyeliaan pengajaran guru seperti yang telah dilaporkan dalam hasil kajian Halimah (2006), Maimunah (2005) dan Ifinedo (2004). Manakala dapatan kajian ini juga menyokong pandangan oleh Ibrahim (1998) yang menyatakan penyeliaan pengajaran bermaksud memberi panduan dan latihan kepada kalangan guru untuk berkembang dari segi kerjasama, meningkat dari segi kemahiran dan mencapai kesempurnaan dari segi pengetahuan dan pengalaman untuk melaksana dan menjayakan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah.

Kesimpulannya, pelaksanaan latihan yang berkualiti mencakupi aspek sebelum, semasa dan selepas program penyeliaan pengajaran guru di sekolah sangat penting.

Diantara perkara utama yang perlu diberi perhatian kepada semua warga pendidik mengenai perkara ini adalah kepentingan kerjasama semua guru untuk menghadiri sesi latihan yang telah dirancang dan diurus oleh pihak pentadbir di sekolah masing-masing. Ia jelas menuntut nilai akauntabiliti dan empati semua guru untuk menjayakan setiap program latihan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Dengan adanya latihan yang bersesuaian dengan keperluan guru, ia akan memotivasi guru untuk menjayakan program tersebut dengan penuh komitmen dan jelas hala tujunya. Seterusnya, dengan adanya latihan yang berfokus, guru-guru akan maklum tentang strategi, mekanisme, disiplin, jadual, objektif dan ganjaran yang boleh diperolehi melalui kecemerlangan dalam menjayakan program tersebut di sekolah masing-masing. Sehubungan itu, semua guru akan bersedia dari segi mental, emosi dan fizikal untuk memberikan perkhidmatan PdP mereka yang terbaik dan bertaraf dunia. Manakala kalangan guru bersetuju dengan pandangan bahawa asas kepada kekuatan dan keistimewaan sesuatu latihan ialah isi kandungan latihan yang benar-benar membantu semua guru untuk bertambah kemahiran pedagogi dan ketrampilan diri mereka untuk bersedia diselia dan menyelia di sekolah masing-masing.

5.3.2.5 Ciri-Ciri Utama Berdasarkan Dimensi Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru Di Sekolah

Berdasarkan dapatan kajian ini menunjukkan ciri-ciri utama bagi memastikan objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berjaya mencapai objektifnya pada tahap tinggi berdasarkan dimensi pelaksanaan ganjaran kepada guru sebagai tanda penghargaan terhadap kecemerlangan guru menjayakan program tersebut di sekolah masing-masing. Terdapat tiga ciri utama yang menyumbang kepada keberkesanan pelaksanaan ganjaran dalam memotivasi guru menjayakan program tersebut di sekolah iaitu;

1. Sokongan padu warga guru terhadap pihak pentadbir dalam usaha memberi ganjaran guru di sekolah.
2. Guru yang diselia mendapat tugas mengajar subjek PdP nya yang selari dengan bidang opsyen mata pelajaran yang sepatutnya
3. Adanya penghargaan terhadap guru sebagai mekanisme bagi meningkatkan motivasi kerja guru
4. Guru mendapat sokongan padu daripada pihak rakan sekerja.

Berdasarkan perkara tersebut, dapatan kajian ini didapati selari dengan pandangan Halimah (2006) dan Berhane (2014) bahawa warga guru menyokong sebarang bentuk ganjaran yang diberikan oleh pihak pentadbir kepada kalangan guru yang berjaya menunjukkan perkhidmatan yang cemerlang di sekolah masing-masing. Dapatan kajian ini juga menyokong pandangan Olivia dan Pawlas (2004) bahawa pihak pentadbir hendaklah memastikan pihak penyelia yang akan melaksanakan penyeliaan pengajaran guru terdiri daripada guru yang berkemahiran dalam subjek mata pelajaran guru yang di selianya. Malahan guru yang akan diselia juga hendaklah dipastikan subjek mata pelajaran yang akan diajarnya adalah selari dengan bidang opsyen mata pelajaran bidang pengajaran guru berkaitan. Ia bertujuan mengelak isu ketidakcekapan dan ketidakmampuan guru menghasilkan PdP berkualiti dan berkesan di dalam bilik darjah.

Seterusnya, dapatan kajian ini juga didapati menyokong pandangan oleh Wiles dan Bondi (2004) yang menyatakan kalangan guru menganggap tindakan pihak guru pentadbir memilih guru yang diselia untuk mengajar subjek opsyennya semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah adalah sangat bermakna dan dihargai oleh guru. Dapatan kajian ini menyokong pandangan oleh Holmstrom dan Milgrom (1991), yang telah menyatakan bahawa secara teorinya, pelaksanaan ganjaran

kepada guru akan memberi kesan yang positif kepada motivasi kerja guru di sekolah. Manakala pandangan oleh Zhou Yan dan Wen Jian (2007) pula didapati selari dengan dapatan kajian ini yang menyatakan pelaksanaan ganjaran kepada guru di sekolah menjadi lebih bermakna apabila kalangan rakan sekerja turut memberi sokongan dan pengiktirafan kepada guru yang terpilih untuk menerima ganjaran istimewa daripada pihak pentadbir sekolah. Berhubung dengan perkara tersebut, sikap pihak pentadbir yang membuat pemilihan dan penilaian dengan sikap adil dan profesional sangat dituntut bagi mengelak isu rasa tidak puas hati dan persepsi negatif (amalan pilih kasih) dalam kalangan pihak guru pentadbir yang diketuai oleh pengetua di sekolah masing-masing.

Kesimpulannya, pelaksanaan ganjaran kepada guru merupakan pendekatan positif yang bertujuan menghargai, mengiktiraf dan menjana semangat guru bekerja. Untuk memastikan pelaksanaannya berkesan dan bermakna di dalam pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru, pihak pentadbir hendaklah memastikan ia mendapat sokongan padu daripada semua warga guru di sekolah. Tanpa sokongan padu daripada pihak guru, ia boleh menimbulkan isu, konflik dan akhirnya menyukarkan objektif program tercapai pada masa mendatang. Seterusnya, pihak guru pentadbir hendaklah memastikan semua guru mengajar subjek bidang mereka semasa pelaksanaan program tersebut diadakan. Ia sangat penting bagi mengelak isu guru tidak berpuas hati kerana mereka mengajar subjek mata pelajaran yang bukan bidang mereka. Manakala semua warga guru perlu dibimbing dan dijelaskan mengenai tujuan pelaksanaan ganjaran terhadap guru melalui pelaksanaan program tersebut. Di antaranya ialah sebagai sumber menjana motivasi kerja dan pengiktirafan kepada semua warga guru di sekolah. Apabila mekanisme, kaedah, tujuan dan strategi pelaksanaan ganjaran kepada guru telah difahami dengan mendalam oleh semua warga guru, maka kesan positifnya adalah warga guru akan bersikap profesional, terbuka dan menyokong penuh

kejayaan yang diterima oleh kalangan rakan sekerja mereka yang terbukti berjaya mempersembahkan perkhidmatan PdP terbaik mereka semasa program tersebut diadakan di sekolah mereka.

5.3.3 Perbezaan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Berdasarkan Faktor Demografi Yang Mempengaruhi Kejayaan Pelaksanaannya Di SMK

Berdasarkan dapatan kajian bagi persoalan ketiga kajian ini, perbezaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dilihat berdasarkan faktor demografi guru di sekolah iaitu dari aspek jantina guru, lokasi sekolah, status akademik, umur, pengalaman mengajar, pengalaman mengajar di sekolah sekarang dan jawatan guru.

Sehubungan dengan itu, dapatan kajian ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan persepsi guru berdasarkan jantina terhadap kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dari aspek pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran dan pengurusan program kurikulum di sekolah. Sebaliknya terdapat perbezaan yang signifikan persepsi guru berdasarkan jantina iaitu dari aspek pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru. Seterusnya, dapatan kajian ini juga didapati tidak menyokong dapatan kajian oleh Mohd Kassim (2003) yang menyatakan faktor jantina tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kecemerlangan seseorang guru dari segi mengurus dan menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkesan di sekolah. Seterusnya, dapatan kajian ini juga tidak menyokong dapatan kajian oleh Dada (2006) yang mendapati faktor jantina tidak memberi kesan yang signifikan terhadap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dari segi keberkesanan pelaksanaannya.

Kesimpulannya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa faktor jantina memberi pengaruh terhadap keberkesanan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dari aspek pengurusan pelaksanaan laporan program tersebut dan juga pengurusan

pelaksanaan ganjaran guru. Dalam erti kata yang lain, maklumat penting dapatan kajian ini ialah warga guru sama ada guru lelaki atau perempuan bersetuju bahawa aspek pelaksanaan laporan dan pelaksanaan ganjaran guru sangat penting bagi memotivasi guru untuk melaksana dan mencapai objektif program tersebut dengan cemerlang.

Berdasarkan dapatan kajian ini juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan persepsi guru berdasarkan status lokasi sekolah terhadap kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru iaitu dari aspek pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru. Sebaliknya terdapat perbezaan yang signifikan persepsi guru berdasarkan lokasi sekolah iaitu dari aspek pengurusan persekitaran pembelajaran dan pelaksanaan latihan program. Berdasarkan perkara tersebut dapatan kajian ini jelasnya menyokong pandangan oleh Peretomode (2004) bahawa faktor pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Seterusnya kajian ini juga selari dengan dapatan kajian oleh Sher (1983) iaitu faktor lokasi sekolah dan pelaksanaan ganjaran kepada guru terdapat hubungan yang signifikan terhadap kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah.

Kesimpulannya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa faktor lokasi sekolah jelasnya memberi kesan kepada kejayaan pelaksanaan program tersebut mencapai objektifnya berasaskan kepada kecemerlangan dalam aspek pengurusan latihan program dan pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah. Sebaliknya dapatan kajian ini mendapati faktor lokasi sekolah tidak mempengaruhi kejayaan pelaksanaan program tersebut berdasarkan aspek pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru di sekolah.

Dapatan kajian ini juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan persepsi guru berdasarkan status akademik guru terhadap kejayaan pelaksanaan

penyelidikan pengajaran guru di sekolah iaitu dari aspek pelaksanaan ganjaran kepada guru. Sebaliknya terdapat perbezaan yang signifikan persepsi guru berdasarkan status akademik guru iaitu dari aspek pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum dan pelaksanaan laporan program tersebut di sekolah. Berdasarkan perkara tersebut, dapatan kajian ini jelasnya menyokong dapatan kajian oleh Sarimah (2005), Junaidah dan Nik Rosila (2013) dan Foo dan Tang (2005) yang mendapati bahawa faktor pencapaian akademik guru mempunyai perbezaan yang signifikan terhadap keberkesanan pelaksanaan PdP di dalam bilik darjah dan pengurusan kolaboratif program kurikulum di sekolah. Seterusnya, dapatan kajian ini juga menunjukkan min persepsi guru bukan siswazah di dapati lebih tinggi terhadap pelaksanaan penyelidikan pengajaran guru di sekolah berbanding dengan guru siswazah. Menurut Alimuddin (2006) dan Halimah (2006) status akademik iaitu guru bukan siswazah kebiasaannya adalah terdiri daripada kalangan guru senior dan memiliki pengalaman mengajar yang lebih lama berbanding guru berstatus siswazah di sekolah.

Kesimpulannya, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa faktor status akademik guru jelasnya memberi kesan kepada kejayaan pelaksanaan program tersebut berasaskan kepada kecemerlangan dalam aspek pengurusan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah, pengurusan program kurikulum dan pelaksanaan laporan program penyelidikan pengajaran guru di sekolah. Sebaliknya dapatan kajian ini mendapati faktor status akademik tidak mempengaruhi kejayaan pelaksanaan program tersebut berdasarkan aspek pengurusan pelaksanaan ganjaran kepada guru di sekolah.

Seterusnya, dapatan kajian ini juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan berkaitan persepsi guru berdasarkan kategori umur terhadap kejayaan pelaksanaan penyelidikan pengajaran guru di sekolah iaitu dari aspek pelaksanaan latihan

program. Sebaliknya terdapat perbezaan yang signifikan persepsi guru berdasarkan faktor kategori umur dari aspek pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru. Berdasarkan perkara tersebut, dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian oleh Foo dan Tang (2005) bahawa faktor kategori umur mempengaruhi keberkesanan kalangan guru dalam menjayakan pengurusan program kurikulum dan perkhidmatan pengajaran guru di sekolah. Umumnya, guru yang lebih berusia mempunyai pengalaman menjadi guru yang lebih banyak, lebih berkeyakinan dan lebih memahami keperluan murid dan rakan sekerjanya di sekolah (Noraini & Shuki, 2009; Oliva, 2005). Dapatan kajian ini juga selari dengan pandangan Hoy dan Miskel (2008) yang menyatakan faktor kategori umur guru dilihat sangat penting dalam menilai persepsi guru terhadap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Perkara ini perlu diberikan perhatian lebih serius oleh pihak berkepentingan memandangkan perbezaan persepsi dari segi kategori umur guru mungkin menunjukkan guru tidak boleh menerima konsep dan kaedah pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah pada masa sekarang. Perkara ini akan memberi impak yang besar dalam kejayaan dan kesan pelaksanaan penyeliaan guru.

Kesimpulannya, dapatan kajian ini mendapati faktor perbezaan kategori umur dalam kalangan guru boleh mempengaruhi kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dari aspek dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran, dimensi pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru di sekolah. Sebaliknya faktor perbezaan kategori umur guru didapati tidak mempengaruhi kejayaan pelaksanaan program tersebut berdasarkan pelaksanaan latihan guru bagi menjayakan program tersebut di sekolah. Ia mungkin disebabkan semua guru di pelbagai peringkat kategori umur mempunyai persepsi yang

sama mengenai kepentingan latihan untuk pembangunan profesionalisme mereka di sekolah.

Dapatan kajian ini juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan persepsi guru berdasarkan pengalaman kerja terhadap kejayaan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah iaitu dari aspek pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru. Sebaliknya terdapat perbezaan yang signifikan persepsi guru berdasarkan pengalaman kerja dari aspek pelaksanaan latihan kepada guru, pengurusan persekitaran pembelajaran dan pengurusan program kurikulum di sekolah. Berasaskan dapatan kajian tersebut, ia selari dengan dapatan kajian oleh Maru Macdalena (2010) dan Amin (2005) yang mendapati pengalaman kerja guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan pengurusan pengajaran guru di sekolah khususnya pelaksanaan PdP guru di dalam bilik darjah. Dapatan analisis yang berbeza antara dimensi pemboleh ubah dalam kajian ini adalah disebabkan oleh persepsi dan kefahaman guru-guru yang lebih lama mengajar yang berbeza berbanding dengan guru-guru yang masih baharu dalam profesion keguruan. Oleh itu, aspek pengalaman mengajar guru haruslah diberikan perhatian yang khusus bagi memastikan pengisian program latihan sebelum dilaksanakan program tersebut yang bersifat selari dengan dasar kurikulum terkini, inklusif dan dinamik, seterusnya membantu mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dengan cemerlang.

Kesimpulannya, dapatan kajian ini mendapati faktor pengalaman mengajar guru boleh mempengaruhi kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dari aspek pelaksanaan latihan program dan pengurusan program kurikulum di sekolah. Sebaliknya faktor pengalaman mengajar guru tidak mempengaruhi kejayaan pelaksanaan program tersebut berasaskan aspek pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru di sekolah. Ia mungkin disebabkan pengalaman mengajar guru merujuk tempoh masa yang berbeza didapati bersetuju bahawa aspek

pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran guru perlu diberi perhatian oleh pihak pentadbir agar ia ditingkatkan dari segi pelaksanaannya di sekolah dalam usaha memperkasa proses menyeluruh dan bersepadu pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah.

Berdasarkan dapatan kajian ini juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan persepsi guru berdasarkan pengalaman kerja di tempat sekarang terhadap kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah iaitu dari aspek pelaksanaan latihan program, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru. Sebaliknya terdapat perbezaan yang signifikan persepsi guru berdasarkan pengalaman kerja di tempat sekarang dari aspek pengurusan persekitaran pembelajaran dan pengurusan program kurikulum di sekolah. Berdasarkan perkara tersebut, dapatan kajian ini didapati menyokong dengan pandangan Kamarudin (1998) bahawa faktor pengalaman kerja di tempat baharu yang selesa, harmoni dan selamat memberi kesan kepada motivasi kerja guru di sekolah. Sebaliknya, dapatan kajian ini tidak menyokong dapatan kajian oleh Junaidah dan Nik Rosila (2013) yang mendapati faktor pengalaman kerja di tempat sekarang terdapat perbezaan yang signifikan dengan aspek pelaksanaan ganjaran dan kepuasan kerja guru di sekolah. Dapatan kajian ini jelasnya menunjukkan bahawa faktor pengalaman guru di sekolah terkini bukanlah menjadi halangan dalam kejayaan guru menjayakan pelaksanaan penyeliaan guru di dalam bilik darjah di sekolah.

Kesimpulannya, dapatan kajian ini mendapati faktor pengalaman mengajar di tempat sekarang dalam kalangan guru boleh mempengaruhi kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Ia didapati mempengaruhi pelaksanaan program tersebut berkaitan aspek dimensi pelaksanaan latihan program dan pengurusan program kurikulum di sekolah. Sebaliknya faktor pengalaman mengajar guru di tempat sekarang didapati tidak mempengaruhi kejayaan pelaksanaan program tersebut berasaskan

dimensi pelaksanaan latihan program, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru di sekolah. Ia berlaku mungkin disebabkan pengalaman mengajar guru pada tempat sekarang yang dikategorikan pada tempoh masa yang berbeza melihat bahawa pelaksanaan latihan, laporan dan ganjaran kepada guru perlu diperkasa atau dimantapkan dari segi amalan pengurusan dan pelaksanaannya di peringkat sekolah.

Berdasarkan kajian ini juga dapatan kajian mendapati persepsi guru bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan jawatan guru terhadap kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah iaitu dari aspek pelaksanaan laporan program. Sebaliknya terdapat perbezaan yang signifikan persepsi guru berdasarkan jawatan guru dari aspek dimensi pelaksanaan latihan program kepada guru, pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum dan pelaksanaan ganjaran kepada guru. Berdasarkan perkara tersebut, dapatan kajian ini didapati telah menyokong dapatan kajian oleh Ramli (2004), Latib (2006) dan Kamarudin (1998) yang mendapati terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan faktor jawatan guru terhadap keberkesanan PdP guru di dalam bilik darjah dan pengurusan program pembangunan kurikulum di sekolah. Seterusnya, dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian oleh Zepeda (2007) bahawa guru pentadbir dan guru biasa mempunyai pendapat yang berbeza berhubung keberkesanan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Perkara ini menurut Zepeda dan Ponticell (1998) menjadi satu isu yang penting untuk dikaji dan dilihat khususnya mengenai sejauh mana pemantauan oleh pihak pengetua terhadap guru yang menyelia di dalam pelaksanaan program tersebut di sekolah masing-masing. Terdapat kemungkinan konflik antara penyelia dan guru yang diselia (William, 2003; Zepeda, 2007). Oleh itu, faktor jawatan guru wajar diberikan perhatian yang utama oleh pihak KPM bertujuan mencegah

daripada timbulnya isu misalnya isu kerjasama atau persefahaman yang boleh menjejaskan kecapaian objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah.

Kesimpulannya, dapatan kajian ini mendapati faktor jawatan guru didapati mempengaruhi pelaksanaan program tersebut berkaitan aspek pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum dan pelaksanaan ganjaran kepada guru di sekolah. Sebaliknya faktor pengalaman mengajar guru di tempat sekarang didapati tidak mempengaruhi kejayaan pelaksanaan program tersebut berasaskan dimensi pelaksanaan laporan program tersebut di sekolah. Ia berlaku mungkin disebabkan faktor jawatan guru yang berbeza menjadikan persepsi guru juga berbeza berkaitan pelaksanaan laporan program tersebut di sekolah. Namun, menjadi tanggungjawab pihak guru pentadbir di sekolah membuat langkah transformasi supaya semua warga guru faham dan sedar akan pelaksanaan laporan program sangat penting. Manakala semua guru bertanggungjawab untuk melaksana laporan program tersebut yang bercirikan nilai yang positif dan membantu meningkatkan profesionalisme guru mengajar dengan lebih cemerlang di sekolah.

5.3.4 Perkaitan Keberkesanan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Dengan Motivasi Kerja Guru Di SMK

Berdasarkan dapatan analisis regresi berganda langkah demi langkah (*Stepwise*) dalam kajian ini (Rujuk Jadual 4.32 halaman 305), mendapati pemboleh ubah yang paling mempengaruhi terhadap motivasi kerja guru ialah dimensi pelaksanaan ganjaran guru, kedua dimensi pengurusan program kurikulum, ketiga dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah, keempat dimensi pelaksanaan laporan program dan kelima pelaksanaan latihan program. Jelasnya, untuk mencapai objektif pelaksanaan program tersebut di sekolah pada tahap yang tinggi, pihak pentadbir di sekolah hendaklah memastikan kelima-lima faktor dimensi proses pelaksanaan program tersebut

dilaksanakan bagi mencapai objektif program dan menjana motivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah.

Dapatan kajian ini di dapati selari dan menyokong dua (2) teori utama dalam motivasi kerja iaitu Teori Hirarki Maslow (1958) dan Teori Herzberg (1968). Misalnya, merujuk kepada Teori Hirarki Maslow, di dapati bahawa para pekerja dalam sesebuah organisasi itu adalah berbeza dan mempunyai keperluan mereka yang tersendiri (Robiah, 2002). Ciri-ciri keperluan pekerja tersebut boleh ditunjukkan dalam bentuk tingkah laku pekerja, iaitu merangkumi keperluan sosial, keperluan kepimpinan berkesan, keperluan ganjaran, rasa dihargai dan kebebasan memberi pandangan. Ini bermakna, dengan pengurusan sekolah yang cekap dan sistematik, disokong pula oleh faktor-faktor dorongan yang lain iaitu faktor latihan, persekitaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program yang positif dan pelaksanaan ganjaran kepada guru yang terdapat di dalam kajian ini terbukti ia boleh mempengaruhi persepsi guru terhadap kesan pelaksanaan program tersebut terhadap motivasi kerja guru.

Merujuk kepada Teori Herzberg (1968), terdapat dua faktor motivasi pekerja iaitu Faktor Hygiene (motivasi intrinsik) dan Faktor Pendorong (motivasi ekstrinsik) yang menjana motivasi kerja dalam kalangan personalia tertentu sama ada yang bekerja dalam sektor swasta mahupun kerajaan. Menurut Herzberg (1968), Faktor Hygiene (motivasi intrinsik) ialah seperti faktor gaji, kebebasan, tanggungjawab, pembangunan sendiri dalam organisasi, hubungan dengan pekerja lain, hubungan dengan majikan dan kebajikan pekerja. Manakala faktor pendorong (motivasi ekstrinsik) pula ialah seperti faktor keselamatan, persekitaran kerja, polisi organisasi, status pekerjaan, pengiktirafan, ganjaran, perhubungan interpersonal dan peluang kenaikan pangkat. Oleh itu, dapatan kajian ini jelasnya selari dan menyokong teori Herzberg (1968) tersebut dan mengandungi penambahan dari segi kriterianya. Melalui teori ini juga, jika kesemua

faktor ini dipenuhi secara positif maka motivasi kerja seseorang akan meningkat secara signifikan (Robiah, 2002).

5.3.4.1 Perkaitan Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru Dengan Motivasi Kerja Guru

Dapatan kajian ini mendapati pemboleh ubah pelaksanaan ganjaran kepada guru mempunyai perkaitan memberi kesan yang paling utama terhadap motivasi kerja guru melalui pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Ia selari dengan pandangan Esme (2006), Holmstrom dan Milgrom (1991) dan Forestone dan Pennell (1993) iaitu ganjaran yang berbentuk sokongan moral dan penghargaan kebendaan berupa cenderamata dan sijil pengiktirafan kepada guru-guru yang cemerlang sememangnya memberi kesan kepada peningkatan prestasi dan motivasi kerja guru di sekolah.

Hasil daripada temu bual bersama guru secara keseluruhannya menunjukkan guru-guru bersetuju bahawa pelaksanaan ganjaran kepada guru yang terbukti cemerlang semasa sesi pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dapat meningkatkan motivasi kerja guru di sekolah. Memperjelaskan lagi keperluannya, guru-guru berpendapat bahawa kaedah pemberian ganjaran haruslah dilaksanakan dengan adil dan saksama. Manakala faktor sokongan kepada guru harus diberi perhatian berhubung kaedah pemberian ganjaran tersebut. Namun begitu, beberapa guru mempunyai pandangan yang berbeza dari segi beberapa isu misalnya terdapat guru yang menyatakan pihak pengetua tidak mengamalkan surat penghargaan kepada guru-guru yang cemerlang dalam menjayakan program tersebut di sekolah mereka.

Selain itu, terdapat kalangan guru yang tidak bersetuju bahawa kaedah pemilihan penerima ganjaran melalui pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah telah dilaksanakan dengan adil. Mereka juga menyatakan sekolah mereka belum boleh dijadikan contoh oleh sekolah lain berhubung amalan pentadbir memberi

ganjaran kepada kalangan guru melalui pelaksanaan program tersebut di sekolah mereka. Beberapa guru juga berpendapat bahawa pihak PIBG tidak memberikan sokongan berhubung amalan pemberian ganjaran kepada kalangan guru yang cemerlang semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran di sekolah. Ia disebabkan kerana pihak PIBG masih tidak jelas akan kefungsiian dan peranan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah untuk meningkatkan prestasi akademik dan kemajuan bidang pedagogi guru.

Terdapat juga guru di sekolah yang berpendapat bahawa kaedah pemilihan penerima ganjaran melalui pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah telah dilaksanakan dengan adil. Seterusnya, guru-guru di sekolah memberi sokongan padu berhubung pelaksanaan pemberian ganjaran kepada kalangan guru yang berjaya menunjukkan kecemerlangan semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mereka. Manakala terdapat guru pentadbir di sekolah yang turut memberi pandangan positif mengenai rasional memberi ganjaran terhadap kalangan guru yang telah berjaya menunjukkan komitmen, sumbangan dan kecemerlangan semasa menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Dapatan tersebut menunjukkan bahawa pelaksanaan ganjaran kepada guru di dalam menjayakan program tersebut dilihat sebagai sangat positif oleh warga guru. Dengan adanya faktor pendorong dan nilai ganjaran, akan membantu warga guru bermotivasi tinggi untuk mencapai objektif pelaksanaan program tersebut di sekolah masing-masing.

Persepsi positif warga guru di sekolah terhadap elemen pemberian ganjaran kepada guru ini adalah selari dengan kajian-kajian lepas yang menyokong pemberian ganjaran kepada guru agar dapat meningkatkan motivasi kerja mereka dan seterusnya dapat menangani isu guru kurang kompeten (Baker dan George, 2002; Daisy dan Doris, 1985). Tambahan lagi, ganjaran dari segi kata-kata atau perbuatan yang menyebabkan individu itu berasa dihargai terutama apabila kalangan guru tahu bahawa ia datang

daripada individu yang berstatus tinggi di sekolah misalnya oleh pengetua sekolah mereka sendiri. Individu guru berkenaan akan seronok menerima kata-kata seperti itu dan mereka sedar ia adalah satu nilai penghargaan yang tinggi setelah mereka berjaya melaksana tanggungjawab yang diberikan dengan cemerlang (Abdullah & Ainon, 2002).

Berdasarkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, pihak kerajaan memperkenalkan satu Pakej Kerjaya Guru baharu dalam usaha memartabatkan profesionalisme keguruan sebagai profesion pilihan termasuk kaedah memberi ganjaran sepanjang tempoh kerjaya sebagai guru. Menurut laporan awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, gelombang pertama (2013-2015) memberi fokus kepada meningkatkan standard profesionalisme guru. Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025), menyatakan bahawa kerajaan akan terus komited menjalankan transformasi pendidikan negara bagi tempoh 15 tahun akan datang dan bermatlamat melengkapkan setiap murid dengan kemahiran baharu untuk merebut peluang di samping menangani cabaran abad ke-21. Transformasi ini juga bagi mewujudkan persaingan dengan negara termaju dunia, melahirkan generasi berpengetahuan tinggi dan berfikiran kritis serta kreatif di samping pemupukan nilai dan rasa tanggungjawab terhadap negara. Kualiti pengajaran guru akan ditingkatkan dengan memperkukuh amalan terbaik sedia ada dan memberikan ganjaran kepada guru berkualiti dalam bentuk laluan kerjaya yang lebih baik untuk mereka. Oleh itu, jelas menunjukkan bahawa faktor pemberian ganjaran kepada guru yang cemerlang dalam menjayakan program tersebut dapat membantu memartabatkan nilai profesionalisme guru disamping membantu mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah.

Dapatan kajian ini juga di dapati menyokong teori motivasi Herzberg (1968). Dapatan kajian ini juga menunjukkan ia selari dengan kerangka konseptual kajian ini

yang menggabungkan Teori Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran oleh Lovell (1967) dan Model Sistem Kendalian Stoner dan Wankel (1985) dalam menjelaskan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru boleh memberi kesan terhadap motivasi kerja guru di sekolah. Rumusan dapatan hasil kajian ini dari segi kesan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik kerja boleh dirujuk di Lampiran 14 (halaman 510). Kedua-dua model pengurusan kurikulum dan organisasi pendidikan tersebut menjadi asas kerangka kajian ini dan ia menekankan aspek proses pengurusan yang terancang, bersistematik dan jelas objektifnya bagi memastikan warga guru bermotivasi tinggi bagi menjaya dan melaksana program tersebut dengan lancar. Seterusnya adalah untuk memastikan matlamat kurikulum sekolah berjaya dicapai dengan cemerlang. Dengan pengurusan kepimpinan organisasi yang berkualiti mencakupi aspek pengurusan latihan, pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru yang cemerlang dalam menjayakan objektif program tersebut, diyakini akan menimbulkan anjakan paradigma kepada guru untuk melihat program tersebut dari perspektif yang lebih positif dan membina. Rasionalnya adalah kerana ia adalah satu program kurikulum yang sangat penting untuk memartabat profesionalisme keguruan di dalam negara. Dengan pelaksanaan ganjaran terhadap guru melalui program ini, ia bukan sahaja boleh memotivasi guru bekerja, malah mampu membina ekosistem kerjaya yang berdaya saing, sihat dan ceria di sekolah (Zepeda, 2004; Wiles & Bondi, 2004).

Seterusnya, dapatan hasil temu bual kumpulan berfokus dalam kajian ini pula mendapati dimensi pelaksanaan ganjaran kepada guru memberi kesan motivasi instrinsik berasaskan dari segi memberi kepuasan kepada hati guru, menimbulkan rasa gembira guru dan menjana rasa bersemangat tinggi guru untuk menjayakan program tersebut di sekolah dari semasa ke semasa. Manakala dari segi motivasi ekstrinsik pula,

ia memberi kesan kepada peningkatan imej diri guru, menjadi guru sumber rujukan dalam kalangan rakan sekerja dan dihormati oleh warga di sekolahnya.

5.3.4.2 Perkaitan Pengurusan Program Kurikulum Dengan Motivasi Kerja

Guru

Program penyeliaan pengajaran guru terkandung di dalam takwim pengurusan program kurikulum di sekolah. Dapatan kajian ini mendapati warga guru bersetuju tentang faktor pengurusan program kurikulum di sekolah yang berkesan boleh meningkatkan motivasi kerja guru bagi menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Sehubungan dengan itu, dapatan kajian ini didapati menyokong dasar KPM (2007) yang menyatakan bahawa pengurusan program kurikulum di sekolah adalah perkara yang mesti diberi perhatian bagi memastikan objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah berjaya dicapai dengan cemerlang.

Faktor kerjasama yang ditunjukkan oleh pihak guru biasa, guru pentadbir dan pihak PIBG di sekolah terhadap pelaksanaan program kurikulum khususnya pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah mampu menjana motivasi kerja guru. Dapatan kajian ini jelasnya selari dengan dapatan kajian oleh Ahmad Kamal et al., (2014) bahawa untuk mewujudkan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang bersepadu, penyelia pengajaran dikehendaki mengambil kira aspek kerjasama guru bagi menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Di samping itu, warga guru juga bersetuju pendokumentasian kepada pelaksanaan program kurikulum di sekolah perlu diberi penekanan supaya boleh dinilai, dirujuk dan dibincangkan dalam mesyuarat post mortemnya untuk membincang kaedah pelaksanaannya yang lebih cemerlang pada masa depan.

Dapatan kajian ini juga menyokong pandangan pihak KPM (2007) iaitu di sekolah, perancangan program peningkatan kurikulum dapat dicapai dengan adanya

kerjasama semua pihak iaitu pihak guru pentadbir, guru biasa, staf sokongan, murid-murid, ibubapa dan pihak lain yang berkepentingan. Guru-guru juga didapati bersetuju bahawa pengurusan program kurikulum hendaklah dirancang dengan bersepadu oleh pihak pentadbir di sekolah. Dapatan kajian ini juga didapati menyokong dapatan kajian oleh Zepeda (2003) yang mendapati perancangan yang bersepadu hendaklah dilakukan jika ingin mewujudkan sekolah yang berkesan. Manakala jelasnya, sekolah yang berkesan boleh direalisasikan dengan adanya pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan ia mesti dilakukan melalui aktiviti pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Tambahan lagi, guru-guru juga berpendapat bahawa guru pentadbir di sekolah memantau pelaksanaan semua program kurikulum yang telah dirancang, diurus dan dilaksana di sekolah mereka di sepanjang tahun. Dapatan kajian ini juga mendapati warga guru bersetuju bahawa pihak PIBG di sekolah mereka telah menyokong dan membantu dari segi kewangan dalam menjayakan semua program kurikulum khususnya pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah mereka.

Pihak guru juga berpendapat bahawa guru pentadbir di sekolah mereka mengambil berat dan memantau pelaksanaan semua program kurikulum yang telah dirancang. Sikap mengambil berat dan memantau oleh pihak guru pentadbir membantu meningkatkan semangat guru menjayakan program tersebut di sekolah mereka. Seterusnya, pihak PIBG banyak melibatkan diri dalam menjayakan semua program kurikulum yang telah dirancang di sekolah mereka. Dapatan kajian ini menyokong pandangan Glatthorn (1984) bahawa pihak penyelia pengajaran guru boleh berfungsi sebagai pencetus dan perancang untuk memantapkan pengurusan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah dari semasa ke semasa.

Namun begitu, dapatan kajian ini mendapati terdapat pandangan guru-guru yang memberikan pandangan yang berbeza terhadap beberapa aspek. Pertama, guru-guru berpendapat bahawa kalangan murid sukar untuk memberikan kerjasama dalam

menjayakan kelas tambahan di sekolah. Ini kerana, kehadiran murid ke program kelas tambahan di sekolah kurang memberangsangkan dan perlu ditambah baik. Sebaliknya, semasa pelaksanaan penyeliaan guru di dalam bilik darjah, pihak guru bersetuju bahawa berasaskan pengalaman, mereka mendapati murid-murid telah memberikan kerjasama semasa sesi PdP dilaksanakan di dalam bilik darjah di sekolah mereka.

Seterusnya, dapatan kajian ini menunjukkan guru-guru berpendapat bahawa tiada kajian tindakan bidang pengurusan program kurikulum telah dilakukan oleh mereka sebelum pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan di sekolah. Sedangkan menurut Najib (1999) pelaksanaan kajian tindakan adalah sangat penting bagi memastikan kejayaan dalam mencapai matlamat kurikulum di sekolah. Kajian tindakan jelasnya penting untuk memastikan program dilaksana dengan berkualiti, objektif yang jelas, takwim pelaksanaannya yang dibina bersama dan membantu memantapkan kemahiran PdP dalam kalangan guru di sekolah. Kekurangan yang berlaku tersebut perlu diselesaikan dengan pendekatan yang berkesan agar objektif pelaksanaan program tersebut berjaya dicapai dengan cemerlang. Pandangan positif guru-guru terhadap pengurusan program kurikulum khususnya keperluan kajian tindakan sebelum pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang terancang, berstrategi dan bersepadu akan dapat membantu warga guru menghasilkan program yang lebih bermakna demi untuk memartabat profesionalisme keguruan di Malaysia. Jelasnya, dapatan kajian ini selari dengan hasil kajian Azlin (2006) iaitu program kurikulum yang dirancang dengan sistematik hendaklah dilaksanakan dengan cemerlang dan merujuk kepada takwim pengurusan kurikulum sekolah supaya dapat meningkatkan martabat profesionalisme keguruan di sekolah dalam negara kita.

Manakala pelaksanaan pendokumentasian program kurikulum di sekolah sangat penting supaya pihak warga guru di sekolah boleh membaca, merujuk dan merancang program penambahbaikan perkhidmatannya dengan lebih berkesan pada masa depan.

Tambahan lagi, dasar Kementerian Pendidikan Malaysia sangat memberikan tumpuan terhadap penyeliaan kurikulum yang berkualiti dan pencapaian akademik pelajar yang tinggi. Ini menyebabkan pihak guru pentadbir di sekolah lebih menumpukan perhatian terhadap pengurusan kurikulum di sekolah. Selain itu, pihak pentadbir sekolah juga perlu berinisiatif tinggi, fleksibel, sabar, bekerjasama dan berfikiran positif bagi menjayakan setiap program kurikulum di sekolah khususnya pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Sebaliknya, dalam situasi pelaksanaan penyeliaan yang kurang memberangsangkan, pengetua perlu mempunyai visi, tahap kesabaran yang tinggi serta fokus tindak kerja yang konsisten dalam proses melaksanakan tugasnya dengan profesional (Nolan & Hover, 2004). Oleh itu, dapatan ini menunjukkan bahawa proses pengurusan program kurikulum yang terancang sangat penting untuk mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Dapatan kajian ini juga mendapati pengurusan program kurikulum yang terancang dan sistematik boleh menjana motivasi kerja guru untuk melaksana perkhidmatan PdP dan program penyeliaan pengajaran dengan cemerlang di sekolah.

Dapatan hasil temu bual kumpulan berfokus dalam kajian ini pula mendapati ianya selari dan menyokong teori teori motivasi dua faktor ekstrinsik dan instrinsik Herzberg (1968), tersebut dengan penambahan dari segi kriterianya. Ia berdasarkan dapatan berhubung dimensi pengurusan program kurikulum di sekolah iaitu proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah memberi kesan motivasi instrinsik dalam kerjaya dari segi disiplin sendiri, memahami sendiri dan empati sendiri. Manakala dari segi motivasi ekstrinsik pula, ia memberi kesan berasaskan kepada pelaksanaannya yang berjadual, bertakwim dan pelaksanaan mesyuarat yang melibatkan semua guru di sekolah masing-masing.

5.3.4.3 Perkaitan Pengurusan Persekitaran Pembelajaran Di Sekolah Dengan Motivasi Kerja Guru

Dari segi pengurusan persekitaran pembelajaran yang positif di sekolah, dapatan kajian ini mendapati warga guru di sekolah bersetuju aspek persekitaran pembelajaran di sekolah yang positif menekankan aspek kesihatan, kebersihan dan keselamatan yang disokong oleh suasana tenang, selesa, budaya komunikasi yang positif dan keceriaan di dalam bilik darjah. Perkara tersebut jika dapat diwujudkan oleh semua warga guru boleh menjana motivasi kerja guru untuk melaksana PdP dan membantu mencapai objektif pelaksanaan program tersebut di sekolah. Dapatan kajian ini jelasnya selari dengan hasil kajian oleh Wimpelberg dan King (1983), Mortimore (1993), Abd Shukor (1995) dan Lee dan Chang (2000) yang telah mendapati bahawa faktor persekitaran sekolah yang membudaya amalan prihatin terhadap kesihatan, keceriaan, kebersihan sekolah dan jauh daripada gangguan bunyi bising akan menjana motivasi guru mengajar di dalam bilik darjah. Di samping itu, dapatan kajian ini juga selari dengan Ordinan Pendaftaran Sekolah 1950 (Peraturan Am Sekolah) bahawa setiap sekolah harus mempunyai bilik darjah yang memenuhi spesifikasi yang ditetapkan selain selamat digunakan dan didiami oleh semua pihak yang menggunakan bangunan tersebut.

Hasil temu bual dalam kajian ini juga mendapati warga guru bersetuju faktor pengurusan persekitaran pembelajaran yang positif di sekolah adalah bercirikan factor motivasi ekstrinsik yang berasaskan kepada keadaan sekolah yang menarik dari segi landskap, keceriaan dan kebersihannya. Sikap guru yang penyayang dan pemurah dengan senyuman juga menjadi faktor menjana motivasi ekstrinsik guru untuk mengajar dengan lebih bersemangat. Seterusnya, faktor alat bantu mengajar yang cukup dan selamat untuk diguna oleh guru dan murid sekolah juga menjadi pendorong semangat guru untuk memberi perkhidmatan yang berkualiti di sekolah. Namun begitu,

dapatan kajian ini juga mendapati terdapat sebahagian guru berpendapat bahawa fokus mereka di dalam bilik darjah sewaktu sesi pengajaran sedikit terganggu dengan keadaan murid yang lalu-lalang di luar bilik darjah, bilangan murid yang terlalu ramai dalam bilik darjah, bilik darjah tidak mencukupi, persekitaran sekolah yang kurang kondusif dan sikap pihak guru pentadbir yang tidak mengambil berat tentang aspek keselamatan di sekolah adalah elemen utama yang menjadikan guru tidak bermotivasi untuk diselia PdP mereka di sekolah. Dapatan kajian ini menjelaskan lagi isu yang ditimbulkan oleh dapatan kajian oleh Pajak (1993) yang mendapati berlaku persekitaran bilik darjah yang menimbulkan rasa tidak selamat, tidak dipercayai terhadap penyelia, sikap merahsia dan banyak helah bela diri dalam kalangan guru semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan di sekolah.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa warga guru bersetuju bahawa di sekolah persekitaran PdP yang melibatkan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah adalah sesuatu yang biasa bagi kalangan guru di sekolah. Ia menyokong pandangan AFT (1997) yang menyatakan di sekolah, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah merupakan suatu persekitaran pendidikan yang normal apabila guru senior melatih dan menyelia guru junior. Seterusnya, dapatan hasil temu bual dalam kajian ini mendapati bahawa persekitaran sekolah mereka yang tidak kondusif memberi kesan kepada motivasi kerja guru. Persekitaran yang tidak kondusif tersebut merujuk kepada bilangan murid yang terlalu ramai menyebabkan bilik darjah tidak mencukupi. Tambahan pula, terdapat guru yang menyatakan kerusi dan meja yang dibekalkan oleh pihak kontraktor tidak berkualiti kerana mudah patah. Manakala alat bantu mengajar pula mengalami kerosakan dan tiada pula peruntukan untuk pembelian baharu di sekolah mereka oleh pihak yang bertanggungjawab. Masalah tersebut menjadikan guru tidak bermotivasi menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah mereka.

Dapatan kajian ini didapati selari dengan pandangan Ediger (2002) yang menyatakan pentadbir sekolah perlu memiliki mata yang tajam untuk melihat apa yang sepatutnya berlaku dari segi kemudahan bilik darjah yang lengkap, pusat latihan guru yang selesa dan keadaan persekitaran pengajaran dan pembelajaran guru positif di sekolah.

Dapatan kajian ini juga didapati menyokong pandangan KPM (2007) yang menyatakan persekitaran kerja kalangan guru yang positif adalah bebas daripada keadaan kerja guru yang terlalu sibuk dengan pelbagai beban tugas misalnya PdP di dalam bilik darjah, urus setia program sekolah, menanda buku murid, mesyuarat kurikulum, HEM dan Kokurikulum, serta pelbagai tugas lain yang tidak bersistematik dan terancang yang akan mengakibatkan guru rasa terbeban, tidak berfokus, tidak bermotivasi kerja seterusnya hilang semangat untuk menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mereka. Kajian ini juga mendapati pihak guru di sekolah berpendapat bahawa keceriaan di dalam bilik darjah kurang dibudayakan. Sedangkan aspek keceriaan sangat penting bagi mencapai objektif program tersebut di setiap sekolah berasaskan arahan surat pekeliling yang berkaitan. Perkara tersebut menyokong pandangan Pajak (2001) bahawa kejayaan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah sangat bergantung kepada persekitaran bilik darjah yang ceria dan menarik. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa bagi melancarkan proses penyeliaan pengajaran guru di sekolah, pihak guru pentadbir perlu memberi perhatian untuk mencegah kekangan PdP dari aspek alat bantu mengajar dan suasana dalam bilik darjah yang tidak kondusif dengan tujuan supaya pelaksanaan program tersebut dapat berjalan lancar seterusnya mencapai objektif pelaksanaannya di sekolah.

Seterusnya, menurut Pajak (2001) dan Ebmeier (2003) bahawa persekitaran sekolah jelas memberi kesan kepada kualiti PdP guru dan murid di setiap sekolah. Perkara tersebut perlu diberi perhatian oleh pihak guru pentadbir di sekolah supaya penyeliaan pengajaran guru di sekolah dapat dilaksanakan dengan lancar dan

cemerlang. Hasil temu bual dalam kajian ini jelas mendapati guru-guru akan bermotivasi kerja tinggi apabila persekitaran pembelajaran di sekolah mereka sihat, bersih dan selamat. Dapatan kajian ini jelasnya selari dengan aspirasi yang terkandung dalam surat pekeliling oleh pihak KPM (Ordinan Pendaftaran Sekolah, 1950, Peraturan Am Sekolah) berkaitan persekitaran dan keselamatan sekolah yang harus dijaga dan diberi perhatian bagi menjamin persekitaran sekolah yang sihat, bersih dan selamat, seterusnya membantu bagi merealisasikan matlamat kurikulum di dalam bilik darjah di setiap sekolah.

Berdasarkan dapatan kajian ini juga menunjukkan ia menyokong hasil kajian Shahril (1997) yang mendapati persekitaran sekolah yang berkesan terhasil apabila suasana sekolah aman, cantik, selamat dan cukup ruang untuk belajar. Bangunan sekolah jelas Shahril (1997) perlu dijaga dengan baik. Suasana pembelajaran perlulah bersifat kondusif agar perkhidmatan Pdp yang berkesan mudah dapat dihasilkan oleh kalangan guru di sekolah. Manakala hasil kajian oleh Nordin, Ahmad dan Mohamad (2012) pula didapati selari dengan dapatan kajian ini merujuk kepada pandangan mereka bahawa pihak warga guru di sekolah perlu memainkan peranan utama bagi menyediakan persekitaran pembelajaran yang baik dan efisien bagi meningkatkan kualiti kehidupan kerja guru. Kualiti kehidupan kerja guru yang baik akan memberikan kesan positif terhadap motivasi kerja guru di sekolah. Kesimpulannya, pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah sangat penting bagi memastikan objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah berjaya dicapai pada tahap yang tinggi seterusnya meningkatkan motivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah.

Berdasarkan dapatan hasil temu bual kumpulan berfokus dalam kajian ini pula, dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah dalam proses pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah memberi kesan motivasi instrinsik dalam kerjaya guru iaitu dari segi kebersihan, kesihatan dan keselamatan

warganya. Manakala dari segi motivasi ekstrinsik pula, ia memberi kesan dari segi ketrampilan guru dan penyeliaan pengajaran guru berasaskan dari segi membina daya tarikan, membina keceriaan dan ekspresi diri yang bersemangat semasa menjayakan PdP dan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah

5.3.4.4 Perkaitan Keberkesanan Pelaksanaan Laporan Program Dengan Motivasi Kerja Guru

Merujuk kepada aspek pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah pula, pihak guru mempunyai pendirian bahawa pelaporan program yang bersifat membimbing memberi kesan positif kepada motivasi kerja guru. Dapatan kajian ini jelasnya menyokong pandangan Nzabonimpa (2011) bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru memerlukan kaedah laporan yang berkualiti dari segi tempoh masa, kandungan pelaporan dan kepentingannya bagi memastikan semua guru akan berkembang dalam profesionalisme mereka. Dapatan kajian ini juga mendapati pihak guru bersetuju pelaksanaan laporan program tersebut sangat penting sebagai isi utama mesyuarat post mortem pelaksanaan program tersebut di sekolah. Dapatan kajian ini juga mendapati pandangan warga guru ialah supaya pendokumentasian laporan tersebut perlu diadakan secara teratur, mudah diperolehi untuk dibaca dan dibuat rujukan oleh semua guru di sekolah mereka. Dapatan kajian ini jelasnya menyokong pandangan Glanz (2007) bahawa hasil pelaporan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkualiti sifatnya adalah ia didokumentasi dengan baik dan mudah dicapai oleh kalangan guru. Ia juga sangat penting kepada semua guru untuk membuat langkah penambahbaikan PdP guru setelah post mortem pelaksanaannya diadakan di sekolah masing-masing (Glanz, 2007).

Dapatan analisis temu bual kajian ini juga menunjukkan bahawa guru-guru di sekolah bersetuju tentang kepentingan pelaksanaan laporan penyeliaan pengajaran guru

di sekolah. Guru-guru juga bersetuju supaya guru pentadbir di sekolah memberi penekanan utama kepada isi kandungan laporan lengkap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Tambahan lagi, guru-guru juga berpandangan setiap hasil laporan lengkap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mesti didokumentasi dengan berkualiti dan mesyuarat post mortem dilaksanakan bagi membincangkan kandungan kertas laporan lengkap pelaksanaan program tersebut di sekolah. Berhubung perkara tersebut, dapatan kajian ini didapati menyokong pandangan KPM (2007) bahawa semua maklumat surat menyurat, surat makluman, hasil laporan penyeliaan pengajaran dan minit mesyuarat post mortem pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru hendaklah di dokumentasi di dalam sebuah fail khusus di sekolah. Langkah ini menepati dasar sistem pengurusan berkualiti MS ISO 9001: 2008 yang dilaksanakan di KPM.

Walaupun, dapatan kajian ini juga mendapati beberapa pendapat guru yang berbeza misalnya terdapat beberapa guru memberi komentar terhadap pelaksanaan mesyuarat post mortem program penyeliaan pengajaran guru di sekolah mereka. Menurut guru-guru, mesyuarat post mortem tidak dilaksanakan di sekolah mereka sedangkan ia sangat penting untuk membincangkan kandungan kertas laporan lengkap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Menurut mereka, mesyuarat post mortem sangat penting sebagai medan perbincangan kalangan guru pentadbir dan guru biasa bagi memantapkan perkhidmatan PdP guru dan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah mereka.

Dapatan kajian ini juga mendapati terdapat kalangan guru yang ditemu bual mengakui di sekolah mereka ada dilaksanakan mesyuarat post mortem namun ia tidak dilaksanakan secara konsisten dan berfokus. Manakala hasil laporan lengkap minit mesyuarat post mortem pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah pula tidak didokumentasi dengan lengkap dan bersistem. Jelasnya, dapatan kajian ini selari dengan

laporan JNJK, KPM (2010) bahawa program tersebut dilaksanakan dengan tidak terancang, tidak dilaksana mesyuarat post mortem dan tidak didokumentasi dengan profesional. Oleh itu, program tersebut didapati tidak menepati saranan pihak KPM agar ia dilaksana dengan terancang, diadakan post mortem dan didokumentasi dengan berkualiti, selari dengan standard MS ISO 9001: 2008 (KPM, 2007) yang telah disarankan oleh pihak KPM.

Dapatan kajian ini juga mendapati beberapa guru juga berpendapat bahawa masalah utama dalam menghasilkan kertas laporan lengkap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkualiti di sekolah adalah kerana kekangan masa penyelia untuk mengurus, menyelia dan melapor pelaksanaan program tersebut di sekolah. Terdapat guru-guru yang menyatakan bahawa laporan hasil pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah tidak bersifat membimbing. Dapatan kajian ini menyokong hasil kajian Nampa (2007) yang mendapati ada banyak cabaran dihadapi oleh pihak guru di sekolah untuk melaksana program tersebut dengan jayanya. Diantara cabaran utama mereka ialah menulis laporan penyeliaan yang boleh meningkatkan keberkesanan pembelajaran guru di dalam bilik darjah. Manakala menurut Ab. Rahman dan Yap Kim Fatt (1998), pelaporan hasil penyeliaan yang bersifat membimbing sangat penting bagi memartabatkan profesionalisme semua kerjaya profesional misalnya bidang pentadbir, pengkaji, penyelia, perunding dan seumpamanya dalam usaha melaksana dan menjayakan sesuatu program, aktiviti, mengesan masalah dan mengambil tindakan untuk mengatasi sesuatu masalah, merancang strategi tindakan susulan atau untuk menilai kejayaan sesuatu tugas, projek atau program.

Seterusnya, berdasarkan dapatan hasil temu bual berfokus dalam kajian ini menunjukkan dimensi pelaksanaan laporan program bagi proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah yang memberi kesan motivasi instrinsik guru ialah dari segi membina emosi guru dan membimbing guru menjadi guru yang berkesan

di dalam bilik darjah di sekolah. Manakala dari segi motivasi ekstrinsik pula, ia memberi kesan kepada aspek laporan yang mudah difahami dan mudah dirujuk. Jelasnya, pelaksanaan laporan program penyeliaan pengajaran guru yang positif boleh memberi kesan motivasi intrinsik dan ekstrinsik guru di sekolah

Kesimpulannya, kajian ini menunjukkan bahawa pelaksanaan laporan hasil program penyeliaan pengajaran guru di sekolah sangat penting dan perlu ditambah baik. Dengan adanya laporan yang berkualiti dan bersifat positif akan memberi kesan kepada motivasi kerja guru melaksana PdP di sekolah. Kebanyakan kalangan guru tahu dan sedar akan kepentingannya, namun masalahnya adalah kurangnya sikap bertanggungjawab pihak guru pentadbir di sekolah untuk melaksana tugas tersebut dengan berkesan. Ia dilihat berpunca daripada kurangnya kesedaran disebabkan latihan yang tidak ada khususnya kepada kalangan guru pentadbir baharu dan isu tidak cukup kemahiran bagi kalangan guru pentadbir lama selari dengan perkembangan baharu dasar dan sistem kurikulum di sekolah. Jelasnya, pelaksanaan laporan program sangat penting dengan tujuan untuk dibincang dan dibahas dalam mesyuarat post mortem program berkenaan di setiap sekolah. Dengan adanya laporan dan mesyuarat post mortem berkaitan, proses perancangan penambahbaikan program tersebut akan berjalan dengan penuh makna dan akan lebih berfokus bagi mencapai matlamat utama pembangunan kurikulum dan kualiti penyampaian PdP guru di setiap sekolah.

5.3.4.5 Perkaitan Keberkesanan Pelaksanaan Latihan Program Dengan Motivasi Kerja Guru

Dapatan kajian ini mendapati guru bersetuju bahawa latihan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah sangat penting untuk dilaksanakan. Jika ia dilaksanakan dengan berkesan berasaskan pengisian dan jurulatih yang berkualiti, ia boleh meningkatkan motivasi guru untuk menjayakan program tersebut dan seterusnya

meningkatkan tahap kesediaan guru untuk diselia dan menyelia di dalam bilik darjah. Dapatan kajian ini jelasnya menyokong dapatan kajian oleh Ismail dan Othman (2001) dan Haliza (2005) yang mendapati bahawa pelaksanaan latihan program penyeliaan pengajaran guru sangat penting dan pihak pengetua hendaklah memastikan latihan tersebut diadakan di sekolah pada setiap tahun. Dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan kajian oleh Berhane (2014) yang merumuskan bahawa pelaksanaan latihan pengurusan program penyeliaan pengajaran guru sangat penting kepada guru kerana ia boleh menjana motivasi kerja guru, menambah kecekapan guru mengajar dan meningkatkan kemahiran pengajaran dan pembelajaran guru dari semasa ke semasa. Seterusnya, dapatan kajian ini juga menyokong pandangan Anton (2001) yang menyatakan pelaksanaan latihan penyeliaan pengajaran guru sangat penting dilaksana kerana pihak berkuasa yang memantau program tersebut sangat bergantung kepada kualiti penyeliaan pengajaran guru di sekolah.

Dapatan kajian melalui sesi temu bual dengan pihak guru di sekolah juga telah mendapati majoriti guru bersetuju dengan kepentingan pelaksanaan latihan sebelum dilaksanakan penyeliaan pengajaran guru secara formal di sekolah. Mereka sependapat bahawa latihan penyeliaan pengajaran guru sangat penting dan perlu dilaksanakan terhadap semua guru bagi mencapai objektif program seperti yang diharapkan oleh pihak KPM. Guru-guru juga bersetuju bahawa isi kandungan latihan penyeliaan pengajaran guru yang berkualiti dapat membantu warga guru mencapai objektif program tersebut di sekolah dengan lancar dan bersepadu. Dari sudut kemahiran pembimbing latihan, para guru bersetuju bahawa jurulatih atau pembimbing latihan perlu cukup pengalaman, terlatih dan berkemahiran untuk mengendalikan sesi latihan program dan melatih semua guru dengan cemerlang.

Guru-guru juga bersetuju bahawa latihan sebelum pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru tersebut mampu meningkatkan motivasi kerja mereka di dalam bilik

darjah. Kalangan guru akan merasa yakin diri (efikasi tinggi) dan lebih bersedia untuk diselia perkhidmatan PdP mereka di dalam bilik darjah pada bila-bila masa. Dapatan temu bual bersama guru dalam kajian ini juga jelas menunjukkan bahawa latihan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru wajar dilaksanakan di sekolah dengan sistematik dan terancang kerana ia boleh membantu semua warga guru bekerjasama untuk mencapai objektif program tersebut di SMK pada tahap yang tinggi. Jelasnya, bagi melancarkan lagi program ini, dapatan hasil temu bual dalam kajian ini juga mendapati bahawa kalangan guru mencadangkan agar isi kandungan latihan program pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan pemilihan tempat latihan guru harus diberi perhatian untuk ditambahbaik oleh pihak pentadbir sekolah dan juga pihak PPD. Ia disebabkan faktor guru tidak selesa dilatih di dalam bilik yang kecil dan tidak kondusif. Berhubung perkara tersebut, dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Chanyalew (2005) yang menyatakan keperluan pihak pentadbir untuk memastikan tempat latihan yang kondusif agar membantu guru belajar dan berkursus dengan selesa dan tenang. Chanyalew (2005) juga mendapati bahawa di sekolah, terdapat kekurangan aspek latihan berhubung kaedah melaksana proses penyeliaan pengajaran guru yang sistematik khususnya berkaitan kaedah melaksana tindakan susulan yang berkesan.

Seterusnya, guru-guru juga bersetuju agar pihak KPM dicadangkan mengambil perhatian berkaitan isu ini disebabkan terdapat sebilangan kecil daripada responden menyatakan ketidakpuasan hati terhadap kedua-dua aspek tersebut dan perlu diambil perhatian yang sewajarnya oleh pihak berkaitan. Melalui analisis kajian ini, dapatan kajian menunjukkan faktor peruntukan kewangan dan penambahbaikan penyampaian pengisian latihan pengurusan program tersebut di SMK harus diberi perhatian yang utama. Ia penting bagi memastikan latihan yang berkualiti dapat membantu guru memahami matlamat sebenar program berkaitan dan memotivasikan guru untuk melaksanakannya dengan proses tindak kerja yang betul dan cemerlang di sekolah.

Perkara ini sama dengan pandangan Mondy dan Noe (1996) bahawa pelaksanaan latihan boleh meningkatkan kualiti perkhidmatan dalam profesionalisme guru di sekolah.

Dapatan kajian ini juga jelasnya mendapati pihak guru menyatakan bahawa pelaksanaan latihan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mampu membantu memantapkan kualiti perkhidmatan pengajaran guru. Ia menyokong pandangan Page (2002) dan Wan Shafira (2011) yang menyatakan tanpa latihan, banyak masalah akan timbul sama ada dalam kalangan guru mahupun pihak pentadbir di sekolah. Namun demikian, pihak guru juga merasa kurang berpuas hati terhadap faktor pemilihan tempat, isi kandungan latihan dan pelaksanaan latihan penyeliaan pengajaran yang tidak bersepadu. Dapatan kajian ini selari dengan rumusan dapatan kajian oleh Ediger (2002) yang mendapati pihak pentadbir di sekolah kurang memiliki mata yang tajam untuk melihat apa yang sepatutnya berlaku dari segi bilik darjah, pusat latihan guru dan keadaan persekitaran pembelajaran di dalam bilik darjah di sekolah.

Dapatan kajian ini juga selari dengan beberapa kajian lepas seperti oleh Goodwin (1999) yang menjelaskan bahawa latihan pengurusan kurikulum sebagai antara kelayakan asas yang utama bagi kalangan guru untuk menghasilkan pengajaran yang berkesan. Di samping itu, kajian-kajian lepas juga mendapati guru-guru yang merasa kurang bersedia berdepan dengan masalah dalam pengajaran kerap menganggap diri mereka tidak berpengalaman dan tidak mendapat latihan yang mencukupi (Buell et al., 1999; Cains & Brown 1996; Martin et al., 1999). Tambahan lagi, perkembangan terbaru dalam Sistem Saraan Malaysia (SSM) jelasnya telah mewajibkan kakitangan kerajaan menghadiri latihan pada peringkat tertentu iaitu tujuh hari dalam setahun (Kerajaan Malaysia, 2002). Ini menunjukkan bahawa faktor pelaksanaan latihan amat penting dan perlu dititikberatkan bagi membantu semua guru berkeupayaan tinggi bagi memastikan pencapaian objektif pelaksanaan program tersebut berjaya dicapai seperti

yang diharapkan. Berhubung perkara tersebut, Abdul Rahman et al., (2004) menyatakan bahawa banyak perkara baharu berkaitan pedagogi dan kurikulum sekolah telah melalui proses transformasi. Ia menunjukkan perlunya sesi latihan perkhidmatan PdP guru yang berterusan, terancang dan tersinkroni dalam semua sudut utama ke arah matlamat kepimpinan pengajaran yang ingin dicapai.

Manakala dapatan hasil temu bual kumpulan berfokus dalam kajian ini telah mendapati dimensi pelaksanaan latihan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah memberi kesan motivasi intrinsik guru dari segi seronok belajar perkara baharu, guru merasa puas hati dan kemahiran PdP guru bertambah. Manakala dari segi motivasi ekstrinsik guru pula, ia memberi kesan berasaskan aspek jurulatih yang terlatih dan berkemahiran tinggi, tempat latihan yang selesa dan peralatan yang cukup dan sesuai dengan matlamat pelaksanaannya di sekolah.

Kesimpulannya, dapatan kajian ini mendapati bagi memastikan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dilaksana secara sistematik dan berkesan, ia hendaklah dilaksana mencakupi lima aspek dimensi proses pengurusan program tersebut yang jelasnya didapati boleh mempengaruhi keberkesanan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah pada tahap yang tinggi dan juga memberi kesan terhadap motivasi kerja guru menjayakan program tersebut dan melaksana perkhidmatan PdP dengan cemerlang dari semasa ke semasa. Ia adalah berasaskan kepada proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah yang mencakupi aspek dimensi pelaksanaan latihan program yang berkualiti, pengurusan persekitaran pembelajaran yang positif, pengurusan program kurikulum yang sistematik, pelaksanaan pelaporan yang bersifat membimbing dan pelaksanaan ganjaran kepada guru.

5.4 Implikasi Kajian

Implikasi kajian ini adalah merujuk kepada 4 perkara iaitu pertama implikasi kajian kepada model kajian bidang penyeliaan pengajaran guru, kedua implikasi kajian kepada warga guru di sekolah, ketiga implikasi kajian terhadap perkhidmatan PIBG di sekolah dan keempat implikasi kajian terhadap kepimpinan keguruan di KPM.

5.4.1 Implikasi Kajian Kepada Model Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) adalah sangat sesuai diguna sebagai panduan kepada pihak pengetua untuk menjayakan program tersebut di sekolah masing-masing. Rasionalnya ialah kerana ia sangat selari dengan isi kandungan Surat Pekeliling Ikhtisas Bilangan 3, 1987 oleh pihak KPM. Berdasarkan surat arahan perkhidmatan keguruan berkenaan jelasnya bukan sahaja mewajibkan pelaksanaan program tersebut di sekolah, malah mengandungi panduan kepada semua warga guru bahawa proses pelaksanaannya hendaklah mencakupi 3 aspek dimensi pengurusan program berkenaan iaitu pertama pelaksanaan latihan program, kedua pengurusan program secara bersepadu dan ketiga pengurusan persekitaran pembelajaran yang positif. Berdasarkan dapatan kajian ini mendapati surat pekeling tersebut mengandungi kelemahan kandungan berhubung panduan pelaksanaan program tersebut di sekolah. Ia dilihat kekurangan dari segi dua aspek proses utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) iaitu pertama pelaksanaan pelaporan program dan kedua pelaksanaan ganjaran kepada guru. Sedangkan dapatan kajian ini mendapati pihak guru berpandangan ia sangat penting diadakan bagi memastikan kalangan warga guru benar-benar bersedia, bermotivasi dan jelas matlamatnya bagi mencapai objektif pelaksanaan program tersebut di sekolah.

Manakala berdasarkan Model Sistem Kendalian oleh Stoner dan Wankel (1985) pula menjelaskan bahawa dari segi input pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru, ia membantu guru supaya mengutamakan objektif tindakan proses kerja dengan berpandukan surat punca kuasa pelaksanaannya dari KPM. Namun, dari segi proses, berdasarkan model sistem kendalian oleh Stoner dan Wankel (1985) tersebut, dapatan kajian ini menunjukkan daripada lima dimensi pemboleh ubah utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berdasarkan model penyeliaan oleh Lovell (1978) tersebut, pihak KPM jelasnya setakat hari ini hanya menekankan tiga sahaja proses utama berhubung pelaksanaannya. Sebaliknya, dua lagi belum ditekankan di dalam surat pekeliling ikhtisas KPM yang berkaitan. Umumnya, surat pekeliling ikhtisas berkenaan adalah merupakan punca kuasa arahan pelaksanaan, sumber rujukan dan panduan bagi pelaksanaannya di setiap sekolah rendah dan menengah di seluruh Malaysia.

Seterusnya berdasarkan kajian ini juga pengkaji menambah satu lagi dimensi pemboleh ubah bersandar bertujuan supaya kalangan warga pendidikan akan memberi fokus terhadap hasil atau kesan selepas pelaksanaan program tersebut terhadap aspek motivasi kerja mereka di sekolah. Dengan melihat hubungan pelaksanaan program tersebut dengan motivasi kerja guru, pihak kepimpinan keguruan khususnya daripada pihak KPM dapat bertindak untuk menilai semula model atau kaedah pelaksanaan mereka dalam memimpin pihak guru pentadbir khususnya dan pihak warga guru biasa umumnya bagi memastikan pelaksanaan program tersebut berjaya dicapai dengan berkesan dan cemerlang di setiap sekolah di Malaysia.

Jelasnya bahawa dapatan kajian ini memberi implikasi pengetahuan berhubung model pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang bermakna kerana pihak pengkaji bukan sahaja melihat program penyeliaan pengajaran guru sekadar apa yang perlu dibuat dan dinilai oleh guru penyelia dan guru yang diselia semasa sesi PdP di dalam bilik darjah sahaja. Sebaliknya pengkaji juga melihat dari aspek kepentingan warga

guru khususnya pihak guru pentadbir yang dipimpin oleh para pengetua di sekolah untuk merancang, mengurus, melaksana dan melaporkan secara menyeluruh iaitu dari segi proses kerja sebelum melaksana program tersebut secara formal di dalam bilik darjah, semasa melaksana di dalam bilik darjah dan selepas berjaya melaksanakannya di luar bilik darjah. Perkara inilah yang membezakan kekuatan Model Proses Tingkah Laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) berbanding model penyeliaan pengajaran guru yang lain berkaitan proses pelaksanaan program tersebut secara bersepadu di sekolah Malaysia. Model tersebut jelasnya dikukuhkan lagi oleh prospek penyelarasan prosesnya dengan Model Sistem Kendalian oleh Stoner dan Wankel (1985) yang menjelaskan kepada pihak pentadbir di sekolah agar merancang dan melaksana program tersebut dengan memberi penekanan dari segi input, proses dan juga output program tersebut di sekolah. Justeru itu, kerangka konseptual kajian ini menjelaskan kesignifikannya untuk melihat hubungan pelaksanaan program tersebut dengan motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor.

Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) ini jelasnya merupakan kaedah penyeliaan pengajaran guru yang selari dengan model penyeliaan saintifik. Model penyeliaan saintifik adalah merupakan mazhab utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang terkenal di seluruh dunia selain mazhab model penyeliaan pemeriksaan, model penyeliaan kepimpinan demokratik, model penyeliaan kreatif dan model penyeliaan klinikal. Manakala kalangan sarjana yang mengkaji dan menjadikan Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) ini sebagai bahan rujukan ilmiah dalam bidang penyeliaan pengajaran guru yang berkesan ialah Nurahimah dan Rafisah (2010), Zepeda (2003), Sergiovanni dan Starrat (2002), Glickman et al., (2005) dan Burke dan Krey (2005). Jelasnya, model penyeliaan pengajaran guru oleh Lovell (1978) tersebut sangat relevan untuk digunakan

sebagai model panduan bagi proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang bersepadu di Malaysia.

5.4.2 Implikasi Kajian Kepada Warga Guru Di Sekolah

Matlamat kajian ini adalah untuk membantu warga guru menambah ilmu pengetahuan berhubung pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di SMK. Sehubungan dengan itu, implikasi kajian ini dijelaskan berdasarkan aspek proses pengurusan program penyeliaan pengajaran guru yang bersepadu di sekolah iaitu dari segi pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran guru.

Dari Segi Pelaksanaan Latihan Guru Di Sekolah

Dapatan kajian ini mendapati terdapat masalah atau kekangan terhadap warga guru untuk mendapat latihan yang sewajarnya berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mereka. Akibatnya, kalangan guru tidak jelas tentang bagaimana proses pelaksanaan program yang terbaik bagi mencapai objektif pelaksanaan program tersebut di sekolah mereka. Dapatan kajian ini mendapati kebanyakan guru tidak tahu bagaimana cara terbaik untuk mendapat markah yang tinggi atau laporan pencapaian hasil program yang cemerlang berdasarkan borang SKPM 4 yang digunakan sebagai alat utama untuk menyelia guru yang mengajar di dalam bilik darjah. Berdasarkan isu dan masalah tersebut, warga guru di dapati sangat memerlukan sokongan dan bantuan daripada pihak KPM supaya dapat memastikan semua guru mendapat latihan yang diperlukan oleh mereka di sekolah. Jelasnya, pihak warga guru sangat berharap agar pihak KPM bekerjasama dengan pihak JPN dan PPD bagi memastikan pusat latihan, tenaga jurulatih dan peruntukan kewangan yang cukup supaya pelaksanaan program latihan tersebut dilaksanakan dengan lancar dan berkesan kepada semua guru. Warga guru

juga mengharapkan sokongan dan bantuan secara proaktif daripada semua persatuan dan kesatuan guru-guru bagi memastikan pelaksanaan latihan program tersebut boleh meningkatkan profesionalisme keguruan dan seterusnya meningkatkan kecekapan guru untuk melaksana program tersebut dengan cemerlang di sekolah mereka pada masa akan datang.

Dari Segi Pengurusan Persekitaran Pembelajaran Yang Positif Di Sekolah

Dapatan kajian ini juga mendapati kalangan guru memahami kepentingan persekitaran pembelajaran diambil kira dan diberi perhatian utama semasa menilai dan menyelia perkhidmatan PdP guru di dalam bilik darjah. Ia berasaskan perkara tersebut jelas dinyatakan di dalam surat pekeliling Bil 3/1987, KPM agar persekitaran pembelajaran diambil perhatian utama oleh pihak guru penyelia semasa melaksana penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Dapatan kajian jelasnya mendapati pandangan guru yang menyatakan masih terdapat suasana di dalam bilik darjah yang tidak selamat, lampu tidak menyala, kipas tidak berpusing dan ABM tidak memuaskan. Ia ternyata menurunkan motivasi guru dan murid menjayakan PdP di dalam bilik darjah. Sehubungan dengan itu, masalah tersebut juga boleh memberi kesan terhadap kebolehcapaian objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah mereka.

Kajian ini juga menyumbang pengetahuan kepada pihak guru pentadbir di sekolah dari segi penekanan agar mengambilkira aspek persekitaran sekolah dari semasa ke semasa dalam melaksana program tersebut. Oleh itu, pihak pentadbir di sekolah perlu berusaha merancang bagi mewujudkan persekitaran PdP yang terbaik di sekolah mereka. Ia khususnya bagi menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mereka. Seterusnya, dapatan kajian ini juga mendapati guru pentadbir sekolah wajar memberi perhatian serius berkaitan persekitaran pembelajaran di sekolah

mereka atas rasional persekitaran pembelajaran yang sihat, selamat dan bersih boleh memotivasi guru untuk bekerja dengan berkesan di sekolah mereka. Berdasarkan dapatan kajian ini juga didapati dari aspek persekitaran pembelajaran di sekolah, dicadangkan agar warga guru membudayakan sistem penyampaian pengurusan sekolah yang profesional. Pertama, agar pihak sekolah merancang dan mengurus program kurikulum berpandu kepada surat pekeliling yang disediakan oleh KPM. Kedua agar bersikap proaktif dengan bertanya atau mengadu kepada pihak rakan sejawatan di sekolah lain, kepada pihak berkepakaran di PPD atau JPN atau KPM jika timbul masalah atau isu berhubung kaedah membina persekitaran sekolah yang dinamik dan positif. Maklumat dan kefahaman sangat penting untuk menjadikan persekitaran pembelajaran di sekolah khususnya di dalam bilik darjah sentiasa sihat, bersih dan selamat. Ia juga dilihat selari dengan dasar program 3K di sekolah iaitu persekitaran sekolah yang mencakupi nilai Kesihatan, Kebersihan dan Keselamatan.

Dari Segi Pengurusan Program Kurikulum Di Sekolah

Dapatan kajian ini juga mendapati terdapatnya isu pihak pengetua kurang memberi tumpuan terhadap pelaksanaan program kurikulum khususnya program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah mereka. Ia didapati berpunca daripada kesibukan guru pentadbir untuk melaksana tugas lain yang diperkira oleh mereka lebih utama misalnya mengendali masalah penempatan guru, masalah kebajikan guru dan murid, masalah pengurusan personalia guru, masalah keselamatan sekolah, masalah pengurusan kokurikulum murid dan juga konsultasi dengan ibubapa serta ahli komuniti masyarakat. Berdasarkan kepada perkara tersebut, dapatan kajian ini mendapati supaya pihak pengetua sekolah khususnya dan warga guru amnya agar memuhasabah diri dengan bertindak mengikut prioriti. Pelaksanaan program penyeliaan bukan sahaja diwajibkan untuk dilaksana, malah ia merupakan indikator utama yang akan dinilai oleh

pihak JNJK, KPM bagi tujuan membaiah dan mengikhtiraf sesebuah sekolah untuk menjadi sekolah yang cemerlang dan berprestasi tinggi. Kemenjadian status pelaksanaan semasa bagi program penyeliaan pengajaran guru di sekolah adalah merupakan indikator utama bagi sekolah yang layak untuk dipilih sebagai sekolah yang cemerlang dan berprestasi tinggi di Malaysia.

Dapatan kajian ini menunjukkan kesedaran akan kepentingan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru secara bersepadu masih kurang. Ia terbukti berasaskan laporan JNJK, KPM (2010). Dapatan kajian ini mendapati sikap negatif tersebut berlaku akibat kekurangan latihan dan arahan pelaksanaannya daripada pihak KPM juga didapati kurang mantap kerana kekurangan dari segi 3 perkara penting iaitu pertama tiada penekanan kepada laporan program, kedua tiada penekanan pelaksanaan ganjaran guru dan ketiga tiada panduan carta aliran proses tindakan kerja bagi pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Membiarkan pihak guru pentadbir berkreativiti atau berfikir sendiri untuk melaksana laporan, pengurusan pelaksanaan ganjaran guru dan membina carta aliran proses kerja secara tafsiran personalia tertentu di sekolah, jelasnya akan boleh menimbulkan isu guru kurang memberi perhatian berhubung tindakan proses kerja tersebut di sekolah masing-masing secara bersepadu. Ia juga akan menyebabkan isu terdapatnya pihak pengetua terlepas pandang, tidak berfokus dan terlupa untuk mengadakannya. Lebih terkesan lagi ialah adanya pihak pengetua yang tidak jelas mengenai justifikasi kepentingan mengadakan laporan program, mengadakan aktiviti penghargaan terhadap guru dan kepentingan carta aliran proses kerja pelaksanaan program tersebut di sekolah mereka.

Dari Segi Pelaksanaan Laporan Program Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah

Dapatan kajian ini juga mendapati kalangan guru sangat memerlukan pelaporan hasil penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah yang bersifat membimbing. Laporan

yang positif itu diyakini akan membantu meningkatkan daya kemahiran PdP guru di sekolah. Namun, dapatan temu bual dalam kajian ini mendapati pelaporan penyeliaan pengajaran guru di sekolah mereka masih kurang bersifat membimbing sebaliknya lebih bersifat menghukum dan menekan perasaan guru. Akibatnya, motivasi kerja guru boleh menurun. Kalangan guru yang terlibat akan mudah merasa rendah diri, terasa teraniaya, rasa tidak selamat dan mereka menganggap pihak guru penyelia lebih kepada ingin mencari salah mereka di sekolah. Dapatan kajian ini mendapati masalah tersebut boleh diatasi melalui cadangan oleh guru supaya semua pihak guru di sekolah berbincang bersama dan bertindak untuk menghasilkan budaya menulis laporan program tersebut yang lebih bersifat membimbing. Ia diyakini akan memberi kesan yang baik dari segi membina semangat dan motivasi kerja guru mengajar dan diselia PdP mereka di sekolah masing-masing. Pihak guru juga perlu dilatih dan dilakukan anjakan paradigma supaya mereka dapat melihat program penyeliaan pengajaran guru di sekolah sebagai mekanisme untuk membina hubungan yang jelek (mesra) antara semua guru, memperkasa profesionalisme guru dan menilai prestasi dan kompetensi PdP guru secara profesional berasaskan kaedah yang mesra, disokong dan difahami secara menyeluruh oleh semua warga guru di sekolah dari semasa ke semasa.

Dari Segi Pelaksanaan Ganjaran Kepada Guru

Dapatan kajian juga mendapati warga guru sangat setuju agar pihak pengetua melaksana amalan memberi ganjaran kepada guru yang terbukti cemerlang semasa menjayakan pelaksanaan program tersebut di sekolah mereka. Penekanan harus diberi kepada proses pelaksanaannya agar dilaksana secara adil dan saksama. Ia juga dicadangkan oleh warga guru supaya dilaksana secara konsisten pada setiap tahun, berobjektif dan diberi taklimat dengan jelas oleh pihak pentadbir berkaitan rasional dan kaedah pelaksanaannya di sekolah mereka. Dengan adanya amalan memberi ganjaran

tersebut akan menjadikan program tersebut dilihat oleh semua guru dan ahli komuniti masyarakat di sekitar sekolah sebagai sesuatu yang sangat menarik, istimewa dan bernilai. Kalangan guru didapati sangat percaya majlis penganugerahan ganjaran kepada guru yang terpilih melalui pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah mereka itu akan menjadi sesuatu yang bermakna dan ditunggu-tunggu sama seperti keadaan mereka menunggu majlis istimewa sambutan hari guru di sekolah mereka pada 16 Mei di setiap tahun.

Pihak guru juga ada perasaan untuk dihargai sumbangan mereka melalui majlis-majlis yang pelbagai. Ia tidak jumud kepada hanya sempena Anugerah APC atau anugerah perkhidmatan cemerlang tahunan yang umumnya majlis tersebut diadakan di peringkat PPD sahaja. Manakala sambutan Hari Sukan Sekolah dan Hari Penyampaian Anugerah Cemerlang Akademik pula lebih menasaskan kepada pihak murid sekolah. Jelasnya, pihak warga guru hanya menumpang rasa gembira selaku tenaga pendidik di sekolah mereka sahaja. Berbeza dengan anugerah kecemerlangan sempena program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah, ia bukan sahaja membentuk persekitaran dunia keguruan yang eksklusif, malah ia boleh menimbulkan semangat motivasi intrinsik dan ekstrinsik guru serta dapat membentuk alam budaya kerja keguruan yang profesional, proaktif dan dinamik. Guru yang berjaya dipilih akan dihormati manakala guru yang belum dipilih akan meneladani pihak guru yang terpilih. Secara pembelajaran tersembunyi (*hidden learning*) pula, amalan pementoran akan timbul secara tanpa sedar. Persekitaran alam kerjaya keguruan yang sihat dan berdaya saing dapat dilaksana secara terancang melalui dapatan kajian ini.

Dapatan kajian ini juga mendapati pihak guru mencadangkan agar bentuk ganjaran yang sesuai kepada guru yang berkaitan misalnya surat penghargaan, ucapan puji-pujian dan penghargaan, wang saguhati, plak sebagai tanda cenderahati dan hadiah kepada guru untuk melaksana latihan tertentu yang boleh meningkatkan

profesionalisme guru di sekolah. Seterusnya, dicadangkan agar pihak pengetua dengan kerjasama semua guru agar dapat memastikan proses pemilihan guru penerima ganjaran tersebut dilaksana secara beretika dan membuat penilaian keputusan akhir secara profesional. Proses tindak kerja pelaksanaan ganjaran guru juga perlu didokumentasi dengan mewujudkan satu fail khusus berhubung proses pengurusannya dari awal hingga akhir program, di sepanjang tahun. Dokumentasi tersebut sangat penting bukan sahaja sebagai sumber penilaian pengurusan sekolah yang cemerlang, malah boleh dijadikan rujukan oleh pihak pentadbir dari sekolah lain yang berminat untuk mencontohi strategi pelaksanaannya di SMK.

Kesan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Terhadap Motivasi Kerja Guru Di Sekolah

Dapatan kajian ini mendapati pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru boleh membantu meningkatkan motivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah. Perkara penting untuk mencapai objektif pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru di setiap sekolah ialah berasaskan kepada amalan warga guru di sekolah bagi memastikan proses-proses pelaksanaannya dilaksana dengan betul dan rapi. Ia telah ditekankan oleh KPM berdasarkan surat pekeliling ikhtisas Bil 3/1987 yang merupakan modus operandi kewajipan pihak pentadbir di sekolah melaksanakannya di setiap sekolah menengah di Malaysia. Dapatan kajian ini mendapati ia selari dengan Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978). Sikap warga guru khususnya pihak pengetua yang tidak bertindak untuk melaksana program tersebut dengan merujuk model pelaksanaan atau surat pekeliling KPM yang berkaitan menjadikan program tersebut sukar dilaksana dengan berkesan dan mencapai objektif yang diharapkan. Kesannya ialah akan timbul isu guru memandang serong terhadap penyelia pengajaran guru, tidak berminat menjayakannya, tertekan dengan sikap penyelia, objektif program

kabur, tidak dilaksana latihan persediaan program, post mortem program tidak dilaksana, guru penyelia dan guru yang diselia sama-sama tidak bermotivasi untuk melaksanakannya di sekolah masing-masing. Berdasarkan perkara tersebut, pihak pengetua dan semua guru di sekolah terbukti sangat memerlukan sokongan dan bantuan daripada pihak berkuasa seperti KPM. Bantuan yang diperlukan adalah dari segi membantu warga guru mendapat latihan yang sewajarnya supaya semua warga guru berkemahiran, jelas kaedah proses pelaksanaannya dan sedar akan kepentingannya untuk memartabatkan profesionalisme keguruan di Malaysia. Pelaksanaan program tersebut jelasnya memerlukan ilmu pengetahuan dan kefahaman yang tinggi bagi menjayakan program tersebut dengan berkesan dan profesional.

Kesimpulannya, kajian ini diharap akan memberi sumbangan ilmu kepada warga guru khususnya dan juga warga komuniti masyarakat yang cintakan bidang pendidikan amnya. Ia jelasnya berkaitan ilmu pengetahuan mengenai pengurusan kepimpinan pengajaran guru di sekolah. Dapatan kajian ini mendapati pengurusan kepimpinan pengajaran guru yang paling utama adalah pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Ia penting sebagai cara terbaik menilai kemenjadian profesionalisme warga guru di dalam bilik darjah khususnya dan di sekolah amnya. Berasaskan kepentingannya, warga guru perlu mendapat latihan yang cukup supaya dapat melaksana program tersebut dengan profesional, sistematik dan terancang kerana ia boleh menjana motivasi kerja guru dan kemenjadian pembelajaran murid di sekolah. Hubungan guru biasa dan guru pentadbir akan menjadi bertambah akrab, harmoni dan saling menghormati apabila adanya hubungan profesional yang jelas dalam mewujudkan "*esprit de corps*" melalui pelaksanaan program tersebut secara bersepadu dan terlatih. Ketidaktetapan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dikhuatiri memberi kesan nilai profesionalisme kerjaya keguruan kurang berprestij,

dilaksana sambil lewa dan kemampuan warga pendidik mencapai matlamat pembangunan kurikulum sekolah dalam PPN 2013-2025 boleh terjejas.

5.4.3 Implikasi Kajian Kepada Kefungsian Perkhidmatan PIBG Di Sekolah.

PIBG di sekolah mempunyai peranan sangat besar bagi membina kecemerlangan kepada warga SMK. Hasil dapatan temu bual dalam kajian ini mendapati warga PIBG wajar dilibatkan secara lebih akrab bagi membantu warga guru mencapai objektif pelaksanaan program tersebut dengan cemerlang di SMK. PIBG boleh menyumbang dari aspek tenaga kepakaran, turut sama mengambil bahagian dalam sesi latihan, diberi peluang untuk memberi pandangan penambahbaikan program dan dijelaskan sepenuhnya kandungan dan bentuk borang penyeliaan SKPM 4 itu sendiri.

PIBG diberi peluang menyumbang tenaga dan kemahiran

Dapatan kajian ini mendapati bahawa warga guru di SMK secara keseluruhannya bersetuju agar pihak PIBG berperanan penting dalam membantu menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Namun, dapatan kajian ini mendapati pemimpin PIBG khususnya kalangan ibubapa setakat ini hanya menyumbang dari segi memberi bantuan kewangan sahaja. Ahli PIBG khususnya wakil ibubapa tidak dilibatkan dalam mesyuarat pengurusan program tersebut. Mereka juga tidak dilibatkan bersama dengan penyelia pengajaran bagi melihat sendiri pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Ahli PIBG khususnya wakil ibubapa juga tidak dilibatkan untuk memberi pandangan dalam mesyuarat post mortem pelaksanaan program tersebut di sekolah mereka. Sedangkan di negara maju seperti Kanada, England, Amerika Syarikat, Jepun dan Australia, amalan memberi ruang dan peluang kepada pihak PIBG turut sama menjayakan pelaksanaan program tersebut telah diamalkan sejak sekian lama.

Di Jepun misalnya, pihak ibubapa atau PIBG dibenarkan turut serta dengan guru penyelia semasa sesi penyeliaan pengajaran guru dilangsungkan di sekolah mereka. Para guru dilatih dan dididik dengan adanya kehadiran ibubapa tersebut. Ia memberi sokongan kepada pihak guru dan semua murid supaya memberikan perhatian dengan sewajarnya semasa sesi PdP di dalam bilik darjah. Ia jelasnya akan menjadikan warga guru dan semua murid terdorong untuk mengamalkan budaya mengajar dan belajar dengan tekun dan penuh bertanggungjawab. Amalan melibatkan ahli PIBG khususnya kalangan ibubapa untuk menjayakan program tersebut di dalam bilik darjah didapati merupakan tindakan yang sangat positif. Ia jelasnya boleh membantu membina kefahaman yang jelas kepada ahli PIBG berkaitan keangan dan kekurangan yang dihadapi oleh warga guru untuk melaksana PdP di dalam bilik darjah dengan lebih berkesan dari semasa ke semasa. Pihak PIBG akan melihat sendiri kekuatan dan kelemahan yang ada dari segi alat bantu mengajar guru, keadaan fizikal di dalam bilik darjah dan juga ketrampilan semasa guru dan semua murid di dalam bilik darjah tersebut. Pihak PIBG akan melihat sendiri apakah bentuk penambahbaikan yang perlu mereka berikan setelah melihat secara realiti apa yang sedang berlaku di dalam bilik darjah, tempat anak-anak mereka menimba ilmu pengetahuan bersama guru mereka. Misalnya, jika mereka mendapati sahsiah murid di dalam bilik darjah masih lemah, pihak PIBG tersebut boleh mencadangkan supaya pihak guru bimbingan dan kaunseling dengan kerjasama pihak Jabatan Agama Islam negeri, membantu untuk memberi sokongan emosi dan motivasi diri, supaya anak-anak tersebut cepat berubah menjadi murid yang mempunyai konsep sendiri yang positif dan sedar kepentingan menuntut ilmu dengan lebih bersungguh-sungguh.

Berdasarkan dapatan kajian ini juga, dicadangkan agar satu langkah transformasi dilaksana iaitu berupa amalan membawa bersama wakil ibubapa daripada PIBG untuk bersama meninjau, memberi pandangan dan terlibat dalam mesyuarat pengurusan

program, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dan juga mesyuarat post mortem program tersebut di sekolah. Langkah seperti itu sebenarnya masih kurang diamalkan, namun ia sangat berfaedah untuk membudayakan sistem pendidikan di Malaysia yang berdaya saing, telus dan dinamik, setanding dengan suasana pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di negara-negara maju di seluruh dunia.

PIBG diberi peluang mengikuti kursus pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah

Dapatan kajian ini juga mendapati ahli PIBG tidak dilibatkan bersama dalam latihan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Kekurangan maklumat dan pengetahuan berkaitan program tersebut menjadikan ahli PIBG tidak dapat memberi respon dan hujah yang reflektif dari segi isi kandungan program, perasaan ahli PIBG tentang baik dan buruknya program dan tidak ada pengalaman berhubung proses pelaksanaan program tersebut di sekolah mereka. Ahli PIBG khususnya dalam kalangan ibubapa hanya tahu untuk memberi sokongan berupa wang ringgit namun mereka tidak terkesan mengenai rasional keluarnya sejumlah wang ringgit tersebut dari segi nilai emotif ilmu dan pengurusan yang inklusif. Berdasarkan perkara tersebut, adalah dicadangkan agar pada masa depan, ahli PIBG khususnya dari kalangan ibubapa diberi peluang untuk turut sama menghadiri latihan atau kursus yang bertemakan pelaksanaan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Ia dilihat sangat bermakna bagi mewujudkan PdP yang cemerlang di sekolah dan kemajuan murid dalam bidang pembelajaran di SMK, negeri Selangor khususnya dan Malaysia amnya.

PIBG diberi kebebasan untuk memberi pandangan dan idea penambahbaikan

Kajian ini juga mendapati ahli PIBG di sekolah kurang diberi peluang untuk memberi idea dan bersama pihak guru bagi menjayakan pelaksanaan memberi ganjaran kepada kalangan guru yang terbukti cemerlang dalam menajaya dan melaksana program tersebut di sekolah. Semua guru di dapati menyokong amalan memberi ganjaran kepada guru oleh pihak pentadbir dari segi menjayakan objektif program tersebut. Berdasarkan perkara tersebut, dicadangkan agar pihak PIBG di sekolah diberi peranan yang besar bagi memikir dan merancang bentuk ganjaran yang terbaik sebagai menghargai kecemerlangan guru yang cemerlang dalam melaksana dan menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah mereka.

PIBG diberi maklumat jelas tentang SKPM 4

Kajian ini juga mendapati ahli PIBG kurang di dedahkan oleh pihak pengetua atau guru pentadbir di sekolah tentang instrumen penyeliaan pengajaran guru iaitu borang SKPM 4. Penjelasan maklumat SKPM 4 misalnya mengenai kaedah menggunakan dan melaporkannya oleh pihak guru pengetua di peringkat sekolah masing-masing. Hakikatnya, ahli PIBG perlu didedahkan tentang maklumat tersebut kerana semua guru perlu diambil peduli kebajikan mereka dalam proses berkhidmat untuk menjayakan matlamat kurikulum dan objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah mereka. PIBG tidaklah sekadar berfungsi untuk menjaga kebajikan murid dari segi pembangunan akademik, kesihatan, kebersihan, sukan dan kokurikulum sahaja. Berdasarkan perkara tersebut, dicadangkan agar pihak pengetua di sekolah memberi peluang kepada ahli PIBG sekolah khususnya daripada pihak ibubapa murid supaya didedah dan dijelaskan tentang kaedah menggunakan instrumen borang penyeliaan pengajaran guru iaitu SKPM 4 kepada mereka. Kecairan maklumat dan latihan sendiri dalam menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah

akan mewujudkan semangat, kesedaran dan kebertanggungjawaban yang tinggi oleh warga PIBG di sekolah bagi mengukuhkan permuafakatan untuk saling membantu bagi mencapai objektif pelaksanaan program tersebut di SMK negeri Selangor.

5.4.4 Implikasi Kajian Kepada Kepimpinan Keguruan Di Kementerian Pendidikan Malaysia

Kepimpinan keguruan di KPM amat memerlukan hasil kajian yang bukan sahaja bersifat empirik, malah juga bermakna. Dengan itu, dapatan kajian ini memberi nilai yang tinggi dari aspek menjelaskan isu laporan berhubung program tersebut oleh pihak JNJK, KPM, dengan menggambarkan punca-punca yang boleh menyebabkan kegagalan warga guru mencapai objektif pelaksanaan program tersebut di sekolah. Seterusnya, dapatan kajian ini juga boleh dijadikan sebagai justifikasi kukuh oleh pihak KPM untuk mendapatkan sumber kewangan yang besar amaunnya bagi menambahbaik pelaksanaan latihan penyeliaan pengajaran guru yang menyeluruh kepada semua warga guru amnya dan kepada pihak pentadbir di sekolah khususnya. Dapatan kajian ini juga menyumbang kepada pihak kepimpinan KPM dari aspek perkembangan ilmu baharu mengenai perkaitan penyeliaan pengajaran dan motivasi kerja guru di sekolah. Kajian ini juga berjaya menjelaskan perlunya mekanisme pelaksanaan kaedah baharu oleh pihak kepimpinan KPM agar pada masa depan, dimasukkan elemen pelaksanaan laporan program yang bersifat membimbing dan pelaksanaan ganjaran kepada guru melalui kesinambungan dengan kandungan Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/ 1987. Dengan langkah berkaitan, penyeliaan pengajaran guru akan dilihat bukan program yang membebankan sebaliknya satu program yang sangat penting untuk memotivasi dan memartabat profesionalisme guru di SMK.

Kajian pertama meninjau dan mengupas isu penyeliaan pengajaran guru yang telah dilaporkan oleh JNJK, KPM (2010)

Sehingga hari ini, belum ada kajian oleh para pengkaji di Malaysia untuk mengupas isu ketidakmenjadian pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah yang dibangkitkan oleh JNJK, KPM pada tahun 2010. Sehubungan itu, dapatan kajian ini diyakini sangat bermanfaat kepada KPM bagi melakukan refleksi berhubung isu dan pengalamannya memantau pelaksanaan program tersebut di SMK. Manakala berhubung beberapa persoalan dan isu yang dilapor iaitu kegagalan guru pentadbir di sekolah melaksana penyeliaan pengajaran guru secara terancang dan berkesan di sekolah, dapatan kajian ini menyokong dapatan laporan JNJK, KPM tersebut kerana memang didapati berlaku khususnya dari aspek tiada latihan terancang sebelum melaksanakannya, tiada laporan pelaksanaan program yang berkualiti dari segi pendokumentasiannya, tiada tindakan susulan berdasarkan laporannya, tidak dilaksana mesyuarat post mortem program secara bersepadu dengan melibatkan semua guru dan wakil PIBG dan di dapati guru tidak bermotivasi untuk melaksanakannya di sekolah disebabkan tidak terlatih dan masih kabur berhubung kaedah melaksanakannya secara bersepadu di sekolah mereka. Kalangan guru juga di dapati sangat asing dari aspek pengetahuan tentang model penyeliaan pengajaran guru yang bersifat saintifik dan sistematik misalnya Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh John T. Lovell (1978) ini. Berdasarkan perkara tersebut, dicadangkan agar pihak KPM melalui Institut Aminuddin Baki, mengadakan sesi perbincangan dengan majlis pengetua kebangsaan dan majlis kesatuan guru kebangsaan bagi merangka dan membina satu modul latihan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang mantap supaya warga guru khususnya pengetua sekolah dan guru pentadbir yang lain benar-benar memahami bagaimana mengurus dan melaksana proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang profesional, sistematik, bersepadu dan berkesan di sekolah. Ia

hendaklah menyentuh aspek pengurusan program tersebut mencakupi lima proses tindak kerja pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru iaitu dari segi pelaksanaan latihan, pengurusan persekitaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan dan pelaksanaan ganjaran kepada guru.

Mengenalpasti Dua Punca Utama Menghalang Ketidakmenjadian Program

Dapatan kajian ini juga mendapati punca utama ketidakmenjadian pelaksanaan program tersebut dilaksana dengan jayanya adalah disebabkan dua faktor. Faktor pertama ialah tiadanya latihan yang cukup, bersepadu dan terancang oleh pihak KPM khususnya IAB bagi menjayakan latihan yang berkualiti dan berfokus tentang proses pelaksanaan program tersebut di sekolah. Dapatan kajian ini menjelaskan bahawa semua warga guru di sekolah sentiasa memerlukan latihan tersebut kerana mereka tidak pernah atau masih kurang terlatih untuk melaksanakan program tersebut di sekolah mereka. Disebabkan kurangnya pengetahuan dan latihan yang tidak cukup, maka pihak pengetua dan guru pentadbir yang ada di sekolah hanya mengingatkan sahaja kalangan guru agar bersedia untuk diselia dengan menggunakan borang SKPM 4 yang berkaitan melalui suatu mesyuarat pengurusan kurikulum di sekolah masing-masing, misalnya pada awal tahun. Umumnya, kalangan guru khususnya guru baharu memang pernah mengalami dan melihat bentuk dan kaedah penyeliaan pengajaran guru semasa mereka di peringkat pengajian di maktab atau universiti. Namun, instrumen SKPM 4 adalah sesuatu yang asing bagi mereka. Kaedah, falsafah, nilai, fokus cerapan, kaedah pelaporan dan objektif penilaian SKPM 4 sentiasa menuntut kaedah penilaian dan penyeliaan yang selari dengan dasar kurikulum dan amalan pedagogi yang terkini, khususnya dalam bidang mata pelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris, Matematik dan Sejarah.

Pihak KPM melalui IAB jelasnya tidak melaksana satu latihan yang berfokus untuk mendedah dan melatih semua guru bagaimana melaksana dan menjayakan

program tersebut secara sistematik, berstruktur dan profesional. Berdasarkan kepada perkara tersebut, cadangan dibuat oleh para guru agar latihan yang berkualiti boleh dilaksana di peringkat sekolah, PPD, JPN ataupun IAB sendiri. Latihan penyeliaan yang berkualiti membolehkan warga guru di sekolah meningkatkan “*contact time*” dari segi kekerapan berkomunikasi, berbincang, memperolehi maklumat dan kemahiran baharu berhubung perkhidmatan PdP di sekolah. Jelasnya, pihak warga guru sangat berharap agar jurulatihnya benar-benar berkelayakan dan cadangannya adalah biarlah jurulatih itu daripada pihak IAB sendiri ataupun kalangan para pensyarah dari fakulti pendidikan, universiti awam di seluruh Malaysia.

Faktor kedua pula ialah merujuk kepada surat pekeliling ikhtisas KPM (Bil 3/1987) itu sendiri yang jelas kekurangan untuk menekankan kepentingan mengurus dan melaksana laporan lengkap pelaksanaan program tersebut di setiap sekolah dan juga kepentingan pelaksanaan ganjaran kepada guru sebagai penghargaan kepada mereka di atas kecemerlangan dalam menjayakan program tersebut di sekolah masing-masing. Oleh itu, dicadangkan agar pihak pengurusan tertinggi KPM, melalui Bahagian Pengurusan Sekolah Harian khususnya supaya dapat mengeluarkan surat pekeliling ikhtisas yang baharu berupa penambahbaikan proses pelaksanaan program tersebut di sekolah. Ia perlu diadakan dengan menambah dan menjelaskan dua aspek proses pengurusan tambahan bagi menjayakan program tersebut di sekolah iaitu pertama agar dilaksana laporan lengkap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di peringkat sekolah dan kedua pelaksanaan memberi ganjaran kepada guru sebagai penghargaan di atas kecemerlangan mereka dalam menjaya dan melaksana program tersebut di sekolah masing-masing. Pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru melalui pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah sangat penting. Ia bermanfaat untuk dijadikan tajuk utama perbincangan dalam mesyuarat pengurusan kurikulum di sekolah bagi merancang program penambahbaikannya yang

terbaik dan sesuai dengan semua guru pada masa depan. Sehingga kini, kandungan surat pekeliling ikhtisas berkenaan masih belum diberi nafas baharu atau ditambahbaik sedangkan ia perlu diberi nilai tambah sama dengan langkah transformasi KPM dalam pelbagai bidang misalnya nilai tambah kandungan surat pekelilingnya berkaitan pengurusan MBMMBI, Pengurusan Pentaksiran Berasaskan Sekolah, Pengurusan Program Pendidikan Kerjaya di Sekolah, Panduan Pengurusan Sekolah Penyayang dan Panduan Pengurusan Program Susu di sekolah.

Sumber rujukan untuk membina justifikasi peruntukan besar pelaksanaan latihan Di IAB, KPM dalam bidang latihan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah.

Dapatan kajian ini juga boleh dijadikan sebagai rujukan dan asas yang empirikal oleh pihak KPM untuk mempertimbangkan pemberian peruntukan yang sesuai bagi memastikan IAB, KPM merancang, mengurus, melaksana dan menilai program latihan yang lebih mantap dan relevan, khususnya bagi melatih kalangan guru pentadbir sebagai penyelia pengajaran guru di sekolah. Dari segi lima dimensi utama proses pelaksanaannya yang sistematik di sekolah iaitu pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah, pengurusan program kurikulum di sekolah, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru yang cemerlang dalam menjayakan program tersebut di sekolah masing-masing. Berasaskan kepada dapatan kajian ini, jelas menunjukkan keyakinan warga guru bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru sebenarnya sangat diperlukan oleh semua guru bagi meningkatkan kemahiran PdP, meningkatkan motivasi kerja guru dan memartabatkan profesionalisme kerjaya mereka di sisi masyarakat. Menurut mereka, tanpa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah, warga guru tidak mampu menilai kekuatan dan kelemahan PdP mereka, khususnya dari aspek

pengetahuan isi kandungan untuk mengajar atau “*Pedagogical Content Knowledge*” secara klinikal dan terpinpin.

Oleh itu, memperkasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK melalui pengurusan kepimpinan pengajaran yang berkualiti adalah perkara sangat penting yang telah ditekankan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2015. Berdasarkan dapatan kajian ini, dicadangkan kepada pihak KPM supaya pihak kepimpinan keguruan di Institut Aminuddin Baki membuat refleksi dan menyemak semula kualiti isi kandungan latihan kepada kepimpinan pengajaran guru dalam aspek kaedah melaksana penyeliaan pengajaran guru secara bersepadu di sekolah. Seterusnya, langkah proaktif perlu dilakukan dengan tujuan untuk merancang, menyelaraskan dan mendapatkan peruntukan kewangan yang mencukupi daripada pihak Bahagian Kewangan, KPM supaya dapat melaksana satu program latihan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berfokus, berkualiti dan membantu melatih semua guru pentadbir di SMK seluruh negara berhubung kaedah dan proses tindak kerja yang sistematik dan berkesan bermula dengan kaedah merancang, mengurus, melaksana dan menilai pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah, pengurusan program kurikulum di sekolah, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru dalam menjayakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah masing-masing.

Sebagai sumbangan dalam bidang metodologi kajian berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan motivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah

Dapatan kajian ini merupakan satu penemuan kajian yang baharu dalam bidang penyeliaan pengajaran guru di sekolah Malaysia. Pengkaji telah mendapat pengesahan daripada pengarah Bahagian Pengurusan Sekolah Harian (BPSH), KPM dalam tahun 2014 bahawa ia adalah kajian yang sangat diperlukan dapatannya oleh kepimpinan

keguruan di BPSH, KPM. Ia disebabkan dalam tahun 2011 dan 2012, dapatan laporan hasil pemantauan oleh pengurusan tertinggi di BPSH, KPM mendapati pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK berada dalam keadaan yang lemah dan langkah proaktif perlu diadakan bagi mengatasi masalah tersebut. Bagi mendapatkan kepastian berhubung tahap pelaksanaan program tersebut pada hari ini, kajian menggunakan kaedah kuantitatif dan disokong dengan kaedah temu bual ini sangat penting bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai tahap pelaksanaannya dan kesannya terhadap motivasi kerja guru di SMK.

Justeru, sumbangan kajian ini jelasnya boleh disandarkan kepada aspek metodologi kajian ini yang menggunakan kaedah kajian kuantitatif dan disokong dengan kaedah kajian kualitatif bagi menjelaskan lagi dapatan kajian yang dihasilkan merujuk kepada persoalan-persoalan dalam kajian. Pengkaji juga memastikan metodologi kajian ini menepati kehendak ilmiah, ditadbir secara saintifik dan mempunyai data dan kesahan maklumat yang berkualiti. Pendekatan kualitatif berupa temu bual berfokus berkumpulan jelasnya akan menjelaskan pengalaman sendiri guru yang perlu dianalisis secara kualitatif dan dari segi realiti psikososial warga guru di sekolah, mempunyai maklumat yang sangat berguna kepada dapatan kajian ini.

Kajian ini juga memerlukan tindakan proses kerja pengkaji yang berupa aktiviti pengumpulan, pengolahan dan analisis data yang dilakukan secara sistematik dan teliti. Ia bertujuan untuk memecahkan sesuatu persoalan dalam kajian ini. Manakala tujuan menjalankan kajian ini ialah untuk memperolehi jawapan melalui penggunaan suatu langkah kajian yang bercirikan tindakan yang ilmiah, bersistematik dan saintifik. Melalui kaedah kajian gabungan kuantitatif dan disokong oleh dapatan hasil kajian kualitatif, ia menghasilkan sumbangan pengetahuan berkenaan tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dan menjelaskan perkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dengan motivasi kerja guru di sekolah.

Setakat hari ini, masih kurang para pengkaji di dalam negara yang melaksana kajian berhubung pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan motivasi kerja guru dengan menggunakan metodologi kajian seperti kaedah yang pengkaji lakukan bagi kajian dalam bidang ini. Jelasnya, dapatan kajian ini memberi sumbangan maklumat, pengetahuan dan mesej yang sangat bermakna kepada pihak kepimpinan keguruan di KPM bagi memastikan objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah berjaya dicapai dengan cemerlang. Manakala kepada para pengkaji akan datang pula boleh menjadikan metodologi dalam kajian ini sebagai contoh dalam menjayakan kajian lanjutan dalam bidang berkaitan ataupun bidang yang lain, dengan tujuan bagi menambah lagi khazanah ilmu dalam bidang pengurusan pentadbiran pendidikan di Malaysia.

Menambah tema program video e-Guru program SISC+ (School Improvement Specialist Coaches atau Pembimbing Pakar Pembangunan Sekolah)

Dapatan kajian ini dengan jelas menyokong kandungan SPI KPM Bil. 3 1987 mengenai kepentingan memperkasa profesionalisme guru dalam menggalas tanggungjawab untuk melaksana dan menjayakan program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di setiap sekolah di Malaysia. Sehubungan dengan itu, dapatan kajian ini juga mendapati punca ketidakmenjadian warga guru mencapai objektif pelaksanaan program tersebut dengan cemerlang adalah disebabkan tiadanya latihan yang berfokus di peringkat sekolah. Ia jelasnya menyebabkan warga guru mengalami ketirisan ilmu, kekurangan kemahiran, tidak jelas objektif program dan gagal mengendalikan program tersebut dengan tindakan proses kerja yang bersepadu di peringkat sekolah masing-masing.

Berdasarkan perkara tersebut, dicadangkan kepada pihak Bahagian Pembangunan Kurikulum (BPK), KPM supaya dapat menambah pengisian tema video

e-Guru yang kini hanya mengandungi koleksi contoh video sesi PdP terbaik oleh kalangan guru-guru cemerlang sebaliknya tidak mengandungi koleksi panduan kepada semua guru mengenai bagaimana kaedah sebenar pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah dengan cemerlang. Jelasnya, cadangan supaya pihak BPK, KPM agar menambah pengisian e-Video dengan tema panduan pengurusan program kurikulum tambahan yang baharu iaitu pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah, untuk dijadikan sebagai bahan rujukan warga guru di setiap SMK di Malaysia. Umumnya, pihak KPM telah melancarkan program e-Video sejak Januari 2013. Tindakan penambahbaikan pengisian bahan panduan e-Video tersebut adalah satu langkah transformasi yang selari dengan agenda Pelan Pembangunan Pendidikan Nasional 2013-2025 bagi melaksanakan program SISC+ (School Improvement Specialist Coaches atau Pembimbing Pakar Pembangunan Sekolah) di bawah Program Transformasi Kerajaan (GTP) 1.0 (2013). Melalui dasar baharu berkaitan pelaksanaan program tersebut, KPM telah pertama kali memperkenalkan jawatan pegawai pendidikan bertugas sepenuh masa untuk memberikan bimbingan mengikut tiga dimensi sahaja iaitu aspek kurikulum, pentaksiran dan pedagogi.

Berdasarkan dapatan kajian ini juga dicadangkan agar jawatan pegawai pendidikan bertugas sepenuh masa untuk memberi bimbingan ditambah dengan peranan baharu yang juga sangat penting iaitu pegawai pembimbing program SISC+ dalam bidang penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Pegawai pembimbing program SISC+ tersebut akan bertugas sepenuh masa. Jika berjaya direalisasikan, ia akan menjadi pelengkap kepada pelaksanaan latihan formal yang telah dan sedang dilaksana dan diurus tadbir oleh pihak kepimpinan keguruan di IAB, KPM. Menjelaskan lagi perkara tersebut, IAB, KPM ironinya berfungsi melatih guru pentadbir di sekolah seluruh negara dari segi teori, praktikal dan pengurusan secara berkursus manakala pegawai pendidikan sepenuh masa program SISC+ pula berperanan untuk memberi bimbingan

berhubung kaedah pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dengan berlandaskan proses pengurusan yang sistematik, terancang, berstrategik dan berfokus di semua sekolah. Pegawai pendidikan sepenuh masa program SISC+ bidang penyeliaan pengajaran guru tersebut juga jelasnya akan dilihat sebagai wakil pementoran oleh pihak IAB, KPM dalam memastikan warga guru di sekolah benar-benar memahami dan bermotivasi tinggi untuk melaksana program tersebut dengan cemerlang di sekolah mereka.

Mendukung Matlamat PPPN 2013-2025 Bagi Memastikan Kemenjadian Pembangunan Kurikulum Pendidikan Di Malaysia

Dapatan kajian ini juga selari dengan matlamat utama Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2015 yang akan memastikan kemenjadian pembangunan kurikulum pendidikan Malaysia terhasil berasaskan kualiti pengajaran guru dan kecapaian pendidikan murid. Ia jelasnya akan dapat direalisasi secara menyeluruh dari segi keupayaan melatih, mengakses, menjana kualiti, meningkatkan nilai ekuiti, membina kerjasama guru dan kecekapan pengajaran guru yang dinamik sama ada diperingkat global mahupun global. Umum sedia maklum bahawa latihan untuk guru pentadbir di sekolah adalah dibawah tanggungjawab IAB. Manakala setiap peruntukan kewangan hanya boleh diperolehi oleh sektor pengurusan kepimpinan pengajaran guru di IAB, berasaskan justifikasi program latihan yang sangat empirikal dan berjustifikasi tinggi. Jika tidak kukuh, ia pasti akan ditolak oleh pihak pentadbiran Bahagian Kewangan, KPM yang umumnya diurus tadbir oleh pihak pengurusan Pegawai Tadbir Diplomatik (PTD) yang beroperasi dibawah seliaan Ketua Setiausaha, KPM, bukannya Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia.

Data, fakta dan asas yang empirik sangat diperlukan oleh pihak KSU bagi membantu pengurusan di bawah KPPM mendapatkan peruntukan kewangan yang

wajar, berskala besar, menuntut nilai efisiensi, kerelevanan program yang tinggi dan boleh memberi impak maksima kepada kualiti PdP guru dan pembangunan kurikulum di setiap SMK di Malaysia. Berasaskan rasional permohonan peruntukan latihan pengurusan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah yang kukuh, ia Insya Allah pasti dipertimbangkan dengan baik dan disokong oleh pihak KSU. Ia jelasny akan memberi implikasi yang tinggi dan bermakna khususnya untuk melindungi masa pengajaran guru, menyahut aspirasi Gelombang Pendidikan 1 (2013-2025) dan memberi sumbangan yang sangat signifikan kepada usaha KPM mencapai sasarannya dalam bidang pembangunan kurikulum dan profesionalisme guru yang profesional di SMK negeri Selangor khususnya dan seluruh Malaysia amnya. Akhirnya, harapan pengkaji adalah agar warga keguruan di Malaysia benar-benar serius untuk menjaya dan melaksana program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dan menjadikannya sebagai mekanisme penting untuk menjana motivasi kerja guru, memartabatkan profesionalisme keguruan di Malaysia dan juga di persada dunia.

5.4.5 Implikasi Kajian Kepada Aspek Pengetahuan Baharu Bagi Mengurus Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Secara Bersepadu Di Sekolah

Di Malaysia, semua guru di sekolah rendah dan menengah wajib merujuk surat punca kuasa SPI Bil 3/1987 dan borang penyeliaan pengajaran guru SKPM 4, KPM bagi mengurus dan melaksana program penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Justeru, bagi mengkaji pelaksanaan program tersebut, instrumen soal selidik hendaklah diberi perhatian utama. Terdapat banyak instrumen kajian berkaitan pengurusan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Instrumen soal selidik kajian bidang berkaitan yang dihasilkan oleh pengkaji dari luar negara misalnya oleh Pajak (2001), Peter (2011), Pierce dan Rowell (2005), Mupoperi (2007), Nampa (2007), Glatthorn (2000), Gregory (2002), Holland dan Adam (2002) dan Kutsyuruba (2003). Manakala instrumen soal

selidik kajian bidang berkaitan yang dihasilkan oleh pengkaji dari dalam negara pula misalnya oleh Asnah (1995), Haliza (2005), Hamdan dan Nurlia (2008), Hamsah (2002), Ismail (1986), Mohd Zaki (2001), Lim (2007) dan Meor dan Norziana (2008). Namun, melalui kajian ini, atas rasional kesesuaian dalam negara, selari dengan konsep dan dasar pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru merujuk kepada apa yang telah digazetkan dalam surat panduan dasar pelaksanaan program oleh KPM, dengan berasaskan pembacaan dan tinjauan kepustakaan yang mendalam, mengambil kira aspek sebelum, semasa dan selepas program penyeliaan pengajaran guru dilaksana, mengambil kira laporan JNJK, KPM tahun 2010 yang menimbulkan isu ketidakmenjadian pelaksanaan program berkaitan, maka pengkaji telah berusaha dengan sepenuh komitmen untuk menghasilkan satu instrumen soal selidik kuantitatif dan kualitatif yang boleh menjawab 4 soalan kajian yang berkait rapat dengan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah Malaysia.

Sehubungan itu, instrumen soal selidik kuantitatif dan kualitatif kajian ini adalah berteraskan kerangka konseptual kajian ini yang berasaskan gabungan Model Proses Tingkahlaku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh Lovell (1978) dan Model Sistem Kendalian Stoner dan Wankel (1985). Instrumen kajian tersebut telah mendapat bantuan, nasihat dan bimbingan oleh 7 orang pakar dalam bidang penyeliaan pengajaran dan juga pengurusan kurikulum di sekolah. Instrumen berkenaan juga telah dirintis di beberapa buah sekolah di Bentong, Pahang, Kuala Pilah, Negeri Sembilan dan Wilayah Persekutuan Labuan. Kedua-dua instrumen berkaitan telah mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi. Maklumat berkaitan boleh dirujuk pada halaman 192 hingga 210

Pada masa depan, para pengkaji yang berminat untuk meninjau dan mengetahui sejauhmana kemenjadian pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah-sekolah Malaysia, maka ia boleh dijadikan sebagai panduan. Pengkaji sedia maklum bahawa

ilmu pengetahuan milik tuhan yang maha esa ini sentiasa luas terbentang, berkembang dan ia tidak sempurna sehinggalah hari kiamat. Namun, instrumen soal selidik dalam kajian ini diyakini boleh membantu khususnya dalam aspek dimensi pengurusan program penyeliaan pengajaran guru yang bersepadu mencakupi elemen pengurusan latihan, persekitaran, kurikulum, laporan dan ganjaran guru di sekolah-sekolah Malaysia.

Carta Aliran Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru

Hasil kajian kepustakaan yang telah pengkaji laksanakan, di dapati tidak ada buku panduan sama ada di peringkat PPD, JPN atau KPM yang menunjukkan gambarajah berupa panduan carta aliran proses tindak kerja bagi melaksana dan menjayakan program tersebut di sekolah rendah dan menengah seluruh negara. Terdapat beberapa buah buku terbitan KPM dan ahli akademik dalam negara yang menulis mengenai rasional dan konsep umum pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Misalnya buku bertajuk *Memperkasa Kepimpinan Instruksional Di Sekolah*, Terbitan Bahagian Sekolah, KPM dalam tahun 2007. Namun, ia hanya menjelaskan panduan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah secara umum sahaja. Ia boleh dirujuk di halaman 164 hingga 178. Manakala buku kedua yang pengkaji dapati antara yang terbaik dan terkini yang menjelaskan panduan umum berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah-sekolah ialah buku tulisan James Ang Jit dan Balasandran Ramiah, bertajuk *Kepimpinan Insruksional, Satu Panduan Praktikal*. Buku tersebut telah diterbitkan dalam tahun 2012 dan isi kandungan yang menyentuh mengenai tajuk penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah ialah di halaman 231 hingga 270. Jelasnya, kedua-dua buku tersebut juga tidak memaparkan gambarajah yang menjelaskan carta aliran proses tindak kerja guru di sekolah bagi mengurus dan

melaksana program penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah-sekolah Malaysia.

Oleh itu, melalui pengalaman pengkaji yang pernah menjadi pegawai pendidikan yang bertanggungjawab mengurus dan menyelaraskan aktiviti pemantauan pengurusan akademik kebangsaan, di antara tahun 2010 hingga 2012 di Bahagian Pengurusan Sekolah Harian, maka pengkaji telah berjaya menghasilkan satu carta aliran proses tindak kerja pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah-sekolah Malaysia. Alhamdulillah, ia mendapat sokongan penuh daripada pihak penyelia kepada pengkaji iaitu Y.bhg Profesor Datuk Dr. Abdul Rahman bin Idris dan Dr. Zuraidah bt. Abdullah. Contoh gambarajah carta aliran proses tindak kerja program berkaitan boleh dirujuk di Rajah 2.3, halaman 106 di dalam laporan tesis ini. Dengan adanya satu gambarajah contoh carta aliran pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah berkaitan, pengkaji amat yakin, ianya akan menjadi sangat berguna bukan sahaja buat kalangan guru besar dan pengetua di sekolah rendah dan menengah, malah juga buat pegawai-pegawai meja yang bertanggungjawab untuk memimpin pengurusan kurikulum yang samaada yang berpusat di Bahagian Pendidikan Khas, Bahagian Pendidikan Islam, Bahagian Sekolah Berasrama Penuh, malah juga di Bahagian Pengurusan Sekolah Harian.

Pengetahuan Baharu Berhubung Faktor Penyumbang Kejayaan Tahap Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Sekolah

Dapatan kajian ini mendapati bahawa tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SMK negeri Selangor pada tahap yang tinggi. Justeru, dapatan kajian ini di dapati tidak menyokong laporan JNJK, KPM (2010) yang menyatakan pelaksanaan program tersebut berada pada tahap yang lemah di SMK secara umum. Jelasnya, berhubung perkara tersebut, dapatan kajian ini menjelaskan faktor-faktor penyumbang utama

terhadap kejayaan pelaksanaan program tersebut berdasarkan urutan dimensi pemboleh ubah utama yang menyumbang ke arah kejayaan pelaksanaan program tersebut di SMK negeri Selangor iaitu;

1. Pengurusan program kurikulum
2. Pengurusan persekitaran pembelajaran
3. Pelaksanaan laporan program
4. Pelaksanaan latihan program
5. Pelaksanaan ganjaran kepada guru

Berdasarkan aspek pengurusan program kurikulum, dapatan kajian ini mendapati 4 faktor utama yang menyumbang ke arah kejayaan program tersebut mencapai objektifnya iaitu;

1. Pengurusan program yang bersistematik
2. Adanya kerjasama padua dalam kalangan semua guru
3. Proses pelaksanaan program didokumentasi dengan lengkap
4. Kajian tindakan diadakan dari segi sebelum dan selepas program diadakan

Manakala aspek pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah pula, dapatan kajian ini mendapati 3 faktor utama yang menyumbang ke arah kejayaan program tersebut bagi mewujudkan persekitaran pembelajaran yang berkualiti dan kondusif di sekolah iaitu;

1. Pihak pentadbir menekankan aspek persekitaran yang bersih di dalam dan luar bilik darjah
2. Pihak pentadbir menekankan aspek kesihatan semua guru dan murid bagi mencapai objektif PdP dengan cemerlang

3. Pihak pentadbir menekankan aspek keselamatan semua warga sekolah samada di dalam atau di luar bilik darjah.

Dari aspek pelaksanaan laporan program pula, dapatan kajian ini mendapati 3 faktor utama yang menyumbang ke arah kejayaan dan kualiti program tersebut iaitu;

1. Pihak pentadbir sekolah memastikan laporan cekap disempurnakan oleh pihak yang berkaitan dalam tempoh masa yang ditetapkan
2. Pihak pentadbir sekolah memastikan kandungan laporan bersifat membimbing bukan menghukum
3. Pihak pentadbir sekolah memastikan laporan berkaitan dibentangkan di dalam mesyuarat Post Mortem program berkenaan.

Seterusnya, dari aspek pelaksanaan latihan program pula, dapatan kajian ini mendapati 4 faktor utama yang menyumbang ke arah kejayaan program tersebut iaitu;

1. Berasaskan pengisian program latihan yang berkualiti
2. Berasaskan jurulatih yang berkemahiran tinggi dalam bidang tersebut
3. Berasaskan pihak pentadbir di sekolah sangat mengambil berat
4. Berasaskan wujud kerjasama erat semua warga guru untuk menjayakan program latihan yang berkaitan.

Dari aspek pelaksanaan ganjaran kepada guru pula, dapatan kajian ini mendapati 3 faktor utama yang menyumbang ke arah keistimewaan dan kepentingan program tersebut iaitu;

1. Ia berfungsi sebagai tanda penghargaan oleh pihak pentadbir kepada guru
2. Ia berfungsi sebagai pengiktirafan kepada guru

3. Sebagai berfungsi sebagai bukti kecemerlangan guru (berguna untuk langkah perkembangan kerjaya guru pada masa depan).

Pengetahuan Baharu Mengenai Ciri-Ciri Utama Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Yang Berkesan di Sekolah

Dapatan kajian ini membantu warga guru khususnya pihak guru pentadbir di sekolah untuk merancang, mengurus, melaksana, menilai, melapor dan membuat penambahbaikan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah masing-masing. Semua warga guru memerlukan pengetahuan terbaik untuk merangka strategi, kaedah dan keperluan, sebelum melaksana program tersebut secara bersepadu, bekerjasama dan membudayakan semangat disiplin kerja berpasukan yang tinggi.

Berdasarkan pandangan guru-guru, dapatan kajian ini mendapati bahawa ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berasaskan aspek dimensi pengurusan program kurikulum di sekolah ialah;

1. Pelaksanaan program dilaksana dengan melibatkan kerjasama padu daripada semua guru.
2. Pelaksanaan program berteraskan penekanan ke arah mencapai hasil kerja yang positif.
3. Pelaksanaan program dilaksana secara sistematik dengan berpandukan takwim program kurikulum di sekolah.
4. Pihak guru pentadbir memberi taklimat pada setiap awal tahun sebelum melaksana program tersebut secara formal di sekolah.

Seterusnya, dapatan kajian ini mendapati bahawa ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berasaskan aspek dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah ialah;

1. Semua guru membudayakan amalan gaya hidup sihat dengan penekanan terhadap kebersihan di dalam bilik darjah di sekolah.
2. Semua penyelia memberi keutamaan terhadap aspek persekitaran pembelajaran semasa menjayakan pelaksanaan penyeliaan guru pengajaran guru di sekolah.
3. Semua guru mengambil perhatian bahawa persekitaran pembelajaran positif memberi kesan terhadap motivasi kerja guru di dalam bilik darjah di sekolah.
4. Semua guru mengamalkan persekitaran budaya disiplin sendiri yang tinggi semasa melaksana perkhidmatan PdP di dalam bilik darjah di sekolah.

Manakala dapatan kajian ini juga mendapati bahawa ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berasaskan aspek dimensi pelaksanaan laporan program di sekolah ialah;

1. Laporan program tersebut didokumentasikan dengan berkualiti.
2. Pihak pentadbir menitikberatkan pelaporan yang lengkap.
3. Isi laporan bersifat membina kemahiran guru melaksana PdP.
4. Isi laporan berifat memotivasi semangat guru.

Berdasarkan dapatan kajian ini juga, didapati bahawa ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berasaskan aspek dimensi pelaksanaan latihan program di sekolah ialah;

1. Kerjasama guru merealisasikan objektif pelaksanaan latihan program di sekolah.
2. Semua guru memahami bahawa pelaksanaan latihan boleh meningkatkan motivasi kerja guru.

3. Semua guru memahami bahawa pelaksanaan latihan bertujuan supaya guru mendapat persediaan yang cukup.
4. Isi kandungan latihan membantu meningkatkan kemahiran guru melaksana dan menjayakan objektif program tersebut di sekolah

Dapatan kajian ini juga mendapati bahawa ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru berasaskan aspek dimensi pelaksanaan ganjaran kepada guru di sekolah ialah;

1. Sokongan padu daripada warga guru di sekolah terhadap pihak pentadbir dalam usaha memberi ganjaran kepada guru di sekolah melalui pelaksanaan program tersebut.
2. Guru yang diselia mendapat tugas mengajar subjek PdP nya yang selari dengan bidang opsyen mata pelajaran yang sepatutnya dia mengajar.
3. Semua guru memahami bahawa pelaksanaan ganjaran kepada guru adalah sebagai mekanisme untuk meningkatkan motivasi kerja guru.
4. Guru yang terpilih menerima ganjaran tersebut mendapat sokongan padu daripada pihak rakan sekerjanya di sekolah.

Kesimpulannya, dengan adanya maklumat penting yang menjelaskan ciri-ciri utama pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkesan, akan membantu warga guru di sekolah untuk berusaha merancang dan melaksana pelaksanaan program tersebut secara bersepadu dengan memberi perhatian kepada aspek ciri-ciri utama yang terangkum dalam kelima-lima dimensi proses pelaksanaan program tersebut di sekolah. Penyeliaan pengajaran guru yang cemerlang menuntut keperluan guru yang bukan sahaja bercirikan sendiri yang profesional dan berkemahiran, malah memerlukan persekitaran yang terancang dan mencakupi proses pelaksanaan yang sistematik bagi memastikan

pelaksanaan latihan, persekitaran, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan dan pelaksanaan ganjaran kepada guru. Ia penting untuk memastikan warga guru dapat menjana kejayaan dasar pembangunan kurikulum di sekolah dan meningkatkan kualiti PdP guru pada tahap yang tinggi selari dengan gagasan PPPN 2013-2020.

Pengetahuan Baharu Mengenai Perkaitan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Dengan Motivasi Kerja Guru

Berdasarkan kajian kepustakaan, banyak pandangan oleh para pengkaji daripada luar dan dalam negara yang menyatakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah memberi kesan terhadap motivasi kerja guru. Di antara para pengkaji daripada luar negara yang menulis mengenai perkara tersebut ialah Ifinedo (2004), Mofareh (2011), Burke dan Krey (2005), Wiles dan Bondi (2004), Zepeda (2003), Glatthorn (2000), Abebe (2014), Olivia dan Pawlas (2004) dan Sally (2006). Manakala para pengkaji daripada dalam negara pula ialah Halimah (2006), Ramaiah (1999), Maimunah (2005) Mohd Zaki (2001), Rafisah (2005), Mohd Zawawi dan Radi (2007).

Walaupun demikian, ia sekadar pandangan umum sahaja sebaliknya kajian mereka tidak berfokus mengenai hubungan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dengan motivasi kerja guru di sekolah. Malah, para pengkaji tersebut juga tidak menjelaskan secara spesifik misalnya daripada segi motivasi intrinsik dan ekstrinsik guru di sekolah.

Berdasarkan kajian ini mendapati berdasarkan lima dimensi pemboleh ubah proses pengurusan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah, di dapati terdapat 14 trait-trait motivasi instrinsik dan 14 trait-trait motivasi ekstrinsik yang boleh terhasil melalui pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkesan di SMK negeri Selangor. Maklumat lengkap berhubung perkara tersebut boleh dirujuk pada lampiran 14, halaman 519 tesis ini.

Dapatan kajian ini sangat bermakna bagi menjawab persepsi negatif guru berhubung pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Ia menjelaskan bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang bersepadu berasaskan lima pemboleh ubah pelaksanaan yang terdiri daripada dimensi pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran yang positif, pengurusan program kurikulum, pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru boleh menjana motivasi kerja guru dan seterusnya mencapai objektif pelaksanaan program tersebut di sekolah. Berdasarkan perkara tersebut, dapatan kajian ini jelasnya tidak menyokong dapatan kajian oleh Holland dan Adam (2002) dan Peter (2011) yang menyatakan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru menyebabkan guru tidak bersemangat untuk mengajar berdasarkan alasan bahawa guru tidak jelas akan matlamat dan proses pelaksanaan program tersebut di sekolah.

Kesimpulannya, semua guru dengan diketuai oleh guru pengetua sekolah boleh melaksana dan mencapai objektif pelaksanaan program tersebut jika mereka mendapat bimbingan dan latihan yang berkualiti dan diberikan panduan pelaksanaan yang bersepadu mencakupi kelima-lima dimensi proses pelaksanaan program tersebut di sekolah masing-masing. Manakala sikap guru yang sentiasa bersikap positif dan kreatif untuk menjayakannya adalah merupakan konsep sendiri yang sangat diperlukan dalam kalangan warga guru di SMK. Jelasnya, pelaksanaan program tersebut adalah sangat penting bagi memartabat profesionalisme keguruan. Ia juga merupakan satu bidang ilmu pengurusan pendidikan yang sentiasa terbuka untuk berkembang maju dari semasa ke semasa.

5.5 Cadangan Kajian Lanjutan

Berdasarkan kepada batasan kajian yang terdapat di dalam bab 1 kajian ini, beberapa cadangan kajian lanjutan boleh dilaksanakan oleh para pengkaji pada masa akan datang.

Berikut adalah beberapa cadangan yang telah dikenalpasti oleh pengkaji iaitu;

1. Kajian ini terbatas kepada SMK. Sehubungan itu, pada masa akan datang para pengkaji boleh melaksana kajian dalam bidang tersebut dengan fokus responden kajian ialah di Sekolah Berasrama Penuh, Sekolah Menengah Kebangsaan Agama dan Maktab Rendah Sains Mara pula. Ia bagi mengenalpasti sejauhmana tahap pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah jenis berkenaan.
2. Kajian ini juga dicadangkan agar diperluaskan dengan melihat kaitan antara pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah dengan prestasi akademik murid di sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah di SMK, Malaysia.
3. Kajian lanjutan juga dicadangkan agar diperluaskan untuk meninjau pandangan pihak pengetua di SMK seluruh Malaysia berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dan hubungannya dengan motivasi kerja mereka.
4. Kajian lanjutan juga dicadangkan agar diperluaskan untuk melihat pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru dengan tahap kecekapan guru melaksana PdP di SK dan SMK seluruh negara.
5. Kajian lanjutan juga dicadangkan untuk diperluaskan skop kajian bagi melihat apakah faktor-faktor kejayaan dan penghalang kejayaan warga guru mencapai objektif pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di SJKC, SJKT, SMKA, SBP, Sekolah Seni, Sekolah Sukan dan sekolah MRSM di Malaysia.

6. Kajian lanjutan juga dicadangkan agar pengkaji akan datang memfokuskan skop kajian bidang ini dengan menggunakan metodologi kajian kualitatif sahaja untuk meninjau perbezaan pandangan diantara pihak guru biasa dan pihak guru pentadbir sekolah berhubung perkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan motivasi kerja guru di Sekolah Kebangsaan, Sekolah Jenis Kebangsaan, SMK, Sekolah Berasrama Penuh, Sekolah Seni, Sekolah Sukan, Sekolah Menengah Kebangsaan Agama dan Maktab Rendah Sains Mara.

5.6 Penutup

Kecemerlangan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah merupakan satu elemen utama ke arah merealisasikan kemajuan kurikulum di setiap sekolah. Kejayaan pelaksanaan program tersebut mencapai objektifnya didapati selari dengan aspek konsep sendiri guru yang bermotivasi tinggi, berketrampilan, dinamik, kreatif serta mempunyai minda positif yang menjadi aset bernilai bagi membentuk dan melahirkan murid (modal insan) yang berilmu dan terampil cemerlang dalam bidang pelajaran dan juga sahsiah. Oleh itu, salah satu daripada 5 perkara penting dalam kajian ini adalah dimensi pengurusan persekitaran pembelajaran di sekolah kerana ia menyentuh tentang soal akhlak, adab dan ketrampilan guru terpuji yang akan mendidik dan menjadi role model kepada semua murid di dalam bilik darjah. Bagi memastikan tahap proses pelaksanaan program tersebut menepati piawai yang telah ditetapkan oleh pihak KPM, maka program tersebut jelasnya perlu sentiasa diberi perhatian oleh pihak kepimpinan keguruan di KPM. Semua warga guru jelasnya dituntut agar melahirkan budaya baharu pengurusan pendidikan keguruan yang akan mengambil berat soal keberkesanan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di SMK selari dengan kepentingannya sebagai mekanisme utama untuk memartabatkan profesionalisme kerjaya keguruan.

Program pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah juga jelasnya melibatkan proses pemindahan ilmu, memperkembang potensi guru, menggalakkan guru berkeaktiviti dalam PdP dan berperanan besar bagi menyumbang kepada kemajuan pendidikan anak bangsa di SMK. Justeru, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkesan bersandarkan kepada kejayaan warga guru menghasilkan kecapaian objektif program tersebut pada tahap yang tinggi dan cemerlang. Objektif program gagal dicapai jika warga guru tidak memahami kaedah pelaksanaan program tersebut dengan jelas, tepat dan betul bagi memastikan proses pelaksanaannya diurus dan dilaksana secara holistik, sistematik, terlatih dan profesional. Pihak pengetua hendaklah memastikan wujud kerjasama padu semua warga guru di sekolah untuk melaksana program tersebut. Semua guru biasa adalah insan terpelajar dan berakreditasi kerjaya mereka. Justeru, menerima dapatan pandangan warga guru biasa bukan sahaja bermakna malah sangat bernilai bagi memperkembang tumbuhkan kemajuan bidang penyeliaan pengajaran guru di sekolah. Ini kerana, semua guru boleh menilai, menaakul, mengkritik dan memberi nilai tambah berhubung pementapan proses dan kaedah pelaksanaan program berkenaan.

Manakala nilai profesionalisme guru akan terbina berlandaskan kekuatan ilmu, pengalaman dan kemahiran kalangan guru yang dikembang tumbuhkan melalui pelaksanaan latihan yang berkualiti dan dipantau kebolehlaksanaannya oleh pihak yang bertanggungjawab dari semasa ke semasa sama ada di peringkat sekolah, PPD, JPN mahupun IAB, KPM. Seterusnya, pihak kepimpinan keguruan di KPM perlu mengambil langkah pro aktif berhubung aspek nilai kompetensi tinggi dalam kalangan warga guru di SMK supaya mereka dapat memainkan peranan yang berkesan dalam bidang penyeliaan pengajaran guru di sekolah dari semasa ke semasa. Punca kuasa (surat pekeliling ikhtisas) yang berkaitan dengan tadbir urus pelaksanaan program tersebut jelasnya perlu dibuat nilai tambah atau dipermantapkan dari segi isi

kandungannya, iaitu aspek pengurusan pelaksanaan laporan program dan pelaksanaan ganjaran kepada guru. Ia penting supaya program tersebut benar-benar menepati piawai KPM dan pemangkin ke arah penjana semangat guru bekerja di sekolah. Ia jelasnya sangat penting bagi memotivasikan guru untuk bekerja dengan lebih yakin, berkemahiran, berfokus dan produktif. Seterusnya, dapatan kajian ini telah menjelaskan akan pentingnya sikap proaktif guru pentadbir dan pihak PIBG untuk membantu warga guru supaya sentiasa peka bagi mengelak daripada melakukan kesalahan-kesalahan yang termasuk di bawah perkara ketidakakuran (violation), ketidakcekapan (incompetence) dan kecuaiian (negligence) semasa melaksana program tersebut di sekolah masing-masing.

Pelaksanaan program tersebut dengan proses tindak kerja yang betul, terancang dan bersepadu akan memberi impak positif kepada kemenjadian program tersebut di sekolah. Ini bermakna, semua warga guru di sekolah perlu berkeupayaan untuk menterjemahkan proses pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah ke arah kecemerlangan melalui pelaksanaan latihan program tersebut yang berkualiti dan menepati kandungan latihan sebenar yang diperlukan oleh semua warga guru di sekolah. Ia selari dengan matlamat yang telah ditetapkan oleh KPM melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia tahun 2013-2025. Sehubungan itu juga, pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah yang sistematik dan berkualiti akan memberi impak positif kepada kalangan guru dan juga murid bagi meraih kecemerlangan kurikulum di sekolah mereka. Manakala pihak guru pentadbir sebagai pemimpin pengajaran guru di sekolah pula bertanggungjawab untuk memastikan semua warga guru di sekolah benar-benar memahami dan mengetahui apakah ciri-ciri pelaksanaan program tersebut yang berkualiti, faktor-faktor utama yang menyumbang ke arah kemenjadian program dan peraturan-peraturan penting yang perlu

diikuti oleh semua warga guru di sekolah bagi memastikan program dilaksanakan dengan bersepadu dan seterusnya boleh menjaga motivasi kerja guru di sekolah masing-masing.

Pelaksanaan program tersebut juga boleh direalisasikan dengan cemerlang oleh warga guru di sekolah berasaskan panduan pelaksanaan yang menyeluruh mencakupi aspek sebelum, semasa dan selepas program. Pelaksanaan program tersebut secara sistematik dengan model panduan pelaksanaan yang bersepadu dan dikeluarkan oleh pihak KPM sangat bermakna bagi mengelak warga guru di sekolah melaksanakan program tersebut secara persepsi sendiri yang kabur dan tidak berasas. Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh John T. Lovell (1978) dan Model Sistem Kendalian Stoner dan Wankel (1985) dalam kajian ini jelas sangat selari dengan model penyeliaan pengajaran guru bermazhab penyeliaan saintifik yang sesuai diimplimentasi sejak tahun 1960-an lagi. Ia juga jelas sangat sesuai dijadikan panduan oleh semua guru di sekolah khususnya oleh pihak pengetua sekolah kerana ia sangat selari dengan dasar pelaksanaan program tersebut merujuk kepada surat punca kuasa pelaksanaannya, KPM (SPI Bil 3/1987) yang masih kekal hingga kini, supaya pelaksanaan program tersebut hendaklah dilaksanakan dengan proses tindakan kerja bersepadu dari segi latihan guru, persekitaran pembelajaran yang positif dan pengurusan program yang bersepadu. Manakala Model Proses Tingkah laku Penyeliaan Pengajaran Guru oleh John T. Lovell (1978) tersebut mengandungi nilai tambah dari segi dua aspek pengurusan mengenainya iaitu pertama pelaksanaan laporan program dan kedua pelaksanaan ganjaran kepada guru yang didapati cemerlang dalam menjayakan pelaksanaan program tersebut di sekolah masing-masing.

Dapatan kajian ini juga jelas menunjukkan bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja guru di SMK negeri Selangor. Kalangan guru juga bersetuju program tersebut boleh meningkatkan motivasi kerja mereka dengan memastikan pengurusan program

tersebut dilaksana dengan terancang, terlatih dan jelas objektifnya bagi memudahkan kalangan guru bekerjasama melaksanakannya dengan cemerlang. Seterusnya, bagi meningkatkan lagi keberkesanan pelaksanaan program tersebut oleh warga guru di SMK, kalangan guru meletakkan harapan tinggi agar pihak KPM dapat memastikan semua guru khususnya guru pentadbir agar diberi latihan yang terbaik khususnya dalam merancang dan melaksana proses pelaksanaan program tersebut secara bersepadu dan bersesuaian dengan arus perkembangan bidang kurikulum sekolah semasa di Malaysia khususnya dan dunia amnya.

Pengwujudan pelbagai latihan, kursus dan kaedah penyeliaan yang bersifat inovasi dan terkini amat diperlukan bagi memastikan wujud keselarasan antara pihak penggubal dasar kurikulum terkini oleh pihak KPM dan pihak pelaksana program tersebut di sekolah. Perkara ini sangat relevan selari dengan kemajuan aspek pedagogi dan sistem penyampaian pengajaran yang baharu. Ia juga bagi membantu pihak guru pentadbir di sekolah agar berupaya meningkatkan masa pembelajaran berkesan atau "*academic learning time*" dalam kalangan murid hasil daripada kualiti pengajaran guru di semua SMK negeri Selangor khususnya dan Malaysia amnya.

Perancangan dan inisiatif yang boleh mendukung usaha transformasi sistem pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang menyeluruh, berstrategik dan berwawasan perlu disusun segera demi untuk mewujudkan satu sistem pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang menekankan nilai pemikiran yang terbuka, kecekapan menilai, kualiti penyampaian dan pelaporan hasil, kelestarian dan kecekapan guru melaksana PdP yang bertaraf dunia. Manakala kerjasama diantara pihak KPM dan KPT (Kementerian Pengajian Tinggi) bagi mendapatkan tenaga pakar untuk melatih dalam bidang pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru di sekolah dari semasa ke semasa diharap dapat ditingkatkan demi memperkasa mutu pendidikan negara. Kerjasama tenaga akademik dan pakar pengurusan pendidikan yang melibatkan kerjasama pihak

guru, pegawai pendidikan dan para ilmuwan daripada universiti tempatan diyakini dapat menghasilkan pengisian latihan dan kursus yang terbaik demi kecemerlangan kualiti pembangunan pengurusan kurikulum di Malaysia.

Langkah transformasi dalam bidang latihan program tersebut dengan melibatkan kerjasama pelbagai pihak yang berkepentingan juga dilihat akan menambah baik sistem proses pengurusan program tersebut dan mengelakkan sesuatu kesilapan atau kelemahan daripada berulang lagi di SMK, seperti apa yang telah dilaporkan oleh pihak JNJK, KPM (2010) yang sehingga kini gagal dikupas dan dijawab secara empirikal oleh para pengkaji bidang pengurusan pendidikan di Malaysia. Kegagalan atau kelemahan, jika tidak ditangani segera akan mengukuhkan kelemahan kaedah proses pengurusan program yang sedang dan telah berlaku. Kelemahan dan kesalahan yang berulang akan membawa kepada kerosakan sistem pendidikan negara kerana mekanisme pengurusan program penyeliaan pengajaran guru di sekolah pada hari ini masih banyak kelemahan dan kekurangan.

Pengkaji berharap agar dapatan kajian ini akan memberi sumbangan ilmu yang bermanfaat bagi memperkasa pengurusan kepimpinan pengajaran guru khususnya dalam bidang penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di SMK negeri Selangor khususnya dan Malaysia amnya. Beberapa cadangan bagi penambahbaikan surat punca kuasa pekeliling ikhtisas pelaksanaan program tersebut telah dikemukakan di dalam bab 5 laporan kajian ini. Manakala cadangan juga dibuat kepada pihak IAB, KPM selaku pelaksana latihan kepada guru pentadbir agar bertindak segera untuk memantapkan modul latihan pelaksanaan program tersebut. Ia dicadangkan supaya mengandungi 5 aspek proses pengurusan program tersebut yang terkandung di dalam kajian ini. Ia sangat penting kerana dapatan kajian ini mendapati bahawa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang berkesan di sekolah sangat memerlukan pelaksanaan latihan program, pengurusan persekitaran pembelajaran yang positif, pengurusan program

kurikulum yang sistematik, pelaksanaan laporan program yang bersifat membimbing dan pelaksanaan ganjaran kepada guru yang terbukti berjaya menunjukkan kecemerlangan dalam menjayakan program tersebut di sekolah.

Akhirnya, cadangan kajian lanjutan dikemukakan supaya kajian pada masa akan datang dapat membantu melengkapkan maklumat dapatan kajian yang telah sedia ada. Ia sangat bermakna demi memartabatkan profesionalisme guru dan kemajuan kurikulum pendidikan negara di persada dunia. Di samping itu, kajian ini juga diharap boleh dijadikan sumber rujukan ilmu bagi kalangan guru dan pengkaji bidang berkaitan pada masa akan datang. Pengurusan pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru yang cemerlang, guru akan gemilang, murid akan terbilang dan sekolah akan menjadi bintang.

RUJUKAN

- A.H. Maslow. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. Toronto : York University.
- Abd. Latif, Abd Kadir & Maimunah Ismail. (1997). Hubungan keberkesanan latihan dengan prestasi kerja. *Pertanika J. Soc. Sci & Hum.* 5(2), 73 – 82.
- Abdul Ghafar Mohammad (2003). *Prinsip dan amalan pengajaran*. Kuala Lumpur : Utusan Distributors Sdn Bhd.
- Abdul Halim & El Muhammady. (1991). *Pendidikan Islam, disiplin dan peranan pendidik*. Petaling Jaya : Dewan Pustaka Islam.
- Abdul Latif Abdul Kadir Dan Maimunah Ismail(1997). Hubungan keberkesanan latihan dengan prestasi kerja. *Pertanika J. Soc.,Sci. & Hum.* 5 (2) :73-82 (1997). ISSN:0128-7702. Serdang : Universiti Putra Malaysia.
- Abdul Rahman Idris, Hussein Haji Ahmad, Sufean Hussin, Simin Ghavifekr & Mohammed Sai Ibrahim (2014). *Analisis strategik dasar pendidikan*. Kuala Lumpur : Universiti Malaya.
- Abdul Rahman, Abdul Rashid & Yap Kim Fatt. (1995). *Bahasa Melayu komunikasi berkesan dan pengucapan umum*. Petaling Jaya : Longman.
- Abdul Rashid Johar. (2001). *Isu pengukuran dan penilaian pendidikan*. Bangi : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Abdul Shukor Abdullah. (1995). Membina sekolah berkesan : Aplikasi dasar. *Prosiding seminar sekolah efektif anjuran Kementerian Pendidikan Malaysia*. Genting Highland : Institut Aminuddin Baki.
- Abdull Sukor Shaari, Ab. Aziz Yusof, Mohd Khan Jamal Khan, Tang Swee Mei Dan Lim Kong Teong (2008). Keadilan penilaian prestasi dalam kalangan guru dan hubungannya dengan motivasi kerja dan prestasi akademik sekolah. *Journal of IJMS (Bumper Issue)*, 159-176.
- Abdull Sukor Shaari, Noran Fauziah Yaakub Dan Rosna Awang Hashim (2002). Job performance and motivation of secondary school teachers. *Malaysia Management Journal*, 6, 17-24.
- Abebe Tesema (2014). *The pactices and challenges of school-based supervision in government secondary schools of kamashi zone of Benishangul Gumuz Regional State*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan.. University of Ethiopia.
- Acheson, K.A and Gall, N.D (2003). *Clinical supervision and teacher development : preservice and inservice applications*. (5th ed.) United States : John Wiley & Son.
- Acheson, K.A., & Gall, M. D. (1980). *Techniques in the clinical supervision of teachers*. New York : Longman Publishers Inc.

- Adebayo, D. O., Sunmola, A. M., & Udegbe, I. B. (2008). Subjective well being, work-school conflict and proactive coping among Nigerian non-traditional students. *Career Development International Journal*, 13(5), 440-455.
- Ahmad Azmey Haji Abu Talib (2006). *Koleksi Ucapan*. Kuantan. Jabatan Pelajaran Pahang.
- Ahmad Kamal Ariffin, Abd. Rahman Idris and Zuraidah Abdullah (2014). Factors associated to teachers' motivation towards the implementation of learning supervision in secondary school. *International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 10*. 2250-3153.
- Ahmad Kamal Ariffin, Abd. Rahman Idris and Zuraidah Abdullah (2015). Factors affecting the teachers' motivation towards the implementation of teaching supervision in secondary schools. *Journal of Advanced Review on Scientific Research Vol. 12, No.1*. 1-10, 2015 ISSN. 2289-7887.
- Ahmad Zabidi Abdul Razak (2006). Ciri iklim sekolah berkesan : Implikasinya terhadap motivasi pembelajaran. *Jurnal Pendidikan. Bil. 31 : 3-19*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Ahmad Zabidi Abdul Razak & Fathiah Saini (2006). Kepimpinan Pengajaran daripada Perspektif Islam Ke Arah Pembentukan Komuniti Sekolah yang Cemerlang dalam Pencapaian Akademik dan Akhlak. *Jurnal Pendidikan. Bil. 29, 5-14*. Universiti Malaya.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park : Sage Publications.
- Ali, R & Ahmed, M.S (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction : An empirical study. *International Review of Business Research Papers, 5*, 270-279.
- Alimuddin Mat Dom. (2010). *Ciri-ciri pengetua yang "outstanding" pendidik*. Shah Alam : Widad Publications.
- Alimuddin Mohd Dom. (2006). *Kepimpinan pengajaran : peranan pengetua dan guru besar dalam meningkatkan kualiti pengajaran & pembelajaran di bilik darjah*. Sektor Penaziran Kepimpinan Institusi Pendidikan. Putrajaya : Kementerian Pendidikan Malaysia.
- American Federations Of Teachers – AFT. (1997). *Your school building: Is it in good shape?*, Washington : New Jersey Avenue.
- American Schools And University – Asu. (2001). Into thin air. *Journal of American Schools And University, February 2001, Vol. 73. Issue 6, 32*.
- Amin Senin (2005). *Hubungan pengurusan pembangunan profesionalisme sekolah dengan model pembangunan profesional guru serta pengaruh terhadap pengajaran guru di sekolah-sekolah menengah negeri Sabah*. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan. Kota Kinabalu : Universiti Malaysia Sabah.

- Aminuddin Adam. (2005). Penyeliaan dan penilaian. *Kertas Kerja Yang Dibentang Dalam Seminar Kepimpinan Instruksional Untuk Pengetua/Guru Besar*. Genting Highland : Institut Aminuddin Baki.
- Anderson, R., Manoogian, S. T., & Reznick, J. S. (1976). The Undermining and Enhancing Of Intrinsic Motivation In Preschool Children. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 34, 915-922.
- Andi Audryanah Md Noor. (2007). *Kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua sekolah menengah dan hubungan dengan pencapaian akademik sekolah*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia.
- Andrzej Huczynski dan David A. Buchanan., (1991). *Organizational behaviour*: New Jersey: Prentice Hall.
- Anton De Grauwe. (2001). School supervision in four African countries. *Journal of Challenges and Reforms. Vol 1*. UNESCO.
- Arrendondo, D. E., Brody, J. E., Zimmerman, D. P dan Moffett, C. A. (1995). Pushing The Envelope In Supervision. *Journal of Educational Leadership*, 53(3), 74-78.
- Asnah Abdul Hamid. (1995). Penyeliaan dalam Pengurusan Organisasi Pendidikan : Satu Pendekatan Kaunseling. *Jurnal Pendidikan. Jilid 4, Bil. 2*. Genting Highland : Institut Aminuddin Baki.
- Atkinson, J. W. (1965). *An introduction to motivation*. Princeton : Van Nostrand Press.
- Awoniyi Samuel Adebayo& Tsitsi Gombakomba (2013). Dimensions of teachers' job satisfaction in primary schools in Gweru District, Zimbabwe: *A Factor Analysis European Scientific Journal September 2013*. Vol.9. 57 – 81.
- Ayob Jantan. (2005). *Pengetua sekolah yang efektif*. Bentong: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Ayse Bas, C. (2002). School based supervision at private Turkish school; A model for improving teacher evaluation. *A Journal of Comparative and International Education*. 172-190. Diperolehi Mac 14, 2013 daripada <http://www.academia.edu/9327251/com/html>.
- Azlin Norhaini Mansor. (2006). *Amalan pengurusan pengetua sekolah menengah: satu kajian kes*. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Babatope Kolade Oyewole (2013). Situational factors and principals' administrative effectiveness in ondo and ekiti states, Nigeria. *Journal of Educational and Social Research. Vol. 3*. Diperolehi Januari. 13, 2013 daripada <http://www.mcser.org/journal/index/php>.
- Baharom Mohamad (2002). *Persepsi guru-guru terhadap kepimpinan pengajaran dalam celik computer di sekolah-sekolah negeri Johor*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia,

- Baker & George . (2002). Distortion and Risk in Optimal Incentive Constructs. *Journal Of Human Resources*, 37: 728 – 751.
- Bardo, P. (1979). The pain of teacher burnout: a case history. *Phi Delta Kappan*, 61, 254-262.
- Bays, D.A. (2001). *Supervision of special education instruction in rural public school districts: a grounded theory*. Tesis Phd yang tidak diterbitkan. Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute And State University.
- Beach, D. M. & Reinhartz, J. (2000). *Supervisory leadership: Focus on instruction*. Boston: Allyn & Bacon.
- Benabou, Roland, and Jean Tirole. (2006). Incentives and prosocial behavior. *American Economic Review* 96 (5), 1652–78.
- Bender., & Peter Urs. (2001). *Leadership from within*. Toronto : Stoddart Publishing Co. Limited.
- Bennell, P. (2004). *“Teacher motivation and incentives in Sub-Saharan Africa and Asia*. Brighton : Knowledge And Skills For Development.
- Benware, C., & Rleci, E. L. (1984). Quality of learning with an active versus passive motivational set. *American Educational Research Journal*, 21, 755-765.
- Berhane Assefa Ekyaw (2014). *The practices and challenges of instructional supervision in Asossa Zone Primary Schools*. Tesis Master yang tidak diterbitkan. Jimma University of Ethiopia.
- Berliner, D.C. (1988). In pursuit of expert pedagogue. *Educational Researcher*. 15 (7), 5-13.
- Biesta, G. J. J., & Burbules, N. C. (2003). *Pragmatism and educational research*. Lanham : Rowman And Litdefield.
- Bity Salwana Alias. (2009). *Analisis kompetensi, kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran dan amalan pengetua dalam bidang pengurusan*. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan. Bangi : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Blais, M. R., Sabcurin, S., Boucher, C., & Vallerand, R. J. (1990). *Toward a motivational model of couple happiness*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1021-1031.
- Blanchard, K.H., & Hersey, P. (1996). Great ideas revisited– *Training and Development Journal*. Vol 52, 42-48. Diperolehi Mac 23, 2014 daripada <http://www.academicguides.waldenu.edu/pubh8400>.
- Blase, J., & Blase, J. (1999). Principals’ instructional leadership and teacher development, teachers’ perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378.
- Blase, J., & Blase, J. R. (1994). *Empowering teachers : What successful principals do*. California : Corwin Press, Inc.

- Blasé, J., & Blasé, J. R. (2008). *Clinical supervision and case study. Articles and resources on educational administration and supervision*. Diperolehi Julai 23, 2013, daripada <http://www.books.com/books/1452272867>.
- Blumberg, A. (1980). *Supervisors & teachers : A private cold war*. San Francisco : Mc Cutchan.
- Boardman W. C., Dougless R. H., & Bent K. R., (1953). *Democratic supervision in secondary school*. Massachusetts : Houghton Mifflin Company.
- Boddy, B. (2008). *Management. An introduction*. Fourth Edition. University Of Glasgow. Glasgow : Prentice Hall.
- Boggiano, A. K., & Barrett, M. (1985). Performance and motivational deficits of helplessness: The role of motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1753-1761.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-674.
- Bolden, R, Gosling, J., Marturano, A. & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. United Kingdom : University Of Exeter.
- Brophy, J. E. (1988). Educating teachers about managing classrooms and students. *Teaching And Teacher Education*, 4, 1-3.
- Buell, M., Hallam, R., Gamel-McCormick, M. & Scheer, S. (1999). A survey of general and special inservice needs concerning inclusion. *International Journal of Disability, Development and Education*, 46: 143-156.
- Burke, P.J & Krey, R. D. (2005). *Supervision: a guide to instructional leadership* (2nd Ed.). Illinois : Charles Thomas Publishers Ltd.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development education*. London: Sage Publication Ltd.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management* (3th Ed). London. Sage Publication Ltd.
- Caldwell, B. (1992). The principal as leader of the self managing school in Australia, *Journal of Educational Administration*, 30 (3), 6-19.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multirrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Carl C. R. (1971). Can schools grow persons? *Educational Leadership Journal*, 29 : 215 – 217.
- Carron, G. & De Grauwe, A. (1997). *Current issues in supervision : A literature review*. Paris : Unesco.
- Chanyalew Woldegebriel, (2005). *The practice and problems of instructional supervision in secondary schools of Hadya Zone*: Tesis Master yang tidak diterbitkan. Ethiopia : Addis Ababa University.

- Charles L. W., Everett, W. N., & Dale, G. F. (1985). *The Secondary School Principal, Manager And Supervisor*. Second Edition. Allyn And Bacon, Inc. Boston.
- Chua L. C. (2006). Sample size estimation using Krejcie and Morgan and Cohen statistical power analysis: A comparison. *Jurnal Kajian IPBL, Sarawak. Jilid 7*.
- Cobb, A., Wooten, K., & Folger, R. (1995). Justice in making: toward understanding the theory and practice in organizational change and development in W.A Pasmore., & R.W Woodman. *Research In Organizational Change And Development, 8, Jai Press, New York, 243-295*.
- Cogan M. L. (1973). *Clinical supervision*. Boston : Houghton Mifflin.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2th Ed). New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. R. B. (2000). *Research methods in education* (5th Ed) London : Routledge Falmer.
- Coladarci, T. & Breton, W. A. (1997). Teacher efficacy, supervision, and the special education resource-room teacher. *Journal Of Educational Research, 90* (4), 230-240.
- Collins, K. M. T., Onwuegbuzie, A. J., & Sutton, I. L. (2006). A model incorporating the rationale and purpose for conducting mixed methods research in special education and beyond. *Learning Disabilities: A Contemporary Journal, 4*, 67-100.
- Connell, J. P., & Wellborn, J. G. (1990). Competence, autonomy and relatedness: a motivational analysis of self-system processes. In M. Gunnar & A. Sroufe (Eds.), *Minnesota Symposium On Child Psychology .Vol. 23. 43-77*. Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003). *Business research methods*. (8th Ed). Boston : McGraw Hill.
- Cooper, D., & Schindler, P. (2006). *Business research methods*. Singapore: McGraw-Hill.
- Copeland, W.D., & Atkinson, D.R. (1978). Student teachers' perceptions of directive and non directive supervision. *Journal of Education Research 71*. 123 – 127.
- Corcoran, Sean P., William N. E., & Robert, M. S., (2004). Changing labor – market opportunities for women and the quality of teachers, 1957 – 2000. *American Economic Review, 94* (2), 230 – 235.
- Covey, S. K. (1989). *Principle-centered leadership*. New York : Simon & Schuster.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd Ed.). California : Sage Publications.
- Creswell, J.W. (2005). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative research* (2nd Ed). New Jersey : Prentice Hall.

- Creswell, J.W.(2008). *Educational research; planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. (3th Ed). Pearson Educational International. University Of Nebraska.
- Dada, C. A. (2006). *Attitude of public and private schools teachers toward school inspection: a comparative analysis*. Tesis Master yang tidak diterbitkan. Abraka : Delta State University.
- Daisy, F. R., & Doris, W. B. (1985). *Teacher incentives in rural schools. Research in rural education, Volume 3, Number 2*.
- Dale H. S., Paul, R. P., & Judith L. M. (2008). *Motivation in education – theory, research and applications*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Daniel, S. N. (2009). *A grounded theory of supervision during pre service level school based consultation training*. Ph.D Dissertation, Faculty Of The Graduate School Of The University Of Maryland: USA.
- Danielson, C. (2001). New trends in teacher evaluation. *The Leadership Academy Developer, 1*(3), 1-3.
- Daoust, H., Vallerand, R. J., & Blais, M. R. (1988). Motivation and education: a look at some important consequences. *Canadian Psychology, Vol. 29*, 172.
- Darlington, Jr. (1978). Altruism, MITS characteristics and evolutio dalam *Proc. Natl. Acad. Sci. USA. Journal No. 1*, 385-389.
- Day, C., Harris. A., Hadfield, M., Tolley, H., & Beresford, J. (2000). *Leading schools in times of change*. Milton Keynes : Open University Press.
- Deborah, K. (2002). The changing shape of leadership. *Educational Leadership Journal. 59* (8), 61-63. United Kingdom : Department Of Education And Skills.
- Decharms, R. (1976). *Enhancing motivation: change in the classroom*. New York : Iwington Press.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal Of Personality And Social Psychology, 18*, 105-1 15.
- Deci, E. L., & Cascio, W. F. (1972). *Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats*. Boston. Eastern Psychological Association.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination*. In Human Behavior. New York : Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium On Motivation: Vol. 38*, 237-288. Lincoln : University Of Nebraska Press.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist Journal, 41*, 1040 -1048.
- Earthman, G. I. (2004). *Prioritization Of 31 Criteria For School Building Adequacy*. Virginia Polytechnic Institute & State University.

- Ebmeier, H. (2003). How supervision influences teacher efficacy and commitment: an investigation of a path model. *Journal Of Curriculum And Supervision*, 18 (2), 110-141.
- Edaris Abbu Bakri (2005). *Pengurusan strategik: konsep dan aplikasi untuk pendidikan*. Kuala Lumpur : Utusan Publications dan Distributors Sdn Bhd.
- Ediger, M. (2002). The supervisor of the school. *Journal of Education*, 122 (3), 602-605.
- Elliot, J. (2005). *Using narrative in social research. Qualitative and quantitative approaches*. London : Sage Publications.
- Embretson, G., Ferber, E., & Langager, T. (1984). Supervision and evaluation: Helping teachers reach their maximum potential. *NASSP Bulletin*, 68 (469), 26-31.
- Enaigbe, A. P. (2009). Strategies for improving supervisory skills for effective. Primary education in Nigeria. *Edo Journal Of Counselling*, 2(2), 236-241.
- Esme , C. K. (2006). *Teacher motivation and incentives in Malawi*. Research Fellow Centre For Educational Research And Training. University Of Malawi.
- Esposito, J. P., Smith, G. E., & H.J Burbach (1975). A delineation of the supervisory role. *Journal of Education*, 96 : 63-67.
- Esther Duflo, Rema Hanna, and Stephen P. Ryan (2012.) Incentives work: Getting teachers to come to school. *American Economic Review* 2012, 102 (4) 1241–1278.
- Everard, K.B. & Steffy, B. E., English, F.W, Frase, L. E., & Poston, W. K. (2004). *The three minute classroom walkthrough ; Changing school supervisory practice one teacher at a time*. California : Corwin Press.
- Fandray, D. (2001). The new thinking in performance appraisal. *Journal of Workforce*, 80 (5), 36-40.
- Fathiah Saini. (2005). *Kepimpinan pengajaran daripada perspektif Islam di sebuah sekolah menengah di Kuala Lumpur*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur : Universiti Malaya.
- Findley, D., & Estabrook, R. (1991). Teacher evaluation : curriculum and instructional considerations. *Journal of Contemporary Education*, Vol. 62, No. 4 (Summer). 95-104.
- Firestone, W. A., & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63 (4), 489-525.
- Fisher, C. F. (1978). The effects of personal control, competence and extrinsic reward systems on intrinsic motivation. *Organizational Behavior And Human Performance*, 21, 273-288.

- Fisher, K. (2001). *Building better outcomes: the impact of school infrastructure on student outcomes and behaviour*. Department Of Education, Training And Youth Affairs : Australia.
- Foo Say Fook dan Tang Keow Ngang (2005) Faktor-faktor yang mempengaruhi pengurusan kolaboratif. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan, Jil. 20*, 81–95, 2005.
- Foo, S. F. & Tang, K. N. (2000). Instructional leadership of principal / headmasters and teacher satisfaction. *Journal of Educational Management and Leadership*. Genting Highland : Institut Aminuddin Baki.
- Forsyth, P. B., & Hoy, W. K. (1978). Isolation and alienation in educational organizations. *Education Administration Quarterly, 14*: 80-96.
- French. (1986). *Human resources management*. USA : Houghton Mifflin Company.
- Fritz, C. A., & Miller, G. (2003). Supervisory practices used by teacher educators in agriculture. *Journal Of Agricultural Education, 44* (3), 34-46.
- Gabriel Carron & Anton De Grauwe (1997) *Supervision and support service in Asia*. Paris : International Institute For Educational Planning Inc.
- Gabris, G. T. & Ihrke, D. M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? *Public Personnel Management, 30* (2), 157-173.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Educational research : An introduction* (7th. Ed). Boston : Allyn & Bacon.
- Gall, M. D., Haisley, F. B, Baker. R., & Perez, M. (1982) *the relationship between insentive education practices and effectiveness of basic skills instruction*. University Of Oregon.
- Gay, L.R & Airasian (2003) *Educational Research : Competence for Analysis and Applications* (7th Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Merrill/Prentice Hall.
- Getachew, Gezahegn. (2001). *School-based instructional supervision in selected secondary schools of addis ababa*. Tesis Master yang tidak diterbitkan. Ghana : Universiti Addis Ababa.
- Ginkel, K. (1983). Overview Of Study that investigated the relationship of the teacher's conceptual levels and preferences for supervisory approach. *Paper Presented Of The Annual Meeting Of The American Educational Research Association, Montreal*.
- Ginkel, K. (1983). Overview Of Study that investigated the relationship of the teacher's conceptual levels and preferences for supervisory approach. *Paper Presented Of The Annual Meeting Of The American Educational Research Association, Montreal*. Diperolehi November 12, 2014 daripada [http:// www. hkier. fed. cuhk. edu.hk/erj-v19n1_63-91.pdf](http://www.hkier.fed.cuhk.edu.hk/erj-v19n1_63-91.pdf).

- Glanz, J. (2006). *What every principal should know about instructional leadership*. California : Corwin Press.
- Glanz, J. (2007). Action research as instructional supervision: suggestions for principals. This paper examines two case studies of action research being used by principals as an instructional supervision strategy and then makes some recommendations for principal's wishing to implement AR . *NASSP Bulletin*, Vol. 89, No. 643, 17 - 27.
- Glanz, J., & Neville, R. F. (1997). *Educational supervision: perspectives, issues, and controversies*. Norwood, Massachusetts : Christopher-Gordon Publishers, Inc.
- Glasman, N. S. (1986). *Evaluation-based leadership: school administration in contemporary perspective*. Albany, New York : State University Of New York Press.
- Glatthorn, A. A. (2000). *The principal as curriculum leader*. Corwin Press : Thousand Oaks, California.
- Glatthorn, A.A (1998). Theories of supervision : introduction. In Firth, G.R & Pajak, E.F (Eds). *Handbook Of Research On School Supervision*, 1029-1031. New York: Simon & Schuster Macmillan.
- Glewwe, Paul, Nauman Ilias, and Michael Kremer. (2010). Teacher incentives. *American Economic Journal*, 2 (3) : 205-227.
- Glickman, C. D. (1998). *Supervision of instruction. A developmental approach*. Georgia : Allyn And Bacon Inc.
- Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision : alternative practices for helping teachers improve instructions*. Association for supervision and curriculum. Boston : Allyn & Bacon.
- Glickman, C. D., Gordon S. P., & Ross, G. J. M. (2005). *The basic guide to supervision and instructional leadership* (7th Ed.). Needham Heights, Boston : Allyn & Bacon.
- Glickman, C. D., Gordon, S & Ross, G. J.M (2003). *Supervision and instructional leadership* (6th Ed.). Boston : Allyn & Bacon.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross- Gordon, J. M. (2001). *Supervision and instructional leadership* (5th Ed.). Boston : Allyn & Bacon.
- Glickman, C. D., Gordon, S., & Ross, G. (1998). *Supervision of instruction : A developmental approach*. Boston : Allyn And Bacon.
- Glickman, C.D, Gordon, S.P and Ross – Gordon, J. (2004). *Supervision and instructional leadership : A developmental approach* (6th Ed.) Boston : Pearson.
- Goldhammer, R. (1969). *Clinical supervision*. Holt, : Toronto : Reinhart And Winston.

- Goodwin, B. (1999). *Improving teaching quality: Issues & policies*. Policy Brief. Mid-Continent Regional Education Lab., Aurora, CO. Washington : Office of Educational Research and Improvement
- Gorton, R. (1972). *School administration and supervision*. Iowa : WM.C Brown.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair vs being fair : managing impressions of organizational justice. *Research In Organizational Behavior*, 12, 111-157.
- Greene, J. C. (2006). Toward a methodology of mixed methods social inquiry. *Research In The Schools*, 13 (1), 93-98.
- Gregory C. G. (2002). *A case study : the issues high school principals encounter with instructional supervision*. Tesis Phd yang tidak diterbitkan. Athens : University Of Georgia.
- Gujarati, D. (2003). *Basic econometrics*. New York : McGraw-Hill.
- Haase, T., & Nilson, J. (1998). *A review of statistical significance reporting in the journal of counselling psychology*. Paper Presented At Annual Meeting Of The American Psychological Association : San Francisco.
- Haileselasse Woldeegerima. (2004). *Educational supervision. Department of Educational Planning and Management College of Education*. Addis Ababa University.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Halimah Harun. (2006). Minat, motivasi dan kemahiran mengajar guru pelatih. *Jurnal Pendidikan*. 31. 83-96.
- Haliza Hussin. (2005). *Amalan dan keberkesanan penyeliaan pengajaran di sekolah menengah luar bandar daerah Muar*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Skudai. Universiti Teknologi Malaysia.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: reflection on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal Of Education*, 33 (3), 229-343.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refused to fade away. *Leadership And Policy In Schools*. 4 (3), 221-239.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *Elementary School Journal*, 23: 34-45.
- Hamdan Said & Nurlia Mohamad. (2008). Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah-sekolah kebangsaan di daerah Kota Tinggi, Johor. *Jurnal Pendidikan. Fakulti Pendidikan*. Skudai. Johor : Universiti Teknologi Malaysia.
- Hamdan Said., & Lim, S. T. (2007). Penyeliaan pengajaran di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina Zon Tiram, Johor. *Jurnal Pendidikan*. Fakulti Pendidikan. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia.

- Hamsah Abdul Latif. (2002). *Keberkesanan pelaksanaan sistem penyeliaan pengajaran terhadap guru-guru kemahiran hidup bersepadu di daerah Kluang, Johor*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia.
- Handal, G., Lauvas, P., (1987). *Promoting reflective teaching : Super vision in action*. Milton Keynes: Open University Prees.
- Hanh, C. P. (1961). *Collection of data for utilization in curriculum planning of the u.s air force academy, ' leadership and interpersonal behavior*, Eds., L. New York : Petrullo, & B. M. Bass. Holt, Rinehart & Winston.
- Hanushek, E. A., Kain, J. F., & Rivkin, S. G. (1998). Teachers, schools and academic achievement. Working Paper 6691. *NBER Working Paper Series*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Haralambos, M. (1989). *Sociology : Themes and perspectives*. London : Unwin Hyman.
- Hassan Langgulung. (1981). *Beberapa tinjauan dalam pendidikan Islam*. Kuala Lumpur : Pustaka Antara.
- Hayes, D., Mills, M., Christie, P. and Lingard, B. (2006) *Teachers and schooling making a difference : Productive pedagogies, assessment and performance*. Crows Nest : Allen & Unwin.
- Haywood, H. C., & Burke, W. P. (1977). Development of individual differences in intrinsic motivation. In I. C. Uzgiris & F. Weizmann (Eds.), *The Structuring Of Experience* (235-263). Plenum : New York.
- Healy, K. (2004). Altruism as an organizational problem dalam *American Sociological Review*. *Jil. 60*. 387-404.
- Heather Antecol, Ozkan Eren and Serkan Orbeklik (2012). *The effect of teacher gender on student achievement in primary school*. *Claremont mckenna college journal*. (9th Ed). No. 6453. Diperolehi Februari 13, 2014 daripada <http://www.ftp.iza.org/dp6453>. Pdf.
- Heck, R. H., Larsen, T. J., & Marcoulides, G. A. (1990). Instructional leadership and school performance: Validation of a causal model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2), 94-125.
- Heneman, H., & Milanowski, A. (1999). Teachers attitude about teachers bouses under school based performance award programs, *Journal Of Personnel Evaluation In Education*, 12 (2), 103-121.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (8th Ed). New Jersey : Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 53-62.
- Heschong Mahone Group. (2003). *Windows and classrooms : A study of student performance and the indoor environment*. California Energy Commission.
- Holdaway, E. A. (1978). Facet and overall satisfaction of teachers, *Educational Administration Quarterly*, 14: 80-96.

- Holland, P. E., & Adam, P. (2002). Through the horns of dilemma between instructional supervision and the summative evaluation of teaching. *Journal of Educational Leadership*, 5(3), 227–247.
- Holmbeck, G. N. (2002). Post-Hoc probing of significant moderational and mediational effects in studies of pediatric populations. *Journal Of Pediatric Psychology*, 27(1), 87-96.
- Holmstrom, B., & Paul, M. (1991). Multitask principal agent analyses: incentive contracts, asset ownership and job design. *Journal Of Law, Economics And Organization*, 7 : 24 – 52.
- Hopkins, D. (2003). Instructional leadership and school improvement dalam Harris, A., Day, C. Hopkins, D., Hadfield, M. Hargreaves, A. & Chapman, C. (Pnyt.). *Effective Leadership For School Improvement*, 55-71. London : Routledge Falmer.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (8th Ed.). New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hoy, W. K., Tarter, C J., & Wiskowskie, L. (1992). Faculty trust in colleagues: Linking the principal with school effectiveness. *Journal Of Research And Development In School Education*, 26(1), 38–45.
- Humphrey, G. L. (1983). *The relationship between orientations to supervision and the developmental levels of commitment and abstract thinking of entry year teachers*. Tesis Phd yang tidak diterbitkan. University Of Tusla.
- Hunter, M. (1984). Knowing teaching and supervising. In P. L. Hosford (Ed.), *Using What We Know About Teaching*, 169-192. Alexandria : Association For Supervision And Curriculum Development.
- Hussein Ahmad (2012). Mission of public education in Malaysia, the challenge of transformation. Kuala Lumpur : University Malaya.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur : Leeds Publications.
- Ibrahim Saad. (1990). *Perubahan pendidikan di Malaysia, satu cabaran*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat. (1998). *Pengetua sekolah menangani isu dan cabaran kepimpinan*. Kuala Lumpur : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ifinedo, P. (2004). Motivation and job satisfaction among information systems developers-perspectives from Finland, Nigeria and Estonia : A preliminary study. *Proceedings Of The 13th. International Conference On Information Systems Development : Advances In Theory, Practice Methods, And Education*. 9 - 11 September, 2004, Vilnius, Lithuania.

- Ishak Sin. (2001). *Pengaruh kepemimpinan pengajaran, kepemimpinan transformasi dan gantian kepada kepemimpinan ke atas komitmen terhadap organisasi, efikasi dan kepuasan kerja guru*. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan. Bangi : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ismail Abu Talib. (1986). *Penyeliaan sekolah – satu harapan. Kertas Kerja Seminar Peningkatan Profesionalisme Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Melaka*. Jabatan Pelajaran Melaka.
- Ismail Bachik & Othman Rejab. (2001). *Penyeliaan klinikal : satu pendekatan berhikmah. Jurnal Pendidikan Kementerian Pendidikan. Jld 38, 13-21*.
- J. M. Gwynn. (1974). *Theory and practice of supervision*. Toronto : Mead & Company.
- J.A. Rorer. (1942). *Principles of democratic supervision. Journal of Contributions To Educations. No. 858. 62-79. Columbia University*.
- Jabatan Perangkaan Malaysia. (2012). *Buletin perangkaan sosial*. Putrajaya.
- Jabatan Perdana Menteri. (2010). *Panduan pelaksanaan MS ISO 9001: 2008*. Putrajaya : Jabatan Perdana Menteri.
- Jacklyn, R. (2008). *Supervision for instructional improvement*. Diperolehi Januari 30, 2014 daripada <http://www.docstoc.com/education/teachers>.
- Jafri Abu (2010). *Pelaksanaan penempatan guru mengikut tugas dan kepuasan kerja di sekolah menengah kebangsaan Malaysia*. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan. Bangi : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md Kassim. (2011). *Instructional leadership and attitude towards organisational change among secondary school in Pahang, Malaysia. Procedia Social And Behavioral Science, 15(2011), 3304-3309*.
- James Ang Jit & Balasandran Ramiah. (2012). *Kepimpinan pengajaran, satu panduan praktikal*. Kuala Lumpur : PTS Publications And Distributor.
- Jemaah Nazir Dan Jaminan Kualiti, KPM (2010) *Laporan Keseluruhan Pencapaian Pengurusan Kepimpinan Pengajaran Di Sekolah 2010*. Kuala Lumpur : Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Jemaah Nazir Dan Jaminan Kualiti. (2004). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia – Sekolah, Pernyataan Standard SKPM 4*. Putrajaya.
- John Adair. (2007) *Develop your leadership skills*. London : MPG Book Ltd.
- Johnson, D. M. (2006). *Instructional leadership and academic performance in tennessee high school*. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan. University Of Tennessee.
- Johnson, R. B., & Christensen, L. B. (2004). *Educational research : Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Boston : Allyn & Bacon.
- Jon, W., & Joseph, B. (1998). *Curriculum development a guide to practice – (5th ed)*. Ohio : Columbus Merrill Press.

- Jose, P. E. (2008). Modgraph – I : A programme to compute cell means for the graphical display of moderational analyses : Version 2.0. Diperolehi November, 20, 2014 daripada <http://www.victoria.ac.nz/psyc/staff/paul-josefiles>.
- Joseph, B., & Joe, B. (1999). Effective instructional leadership. Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal Educational Administration*. Vol. 38. 130-141. Diperolehi Mac, 26, 2014 daripada <http://www.emerald.library.com>.
- Juhana Zailah. (2007). *Hubung kait kesibukan pengetua dengan tahap kepimpinan pengajaran yang diamalkan di sekolah menengah di Zon Bandar Muar*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia.
- Junaidah Mohamad1 and Nik Rosila Nik Yaacob (2013). A study on job satisfaction among special education teachers. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, Vol. 28, 103–115.
- Juridico, E.D (1993).training and development: towards the promotion of accountability and productivity in bureaucratic performance in the Philippines. *Asian Review Of Public Administration* 5(1), 53-62.
- Juska, J. (1991). Observations. *Phi Delta Kappa Journal* , 72(6), 468 - 470.
- Kamarudin Deraman (1998). *Hubungan gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru sekolah menengah di Zon Pudu, Kuala Lumpur*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Malaysia Sabah.
- Kamaruzaman Moidunny (2009). *Keberkesanan program kelayakan profesional kepengetuaan (NPQH)*. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan. Bangi : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kamus Dewan. (1996). Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Katou, A.A (2008). Measuring The Impact HRM On Organisational Performance. *Journal in Industrial Engineering and Management*, 1,2, 119-142. Retrieved 21 September, 2011.
- Kementerian Pelajaran Malaysia, (2012). *Perangkaan pendidikan Malaysia 2012*. Bahagian Perancangan Dan Kajian Dasar Pendidikan, Putrajaya : Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pelajaran Malaysia, Jemaah Nazir. (2004). *Standard kualiti pendidikan Malaysia : Pernyataan standard*. Kuala Lumpur.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2010). *Hala tuju Jemaah Nazir Dan Jaminan Kualiti 2010-2015*. Jemaah Nazir Dan Jaminan Kualiti. Putrajaya.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2012). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia : 2013 - 2025* (2012). Putrajaya.

- Kementerian Pendidikan Malaysia, Bahagian Sekolah (2007). *Memperkasa kepimpinan pengajaran di sekolah* : Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia, Pusat Perkembangan Kurikulum (2001). Falsafah pendidikan kebangsaan, matlamat dan misi. Kuala Lumpur : Kementerian Pendidikan Menteri.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (1987). *Surat Pekeliling Ikhtisas Bilangan 3/1987: penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas oleh pengetua/guru besar sekolah*. Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010*. Putrajaya.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 4/2012 : Pelaksanaan Amalan Guru Penyayang*. Putrajaya.
- Khaldid Johari. (2003). Kajian dalam pendidikan, konsep dan prosedur. Petaling Jaya : Pearson Malaysia Sdn Bhd
- Khalid Johari, Zurida Ismail, Shuki Osman dan Ahmad Tajuddin Othman. (2009). Pengaruh jenis latihan guru dan pengalaman mengajar terhadap efikasi guru sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan Malaysia* 34(2),3 – 14.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2000). *Focus group: a practical guide for applied research* (3th Ed). Newbury Park : Sage Publications.
- Kutsyuruba, B. (2003). Instructional supervision perception of canadian and ukranian beginning high-school teachers. Tesis Master yang tidak diterbitkan. Canada : University Of Saskatchewan.
- L. Wood, W. Nicholson., & G. Findley. (1985). *The secondary school principal - manager and supervisor*. Massachusetts : Allyn And Bacon, Inc.
- Ladd, H. (1999). The dallas school accountability and incentive program: an evaluation of its impacts on student outcomes, *Economics Of Education Review*, 18 (1), 1-16.
- Latib Mohammad (2006). *Pelaksanaan kepimpinan pengajaran di kalangan pengetua sekolah di negeri Selangor Darul Ehsan*. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan. Bangi : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Lee, S. M. (1991). *Asas pendidikan psikologikal dalam bilik darjah*. Kuala Lumpur : Budiman Sdn.Bhd.
- Lepper, M. R. (1988). Motivational considerations in the study of instruction. *Journal Of Cognition And Instruction*. Vol. 5, 4: 289-309.
- Lewis, J., & Alice, M. (1972). *Supervision for improved instruction*. California : Wadsworth Company.

- Lili Sunaini Hj. Ramli (2006) *Perkaitan antara bahan bantu belajar dan gaya pembelajaran dengan pencapaian kertas Bahasa Melayu dalam kalangan murid bukan Melayu*. Tanjung Malim : Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Lim, Y. C. (2007). *Hubungan antara penyeliaan pengajaran, kesediaan mengajar dan profesionalisme guru dalam kalangan guru teknikal*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Batu Pahat : Universiti Tun Hussein Onn.
- Lorch, N. (1981). *Teaching assistant training: the effects of directive and non directive supervision*. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan. Santa Barbara : University Of California,
- Lovell, J. T (1967). *A perspective for viewing instructional supervisory behavior, supervisor : perspectives and propositions*. Washington : Lucio Inc.
- Lovell, J. T (1978). *Instructional Supervision: Emerging Perspective, The Roles And Responsibilities Of Instructional Supervisors*, Washington : A.W Sturgess Publications.
- Lovell, J. T. & Wiles, K. (1983). *Supervision for better schools*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Lovell, J. T. (1977). *Authority For Instructional Supervisors*. Washington D.C.: Association For Supervision And Curriculum Development.
- Luthans, F. (2002). *Organisational behavior*. (9th Edition). USA : McGraw Hill
- M. Nur Mustafa & Norasmah Othman (2011). Latihan dalam perkhidmatan bagi meningkatkan kualiti pendidikan guru di Pekanbaru Riau, Indonesia. *Jurnal Pendidikan Malaysia* 36 (2), 19-24.
- Mahmood Nazar Mohamed & Sabitha Merican. (1995). *Hubungan manusia dalam organisasi*. Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributions Sdn. Bhd.
- Mahmood Nazar Mohamed. (2001). *Pengantar psikologi*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Maimunah Muda. (2005). *Kepimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah di Malaysia*. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan. Bangi : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mariam Md. Salleh, Mohammed Sani Ibrahim dan Siti Rahayah Ariffin. (2009). *Kepimpinan dan pengurusan strategik di institusi pendidikan MARA*. *Jurnal Pendidikan Malaysia* 34(1), 219 - 233
- Marianne, C., & Ann, R. J. B. (2002). *Research methods in educational leadership and management*. London : Paul Chapman Publishing.
- Mary Macdalena A. Komuji (2010) *Kesan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dalam kalangan guru sekolah menengah*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Sintok : Universiti Utara Malaysia.
- Maryland State Board Of Education. (2005). *Maryland instructional leadership framework*. Maryland : Maryland State Department Of Education.

- Marylin, N. (2001). *Pastoral leadership, a guide to improving your management skills*. London : Routledgefalmer.
- Marzano, R. (2001). *Classroom instruction that works: Research-based strategies for increasing student achievement*. Alexandria : Association For Curriculum And Development Inc.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2003). *Human resource management*. Southern College: Thompson Learning.
- Maxcy, S. J. (2003). Pragmatic threads in mixed methods research in the social sciences: the search for multiple modes of inquiry and the end of the philosophy of formalism. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook Of Mixed Methods In Social And Behavioral Research*. 51-89. California : Sage Publications.
- Maxwell, J. A., & Loomis, D. M. (2003). Mixed methods design : An alternative approach. In A.Tashakkori, And C. Teddlie (Eds.), *Handbook Of Mixed Methods In Social And Behavioral Research*. 241-272. California : Sage Publications.
- Mcewan, E. (2002). *Seven steps to effective instructional leadership*. California : Corwin Press.
- Mcquarrie, F.O., & Wood, F.H. (1991). Supervision, staff development and evaluation connections. *Theory Into Practice*, 30(2), 91-96.
- Meor Ibrahim Kamaruddin & Norziana Anuar. (2008). Tinjauan terhadap tahap penyeliaan guru pembimbing terhadap guru pelatih semasa menjalani latihan mengajar. *Jurnal Pendidikan*. Fakulti Pendidikan. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia.
- Mertler, C.A. Dan Vannatta, R.A. (2001). *Advanced and multivariate statistical methods: practical application and interpretation*. Los Angeles : Pycrczak Inc.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- Miles, M. & Huberman, M. A. (1994). *Quantitative data analysis* (2nd Ed) : London : Sage.
- Miles, M. (2002). *The relative impact of principal instructional and transformational leadership on school culture*. Dissertation Abstracts International, 63 (05), 1652 (Umi No. 51276472). Diperolehi Mei 12, 2014 daripada <http://www.mllc.missouri.edu/upload/mlcc/research/summary>.
- Milkovich, G.T., & Boudrem, J.W. (1991). *Human resources management* (6th Ed). Homewood: Richard Irwin.
- Miller, R., & Miller, K. (1987). Clinical supervision. History, practice and perspective. *NASSP Bulletin*, 71 (18), 18-22. Diperolehi Mei 08, 2013 daripada <http://www.Doi.10.1177/019263658707150305>.

- Million Morki. (2010). *An assessment on the status of school-based instructional supervision in secondary schools of west arsi zone*. Tesis Master yang tidak diterbitkan. Uganda : Addis University.
- Ministry Of Education. (1999). *Principal performance management*. Wellington: Ministry Of Education New Zealand.
- Mofareh Alkrdem (2011). *School-based instructional supervision in Saudi Arabian public secondary schools*. Tesis Phd yang tidak diterbitkan. USA : The University Of York.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar. (1999). *Kajian pendidikan*. Skudai : Penerbitan Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Hamsam Abdul Latif. (2002). *The effectiveness of teaching supervision towards living skills teachers at the secondary school in the Kluang District, Johor, Universiti Teknologi Malaysia*. Skudai : UTM.
- Mohd Kassim Mohd Ibrahim (2003). *Perkaitan gaya kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja dan pengajaran guru*. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan. Kota Kinabalu : Universiti Malaysia Sabah.
- Mohd Majid Konting. (1993). *Kaedah kajian pendidikan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Mohd Najib Tun Razak, Dato' Seri. (2013). *Teks ucapan bajet tahun 2013*. Kuala Lumpur : Percetakan Nasional Berhad.
- Mohd Rosli Mohd Othman. (2000). *Hubungan kepimpinan pengajaran dengan iklim sekolah*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Suhaimi Mohamed Ali & Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2007). *Amalan kepimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah luar bandar. Kertas Kerja Seminar Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-14*. Genting Highland: Institut Aminudiddin Baki.
- Mohd Zaki Zakaria. (2001). *Amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan di sekolah dan kesannya kepada sikap guru-guru terhadap penyeliaan pengajaran*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur : Universiti Malaya,
- Mohd Zawawi Ali. (2002). *Persepsi guru terhadap penyeliaan pengajaran di sebuah sekolah menengah di daerah Pasir Putih, Kelantan*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur : Universiti Malaya,
- Mohd. Salleh Lebar. (2000). *Pentadbiran pendidikan dan pendidikan di Malaysia*. Petaling Jaya : Addison Wesley Longman Malaysia Sdn. Bhd.
- Mohd. Zolkifli Abul Hamid. (2009). *Pendekatan penyeliaan dalam latihan mengajar pendidikan teknikal dan kejuruteraan pendidikan*. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia

- Mondy, R.W., & Noe, R. M. (1996). *Human resource management*. (6th Ed). Beverly Hills. USA : Prentice Hall Inc.
- Morgan, D. L. (1988). *Focus group as qualitative research*. London : Sage Publications.
- Morse, J. J., & Lorsch, J. W. (1970). Beyond theory Y. *Harvard Business Review*, 48: 61-68.
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40, 120-123.
- Morse, J. M. (2003). Principles of mixed methods and multimethod research design. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook Of Mixed Methods In Social And Behavioral Research*. 189-208. California : Sage Publications.
- Mortimore, P (1993). School effectiveness and the management of effective learning and teaching. *School Effectiveness And School Improvement*, 4(4), 290-310.
- Mosher, Ralph And Purpel, David (1972). *Supervision : The reluctant profession*. Boston : Houghton Mifflin.
- Muhamad Sani Et.Al (2002). Motif pemilihan profesion perguruan. *Prosiding Seminar Kebangsaan Profesion Perguruan*. 350-362.
- Muhammad Yayyab Alam And Ms. Sabeen Farid (2011). *Factors affecting teachers motivation*. Vol. 2 No.1, Januari 2011. Rawalpindi. International University Of Liberal Arts And Science.
- Munro, J.K (2003). *The university of Melbourne*. Paper Presented At He International Congress Of School Effectiveness And Improvement In Sydney, Australia.
- Mupoperi Dry (2007). *Teacher supervision in four mission secondary schools in Murehwa District, Zimbabwe*. Faculty Of Education. Zimbabwe : Tshwane University Of Technology.
- Muralidharan, Karthik And Venkatesh Sundararaman. (2011). Teacher performance pay: Ex-perimental evidence from India." *Journal Of Political Economy (Forthcoming)*. 121-135.
- Murphy, J. F., Halingger, P., Weil, M., & Mitman, A. (1984). Instructional leadership: A conceptual framework. *Education Digest*, 28-31.
- Nampa, C. (2007). *Supervision and teachers' performance in catholic secondary schools in Luwero District, Uganda*. Tesis Master yang tidak diterbitkan. Uganda : Makerere University.
- Naylor, C. (2001). What do British Columbia teachers consider to be the most significant aspects of workload and stress in their work? *British Columbia Teachers' Federation Research Report*. 119.
- Nazaruddin Mohd Ali Et.Al(1992). Penyeliaan pendidikan : Kepimpinan instruksi guru besar dan pengetua. *Jurnal Pendidikan*. 22-35. Genting Highland: Institut Aminuddin Baki.

- Neal, Derek (2011). The design of performance pay system in education. *Nber Working Journal. No. 16710*. Diperolehi April, 17, 2014, daripada <http://www. www.nber.org/journal/w16710>
- Needle, R.H.,Griffin, T., Svendsen, R. & Berney, C. (1980). Teacher Stress: Sources And Consequences. *The Journal Of School Health*, 50. 96-99.
- Nolan, J. Jr. And Hoover, L. A. (2004). *Teacher Supervision And Evaluation: Theory Into Practice*. John Wiley : Hoboken.
- Noraini Abdullah & Hamidon Khadlid (2011). *Jurnal pengurusan dan pendidikan kepimpinan pendidikan*. Institut Aminuddin Baki. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Noraini Idris Dan Shauki Osman (2009). *Pengajaran dan pembelajaran, teori dan praktis*. Kuala Lumpur : McGraw Hill.
- Nunally, J.C & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3rd Ed.). McGraw Hill : New York.
- Nurahimah Mohd Yusoff Dan Rafisah Osman (2010). Hubungan Kualiti Penyeliaan PDP Dengan Efikasi Guru. *Asia Pacific Journal Of Educators And Education*, Vol. 25, 53-71, 2010.
- Nurosis (1993). *Statistical Data Analysis*. SPSS Inc.
- Nzabonimpa Buregeya (2009). *Influence of head teachers' general and instructional supervisory practices on teachers' work performance in secondary schools in Entebbe Municipality, Wakiso District*. Tesis Master yang tidak diterbitkan. Uganda : Universiti Bugema.
- O'Connor, K., Greene, H. & Anderson, P. (2006). Action research: a tool for improving teacher quality and classroom practice. A study done with graduate students who were supported in engaging in action research projects in their classrooms. *Paper Presented At The 2006 AREA Conference*.
- Oddeb, A. (2000). Paying teachers for performance. *School Business Affairs*, June, 28-31.
- Odden, A (2000). New and better forms of teacher compensation are possible. *Phi Delta Kappan*, 81 (5).
- Odden, A And Kelly, C. (2002). *Paying teachers for what they know and do: new and smarter compensation strategies to improve schools*, (2nd Ed), California : Corwin Press.
- Oliva, P. F., And Pawlas, G. E. (2004). *Supervision for today's schools* (7th Ed.). Hoboken : John Wiley.
- Oliva, P.F. (2005). *Supervision for today schools* (7th Ed). Georgia: John Willy and Sons. Diperolehi Mei 07, 2014 daripada <http://media.Wely.Com/product-dota/excerpt/pdf>.

- Ololube, N. P. (2005). Benchmarking the motivational competencies of academically qualified teachers and professionally qualified teachers in Nigerian Secondary Schools. *The African Symposium, Vol. 5, No. 3.* 17-37.
- Onwuegbuzie, A. J., & Teddlie, C. (2003). A framework for analyzing data in mixed methods research. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook Of Mixed Methods In Social And Behavioral Research.* 351-383. California : Sage Publications.
- Page, M.L (2002). Race, culture and the supervisory leadership : a review of the literature and a call to action. *Journal Of Curriculum And Supervision, 18(2),* 161 -174.
- Pajak, E. (1993). *Approaches to clinical supervision: alternatives for improving instruction.* Massachusetta : Christopher Gordon Inc.
- Pajak, E. (2001). Clinical supervision in a standards-based environment. *Journal Of Teacher Education, 52(3),* 247-256.
- Pansiri, N.O (2008). Instructional leadership for quality learning: an assessment of the impact of the primary school management development project in Botswana. *Journal of Educational Management, Administraion And Leadership, 36 (4)* 471- 494. Diperolehi Ogos 14, 2012 daripada <http://www.doi.1177/1741143208095789>.
- Pardoe, I. (2006). *Applied regression modeling: A business approach.* Hoboken: Wiley Inc.
- Patton, M (1987). *How to use qualitative method in education.* Sage : Beverly Hills, California.
- Peretomode, V.F (Ed) (2004). *Introduction To Educational Administration Planning Supervision. Faculty Of Education.* Nigeria : University Of Port Harcourt.
- Peter Baffour Awuah (2011). *Supervision Of Instruction In Public Primary Schools In Ghana : Teachers And Headteachers Perspectives.* Doctoral Dissertation Of Education. Ghana : Murdoch University.
- Pierce, R. A. and Rowell, J. S. (2005). *Effective supervision: A developmental approach.* White paper, January 2005, Diperolehi Mac 12, 2014 daripada http://www.risingsunconsultants.com/images/white_papers/PDFs/SupervisionShort.pdf.
- Radi Yahya. (2007). *Amalan penyeliaan pengajaran terhadap guru- guru sains di sekolah menengah daerah Muar, Johor.* Tesis Phd yang tidak diterbitkan. Universiti Teknologi Malaysia, Johor.
- Rafisah Osman (2000). *Persepsi guru sekolah menengah terhadap proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran.* Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Sintok : Universiti Utara Malaysia.

- Rahil Mahyuddin & Habibah Elis (2002). *Psikologi pendidikan untuk guru*. Shah Alam : Karisma Publications Sdn Bhd.
- Rahimah Hj. Ahmad (1986). Penyeliaan klinikal – satu pendekatan terhadap pengajaran dan pembelajaran di sekolah. *Jurnal Kementerian Pendidikan Malaysia*, 30 (69), 24-32.
- Rahmah Murshidi, Mohd Majid Konting, Habibah Elias & Foo Say Fooi. (2006). Sense efficacy among beginning teachers in Sarawak. *Teaching Education Journal*. Vol. 17: 265-275.
- Ramaiah, A.L (1999). *Kepimpinan pendidikan, cabaran masa kini*. Petaling Jaya : Ibs Buku Sdn Bhd.
- Ramirez, A (2001). How merit pay undermines education, educational leadership. *Educational Leadership Journal* 58 (5). 16-20. Diperolehi Julai, 11, 2013, daripada [http : //www.ascd.org/publications/educational/asp](http://www.ascd.org/publications/educational/asp).
- Ramli Shabudin. (2004). *Keperluan latihan profesional di kalangan pengajar: satu kajian kes di institut kraf negara*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Sintok : Universiti Utara Malaysia.
- Randell, G., Packard,P., & Slater,J. (1990). *Staff appraisal: a first step to effective leadership*. London: Institute Of Personnel Management.
- Razali, Hairani (2006) *Kesan latihan dalam perkhidmatan ke atas kualiti pengajaran dan pembelajaran dalam bidang teknik dan vokasional*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Batu Pahat : Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn.
- Reber, R.W Dan Beech, C.V. (1982). *Behavioral insight for supervisions*. London : Prentice Hall.
- Retting, P.R., Lampe,S & Garcia, P. (2008). Supervising your faculty with a differentiated model. *The Department Chair, Fall 2000*, 11(2), 1-21.
- Richard A. Krueger & Mary Anne Casey (2000). *Focus groups. A practical guide for applied research* (3rd Edition)., California : Sage Publications.
- Richardson, M. D., Short, P. M., & Prickett, R. L. (1993). *School principals and change*. New York : Garland Publications.
- Roberts, G (1998). Perspectives on enduring and emerging issues in performance appraisal. *Journal of Public Personnel Management*, 27 (3), 301-320.
- Robiah Sidin (2002). Konsep guru profesional. *Prosiding Seminar Kebangsaan Profesion Perguruan 2002*. Fakulti Pendidikan. Bangi : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Robinson, V.M.J. Lloyd, C.A. & Rowe, K.J. (2008). The impact of leadership on student outcomes : an analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*. 44 (5), 635-674.

- Rockoff, Jonah E., Brian A. Jacob, Thomas J. Kane And Douglas O. Staiger (2008). Can you recognize an effective teacher when you recruit one? *Nber Working Paper 14485*. Diperolehi Julai, 26, 2014, daripada <http://www.nber.org/papers/w14485>.
- Roethlisberger, F.J And W.J Dickson (1947). *Management and the worker*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Rosalind Levacic (2009). Teacher incentives and performance : An application of principal. *Agent Theory Oxford Development Studies, Vol. 37, No. 1*. Diperolehi Ogos 12, 2013 daripada <http://www.amywagner.wiki.westga.edu/file/view/pdf>.
- Rosmilawati Bt Abd Rahman (2006). *Penilaian Pengajaran Terhadap Pelajar Sarjana Muda Pendidikan Teknik Dan Vokasional Dalam Program Latihan Mengajar Di Sekolah Menengah Teknik. Johor*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Batu Pahat : Kolej Universiti Tun Hussein Onn.
- Rous, B (2004). Perspectives Of Teachers About Instructional Supervision And Behaviour That Influence Pre-School Instruction. *Journal Of Early Intervention, 26(4)*.266-283. Diperolehi Ogos 21, 2012 daripada <http://www.10.1177/105381510402600403>.
- Ryan, R. M., & Stiller, J. (1991). The Social Contexts Of Internalization: Parent And Teacher Influences On Autonomy, Motivation And Learning. In P. R. Pintrich & M. L. Maehr (Eds.), *Advances In Motivation And Achievement: Vol. 7, Goals And Self-Regulatory Processes*. 115-149. Greenwich: Jai Inc.
- Ryan, R. M., Mims, V., & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: a review and test using cognitive evaluation theory. *Journal Of Personality And Social Psychology, 45*, 736-750.
- S Lee Dan M Chang (2000). Indoor and outdoor air quality investigation at schools in Hong Kong. *Chemosphere, 41*, 1-2, 109-113, 2000.
- Saedah Siraj (2001). *Perkembangan kurikulum : Teori dan amalan*. Selangor : Alam Pintar Enterprise.
- Saks, A.M (1996). The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes. *Human Relations 49* (4), 429 – 451.
- Salleh Mohd Husein (2006). *Kepimpinan pengajaran menjana keberkesanan sekolah*. Jabatan Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Sally J. Zepeda (2007). Supervision in education. *International Journal of Leadership in education, Routledge., Jan-March, Vol. 09, No.1*. 61-73.
- Samuel Ball (1977). *Motivation in education*. New York : Academic Press.
- Samuel, C. C. (2006). *Supervision*. New York : McGraw-Hill Company.
- Sargent, T & Hannum, E (2005). Keeping teachers happy : Job satisfaction among primary school teachers in rural Northwest China. *Comparative Education Review, 49*, 2. 173-204.

- Sarimah Bt. Abd. Razak (2005). *Motivasi, gaya pembelajaran dan kebolehan kognitif pelajar sekolah menengah teknik*. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan. Serdang : Universiti Putra Malaysia.
- Sarminah Samad (1996). *Persepsi pegawai tadbir Universiti Malaya terhadap kesan program latihan ke atas kecekapan tugas*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Serdang : Universiti Putra Malaysia.
- Sazali Yusoff, Rusmini Ku Ahmad, Abang Hut Abang Engkeh & Zamri Abu Bakar (2007). Perkaitan antara kepimpinan pengajaran terhadap sekolah berkesan. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*. Bil. 17 (2), 105-117. Genting Highland : Institut Aminuddin Baki.
- Seliger, H.W Dan Shohamy, E (1989). *Second language research methods*. Oxford : University Press.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1998). *Supervision : A redefinition*. Boston : Mcgraw-Hill.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2002). *Supervision* (7th Ed) New York : McGraw-Hill Companies Inc.
- Sergiovanni, T.J (1967). Factors which affect satisfaction and dissatisfaction of teachers. *Journal Of Educational Administration*, Vol. 5: 66-82.
- Shahril @ Charil Marzuki (2001). Ciri-ciri kepimpinan pengetua/guru besar berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke 21. *Jurnal Institut Pengetua*, Jilid 01. Bil 91. Kuala Lumpur : Universiti Malaya.
- Sharifah Md. Nor Dan Azizah Abd. Rahman, (1989). Penyeliaan pengajaran sebagai satu ciri kepimpinan profesional. *Jurnal Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia*, Xxxiii (72), 20- 29.
- Sher, J.P (1983). Education's ugly duckling : Rural schools in urban nations. *Phi Delta Kappan Journal*, December, 257-262.
- Shukri Haji Zain (2004). Komunikasi kepimpinan dan hubungannya dengan motivasi. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke -12*. Tanjung Malim : Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Shulman, L.S (1987). Knowledge and teaching : Foundation of the new reform. *Harvard Educational Review*, (57), 1-22.
- Sigford, J. L. (2006). *The effective school leader's guide to management*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Simmons, Roberta (1991). Altruism and sociology. *Journal of Sociological Quarterly* Jil. 32/1 1991. 129 – 136.
- Siti Haiyu Ismail (2006). *Satu tinjauan terhadap faktor-faktor kebimbangan, persediaan dan pandangan bakal-bakal guru pelatih sebelum menjalani latihan mengajar di sekolah*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Fakulti Pendidikan. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia

- Siti Taniza Toha (2003). *Masalah psikologi guru dan hubungannya dengan burnout serta keperluan perkhidmatan kaunseling*. Tesis Phd yang tidak diterbitkan. Bangi : Universiti Kebangsaan Malaysia,
- Smith, D.J & Tomlinson, S (1989). *The school effect : A study of multi level comprehensives*. London : Policy Study Institute.
- Smith, W. E. (1974). *The effects of social and monetary rewards on intrinsic motivation*. Tesis Phd yang tidak diterbitkan. New York : Cornell University.
- Smith, W. F., & Andrews, R. L. (1989). *Instructional leadership: how principals make a difference*. Alexandria : Association For Supervision And Curriculum Development.
- Smyth J (1989). Developing and sustaining critical reflection in teacher education, *Journal Of Techer Education, Vol. (2)*.
- Southworth, G. (2002). Instructional leadership in schools: reflections and empirical evidence. *Journal of School Leadership And Management*. 22(1), 73-91.
- Sparks, D & Hammond, J. (1981). *Managing teacher stress and burnout*. Reston, VA: American Alliance For Health, Physical Education, Recreation And Dance.
- Srinides, P.M. (2009). *Educational leadership and student achievement : Pathways of instructional influence*. Tesis Phd yang tidak diterbitkan . Pennsylvania : University Of Pennsylvania.
- Steers R.M & Porter L.W (1995). *Motivation and work behaviour*, 5th Ed., New York : McGraw Hill.
- Steve Higgins, Elain Hall, Kate Wall, Pam Woolner & Caroline Mccaughey (2005). *The impact of school environments*. The Centre For Learning And Teaching School Of Education, Commounication And Languange Science. Newcastle : University Of Newcastle.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch. (1985). *Management*. (3rd Ed)., New Jersey : Prentice Hall Eaglewood Cliffs.
- Subaidah Haleed (2001). *Persepsi guru-guru sekolah menengah daerah Johor Bahru terhadap kesan penyeliaan pengetua ke atas peningkatan kualiti pengajaran guru*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia.
- Sufean Hussin (1993). *Pendidikan di Malaysia, sejarah, sistem dan falsafah*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Sullivan, S & Glanz, J (2000). *Supervision that improves teaching : Strategies and techniques*. California : Corwin Press Inc.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th Ed). Needham Heights : Allyn & Bacon
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: combining qualitative and quantitative approaches.*, Thousand Oaks, California: Sage.

- Tavrow P, Young-Mi K, Malianga L. (2002). Measuring the quality of supervisor-provider interactions in health care facilities in Zimbabwe. *International Journal For Quality In Health Care*. 57–66.
- Taylor, S.J And Bogdan, R (1984). *Introduction qualitative research methods*. New York : John Wiley Publications.
- Teddle, C (2005). Methodological issues related to causal studies of leadership : a mixed methods perspective. *The Educational Management Administration & Leadership Journal*, 33 (2), 211 – 217.
- Terry, George. R (1977). *Principle of management*. Edisi ke 7. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Thomas J. Sergiovanni And David L. Elliot (1975). *Educational and leadership in organizational elementary schools*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Tomlinson, C. (2004). Differentiation in diverse settings: A consultant's experience in diverse settings. *The School Administrator*, 7(61), 28-35.
- Trendall, C. (1989). Stress in teaching and teacher effectiveness: a study of teachers across mainstream and special education. *Educational Research*. 31 (1): 52 – 58.
- Tschannen-Moran, M., Hoy, W. A., And Hoy, W. K. (1998). Teacher efficacy: Its meaning and measure. *Review Of Educational Research*, 68, 202–248.
- Tschannen-Moran, M. (2003). *Fostering organizational citizenship behavior*. Connecticut : Information Age Publishing.
- Tschannen-Moran, M. (2004). *Trust matters : Leadership for successful schools*. : San Francisco : Jossey-Bass.
- Venigna, R.L. & Spradley, J.P. (1981). *The work stress connection : How to cope with job burnout*. New York : Ballantine Books.
- Vijayaamalar Gunarasa & Suhaida Abdul Kadir (2013). *Sikap guru terhadap penyeliaan pengajaran yang dijalankan di Sekolah Menengah Kebangsaan, Zon Bangsar, Kuala Lumpur*. Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan 2013. Serdang : Universiti Putra Malaysia.
- Vogt, W. P. (2007). *Quantitative research methods for professionals*. Boston : Allyn And Bacon.
- Vudovich, D (1976). *The effects of four specific supervision procedures on the development of self evaluation skills in pre service teachers*. Paper Presented At The Annual Meeting Of The American Educational Research Association. 146-224
- Wan Noraini Wan Razak Dan Nooraini Othman (2011). *Tahap motivasi dan punca tekanan guru yang melanjutkan pengajian*. *Jurnal Kemanusiaan Bil. 17*, Jun 2011. Fakulti Pendidikan. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia.

- Wan Shafira Wan Zaki (2011). *Aplikasi gaya penyeliaan pengajaran guru pembimbing dalam pengurusan latihan mengajar*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Fakulti Pendidikan. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia.
- Wanzare, Z.& Da Costa, J.L (2000). Supervision and staff development. overview of the literature. *NASSP Bulletin*, 84 (618), 47-54.
- Waterreus, J (2001). *Incentives in secondary education*. Amsterdam : Max Goote.
- Watts, M., & Ebbutt, D. (1987). More than the sum of the parts: research methods in group interviewing. *British Educational Research Journal*, 13 (1), 25–34. Diperolehi Julai 03, 2014 daripada <http://www.10.1080/0141192870130103>.
- Weiner, B (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York : Springer – Verlag Publications.
- Wiles, J & Bondi, J (1996). *Supervision : A guide to practice* (4th Ed). New Jersey : Eaglewood Cliffs.
- Wiles, J and Bondi, J (2004). *Supervision : A guide to practice* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ : Pearson/Merrill/Prentice Hall.
- William H. Kruskamp (2003). *Instructional supervision and the role of school department*. A Dissertation Submitted To The Graduate Faculty Of The University Of Georgia In Partial Fullfillment Of The Requirements For The Degree Doctor Of Education. Georgia : Athens.
- Wimpelberg, R.K & King, J.A (1983). Rethinking teacher recruitment. *Journal Of Teacher Education*, January - February. 5-8.
- Witziers, B., Bosker, R., & Kruger, M. (2003). Educational leadership and student achievement : The elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly*, 34(3), 398-425.
- Yahaya Ibrahim (1979). Penyeliaan tunjuk ajar. *Kertas Seminar Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan Kementerian Pelajaran Malaysia*. 19-21.
- Zainuddin Mohamad (1998). *Persepsi guru terhadap penyeliaan pengajaran*. Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan. Fakulti Pendidikan. Universiti Malaya. Kuala Lumpur.
- Zall, M (2000). Appraising performance formally. *Fleet Equipment Journal*, 26 (12), 33 -38.
- Zepeda, S. (2003). *Instructional supervision : Applying tools and concepts*. Larchmont. : New York : Eye On Education.
- Zepeda, S. (2004). *Instructional leadership for school improvement*. New York : Eye On Eye Education.
- Zepeda, S. J. (2007). Cognitive dissonance, supervision, and administrative team conflict. *International Journal of Educational Management*, 20(3), 224-232.

- Zepeda, S., & Ponticell, J. A. (1998). At cross-purposes: what do teachers need, want and get from supervision? *Journal Of Curriculum And Supervision*, 14(1), 68-8.
- Zhou Yan and Wen Jian Xin (2007). The burnout phenomenon of teachers under various conflicts. *US-China Education Review*, ISSN 1548-6613, USA. Volume 4, No.1) Serial No.26, 37-44.
- Zonca, P.H (1973). *A case study exploring the effects on an intern teacher of the condition of openness in a clinical supervisory relationship*. Tesis Phd yang tidak diterbitkan. University Of Pittsburgh.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., & Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. *Personality And Social Psychology Bulletin*, 4, 443-446.
- Zuraidah Abdullah (2009). *Profil komuniti pembelajaran profesional sekolah menengah Malaysia*. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur : Universiti Malaya.

University of Malaya

LAMPIRAN 1

Surat Pekeliling Ikhtisas Bil 3/1987 : Punca Kuasa Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru di sekolah rendah dan menengah Malaysia.

Bahagian Sekolah,
Kementerian Pendidikan
Paras 5, Blok J Selatan
Pusat Bandar Damansara
50604 Kuala Lumpur

Telefon : 2556900

KP(BS)8591/Jld.II(77)

11 November 1987

Semua Pengarah Pendidikan Negeri

Y.B. Dato'/Tuan/Puan,

SURAT PEKELILING IKHTISAS BIL. 3/1987:

Penyeliaan Pengajaran-Pembelajaran Di Dalam Kelas Oleh Pengetua/Guru Besar Sekolah

Tugas dan fungsi Pengetua/Guru Besar sebagai pemimpin profesionalisme, pengurus dan pentadbir hari ini adalah berbagai-bagai. Sebagai pemimpin profesionalisme di sekolahnya, tanggungjawab utama seorang Pengetua/Guru Besar ialah untuk memastikan kejayaan pelaksanaan kurikulum di sekolahnya. Pelaksanaan kurikulum dijalankan melalui proses dan aktiviti pengajaran-pembelajaran oleh guru-guru dan keberkesanan pelaksanaan kurikulum di sekolah memerlukan penyeliaan yang rapi dan sistematis dari pihak Pengetua/Guru Besar sekolah itu. Ini termasuklah penyeliaan pengajaran-pembelajaran terhadap guru di dalam kelas yang sepatutnya menjadi perkara yang diutamakan dalam senarai tugas dan tanggungjawab Pengetua/Guru Besar. Oleh itu dan dengan tujuan mempertingkatkan keberkesanan proses pengajaran-pembelajaran di sekolah, Pengetua/Guru Besar hendaklah diperingatkan bahawa penyeliaan pengajaran-pembelajaran di dalam kelas adalah merupakan tugas yang amat penting.

2. Berikut adalah syor garis panduan bagi melaksanakan tugas penyeliaan di dalam kelas:

2.1 Rasional

- 2.1.1 Pelaksanaan kurikulum adalah unsur TERAS fungsi institusi persekolahan. Dengan itu perhatian yang lebih hendaklah diberikan kepada penyeliaan pengajaran-pembelajaran.
- 2.1.2 Sebagai pemimpin profesionalisme di sekolah, Pengetua/Guru Besar adalah pelaksana utama kurikulum di sekolahnya. Oleh itu tugas penyeliaan pengajaran-pembelajaran adalah merupakan tugas terpenting yang perlu dititikberatkan.

- 2.1.3 Penyeliaan adalah satu aspek terpenting dalam pentadbiran, pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Oleh itu penyeliaan tidak boleh dipisahkan dari peranan Pengetua/Guru Besar sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin profesionalisme di sekolahnya.

2.2 Tujuan

- 2.2.1 Mempertingkatkan daya profesionalisme Pengetua/Guru Besar dan guru-guru dalam melaksanakan kurikulum sekolah melalui proses pengajaran-pembelajaran sejajar dengan falsafah, matlamat dan objektif sistem pendidikan negara.
- 2.2.2 Berkongsi pengetahuan dan pengalaman bagi meluaskan sumber maklumat kepada Pengetua/Guru Besar untuk memperbaiki proses pengajaran-pembelajaran di sekolahnya. Sumber maklumat ini juga boleh digunakan oleh Pengetua/Guru Besar sebagai asas untuk menilai seseorang guru bagi tujuan tertentu.
- 2.2.3 Memupuk, memelihara dan memperkukuhkan hubungan profesionalisme dan interaksi yang positif antara Pengetua/Guru Besar dengan guru, guru dengan guru dan antara guru dengan murid.
- 2.2.4 Membantu guru-guru menjalankan tugas harian dengan lebih berkesan dan membentuk sikap guru ke arah yang lebih positif.

2.3 Bidang

- 2.3.1 Penyeliaan pengajaran-pembelajaran hendaklah ditumpukan kepada 2(dua) bidang:
- bidang organisasi dan
 - bidang pengajaran dan pembelajaran.

Bidang Organisasi

Di antara ciri-ciri organisasi yang perlu diberi perhatian ialah:

- Iklm kelas:
 - organisasi kelas
 - kawalan murid
 - komunikasi
 - motivasi
 - sikap murid
 - kebersihan dan perhiasan

- ii. Penyeliaan gerakerja
- iii. Penilaian prestasi
- iv. Profil murid
- v. Panitia matapelajaran

Kesemua ciri ini adalah merupakan petunjuk yang boleh membantu keberkesanan pengajaran dan pembelajaran.

Bidang Pengajaran dan Pembelajaran

Di antara ciri-ciri yang perlu diperhatikan ialah:

- i. Rancangan pengajaran:
 - Objektif
 - Isi kandungan
- ii. Persediaan alat/bahan pengajaran dan penggunaannya.
- iii. Penyampaian isi pelajaran.
- iv. Teknik bersoaljawab.
- v. Interaksi guru murid.
- vi. Penggunaan masa.

2.4 Prinsip Pelaksanaan

- 2.4.1 Penyeliaan pengajaran-pembelajaran di kelas hendaklah dijalankan oleh Pengetua/Guru Besar ke atas semua guru.
- 2.4.2 Rekod penyeliaan pengajaran-pembelajaran di kelas hendaklah dicatat dengan ringkas dan tepat.
- 2.4.3 Penyeliaan pengajaran-pembelajaran hendaklah dirancang dengan seimbang dari segi masa, matapelajaran, tingkatan/tahun dan guru.
- 2.4.4 Tugas penyeliaan ini boleh dijalankan dengan bantuan Penolong Kanan dan Penyelia Petang. Walau bagaimanapun tanggungjawab sepenuhnya terletak di tangan Pengetua/Guru Besar.
- 2.4.5 Penyeliaan pengajaran-pembelajaran di kelas hendaklah dijalankan secara sistematis dan berlandaskan hubungan profesionalisme dengan guru-guru dan bukan untuk mencari kesalahan. Dalam usaha mempertingkatkan prestasi pengajaran-pembelajaran di kelas, Pengetua/Guru Besar perlu mendapat maklumat yang tertentu. Maklumat-maklumat itu dapat digunakan oleh Pengetua/Guru Besar sebagai asas perbincangan dengan guru-guru.

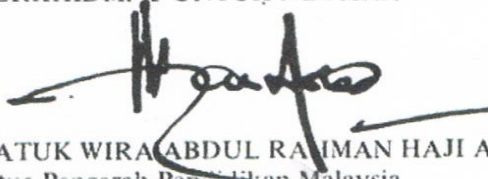
3. Surat Pekeliling ini adalah untuk mengingatkan kembali mengenai peri mustahaknya tugas-tugas penyeliaan pengajaran-pembelajaran sebagai salah satu tugas dan tanggungjawab

Pengetua/Guru Besar. Ia tidak sekali-kali menafikan pentingnya tugas-tugas dan tanggungjawab kepimpinan dan penyeliaan seorang Pengetua/Guru Besar dalam lain-lain aspek pentadbiran dan pengurusan sekolah. Oleh itu Pengetua/Guru Besar perlu diingatkan mengenai peri pentingnya melaksanakan tugas-tugas secara yang seimbang agar pelaksanaan suatu tugas tidak akan menyebabkan tugas-tugas lain tidak diberi perhatian sewajarnya.

4. Harap maklumkan kandungan Surat Pekeliling Bil. 3/1987 ini kepada semua sekolah di negeri Y.B. Dato*/Tuan/Puan.

Sekian.

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”



(DATUK WIRA) ABDUL RAHMAN HAJI ARSHAD
Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia

s.k.

1. Setiausaha Sulit kepada Y.B. Menteri Pendidikan Malaysia.
2. Setiausaha Sulit kepada Y.B. Dr. Leo Michael Toyad Timbalan Menteri Pendidikan.
3. Setiausaha Sulit kepada Y.B. Encik Woon See Chin, Timbalan Menteri Pendidikan.
4. Ketua Setiausaha Kementerian Pendidikan.
5. Ketua Pengarah Pendidikan Kementerian Pendidikan.
6. Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan I Kementerian Pendidikan
7. Timbalan Ketua Setiausaha I Kementerian Pendidikan.
8. Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan II Kementerian Pendidikan.
9. Timbalan Ketua Setiausaha II Kementerian Pendidikan.
10. Ketua-Ketua Bahagian Kementerian Pendidikan.
11. Ketua Jemaah Nazir Kementerian Pendidikan.
12. Pegawai Perhubungan Awam Kementerian Pendidikan.

LAMPIRAN 2

Jadual Aspek dan Kriteria Instrumen Penyeliaan Pengajaran. Standard 4, SKPM.

No.	Aspek	Kriteria	Skor
4.1	Penglibatan murid	Penglibatan aktif murid membolehkan berlakunya pembelajaran berkesan.	
4.2	Penguasaan pembelajaran murid	Penguasaan pembelajaran murid selaras dengan objektif yang ditetapkan.	
4.3	Hasil kerja murid	Hasil kerja murid yang berkualiti dapat mengukuhkan pembelajaran.	
4.4	Perancangan dan persediaan guru	Perancangan dan persediaan yang rapi meningkatkan keberkesanan pengajaran.	
4.5	Kaedah penyampaian	Kaedah penyampaian yang sesuai meningkatkan pencapaian objektif Pendidikan.	
4.6	Kemahiran berkomunikasi	Komunikasi berkesan memudahkan pemahaman dan menggalakkan pembelajaran murid.	
4.7	Penggunaan sumber pendidikan	Penggunaan sumber pendidikan yang berkesan membantu mengukuhkan pembelajaran murid.	
4.8	Penilaian	Penilaian yang berterusan meningkatkan keberkesanan PdP.	
4.9	Teknik soalan	Teknik soalan yang berkesan meningkatkan pemahaman murid.	
4.10	Penguasaan isi Kandungan	Penguasaan isi kandungan yang mendalam membolehkan pembelajaran disampaikan dengan yakin, tepat dan jelas.	
4.11	Pengurusan bilik darjah (bilik darjah/ makmal/ bengkel/ padang)	Pengurusan bilik darjah yang cekap mewujudkan suasana yang kondusif untuk meningkatkan keberkesanan PdP.	
4.12	Amalan profesionalisme Keguruan	Pematuhan etika kerja dan amalan nilai yang positif mewujudkan keyakinan dan kepercayaan murid terhadap guru.	
Jumlah Skor Diperoleh			
Peratus Pencapaian			
Taraf Pencapaian			

Sumber : Diadaptasi daripada Instrumen S 4, 2010, Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2010, (Jemaah Nazir Jaminan Kualiti, 2010).

LAMPIRAN 3

Borang Soal Selidik Kuantitatif

SET GURU

Kepada semua guru yang dikasihi:

Kami amat berharap agar pihak tuan/puan sudi memberikan kerjasama untuk menjawab semua soalan ini. Pihak tuan/puan diharap membaca soalan dengan teliti dan menjawabnya dengan ikhlas. Melalui maklumat yang tepat, dapatan kajian ini nanti mampu memberikan gambaran sebenar tentang **Amalan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Dalam Bilik Darjah** di sekolah tuan/puan. Instrumen ini merupakan persepsi tuan/puan terhadap pengetua, guru-guru dan stakeholders dengan berdasarkan enam dimensi dan atribut Amalan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Dalam Bilik Darjah Oleh Kepimpinan Pengajaran Di Sekolah SMK. Instrumen ini juga mengandungi pernyataan-pernyataan berkaitan tentang amalan-amalan kepimpinan pengajaran yang wujud dalam sesebuah sekolah. Sila baca setiap pernyataan di dalam soalan ini dengan teliti dan tuan/puan hendaklah memilih skala yang menunjukkan tahap persetujuan tuan/puan berhubung dengan pernyataan berkenaan. Tuan/puan juga diminta agar tidak membincangkan sebarang jawapan dengan orang lain. Tidak ada jawapan yang betul atau salah. Semua jawapan tuan/puan akan dirahsiakan. Jawapan berkenaan akan digunakan sebagai data kajian pengkaji sahaja. Kerjasama daripada pihak tuan/puan amat dihargai. Sekian terima kasih.

Kata Kunci

Pengetua – Pengetua Bukan Pemangku Pengetua @ Penolong Kanan

Pemimpin Barisan Kedua Sekolah – Barisan Penolong-Penolong Kanan Di Sekolah

Guru – Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah

Stakeholders – Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah, Ibubapa Dan Masyarakat.

BAHAGIAN A – MAKLUMAT LATAR BELAKANG SEKOLAH

Arahan: Sila lengkapkan ruangan yang kosong dan memilih (bulatkan) nombor-nombor yang berkenaan.

1. Nama sekolah : _____
2. Kategori : 1. SMK Dalam Bandar 2. SMK Luar Bandar
3. Gred Sekolah: _____
4. Prestasi (%) sekolah dalam PMR dan SPM dalam tiga tahun yang lalu

TAHUN SPM	KELULUSAN PMR	KELULUSAN
2011	_____	_____
2012	_____	_____
2013	_____	_____

5. Penghargaan dan pengiktirafan yang telah diterima oleh sekolah tuan/puan daripada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah dan agensi-agensinya yang lain.
 - i.
 - ii.
 - iii.
 - iv.
 - v.

BAHAGIAN B – MAKLUMAT GURU

ARAHAN : Sila lengkapkan ruangan yang kosong atau memilih (bulatkan) nombor-nombor yang berkenaan.

6. Jantina: 1. Lelaki 2. Perempuan

7. Bangsa/etnik : 1. Melayu 2. Cina 3. India 4. Lain-lain dan nyatakan:

8. Umur:

Kurang daripada 25 tahun	1	36 - 40 tahun	4
26 - 30 tahun	2	41 - 45 tahun	5
31- 35 tahun	3	Melebihi 45 tahun	6

9. Kelayakan ikhtisas:

Kelayakan akademik:

Sijil Perguruan	1	SPM/STPM	1
Diploma Perguruan	2	Diploma	2
Sarjana Muda Pendidikan	3	Sarjana Muda	3
Tiada Latihan	4	Sarjana	4
Lain-lain kelayakan	5	Doktor Falsafah	5

10. Pengalaman mengajar:

Kurang daripada 1-1 tahun	1	11-15 tahun	4
2-5 tahun	2	16-20 tahun	5
6-10 tahun	3	Melebihi 21 tahun	6

11. Jawatan tuan/puan di sekolah ini :

Pengetua	1
Penolong Kanan/Ketua Bidang	2
Guru Mata Pelajaran Biasa	3

12. Pengalaman mengajar di sekolah sekarang:

Kurang daripada 1 tahun	1	11-15 tahun	4
2-5 tahun	2	16-20 tahun	5
6-10 tahun	3	Melebihi 21 tahun	6

University of Malaysia

**BAHAGIAN C : PELAKSANAAN AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN DI DI
DALAM BILIK DARJAH DI SEKOLAH**

Setiap pernyataan yang terdapat dalam bahagian ini menggambarkan situasi/aktiviti yang berlaku di sekolah tuan/puan mengikut dimensi yang telah dikenalpasti oleh pengkaji. Tuan/Puan diminta untuk membaca dengan teliti dan memilih dengan menanda (/) pada nombor-nombor yang mewakili persepsi tuan/puan berkaitan pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan Pelaksanaan Amalan Penyeliaan Pengajaran oleh Kepimpinan Pengajaran Di Dalam Bilik Darjah di sekolah tuan/puan. Nombor-nombor tersebut adalah mewakili persepsi tuan/puan berhubung dengan pernyataan yang disediakan dan berdasarkan skala 5 mata seperti berikut:

1. **Sangat Tidak Setuju**
2. **Tidak Setuju**
3. **Tidak Pasti**
4. **Setuju**
5. **Sangat setuju**

PERNYATAAN		SKALA				
		1	2	3	4	5
A	PELAKSANAAN LATIHAN AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN GURU DI DALAM BILIK DARJAH DI SEKOLAH ANDA.					
1	Isi kandungan latihan sangat membantu meningkatkan kemahiran pengajaran.					
2	Para pembimbing sangat berkemahiran.					
3	Saya berasa puas hati dengan sesi latihan yang diadakan.					
4	Latihan boleh meningkatkan motivasi kerja saya.					
5	Latihan yang diadakan menjadikan saya sentiasa bersedia untuk di selia.					
6	Latihan persediaan yang cukup membantu saya mencapai matlamat pengajaran.					
7	Saya telah didedahkan bentuk instrumen penyeliaan pengajaran.					
8	Latihan menekankan kaedah penyeliaan klinikal di dalam bilik darjah.					

9	Saya sentiasa memberikan kerjasama melaksanakannya.					
10	Saya diberi peluang untuk mencadangkan pengisian latihan.					
11	Saya berpuas hati dengan pemilihan tempat latihan.					
12	Pihak pentadbir sekolah saya menyediakan peruntukan kewangan yang khusus bagi melaksanakannya.					
13	Latihan berlangsung dalam suasana yang mesra.					
PERNYATAAN		SKALA				
B	DIMENSI PERSEKITARAN SEKOLAH YANG MEMBANTU MENCAPAI OBJEKTIF PELAKSANAAN AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN GURU DI DALAM BILIK DARJAH DI SEKOLAH ANDA.	1	2	3	4	5
14	Persekitaran sekolah saya yang positif menjana motivasi kerja saya.					
15	Bilik darjah di sekolah saya sesuai dilaksanakan amalan penyeliaan pengajaran yang berkesan.					
16	Persekitaran sekolah saya sangat positif untuk mencapai objektif amalan penyeliaan pengajaran guru.					
17	Persekitaran di dalam bilik darjah yang selesa membantu meningkatkan motivasi guru untuk diselia pengajaran mereka di sekolah saya.					
18	Sekolah saya adalah sebuah sekolah yang selamat.					
19	Sekolah saya terletak jauh daripada kebisingan kenderaan di jalanraya.					
20	Guru di sekolah saya mengamalkan budaya disiplin pengajaran dan pembelajaran yang tinggi.					
21	Guru di sekolah saya sangat kreatif menceriaikan persekitaran sekolah mereka.					
22	Pihak pentadbir sekolah saya menekankan kebersihan di dalam bilik darjah.					
23	Pihak pentadbir sekolah saya mengambil kira aspek persekitaran bilik darjah semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru.					
24	PIBG di sekolah saya sangat membantu menjayakan pelbagai aktiviti pembangunan keceriaan persekitaran sekolah.					

PERNYATAAN		SKALA				
C	DIMENSI PENGURUSAN PROGRAM KURIKULUM YANG SISTEMATIK BAGI MEMANTAPKAN PELAKSANAAN AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN GURU DI DALAM BILIK DARJAH DI SEKOLAH ANDA.	1	2	3	4	5
25	Pengurusan program kurikulum di sekolah saya dilaksanakan dengan terancang					
26	Perancangan program kurikulum yang bersepadu meningkatkan motivasi kerja saya.					
27	Aktiviti penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah adalah merupakan program utama profesionalisme guru di sekolah saya.					
28	Aktiviti penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah dimasukkan didalam takwim tahunan program kurikulum guru di sekolah saya.					
29	Jawatankuasa Kurikulum Sekolah (JKS) saya sentiasa memantau bagi memastikan kejayaan mencapai objektif amalan penyeliaan pengajaran guru.					
30	Pelbagai program misalnya kajian tindakan kurikulum di sekolah saya bertujuan untuk mengukuhkan hasil pembelajaran murid.					
31	Semua program kurikulum didokumentasi pelaksanaannya.					
32	Saya turut terlibat untuk merancang program kurikulum.					
33	Saya memberikan kerjasama untuk menjayakan semua program kurikulum.					
34	Murid di sekolah saya memberikan kerjasama padu untuk menjayakan pelbagai program kurikulum.					
35	Pihak pentadbir menekankan agar semua program kurikulum dilaksanakan merujuk takwim yang telah dirancang.					
36	Pihak pentadbir sekolah akan memberikan taklimat lengkap pada setiap awal tahun berkaitan pelbagai program kurikulum di sekolah saya.					
37	Pihak PIBG sekolah saya sangat membantu bagi merealisasikan semua program kurikulum.					
PERNYATAAN		SKALA				
D	PELAKSANAAN LAPORAN AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN GURU DI DALAM BILIK DARJAH DI SEKOLAH ANDA.	1	2	3	4	5
38	Isi kandungan laporan memberi kesan kepada motivasi kerja saya.					

39	Isi kandungan laporan bersifat membina pembangunan profesionalisme saya.					
40	Saya merasa sangat positif setiap kali membaca hasil pelaporan sesi penyeliaan pengajaran guru di sekolah saya.					
41	Mesyuarat post mortem dilaksanakan oleh pihak pentadbir untuk membincangkan hasil laporan.					
42	Pentadbir sekolah saya menitikberatkan pelaporan yang lengkap.					
43	Pentadbir sekolah saya menekankan laporan didokumentasi dengan berkualiti.					
44	Pihak guru mudah mendapatkan hasil dokumentasi laporan berkaitan.					
45	Pihak PIBG sekolah mengambil berat tentang hasil laporan berkaitan.					
46	Pihak PPD dan JPN dari semasa ke semasa akan datang untuk memantau hasil dokumentasi laporan penuh pelaksanaan amalan penyeliaan pengajaran guru di sekolah saya.					
PERNYATAAN		SKALA				
E	PELAKSANAAN GANJARAN KEPADA KALANGAN GURU YANG CEMERLANG SEMASA PELAKSANAAN AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN GURU DI DALAM BILIK DARJAH DI SEKOLAH ANDA.	1	2	3	4	5
47	Saya mendapat sokongan padu daripada pihak pentadbir sekolah.					
48	Saya mendapat sokongan padu daripada pihak rakan sekerja.					
49	Perkembangan kerjaya saya di sekolah sangat memuaskan.					
50	Saya merasa motivasi kerja saya meningkat apabila diberi penghargaan oleh pihak pentadbir sekolah.					
51	Perkhidmatan saya di sekolah sangat bersesuaian dengan matlamat sekolah saya.					
52	Saya telah diberikan tugas pengajaran yang sesuai dengan bidang pengetahuan saya.					
53	Rakan sekerja saya memuji kecemerlangan saya mengajar.					
54	Tugas saya di sekolah selaras dengan minat saya.					
55	Saya merasa terbeban dengan pelbagai tugas di sekolah saya.					
56	Pengetua sekolah saya memberikan surat penghargaan kepada saya.					

57	Saya telah dipilih oleh pihak pentadbir untuk berkursus di luar sekolah.						
58	Pemilihan guru untuk menerima ganjaran dilaksanakan dengan adil.						
59	Pihak pentadbir sekolah saya telah mengadakan satu fail dokumentasi berkaitan pengurusannya.						
60	Saya menyokong pelaksanaan pemberian ganjaran kepada guru.						
61	Sekolah saya sering dirujuk oleh pihak sekolah lain.						
62	Pihak PIBG sekolah saya sangat menyokong.						
63	Pihak PPD dan JPN juga sangat menyokong.						

University of Malaya

BAHAGIAN D

ARAHAN :

- a. BACA pernyataan dengan teliti.
- b. FIKIRKAN darjah persetujuan anda atau sebaliknya bagi soalan 64-101.
- c. BULATKAN salah satu daripada LIMA angka yang diberikan bagi menunjukkan darjah persetujuan anda atau sebaliknya tentang keinginan anda melaksanakan tugas seharian sejak anda bernaung di bawah kepimpinan pengetua sekarang. Angka-angka di bawah pernyataan tersebut mempunyai maksud seperti berikut:
- d. Jawapan-jawapan ini tiada yang betul atau salah dan jawapannya adalah rahsia. Oleh itu jawablah dengan ikhlas dan jujur.

1. **Sangat Tidak Setuju**
2. **Tidak Setuju**
3. **Tidak Pasti**
4. **Setuju**
5. **Sangat setuju**

64. Pada kebiasaannya saya melaksanakan kerja-kerja yang dirancang hingga selesai.

1 2 3 4 5

65. Sukar bagi saya bekerja dalam situasi baharu dan yang tidak biasa bagi saya.

1 2 3 4 5

66. Saya optimis dalam hal ehwal pekerjaan saya.

1 2 3 4 5

67. Saya jarang mengambil kerja-kerja yang orang lain rasa susah.

1 2 3 4 5

68. Saya merasa ragu-ragu untuk membuat keputusan penting semasa bertugas.
- 1 2 3 4 5
69. Idea tentang perlunya saya bekerja keras untuk naik pangkat tidak terlintas di hati saya.
- 1 2 3 4 5
70. Saya mengutamakan kerja yang penting, sukar dan berkemungkinan 50% gagal daripada kerja yang agak penting tetapi mudah.
- 1 2 3 4 5
71. Saya lebih tertarik untuk mengambil tanggungjawab yang lebih daripada apa yang diperlukan sebenarnya.
- 1 2 3 4 5
72. Saya merasa terganggu apabila memikirkan tentang hal-hal saya akan melakukan kerja baharu.
- 1 2 3 4 5
73. Saya berpuashati untuk menyiapkan kerja penting yang memerlukan daya usaha yang lebih.
- 1 2 3 4 5
74. Saya tidak dapat bekerja dengan baik jika saya dalam keadaan tertekan.
- 1 2 3 4 5
75. Saya percaya jika saya berusaha dengan gigih saya akan mencapai matlamat hidup saya.
- 1 2 3 4 5
76. Saya merasa bangga dengan kerja saya.
- 1 2 3 4 5
77. Belajar kemahiran baharu tidak menghairahkan saya.
- 1 2 3 4 5

78. Saya cuma bekerja keras sekadar yang dikehendaki sahaja.
1 2 3 4 5
79. Saya cenderung menetapkan matlamat yang sukar untuk diri saya.
1 2 3 4 5
80. Saya sukakan tugas yang mudah selepas saya mempelajarinya.
1 2 3 4 5
81. Saya bercita-cita tinggi.
1 2 3 4 5
82. Saya mengutamakan projek harian yang kecil daripada projek jangka panjang.
1 2 3 4 5
83. Saya benar-benar seronok dengan tugas yang melibatkan usaha bagi mengatasi halangan.
1 2 3 4 5
84. Saya menghargai peluang yang membolehkan saya mengetahui kekuatan dan kelemahan saya.
1 2 3 4 5
85. Saya mendapat sedikit sahaja semangat apabila bekerja keras.
1 2 3 4 5
86. Pada masa ini saya dapati peluang naik pangkat sangat berkurangan melainkan seseorang itu diberi kesempatan.
1 2 3 4 5

87. Menyelesaikan sesuatu masalah yang senang tidak mendatangkan motivasi kepada saya sebagaimana yang saya lakukan untuk kerja yang sukar.
- 1 2 3 4 5
88. Saya mengutamakan kerja-kerja yang memerlukan daya pemikiran sendiri.
- 1 2 3 4 5
89. Saya sukakan kerja-kerja yang memerlukan daya pemikiran sendiri.
- 1 2 3 4 5
90. Saya bekerja kerana terpaksa.
- 1 2 3 4 5
91. Saya kerap kali berjaya mencapai matlamat penting yang saya tetapkan.
- 1 2 3 4 5
92. Saya lega tetapi tidak berpuashati apabila saya dapat menyelesaikan kerja yang susah.
- 1 2 3 4 5
93. Saya dapat melaksanakan kerja dengan baik dalam keadaan yang bercorak persaingan.
- 1 2 3 4 5
94. Kerja berterusan bagi mencapai matlamat bukanlah merupakan satu ganjaran hidup saya.
- 1 2 3 4 5
95. Saya selalu mencuba tugas yang susah yang saya sendiri tidak pasti dapat melakukan daripada mencuba tugas yang senang yang saya percaya dapat melakukannya.
- 1 2 3 4 5

96. Saya tidak puashati selagi kerja saya tidak mencapai tahap cemerlang.
- 1 2 3 4 5
97. Saya tidak suka bertanggungjawab untuk mengendalikan suatu keadaan yang sukar.
- 1 2 3 4 5
98. Saya mengutamakan kerja-kerja yang penuh dengan cabaran.
- 1 2 3 4 5
99. Apabila melakukan sesuatu kerja, saya menentukan darjah pencapaian yang tinggi tanpa mengira apa orang lain lakukan.
- 1 2 3 4 5
100. Saya cuba menduga dan mengelakkan diri daripada keadaan di mana terdapatnya kemungkinan kegagalan itu sederhana.
- 1 2 3 4 5
101. Saya lebih suka melakukan sesuatu kerja yang saya rasa yakin dan senang daripada melakukan sesuatu kerja yang sukar dan mencabar.
- 1 2 3 4 5

Sekian, terima kasih.

Borang Soal Selidik Kualitatif

BAHAGIAN A

PROTOKOL TEMU BUAL (GURU)

NAMA PENEMU BUAL :

NAMA GURU :

JAWATAN :

TARIKH :

MASA :

TEMPAT TEMU BUAL :

NAMA SEKOLAH :

JENIS SEKOLAH :

BILANGAN GURU :

BILANGAN MURID :

NO. TELEFON :

BAHAGIAN B

Assalamulalaikum wbkt,

Terima kasih di atas kesudian pihak cikgu membenarkan saya menemubual dengan pihak cikgu pada hari ini, berkaitan dengan pelaksanaan amalan penyeliaan pengajaran guru oleh kepimpinan pengajaran di sekolah SMK. Untuk pengetahuan pihak cikgu, segala maklumat dan pandangan oleh pihak cikgu dalam sesi temu bual ini adalah bertujuan untuk merealisasikan objektif kajian ini dan tiada jawapan yang betul ataupun salah. Saya amat berterima kasih di atas kesudian pihak cikgu untuk memberikan kerjasama dan memberikan pandangan sama ada ianya bersifat positif ataupun negatif.

DIMENSI PELAKSANAAN LATIHAN AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN GURU DI DALAM BILIK DARJAH SEKOLAH SMK

Pengkaji bertujuan untuk mengetahui apakah pandangan kepimpinan pengajaran dan guru-guru di sekolah SMK berhubung latihan pelaksanaan amalan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah. Pengkaji akan meminta mereka menyata dan menjelaskan di dalam sesi temu bual berhubung dengan perkara ini.

Sila nyatakan kepada pengkaji tentang pelaksanaan pengurusan latihan persediaan amalan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah di sekolah cikgu.

1. Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah isi kandungan latihan penyeliaan pengajaran guru membantu memantapkan kualiti pengajaran guru?
2. Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah tahap kemahiran dalam kalangan pembimbing latihan persediaan amalan penyeliaan pengajaran guru di sekolah cikgu?
3. Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah latihan persediaan amalan penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan dengan berkesan?
4. Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah pelaksanaan latihan sebelum dilaksanakan amalan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah memberi kesan kepada motivasi kerja guru?
5. Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah kalangan guru memberi kerjasama untuk mengikuti latihan amalan penyeliaan pengajaran guru di sekolah cikgu?

6. Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah kalangan guru berpuas hati dengan pemilihan tempat bagi pelaksanaan latihan persediaan amalan penyeliaan pengajaran guru?
7. Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah pihak pentadbir sekolah cikgu mengambil berat untuk menjayakan latihan amalan penyeliaan pengajaran guru?

DIMENSI PERSEKITARAN YANG MEMBANTU MEMANTAPKAN PELAKSANAAN AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN GURU DI SEKOLAH

Pengkaji bertujuan untuk mengetahui apakah dimensi persekitaran diberi penekanan semasa amalan penyeliaan pengajaran di sekolah. Aspek persekitaran sekolah yang selesa dan selamat membantu memantapkan perkhidmatan pengajaran dan pembelajaran guru di sekolah. Pengkaji akan meminta kalangan kepimpinan pengajaran dan kalangan guru untuk menjelas dan menghuraikan fakta-fakta penting di dalam sesi temu bual berhubung dengan perkara ini.

Sila nyatakan kepada pengkaji tentang dimensi persekitaran pembelajaran di sekolah cikgu.

8. Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah persekitaran di dalam sekolah memberi kesan kepada motivasi kerja dalam kalangan guru?
9. Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah pihak pentadbir sekolah cikgu menekankan aspek kebersihan bilik darjah semasa melaksanakan amalan penyeliaan pengajaran guru?
10. Pada pendapat cikgu, apakah ciri persekitaran sekolah yang boleh membantu warga sekolah mencapai objektif pelaksanaan amalan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah?
11. Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah persekitaran sekolah yang tenang boleh menjana motivasi kerja dalam kalangan guru?
12. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, bagaimanakah pihak pentadbir dan guru-guru sekolah cikgu bekerjasama untuk mewujudkan persekitaran sekolah yang berkualiti bagi memantapkan sesi pengajaran dan pembelajaran guru di dalam bilik darjah?

13. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah pihak pentadbir sekolah cikgu menekankan aspek keselamatan di dalam bilik darjah semasa pelaksanaan amalan penyeliaan pengajaran?
14. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah pihak pentadbir sekolah cikgu menekankan persekitaran pengajaran dan pembelajaran yang ceria di dalam bilik darjah semasa melaksana amalan penyeliaan pengajaran guru?
15. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah pihak PIBG sekolah cikgu memainkan peranan untuk membantu mewujudkan persekitaran pembelajaran yang selesa di sekolah?

DIMENSI PENGURUSAN PROGRAM KURIKULUM YANG SISTEMATIK BAGI MEMANTAPKAN PELAKSANAAN AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN GURU DI DALAM BILIK DARJAH SEKOLAH

Pengkaji bertujuan untuk mengetahui apakah kepimpinan pengajaran di sekolah SMK menguruskan program kurikulum dengan terancang, berstrategi dan bersepadu. Pengurusan program kurikulum yang profesional akan membantu mencapai objektif amalan penyeliaan pengajaran di sekolah dengan cemerlang. Pengkaji akan meminta mereka menyata dan menjelaskan di dalam sesi temu bual berhubung dengan perkara ini.

Sila nyatakan kepada pengkaji tentang pelaksanaan pengurusan program kurikulum di sekolah cikgu.

16. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah program kurikulum di rancang dengan bersepadu oleh pihak pentadbir sekolah cikgu?
17. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, mengapakah kalangan guru dilibatkan bersama bagi merancang semua program kurikulum di sekolah?
18. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah kerjasama yang telah diberikan oleh kalangan guru bagi melaksanakan semua program kurikulum?
19. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, bagaimanakah kerjasama yang telah diberikan oleh kalangan murid sekolah cikgu bagi menjayakan program kurikulum di sekolah?
20. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, bagaimanakah pihak pentadbir sekolah cikgu memantau pelaksanaan semua program kurikulum yang telah dirancang?
21. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, adakah kajian tindakan dilaksanakan sebelum dirancang sesuatu program kurikulum?

22. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, bagaimanakah pelaksanaan pelbagai program kurikulum dan akademik membantu mencapai objektif amalan penyeliaan pengajaran guru?
23. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah pelaksanaan program kurikulum boleh menjana motivasi kerja guru di dalam bilik darjah?
24. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah semua program kurikulum di sekolah cikgu telah berjaya mencapai objektifnya?
25. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah semua program kurikulum yang telah dilaksanakan di sekolah cikgu didokumentasikan pelaksanaannya?
26. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, apakah masalah utama yang dihadapi oleh pihak sekolah untuk menjayakan semua program kurikulum yang telah dirancang?
27. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah penglibatan pihak PIBG bagi menjayakan semua program kurikulum yang telah dirancang?

DIMENSI PELAKSANAAN LAPORAN AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN YANG SISTEMATIK DI SEKOLAH

Pengkaji bertujuan untuk mengetahui apakah kepimpinan pengajaran dan guru-guru di sekolah SMK telah melaksanakan laporan yang profesional berkaitan dengan pelaksanaan penyeliaan pengajaran di sekolah masing-masing. Pengkaji akan meminta mereka menjelas dan menunjukkan di dalam sesi temu bual berhubung dengan perkara ini.

Sila nyatakan kepada pengkaji tentang pelaksanaan pengurusan laporan amalan penyeliaan di sekolah cikgu.

28. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, adakah pihak pentadbir sekolah cikgu memberi penekanan utama kepada isi kandungan laporan lengkap amalan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah?
29. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah setiap hasil laporan lengkap amalan penyeliaan pengajaran guru di sekolah cikgu di dokumentasi dengan berkualiti?
30. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah mesyuarat post mortem dilaksanakan bagi membincangkan kandungan kertas laporan lengkap amalan penyeliaan pengajaran guru di sekolah cikgu?

31. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah laporan hasil amalan penyeliaan pengajaran guru di sekolah cikgu bersifat membimbing bukan menghukum?
32. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, bagaimanakah laporan lengkap hasil amalan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah membantu meningkatkan motivasi kerja dalam kalangan guru?
33. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, apakah masalah utama untuk menghasilkan kertas laporan lengkap amalan penyeliaan pengajaran guru yang berkualiti di sekolah cikgu?

DIMENSI PELAKSANAAN GANJARAN KEPADA KALANGAN GURU YANG BERJAYA MENUNJUKKAN KECEMERLANGAN SEMASA DILAKSANAKAN AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN DI SEKOLAH.

Pengkaji bertujuan untuk mengetahui sejauhmana pelaksanaan ganjaran kepada kalangan guru yang berjaya menunjukkan kecemerlangan semasa sesi amalan penyeliaan pengajaran dilaksanakan di sekolah SMK. Pengkaji akan meminta mereka menjelaskan sejauhmana perkara tersebut berlaku di sekolah SMK.

Sila nyatakan kepada pengkaji tentang pelaksanaan ganjaran kepada kalangan guru di sekolah cikgu yang berjaya menunjukkan kecemerlangan semasa sesi amalan penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah;

34. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah amalan pemberian surat penghargaan kepada kalangan guru yang berjaya menunjukkan kecemerlangan semasa pelaksanaan penyeliaan pengajaran guru?
35. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, mengapakah ganjaran diberikan kepada kalangan guru yang berjaya menunjukkan kecemerlangan semasa pelaksanaan amalan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah?
36. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah kaedah pemilihan penerima ganjaran melalui amalan penyeliaan ganjaran guru di sekolah cikgu dilaksanakan dengan adil?
37. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah pihak pentadbir sekolah cikgu mengadakan fail dokumentasi pengurusan penerima anugerah ganjaran kepada kalangan guru melalui amalan penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah?
38. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah sokongan daripada pihak guru-guru di sekolah cikgu berhubung pelaksanaan pemberian ganjaran kepada kalangan guru yang berjaya menunjukkan kecemerlangan semasa pelaksanaan amalan penyeliaan pengajaran guru?
39. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, apakah bentuk ganjaran yang telah dan sedang dilaksanakan oleh pihak pentadbir sekolah cikgu kepada kalangan guru

yang berjaya menunjukkan kecemerlangan semasa amalan penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan?

40. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah sekolah cikgu boleh dijadikan contoh oleh sekolah lain berhubung pemberian ganjaran kepada kalangan guru melalui pelaksanaan amalan penyeliaan pengajaran guru di sekolah?
41. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, bagaimanakah amalan pemberian ganjaran kepada kalangan guru yang cemerlang semasa pelaksanaan amalan penyeliaan pengajaran guru boleh menjana motivasi kerja dalam kalangan guru?
42. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, apakah bentuk sokongan yang telah diberikan oleh pihak kepimpinan PIBG di sekolah cikgu berhubung amalan pemberian ganjaran kepada kalangan guru yang cemerlang semasa pelaksanaan amalan penyeliaan pengajaran guru?

DIMENSI PENJANAAN MOTIVASI KERJA GURU DI DALAM AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN GURU DI DALAM BILIK DARJAH DI SEKOLAH

Pengkaji bertujuan untuk mengetahui sejauhmanakah amalan penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah memberi kesan kepada motivasi kerja dalam kalangan guru. Pengkaji ingin mengetahui sama ada kesan positif atau sebaliknya berhubung motivasi kerja guru setelah dilaksanakan amalan penyeliaan pengajaran di sekolah SMK.

43. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, bagaimanakah amalan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah boleh menjana motivasi kerja dalam kalangan guru di sekolah cikgu?
44. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah kalangan guru di sekolah cikgu sentiasa bersedia untuk diselia pengajaran mereka di dalam bilik darjah?
45. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah pihak pentadbir sekolah cikgu bermotivasi untuk melaksanakan amalan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah?
46. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, mengapakah kalangan guru merasa bermotivasi setelah membaca hasil pelaporan sesi penyeliaan pengajaran guru?
47. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, bagaimanakah amalan penyeliaan pengajaran guru di dalam bilik darjah boleh meningkatkan kecekapan guru mengajar dengan lebih berkesan?
48. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah semua warga pendidik di sekolah cikgu melihat secara positif berhubung dengan pelaksanaan amalan penyeliaan pengajaran guru?

49. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, apakah bentuk kerjasama (sokongan) yang telah dihasilkan di antara pihak penyelia dan kalangan guru bagi mencapai objektif pelaksanaan amalan penyeliaan pengajaran guru?
50. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah pihak pentadbir sekolah cikgu sentiasa memberi komitmen padu kepada kalangan guru sebelum dilaksanakan penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah?
51. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, bagaimanakah pihak pentadbir sekolah cikgu berkongsi kemahiran pengajaran terbaik semasa melaksanakan amalan penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah?
52. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah pendekatan mesra diamalkan oleh pihak pentadbir sekolah semasa melaksanakan amalan penyeliaan pengajaran guru?
53. Pengkaji : Pada pendapat cikgu, sejauhmanakah proses pelaksanaan amalan penyeliaan pengajaran yang terancang telah membina motivasi kerja guru agar sentiasa bersedia untuk diselia pengajarannya di dalam bilik darjah?

Ucapan Penutup;

Saya mengucapkan terima kasih kepada pihak cikgu di atas kerjasama yang telah diberikan bagi merealisasi satu sesi temu bual berhubung pelaksanaan amalan penyeliaan pengajaran di sekolah cikgu. Semoga pihak cikgu terus maju jaya dalam kerjaya profesionalisme keguruan ini. Sekian.

LAMPIRAN 4

Borang Kebolehpercayaan Antara Penilai Bagi Temu bual

SOALAN	KOD	DEFINISI OPERASIONAL	CONTOH UNIT	TAHAP PERSETUJUAN	
				Ya	Tidak
				√	X
LAP		LATIHAN AMALAN PENYELIAAN			
1	KIL	Kualiti isi latihan	<p>Pada pandangan saya, isi kandungan latihan di sekolah sangat berkualiti. Aspek-aspek pemarkahan merupakan rentetan daripada langkah-langkah dalam pembelajaran di bilik darjah. Pentadbir mengedarkan borang Standard SKPM 4. Sama ada guru peka atau tidak...itu yang penting.</p> <p style="text-align: right;">P7S1</p>		
2	TKP	Tahap kemahiran pembimbing	<p>Tanggungjawab besarnya kepada penolong kanan pentadbiran. Jadi apa-apa sahaja yang terbaru dia dapat dulu. Jadi saya rasa memang dia berkemahiran untuk memimpin penyeliaan tu. Dia memang berpengalaman.</p> <p style="text-align: right;">P8 S2</p>		
3	KL	Keberkesanan latihan	<p>Keberkesanan itu sangat bergantung kepada semasa kita menyelia dalam bilik darjah. Saya melihat di situ....dari respon guru tu mengajar dan guru yang menyelia.</p> <p style="text-align: right;">P9S3</p>		
4	LMM	Latihan menjana motivasi	<p>Bila kita buat LADAP, kita sebenarnya akan belajar perkara yang baru. Kita akan bermotivasi. Sebab kita memang suka jadi cikgu, nak jadi cikgu...nak jadi cikgu yang baik. Jadi kita pembimbing akan "transfer" motivasi kerja kita kepada cikgu-cikgu di bawah kita. Yang kita selia. Supaya mereka pun bermotivasi kerja. Ooo sesuatu yang baharu....dari segi kawalan bilik darjah, "or what ever" kan.... "it something yang formal motivation" lah pada saya.</p> <p style="text-align: right;">P8S4</p>		
5	KG	Kerjasama guru	<p>100% guru memberi kerjasama....bila kita kata nak selia. Mereka akan bersedia dengan sungguh-sungguh. Ada juga cikgu yang cuba lari. Tetapi akhirnya kena selia juga.</p> <p style="text-align: right;">P11S5</p>		
6	TLS	Tempat latihan di sekolah	<p>Ok.....lokasi di dalam LADAP kita ok.....persepsi cikgu puas hati..... Sebab 1 masalah dekat. Tapi kalau diberi ruang lebih besar...tentulah ok.....ini tidak..... wifi tak ok.....contoh buat program "ITHINK"cikgu pun "fade up"..... "power system" murid dah pecahkan.....program "FROG" lagi.....cikgu rasa burnout.... Bagilah yang power sikit untuk sekolah Broad band sendiri.... "lap top" sendiri.....semua cikgu usaha sendiri.</p> <p style="text-align: right;">P5S6</p>		

7	PMB	Pentadbir mengambil berat	<p>Memang kita akan ikut prosedurnya...kita akan berbincang dahulu....kita akan ingatkan cikgu kita. Kita para penyelia ni akan jelas kan kriterianya....kita beri soal selidik kepada semua guru supaya mereka bersedia...dia tahu untuk bersedia dan berlatih ke arah itu.</p> <p>Kita pun panggil penceramah untuk buat latihan....kita pun open..</p> <p>Cikgu boleh jumpa para penyelia bila-bila.....kan.....</p> <p>Latihan ini memang diberi penekanan oleh pentadbir sekolah ini.</p> <p style="text-align: right;">P4S7</p>		
PPS		PERSEKITARAN PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN DI SEKOLAH			
8	PMK	Persekitaran menjana motivasi kerja	<p>Secara umumnya memang memberi kesan motivasi. Cuma ada sesetengah bilik darjah tu ada masalah sikit. Isunya adalah kebersihan. Kadang-kadang kita terpaksa guna 10 minit awal untuk bersihkan bilik darjah.</p> <p style="text-align: right;">G1S8</p>		
9	KBD	Kebersihan bilik darjah	<p>Pentadbir memang sentiasa menekankan kebersihan dalam bilik darjah. Mereka selalu mengingatkan supaya semua guru pastikan bilik darjah bersih sebelum memulakan PdP</p> <p style="text-align: right;">G2S9</p>		
10	CPS	Ciri persekitaran sekolah	<p>Pertama bilik darjah yang kondusif dan lengkap....cikgu- cikgu suka pilih pusat sumber dan ICT...alat bantu mengajar yang lengkap. Kita mengharapkaan itulah....kawalan bilik darjah yang baik....murid bagi respon.....ada sumbang saran.</p> <p style="text-align: right;">G3S10</p>		
11	PTMM	Persekitaran tenang menjana motivasi	<p>Pada saya keadaan tenang hanya berlaku semasa sesi peperiksaan. Satu sekolah aman damai bahagia. Keadaan yang tenang memang 100% akan menjana motivasi guru untuk mengajar.</p> <p>Cuma keadaan yang tenang tu bukannya boleh dicapai setiap hari.</p> <p>Kebiasaannya pukul 12 pelajar dah mula bersikap agresif. Keadaan tenang tu dah tak ada. Sebab itu kebiasaannya para pentadbir ni mereka laksanakan penyeliaan di sebelah pagi sesi pengajaran. Ia akan lebih terkawal.</p> <p style="text-align: right;">G1S11</p>		
12	KGPS	Kerjasama guru membina persekitaran sekolah berkualiti	<p>Kerjasama memang wujud. Kami semua guru sentiasa bekerjasama. Cuma kadang-kadang ada guru yang ada masalah personal. Tapi masih boleh dikawal.</p> <p>Guru-guru pun ada masa yang dia terlalu sibuk.</p> <p style="text-align: right;">G1S12</p>		
13	AK	Aspek keselamatan	<p>Sangat menekankan aspek keselamatan.....pentadbir sekolah ini sangat beri penekanan kepada aspek keselamatan di sekolah.</p> <p style="text-align: right;">G6S13</p>		

14	BDC	Bilik darjah ceria	<p>Pentadbir melepaskan kepada kreativiti cikgu. Ceria.....Murid suka guru yang kelakar.....budak suka kalau guru pandai berlawak....ada point la.....</p> <p>Nak tarik hati student.</p> <p>Kadang-kadang murid dia pilih cikgu.....boleh masuk dalam jiwa mereka.....ceria bagi saya yang boleh tarik hati dia.....kenapa dia suka sesuatu cikgu itu mengajar.....ada murid yang dia hanya masuk guru yang dia suka mengajar.....</p> <p style="text-align: right;">P4S14</p>		
15	PPIBG	Peranan PIBG menjana persekitaran sekolah selesa	<p>PIBG support dari segi kewangan. Mintalah apa sahaja dari aspek kewangan.....PIBG akan bagi...</p> <p style="text-align: right;">P5S15</p>		
PKA		PENGURUSAN PROGRAM KURIKULUMDI SEKOLAH			
16	PKK	Perancangan program kurikulum yang bersepadu	<p>Kita memang rancang secara bersepadu. Kita letak dalam pengurusan sekolah. Pertama kita buat perancangan strategik. Hujung tahun kita akan rekod keberkesanannya. Kita buat post mortem.</p> <p style="text-align: right;">P2S16</p>		
17	PGRP	Penglibatan kalangan guru merancang program	<p>Guru dilibatkan merancang kerana guru sebagai pelaksana. Dia lebih tahu apa yang warga guru hendak dan perlukan.</p> <p style="text-align: right;">P2S17</p>		
18	KGPK	Kerjasama guru melaksanakan program kurikulum	<p>Kerjasama semua guru sangat baik. Guru-guru sangat komited untuk melaksanakan semua program yang telah dirancang. Ada kalangan guru yang berkorban wang ringgit sendiri untuk menjayakan aktiviti yang telah dirancang. Mereka memang bermotivasi tinggi untuk membantu pelajarinya berjaya dalam pelajaran.</p> <p style="text-align: right;">G1S18</p>		
19	KMPK	Kerjasama menjayakan program kurikulum	<p>Kerjasama murid bilik darjah depan tak ada masalah. Cuma bilik darjah belakang je bermasalah sikit dari segi kehadiran. Kalau program ibubapa pula, bilik darjah belakang punya ibubapa memang tak datang. Murid susah nak datang bila kita buat program pada hari cuti. Sebab dia ada pusat tuisyen yang lebih dia hargai.-</p> <p style="text-align: right;">P2S19</p>		
20	PM	Pentadbir memantau	<p>Dia ada banyak cara. Ada pemantauan secara tidak formal. Ada pemantauan penuh dalam bilik darjah. Tengok buku rekod. Kita buat mesyuarat dan dialog prestasi. Kita wujudkan banner adanya penyeliaan. Kita masukkan maklumat dalam "pigeon hold".</p> <p style="text-align: right;">P2S20</p>		
21	KTG	Kajian tindakan guru	<p>Setiap kali aktiviti, mesti ada kajian tindakan.... Soal selidik keperluan sekolah....keperluan murid. Kita berdasarkan "headcount".</p> <p style="text-align: right;">G10S21</p>		

22	MOPG	Mencapai objektif penyeliaan guru	Membantu mencapai objektifnya.....memberi kefahaman kepada guru-guru dan murid-murid..... Memantapkan tahap kemesraan kalangan guru dan murid. Mengurangkan masalah PDP di dalam bilik darjah. G4S22		
23	PKAM	Program kurikulummenjan a motivasi	Dengan adanya pelaksanaan pengurusan program kurikulumyang terancang, jelas matlamatnya, peralatan yang mencukupi dan mendapat sokongan semua pihak samada PIBG, guru dan para pelajar, pelaksanaan pelbagai program kurikulummemang boleh menjana motivasi kerja guru. Apabila semua pelajar, guru-guru dan PIBG bekerjasama untuk merealisasikan pelbagai program kurikulum, motivasi kerja guru automatik akan timbul. Para guru akan bekerja dengan senang hati. G1S23		
24	MOPK	Mencapai objektif program kurikulum	Mencapai objektif..... Kita akan ter “miss” murid-murid yang telah keluar ikut aktiviti sukan dan kokurikulum itu.....kita tak berupaya.....pengetua kami bagus.....dia sampai tidur di sekolah.....datang awal sekolah.....dia dah lama di sekolah sini. P4S24		
25	DPPK	Dokumentasi pelaksanaan program kurikulum	Memang ada didokumentasikan. Sebab sekolah kalau nak masuk “baiah”, mesti ada dokumentasi. P2S25		
26	MUPK	Masalah utama pelaksanaan program kurikulum	Masalah utama adalah murid. Murid banyak tak datang mengikuti kelas tambahan. Murid yang gagal lulus itulah yang susah nak datang. P2S26		
27	PPIBG	Penglibatan PIBG	PIBG ok.....bantuan kewangan dia bagi. Mereka datang memantau program kita. P1S27		
PLA		PELAKSANAAN LAPORAN AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN DI SEKOLAH			
28	IKL	Isi kandungan laporan	Ya. Kita memang beri penekanan kepada isi kandungan pelaporan sesi penyeliaan. Kita bagi salinan kepada guru yang diselia. Kita akan minta komen cikgu kita terhadap apa yang kita nilai dan laporkan. Kita berbincang secara terbuka. Mesti dia terkejut bila tengok nilai yang rendah. Tetapi biasanya mereka setuju. Dan kita beri alasan kenapa mereka dapat rendah. Dan mereka akan sedar kenapa mereka dapat begitu. Kita minta cikgu kita agar mereka “promote” diri mereka. Nyatakan apakah kelebihan mereka dan kekuatan mereka mengajar. Ia bertujuan agar murid tertarik dengan PDP gurunya. P3IS28		
29	KDL	Kualiti dokumentasi latihan	Kami ada satu jawatankuasa. Kita ada sistem on line. Ia memang didokumentasikan secara “soft copy” dan “hard copy”. “Hard copy” tu penting untuk kita rujuk dan bincang. P3S29		

30	MPM	Mesyuarat post mortem	Kita buat 4 kali mesyuarat post mortem setahun, termasuk penyeliaan pengajaran. Pihak pengetua sangat memberi penekanan kepada keberkesanan pengajaran guru dalam bilik darjah. Pentadbir sentiasa mengaitkan keberkesanan PDP guru dengan kemampuan murid mencapai kelulusan dan kecemerlangan dalam peperiksaan nya. P2S30		
31	LBM	Laporan bersifat membimbing	Bagi saya bergantung kepada orang yang menyelia. Kalau dia tahu yang nak menyelia tu sangat tegas, dia dah tahu dah...sangat-sangat detail. Sebenarnya ia adalah pandangan yang negatif dan akan timbulkan stress. Sepatutnya seorang penyelia seorang yang empati dan membantu guru. Dia bergantung kepada penyelia tu sendiri. Secara umumnya lebih bersifat membimbing. P3S31		
32	LMM	Latihan menjana motivasi	Ya. Betul. Meningkatkan motivasi guru. Kebiasaannya cikgu ni dia tahu kelemahannya di mana. Jadi, dengan adanya laporan yang jelas dan membimbing, maka dia akan bermotivasi untuk mengajar dengan lebih cemerlang dan berkesan. P3S32		
33	MUML	Masalah utama menulis laporan lengkap	Masalahnya adalah kekangan masa. Pentadbir ni dia kerja banyak sikit. Kita kena menyelia, kita kena panggil dan kita kena bantu membimbing mereka. P2S33		
PG		PELAKSANAAN GANJARAN KEPADA KALANGAN GURU YANG BERJAYA MENUNJUKKAN KECEMERLANGAN SEMASA PELAKSANAAN AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN DI SEKOLAH			
34	SP	Surat penghargaan	Di sekolah ni tak nampak lagi. Tapi di sekolah lama saya dulu dia buat pernyataan penghargaan dan tahniah di papan kenyataan. Untuk setiap panitia mata pelajaran. P3S34		
35	GD	Rasional ganjaran diberikan	Pertama bagi buat rujukan sendiri bagi guru tersebut. Kedua sebagai pendorong kepada guru tersebut untuk lebih cemerlang dan teruskan kecemerlangan. Ketiga ia akan memberi impak positif kepada sekolah dan murid di sekolah itu. P3S35		
36	KP	Kaedah pemilihan	Pada pemerhatian saya memang dilaksanakan dengan adil. Cuma di sekolah ni murid-murid pun menyelia guru. Murid boleh menilai prestasi PDP gurunya dalam sistem online E CERAP. Jadi, ada dapatan menunjukkan guru dapat markah rendah sebab dia garang dan tegas dalam mengajar. Sedangkan prestasi akademik muridnya cemerlang. Malah dia sendiri guru cemerlang. Jadi, kita biasanya pilih sepuluh orang murid yang dilihat matang dan cemerlang dalam pelajaran untuk memberikan penilaian mereka kepada satu jawatankuasa khas yang dibuat oleh pentadbir. Kita jelaskan dahulu apa tujuan penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah. Kemudian insya Allah kita akan dapat maklumbalas yang lebih telus daripada kalangan murid. P3S36		

37	FD	Fail dokumentasi	Memang kita ada dokumentasikan, diminitkan dalam mesyuarat pengurusan kurikulum. P9S37		
38	SG	Sokongan guru	Ya...kalangan guru memang bersetuju...satu sudut yang boleh dikira...memang memotivasikan. Boleh dijadikan sandaran untuk LNPT. G3S38		
39	BG	Bentuk ganjaran	Kita beri dalam LNPT. Kita juga memuji secara umum sahaja maklumat tentang kecemerlangan guru semasa sesi penyeliaan pengajaran di dalam bilik darjah. Kita lebih memuji kepada kemenjadian program. Lepas ni kita akan buat penghargaan dengan pemberian surat penghargaan dan menyebut nama guru yang berjaya menunjukkan kecemerlangan semasa sesi penyeliaan. Betul....perkara ini memang kita terlepas pandang....ia memang sangat penting. Sebagai sokongan emosi guru, memotivasikan guru mengajar. P2S39		
40	SC	Sekolah contoh	Saya rasa sekolah kami boleh dijadikan contoh sebab sekolah ini telah didatangi oleh pihak KPM untuk divideokan PdP guru di dalam bilik darjah. P1S40		
41	GMM	Ganjaran boleh menjana motivasi kerja	Saya setuju ganjaran boleh menjana motivasi guru. Apabila kita memberikan penghargaan, maka guru-guru akan rasa sangat gembira. Ia pasti akan menjana semangat dan motivasi kerja kepada kalangan guru yang terlibat. P8S41		
42	SPIBGG	Sokongan PIBG berkaitan pelaksanaan ganjaran kepada guru	PIBG setakat ini terlibat secara tidak langsung. Dia akan datang untuk memberikan sokongan misalnya dalam bentuk majlis keraian dan seumpamanya, memang PIBG sangat menyokong demi kebaikan guru. P3S42		
MKG		MOTIVASI KERJA DALAM PELAKSANAAN AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN			
43	MMK	Menjana motivasi kerja	Sebenarnya pada pandangan saya, setiap cikgu dah alami proses itu. Sebenarnya dia dah tahu dah semua penyeliaan itu. Cuma kita perlukan sekarang dari segi penguatkuasaan. Ia perlu diteruskan di peringkat sekolah. Sebab ia mampu menjana motivasi kerja kepada guru-guru itu sendiri. Macam sekolah ni pun dah dapat baiah daripada KPM. P4S43		
44	GBS	Guru bersedia diselia	Umumnya, penyeliaan cikgu anggap kita nak cari kelemahan dia. Oleh itu kita dah ganggu emosi dia. Jadi dia akan rasa tidak selesa sebab dia akan dinilai. Ia bergantung kepada persepsi guru itu. Apa yang boleh dibuat oleh pihak pentadbir sekolah ialah semua guru mesti didedahkan terlebih dahulu tujuan pelaksanaan penyeliaan. Ia supaya setiap guru itu bersedia. Setiap guru itu mesti sentiasa bersedia. P3S44		

45	MPLP	Motivasi kerja pihak pentadbir laksanakan penyeliaan guru	<p>Kita pentadbir sentiasa bermotivasi dan bersedia untuk menyelia. Kita melihat sebagai tanggungjawab utama bagi memastikan semua guru mengajar dengan berkualiti. Ia penting untuk kemajuan pelajar.</p> <p>Ia sebagai suatu yang mesti kita buat. Sebab ia adalah arahan daripada pihak pengurusan tertinggi KPM.</p> <p>Jika saya, saya anggap diri saya sebagai penyelia dan juga pelajar. Sebab kadang-kadang saya sendiri belajar daripada kemahiran guru yang mengajar di dalam bilik darjah.</p> <p style="text-align: right;">P2S45</p>		
46	LMGG	Laporan menjana motivasi kerja guru	<p>Pada pandangan saya, kalau kita dah bagi latihan dan pendedahan awal kepada guru-guru, dia akan lebih puas hati dan bersedia. Jadi, dia akan bermotivasi sebelum diselia dan setelah diselia kepada kalangan guru-guru berkenaan. Ayat laporan pula mesti positif.</p> <p style="text-align: right;">P3S46</p>		
47	PMK	Penyeliaan meningkatkan kecekapan	<p>Kita bagi tahu cikgu tu apa yang kita nak lihat. Dia akan belajar daripada apa yang dia pelajari melalui hasil laporan sesi penyeliaan berkenaan. Guru akan sentiasa berusaha untuk meningkatkan kecekapan PdP nya sebab dia telah jelas peranan dan perkara utama yang akan dinilai semasa sesi penyeliaan pengajarannya.</p> <p style="text-align: right;">P3S47</p>		
48	MSP	Melihat secara positif	<p>Ya.....cikgu mengambil sebagai cabaran....cikgu lama tak kisah...kita anggap sebagai mesti dilakukan.....kita melihat secara positif. Supaya meningkatkan kecekapan guru. Saya akan rasa teruja....macam mana orang nilai hasil kerja kita.</p> <p style="text-align: right;">G4S48</p>		
49	KPG	Kerjasama penyelia dan guru	<p>Bincang dahulu.</p> <p>Bincang bagi idea....tajuk apa nak ajar esok.....sama-sama bincang....mengenai ITHINK....FROG</p> <p>Bagi contoh-contoh macam mana orang lain buat.....</p> <p style="text-align: right;">G5S49</p>		
50	KP	Komitmen pentadbir	<p>Saya nampak ia...bagi komitmen yang padu...sebab dari awal meeting lagi dah sebut.</p> <p>Ia bukan sahaja disebut, malah disenaraikan.....dijelaskan jadual penyeliaan.</p> <p style="text-align: right;">G2S50</p>		
51	PBK	Penyelia berkongsi kemahiran	<p>Semasa di dalam post mortem, kita akan beritahu macam mana hendak mengajar dengan lebih berkesan. Kita akan berkongsi pengetahuan dan kemahiran.</p> <p style="text-align: right;">P1S51</p>		

52	PM	Pendekatan mesra	Mesra diamalkan dengan semua guru. Mesra supaya dia jangan stress dengan adanya penyeliaan. Bukat setakat yang you mampu, supaya you bersedia. ...jangan takut. Saya tengok kawalan bilik darjah guru kita masih ada yang lemah. Ada juga macam takut dengan murid. Kena fikirkan macam mana nak bantu murid kita. P2S52		
53	MSB	Motivasi sentiasa bersedia	Biasanya meeting pertama guru kita dah war-warkan. Kita jelaskan perancangan dan proses pelaksanaannya. Kita berikan jadual penyeliaannya. Maka cikgu akan bermotivasi tinggi untuk bersedia untuk mengajar dan diselia sebab dia telah jelas perannya untuk mengajar dengan berkualiti dari semasa ke semasa. Setakat ini carta aliran proses kerja pelaksanaan penyeliaan pengajaran belum ada lagi. P2S53		

Petunjuk Kolum Contoh Unit;

P = Guru Pentadbir
G = Guru biasa
S = Bilangan soalan

TANDATANGAN PENILAI :
NAMA PENILAI :
JAWATAN :
ALAMAT PEJABAT :
NO. TEL :
E-MAIL :

LAMPIRAN 5

Surat Kebenaran Rujukan Soal Selidik 1

<https://us-mg6.mail.yahoo.com/neo/launch?.rand=b7c1frq9n4phq#8577721918>

Ahmad Kamal Ariffin Dear , Dr. Babatope Kolade Oyewole Department Of Educational And Management Faculty Of Education, Ekiti State University Ekiti State, Nigeria e-mail : oyewole.tope@yahoo.com My name is

Ahmad Kamal bin

Jul 25, 2014

Dr oyewole Babatope Yes, you may have permission to use. I will send the copy to you.

Jul 27, 2014

Ahmad Kamal Ariffin Tq Dr. I am waiting.

Aug 3, 2014

Dr oyewole Babatope

To

Ahmad Kamal Ariffin

Aug 8, 2014

I will type out the instrument and send it to you very soon.

Thank you.

Dr Babatope Oyewole

[Hide original message](#)

From: Ahmad Kamal Ariffin <ahmadkamal_cimex@yahoo.com>

To: "oyewole.tope@yahoo.com" <oyewole.tope@yahoo.com>

Sent: Thursday, July 24, 2014 8:08 PM

Subject: Seeking your permission

Dear ,

Dr. Babatope Kolade Oyewole
Department Of Educational And Management
Faculty Of Education, Ekiti State University
Ekiti State, Nigeria
e-mail : oyewole.tope@yahoo.com

My name is Ahmad Kamal bin Ariffin, from Malaysia and currently a doctorate student at University Of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.

For your information, I am writing thesis on the topic of Instructional Supervision In Classroom And The Impact To The Teachers Motivation In The Secondary School. This study will be carried out all over Malaysia. For that purpose, I am seeking your permission to get the full questionnaire under your journal entitle "Situational Factors And Principals Administrative Effectiveness In Ondo And Ekiti States, Nigeria".

I will really appreciate it so much if you could allow me to get and to use the instruments and I will translate it to a Malay language for my doctoral research questionnaire.

Thank you very much for your support and kindness, and look forward to your guidance in using and analyzing the instruments.

Ahmad Kamal Bin Ariffin
Ph.D Student
Faculty Of Education
University Of Malaya
Kuala Lumpur, Malaysia.

LAMPIRAN 6

Surat Kebenaran Rujukan Soal Selidik 2

<https://us-mg6.mail.yahoo.com/neo/launch?.rand=1406bfgecvv08#4613768289>

On May 28, 2014, at 12:51 AM, Ahmad Kamal Ariffin
<ahmadkamal_cimex@yahoo.com>
wrote:

Dear ,
Dr Craig A. Mertler
Bowling Green State university
Ohio, USA.

My name is Ahmad Kamal bin Ariffin, from Malaysia and currently a doctorate student at University Of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.

For your information, I am writing thesis on the topic of Instructional Supervision In Classroom And The Impact To The Teachers Motivation In The Secondary School In Malaysia. This study will be carried out all over Malaysia. For that purpose, I am seeking your permission to use the instruments The Teacher motivation and Job Satisfaction Survey.

I will really appreciate it so much if you could allow me to use the instruments and i will translate it to a Malay language for my doctoral research questionnaire.

Thank you very much for your support and kindness, and look forward to your guidance in using and analyzing the instruments.

Ahmad Kamal Bin Ariffin
Ph.D Student
Faculty Of Education
University Of Malaya
Kuala Lumpur, Malaysia.

[AHMAD KAMAL BIN ARIFFIN](#)
[SUPER AKBA ONLINE](#)

<https://us-mg6.mail.yahoo.com/neo/launch?.rand=1406bfgecv08#4613768289>

Ahmad Kamal Ariffin Dear , Dr Craig A. Mertler Bowling Green State university Ohio, USA. My name is Ahmad Kamal bin Ariffin, from Malaysia and currently a doctorate student at University Of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia

May 28, 2014

Dr. Craig A. Mertler Hello, Thank you for your email request. Yes, you may have permission to use and translate the Teacher Motivation and Job Satisfaction Survey for your doctoral research. All I ask is that you cite me.

May 28, 2014

Ahmad Kamal Ariffin

To

Dr. Craig A. Mertler

May 28, 2014

Tq Dr. Craig A. Mertler.

AHMAD KAMAL BIN ARIFFIN
SUPER AKBA ONLINE

Hide original message

On Wednesday, May 28, 2014 7:28 PM, Dr. Craig A. Mertler <craig.mertler@gmail.com> wrote:

Hello,

Thank you for your email request.

Yes, you may have permission to use and translate the Teacher Motivation and Job Satisfaction Survey for your doctoral research. All I ask is that you cite me appropriately.

Also, please note that I am no longer at Bowling Green State University. I may be contacted at the information below.

Best of luck!

Best Regards,

Craig A. Mertler

DR. CRAIG A. MERTLER

President, Mertler Educational Consulting, LLC

Delray Beach, FL

Web: www.craigmertler.com/mec

Phone: 561-665-0572

Email: craig.mertler@gmail.com

LAMPIRAN 7

Surat Sokongan Kajian Oleh Pengarah BPSH, KPM



BAHAGIAN PENGURUSAN SEKOLAH HARIAN
KEMENTERIAN PELAJARAN MALAYSIA
ARAS 3 & 4, BLOK E2, KOMPLEKS E
PUSAT Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62604 PUTRAJAYA
Tel : 03-8884 9586 (ARAS 3) / 03-8884 9370 (ARAS 4)
Faks : 03-8884 9315
Laman Web : <http://www.moe.gov.my/bpsh>



KP(BPSH-PKICT)101/001/31Jld.2(38)
3 Jun 2013

Encik Ahmad Kamal Bin Ariffin,
No 716 Jalan Forest Heights 4/6,
Presint 4, Taman Forest Heights,
70400 Seremban,
Negeri Sembilan.

Tuan,

SOKONGAN PEMILIHAN TAJUK DAN BIDANG KAJIAN PERINGKAT KEDOKTORAN

Saya ingin menarik perhatian Tuan mengenai perkara di atas.

2. Bahagian ini amat menghargai usaha pihak Tuan bagi melaksanakan kajian berkaitan tanggungjawab "Pelaksanaan Amalan Penyeliaan Pengajaran Guru Di Dalam Bilik Darjah" oleh kepimpinan instruksional bagi memantapkan kemenjadian pembangunan kurikulum dan akademik di sekolah SMK Harian seluruh negara.
3. Bahagian ini mendoakan semoga kajian berkenaan dapat memenuhi keperluan rujukan ilmiah yang berkualiti khususnya untuk dijadikan sandaran rujukan ilmu kepada kalangan pentadbir di sekolah SMK Harian seluruh negara.
4. Bahagian ini juga ingin merakamkan ucapan tahniah dan terima kasih di atas komitmen pihak tuan bagi menjayakan kajian ilmiah kedoktoran berkenaan dengan tajuk:

"Pelaksanaan Amalan Penyeliaan Pengajaran Oleh Kepimpinan Instruksional Dan Hubungannya Dengan Motivasi Kerja Guru Di SMK Harian"

5. Untuk memastikan kajian berkenaan menepati dasar dan keperluan KPM, bahagian ini mencadangkan agar pihak Tuan sentiasa merujuk kepada surat-surat pekeliling pengurusan tertinggi KPM berkaitan dengan pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan pengurusan kepimpinan instruksional di sekolah.
6. Adalah diharapkan agar pihak Tuan dapat menyiapkan tugas kajian berkenaan dengan cemerlang. Bahagian ini akan sentiasa bersifat terbuka untuk membantu bagi memastikan objektif pelaksanaan kajian berkenaan dicapai dengan jayanya.

Sekian, salam hormat.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Yang benar,


DATO' HAJI MAZLAN BIN MOHAMAD D.S.A.P, D.I.M.P
Pegawai
Bahagian Pengurusan Sekolah Harian
Kementerian Pelajaran Malaysia

"1 Malaysia : Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan"
Sila catatkan rujukan Bahagian ini apabila berhubung

LAMPIRAN 8

Surat Pelantikan Pakar Rujuk Pengkaji



Tarikh:

Kepada,

Tuan/Puan,

PELANTIKAN PANEL PAKAR RUJUK BORANG SOAL SELIDIK

Dengan sukacitanya perkara di atas adalah dirujuk.

2. Untuk makluman pihak tuan, **Ahmad Kamal bin Ariffin** ialah pelajar Ijazah Kedoktoran Falsafah di Universiti Malaya. Beliau akan menjalankan kajian bertajuk Pelaksanaan Amalan Penyelesaian Pengajaran Oleh Kepimpinan Instruksional Dan Implikasinya Terhadap Motivasi Kerja Guru Di SMK Harian Seluruh Malaysia. Bagi memenuhi keperluan penulisan tesis Ijazah Kedoktoran Falsafah Di Universiti Malaya, instrumen kajian yang akan digunakan perlu dinilai dan disahkan oleh panel pakar.

3. Sehubungan dengan itu, tuan/puan adalah dilantikan untuk menganggotai panel pakar bagi instrumen soal selidik. Tuan/puan berhak untuk memperbaiki instrumen soal selidik ini menerusi proses-proses perubahan, penambahbaikan dan pembatalan mana-mana item dalam soal selidik tersebut jika tidak sesuai. Tuan/puan juga berhak menarik diri daripada menyertai kajian ini pada bila-bila masa.

4. Kerjasama dan sokongan daripada pihak tuan/puan sangat dihargai dalam menjayakan kajian tinjauan pengurusan pendidikan ini.

Sekian, terima kasih.

"CEMERLANG BERSAMA UM"

Yang benar,

PROF. DATO' DR. ABDUL RAHMAN BIN IDRIS
PENYELIA
Jabatan Pengurusan Pendidikan
Fakulti Pendidikan

s.k ; Dr. Ahmad Zabidi Bin Abdul Razak
Ketua
Jabatan Pengurusan Pendidikan

Faculty Of Education, University Of Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia
Dean Office : (603) 79675000 Fax : (603) 7956 5506 . http :// www.um.edu.my

LAMPIRAN 9

Pakar Rujuk Kesahan Kandungan Soal Selidik

Dr. Soaib Asimiran
Timbalan Dekan
Fakulti Pendidikan
Universiti Putra Malaysia.
0123632644A

Dr. Sharifah Muzlia Syed Mustafa
Timbalan Dekan
Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi MARA.
0192487229

Prof. Madya Hajah Zaiton Ahmad
Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi MARA
0192805660

En. Kamarol Baharen Mohd Rom
Pensyarah
Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi MARA
03 55211465

Dr. Abdul Halim bin Sulong
Penolong Pengarah
Unit Pengurusan Kurikulum
Bahagian Pendidikan Khas
Kementerian Pendidikan Malaysia
03 88849160

Dr. Satilawati bt. Ramli
Ketua Unit
Pengurusan Pendidikan
Bahagian Sekolah Harian
Kementerian Pendidikan Malaysia

En. Samsuki bin Sudin
Pengetua
SMK Ideal Heights
Batu Caves
Gombak, Selangor
03 61371944.

LAMPIRAN 10

Surat Kebenaran Kajian Oleh KPM



BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
ARAS 1-4, BLOK E-8
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN
62604 PUTRAJAYA.

Telefon : 03-88846591
Faks : 03-88846579

Ruj. Kami : KP(BPPDP)603/5/JLD. 16(35)
Tarikh : 14 Februari 2014

Ahmad Kamal Bin Ariffin
No 716, Jalan Forest Heights 4/6
70400 Seremban
Negeri Sembilan

Tuan/Puan,

Kelulusan Khas Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah, Institut Perguruan, Jabatan Pendidikan Negeri Dan Bahagian-bahagian Di Bawah Kementerian Pendidikan Malaysia

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menjalankan kajian bertajuk :

"Pelaksanaan Amalan Penyeliaan Pengajaran Oleh Kepimpinan Instruksional dan Implikasinya Terhadap Motivasi Kerja Guru di Sekolah SMK Harian Seluruh Malaysia" diluluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini. **Kebenaran bagi menggunakan sampel kajian perlu dipohon dari Ketua Bahagian/Pengarah Pendidikan.**

3. Sila tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini senaskah laporan akhir kajian/laporan dalam bentuk elektronik berformat Pdf di dalam CD bersama naskhah *hardcopy* setelah selesai kelak. Tuan/Puan juga diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum atau seminar atau diumumkan kepada media massa.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan/puan selanjutnya. Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,

(DR. HJ. ZAMANI BIN DARUS)

Ketua Sektor
Sektor Penyelidikan dan Penilaian
b.p. Pengarah
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pendidikan Malaysia

LAMPIRAN 11

Surat Kebenaran Kajian Oleh JPN Selangor



JABATAN PENDIDIKAN SELANGOR

Jalan Jambu Bol 4/3E, Seksyen 4,
40604 SHAH ALAM,
SELANGOR DARUL EHSAN,
MALAYSIA



Tel : 03 - 5518 6500

Faks : 03 - 5510 2133

Laman Web : <http://jpn Selangor.moe.gov.my>

Rujukan Kami : JPNS.PPN 600-1/49JLD.32(40)
Tarikh : 7/04/2014

AHMAD KAMAL BIN ARIFFIN
716 JALAN FOREST HEIGHTS 4/6
PRESINT 4, TAMAN FOREST HEIGHTS
70400 SEREMBAN
NEGERI SEMBILAN

Tuan,

PELKSANAAN AMALAN PENYELIAAN PENGAJARAN OLEH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DAN IMPLIKASINYA TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU DI SMK HARIAN SELURUH MALAYSIA

Perkara di atas dengan segala hormatnya dirujuk.

2. Jabatan ini tiada halangan untuk pihak tuan menjalankan kajian/penyelidikan tersebut di sekolah-sekolah dalam Negeri Selangor seperti yang dinyatakan dalam surat permohonan.
3. Pihak tuan diingatkan agar mendapat persetujuan daripada Pengetua/Guru Besar supaya beliau dapat bekerjasama dan seterusnya memastikan bahawa penyelidikan dijalankan hanya bertujuan seperti yang dipohon. Kajian/penyelidikan yang dijalankan juga tidak mengganggu perjalanan sekolah serta tiada sebarang unsur paksaan.
4. Tuan juga diminta menghantar senaskah hasil kajian ke Unit Perhubungan dan Pendaftaran Jabatan Pendidikan Selangor sebaik selesai penyelidikan/kajian.

Sekian, terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,

(HAJI MOHD MAHMUDI BIN BAKRI)

Penolong Pendaftar Institusi Pendidikan dan Guru
Jabatan Pendidikan Selangor
b.p. Ketua Pendaftar Institusi Pendidikan dan Guru
Kementerian Pendidikan Malaysia

s.k. - Fail

LAMPIRAN 12

Kaedah Penentuan Saiz Sampel Kajian Berdasarkan Krejcie Dan Morgan (1970)

Required Sample Size								
Population Size	Confidence = 95%				Confidence = 99%			
	Margin of error				Margin of Error			
	5.0%	3.5%	2.5%	1.0%	5.0%	3.5%	2.5%	1.0%
10	10	10	10	10	10	10	10	10
20	19	20	20	20	19	20	20	20
30	28	29	29	30	29	29	30	30
50	44	47	48	50	47	48	49	50
75	63	69	72	74	67	71	73	75
100	80	89	94	99	87	93	96	99
150	108	126	137	148	122	135	142	149
200	132	160	177	196	154	174	186	198
250	152	190	215	244	182	211	229	246
300	169	217	251	291	207	246	270	295
400	146	265	318	384	250	309	348	391
500	217	306	377	475	285	365	421	485
600	234	340	432	565	315	416	490	579
700	248	370	481	653	341	462	554	672
800	260	396	526	739	363	503	615	763
1,000	278	440	606	906	399	575	727	943
1,200	291	474	674	1,067	427	636	827	1,119
1,500	306	515	759	1,297	460	712	959	1,376
2,000	322	563	869	1,655	498	808	1,141	1,785
2,500	333	597	952	1,984	524	879	1,288	2,173
3,500	346	641	1,068	2,565	558	977	1,510	2,890
5,000	357	678	1,176	3,288	586	1,066	1,734	3,842
7,500	365	710	1,275	4,211	610	1,147	1,960	5,165
10,000	370	727	1,332	4,899	622	1,193	2,098	6,239
25,000	378	760	1,448	6,939	646	1,285	2,399	9,972
50,000	381	772	1,491	8,056	655	1,318	2,520	12,455
75,000	382	776	1,506	8,514	658	1,330	2,563	13,583
100,000	383	778	1,513	8,762	659	1,336	2,585	14,227
250,000	384	782	1,527	9,248	662	1,347	2,626	15,555
500,000	384	783	1,532	9,423	663	1,350	2,640	16,055
1,000,000	384	783	1,534	9,512	663	1,352	2,647	16,317
2,500,000	384	783	1,536	9,567	663	1,353	2,651	16,478
10,000,000	384	784	1,536	9,594	663	1,354	2,653	16,560
100,000,000	384	784	1,537	9,603	663	1,354	2,654	16,584
300,000,000	384	784	1,537	9,603	663	1,354	2,654	16,586

LAMPIRAN 13

Instrumen Penyeliaan Pengajaran Guru

NAMA SEKOLAH : _____ KOD SEKOLAH _____

NAMA GURU YANG DISELIA : _____ MASA : _____

OPSYEN GURU: _____

TAHUAN KELAS YANG DISELIA: _____ MATA PELAJARAN: _____

NO. ASPEK	ASPEK	KRITERIA KRITIKAL	Skor (1-6)
4.1	Penglibatan murid dalam pembelajaran	Penglibatan murid dalam aktiviti PDP membolehkan berlakunya pembelajaran berkesan	
4.2	Penguasaan pembelajaran murid	Penguasaan pembelajaran murid dari segi kognitif, afektif dan psikomotor meningkat.	
4.3	Hasil kerja murid	Hasil kerja murid yang berkualiti dapat mengukuhkan pembelajaran	
4.4	Perancangan dan persediaan guru	Perancangan dan persediaan yang rapi meningkatkan keberkesanan pengajaran	
4.5	Kaedah penyampaian	Kaedah penyampaian yang bersesuaian meningkatkan pencapaian objektif pelajaran	
4.6	Kemahiran komunikasi	Komunikasi yang berkesan memudah dan mempercepat pemahaman dan menggalakkan pembelajaran murid.	
4.7	Penggunaan sumber pendidikan	Penggunaan sumber pendidikan yang berkesan membantu pengajaran guru	
4.8	Penilaian	Penilaian yang berterusan meningkatkan keberkesanan PDP	
4.9	Teknik penyoalan	Kepelbagaian teknik penyoalan meningkatkan pemahaman dan kejelasan pelajaran serta memperkembang pemikiran kreatif dan kritis murid.	
4.10	Penguasaan isi kandungan	Penguasaan fakta dan konsep membolehkan pelajaran disampaikan dengan yakin, jelas dan tepat	
4.11	Pengurusan kelas (bilik darjah/ makmal/ bengkel / padang)	Pengurusan kelas yang cekap mewujudkan suasana yang kondusif untuk keberkesanan PDP	
4.12	Amalan profesionalisme keguruan	Pematuhan etika kerja dan amalan nilai yang positif mewujudkan keyakinan dan kepercayaan murid terhadap guru	
		Jumlah Skor Diperoleh	
		Jumlah Skor Penuh	72
		Peratus Pencapaian	
		Taraf	

TANDATANGAN DAN NAMA PENYELIA;

.....

()

TARIKH : _____.

**PANDUAN PENSKORAN STANDARD 4 :
PENYELIAAN PEMBELAJARAN DAN PENGAJARAN GURU**

STANDARD 4	PEMBELAJARAN DAN PENGAJARAN
Aspek 4.1	Penglibatan Murid Dalam Pembelajaran
Kriteria Kritikal	Penglibatan murid dalam aktiviti PDP membolehkan berlakunya pembelajaran berkesan
SKOR	DESKRIPSI SKOR
SKOR 6	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 5 dipenuhi. Terdapat unsur inovasi dan kreativiti yang menambah nilai pada usaha-usaha meningkatkan pencapaian murid. Kesungguhan guru untuk memastikan murid menguasai pelajaran sangat menyerlah</i>
SKOR 5	<ul style="list-style-type: none"> • Hampir keseluruhan murid terlibat dalam aktiviti seperti perbincangan, memberi respons terhadap soalan guru, mengemukakan soalan atau membuat catatan. • Hampir keseluruhan murid berinteraksi secara aktif dalam pelbagai hala seperti murid dengan murid, murid dengan guru atau murid dengan bahan. • Hampir keseluruhan murid sentiasa memberi tumpuan terhadap pelajaran sepanjang waktu pembelajaran.
SKOR 4	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 3 dipenuhi. Terdapat banyak kekuatan yang nyata tetapi belum mencapai keseluruhan deskripsi skor 5.</i>
SKOR 3	<ul style="list-style-type: none"> • Kebanyakan murid terlibat secara aktif seperti terlibat dalam perbincangan, memberi respons terhadap soalan guru, mengemukakan soalan atau membuat catatan. • Kebanyakan murid berinteraksi secara aktif dalam pelbagai hala seperti murid dengan murid, murid dengan guru atau murid dengan bahan. • Kebanyakan murid sentiasa memberi tumpuan terhadap pelajaran sepanjang waktu pembelajaran.
SKOR 2	<i>Terdapat sedikit kekuatan tetapi masih banyak kelemahan yang nyata dan belum mencapai deskripsi skor 3</i>
SKOR 1	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat sedikit murid terlibat secara aktif seperti terlibat dalam perbincangan, memberi respons terhadap soalan guru, mengemukakan soalan atau membuat catatan. • Sangat sedikit murid berinteraksi secara aktif dalam pelbagai hala seperti murid dengan murid, murid dengan guru atau murid dengan bahan. • Sangat sedikit murid memberi tumpuan terhadap pelajaran sepanjang waktu pembelajaran.

Aspek 4.2	Penguasaan Pembelajaran Murid
Kriteria Kritikal	Penguasaan pembelajaran murid dari segi kognitif, afektif dan psikomotor meningkat.
SKOR	DESKRIPSI SKOR
SKOR 6	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 5 dipenuhi. Terdapat unsur inovasi dan kreativiti yang menambah nilai pada usaha-usaha meningkatkan pencapaian murid. Kesungguhan guru untuk memastikan murid menguasai pelajaran sangat menyerlah</i>
SKOR 5	<ul style="list-style-type: none"> • Hampir keseluruhan murid mampu menjawab soalan guru dengan betul.

	<ul style="list-style-type: none"> • Hampir keseluruhan murid memberi pandangan atau idea berkaitan tajuk pelajaran. • Hampir keseluruhan murid mampu melaksanakan latihan dan tugas yang diberikan. • Hampir keseluruhan murid menguasai hasil pembelajaran yang ditetapkan.
SKOR 4	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 3 dipenuhi. Terdapat banyak kekuatan yang nyata tetapi belum mencapai keseluruhan deskripsi skor 5.</i>
SKOR 3	<ul style="list-style-type: none"> • Kebanyakan murid mampu menjawab soalan guru dengan betul. • Kebanyakan murid mampu melaksanakan latihan dan tugas yang diberikan. • Kebanyakan murid menguasai hasil pembelajaran yang ditetapkan.
SKOR 2	<i>Terdapat sedikit kekuatan tetapi masih banyak kelemahan yang nyata dan belum mencapai deskripsi skor 3</i>
SKOR 1	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat sedikit murid tidak mampu menjawab soalan guru dengan betul. • Sangat sedikit murid mampu melaksanakan latihan dan tugas yang diberikan. • Sangat sedikit murid menguasai hasil pembelajaran yang ditetapkan.

Aspek 4.3	Hasil Kerja Murid
Kriteria Kritikal	Hasil kerja murid yang berkualiti dapat mengukuhkan pembelajaran
SKOR	DESKRIPSI SKOR
SKOR 6	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 5 dipenuhi. Terdapat unsur inovasi dan kreativiti yang menambah nilai pada usaha-usaha meningkatkan pencapaian murid. Kesungguhan guru untuk memastikan murid menguasai pelajaran sangat menyerlah.</i>
SKOR 5	<ul style="list-style-type: none"> • Hampir keseluruhan latihan dan tugas yang dihasilkan oleh murid adalah betul, tepat, kemas, bersih, serta mematuhi format dan prosedur. • Hampir keseluruhan murid menyiapkan semua latihan dan tugas yang diberikan. • Pembetulan kesilapan latihan dan tugas dibuat secara konsisten. • Latihan dan tugas yang dibuat meningkatkan kefahaman dan mengukuhkan pembelajaran murid.
SKOR 4	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 3 dipenuhi. Terdapat banyak kekuatan yang nyata tetapi belum mencapai keseluruhan deskripsi skor 5.</i>
SKOR 3	<ul style="list-style-type: none"> • Kebanyakan latihan dan tugas yang dihasilkan oleh murid adalah betul, mematuhi format dan prosedur. • Kebanyakan murid dapat menyiapkan kebanyakan latihan dan tugas yang diberikan. • Murid membuat pembetulan kesilapan latihan dan tugas. • Latihan dan tugas yang dibuat membolehkan murid memahami tajuk yang dipelajari.
SKOR 2	<i>Terdapat sedikit kekuatan tetapi masih banyak kelemahan yang nyata dan belum mencapai deskripsi skor 3</i>
SKOR 1	<ul style="list-style-type: none"> • Latihan dan tugas yang dihasilkan mengandungi banyak kesilapan dan tidak mematuhi format serta prosedur. • Latihan dan tugas murid tidak disiapkan. • Pembetulan kesilapan dibuat secara tidak konsisten.

Aspek 4.4	Perancangan Dan Persediaan Guru Kriteria Kritikal
Kriteria Kritikal	Perancangan dan persediaan yang rapi meningkatkan keberkesanan pengajaran.
SKOR	DESKRIPSI SKOR
SKOR 6	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 5 dipenuhi. Terdapat unsur inovasi dan kreativiti yang menambah nilai pada usaha-usaha meningkatkan pencapaian murid. Kesungguhan guru untuk memastikan murid menguasai pelajaran sangat menyerlah</i>
SKOR 5	<ul style="list-style-type: none"> • Rancangan Pelajaran Tahunan (RPT) disediakan meliputi sepanjang tahun persekolahan berdasarkan sukatan dan huraian sukatan pelajaran (standard kurikulum) terkini, sesuai dengan takwim persekolahan, potensi murid dan kemudahan sumber. • Rancangan Pelajaran Harian (RPH) disediakan berdasarkan RPT. Objektif pelajaran dinyatakan dalam bentuk perlakuan, boleh diukur dan sesuai dengan keupayaan murid. Aktiviti yang dirancang terarah untuk mencapai objektif pelajaran. • Refleksi dicatatkan bagi setiap pelajaran. Refleksi PDP digunakan sebagai panduan untuk merancang RPH yang seterusnya. • Sumber pendidikan yang disediakan sesuai dengan aktiviti dan objektif pelajaran.
SKOR 4	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 3 dipenuhi. Terdapat banyak kekuatan yang nyata tetapi belum mencapai keseluruhan deskripsi skor 5.</i>
SKOR 3	<ul style="list-style-type: none"> • RPT disediakan berdasarkan sukatan dan huraian sukatan pelajaran (standard kurikulum) terkini. • RPH disediakan berdasarkan RPT. Objektif pelajaran dinyatakan dalam bentuk perlakuan. Aktiviti dirancang untuk mencapai objektif pelajaran. • Refleksi dicatatkan secara konsisten. • Sumber pendidikan yang disediakan sesuai dengan aktiviti.
SKOR 2	<i>Terdapat sedikit kekuatan tetapi masih banyak kelemahan yang nyata dan belum mencapai deskripsi skor 3</i>
SKOR 1	<ul style="list-style-type: none"> • RPT tidak disediakan atau tidak lengkap. • RPH tidak disediakan atau tidak lengkap.

Aspek 4.5	Kaedah Penyampaian
Kriteria Kritikal	Kaedah penyampaian yang bersesuaian meningkatkan pencapaian objektif pelajaran
SKOR	DESKRIPSI SKOR
SKOR 6	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 5 dipenuhi. Terdapat unsur inovasi dan kreativiti yang menambah nilai pada usaha-usaha meningkatkan pencapaian murid. Kesungguhan guru untuk memastikan murid menguasai pelajaran sangat menyerlah.</i>
SKOR 5	<ul style="list-style-type: none"> • Guru mewujudkan kesediaan belajar dalam kalangan murid . • Kaedah pengajaran sesuai dengan keperluan, keupayaan dan gaya pembelajaran murid. • Aktiviti yang dilaksanakan berkait rapat dengan pengalaman dan pengetahuan murid serta memberi makna kepada mereka. • Guru mengamalkan prinsip-prinsip pengajaran asas (mudah kepada kompleks, konkrit kepada abstrak). • Tumpuan murid dikekalkan melalui aktiviti yang menarik dan menjurus kepada pencapaian

	<p>objektif.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktiviti pembelajaran merangsang pemikiran kreatif dan kritis serta memupuk nilai dalam kalangan murid. • Aktiviti pemulihan dan pengayaan dilaksanakan secara terancang mengikut keperluan murid. • Masa pengajaran digunakan secara optimum dan guru bersikap luwes.
SKOR 4	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 3 dipenuhi. Terdapat banyak kekuatan yang nyata tetapi belum mencapai keseluruhan deskripsi skor 5.</i>
SKOR 3	<ul style="list-style-type: none"> • Guru mewujudkan kesediaan belajar dalam kalangan murid . • Kaedah pengajaran sesuai dengan keperluan dan tahap pembelajaran murid. • Aktiviti yang dilaksanakan berkait dengan pengalaman dan pengetahuan murid. • Guru mengamalkan prinsip-prinsip pengajaran asas (mudah kepada kompleks, konkrit kepada abstrak). • Masa pengajaran digunakan secara optimum.
SKOR 2	<i>Terdapat sedikit kekuatan tetapi masih banyak kelemahan yang nyata dan belum mencapai deskripsi skor 3</i>
SKOR 1	<ul style="list-style-type: none"> • Guru kurang berjaya mewujudkan kesediaan murid belajar. • Kaedah pengajaran kurang sesuai dengan keperluan dan tahap pembelajaran murid. • Aktiviti pembelajaran yang dilaksanakan tidak dapat menarik perhatian murid. • Masa pengajaran tidak digunakan secara optimum.

Aspek 4.6	Kemahiran Komunikasi Kriteria Kritikal
Kriteria Kritikal	Komunikasi berkesan memudahkan pemahaman dan menggalakkan pembelajaran murid.
SKOR	DESKRIPSI SKOR
SKOR 6	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 5 dipenuhi. Terdapat unsur inovasi dan kreativiti yang menambah nilai pada usaha-usaha meningkatkan pencapaian murid. Kesungguhan guru untuk memastikan murid menguasai pelajaran sangat menyerlah.</i>
SKOR 5	<ul style="list-style-type: none"> • Guru berkomunikasi dengan bahasa yang betul, mudah difahami, sebutan yang jelas, tepat serta nada suara yang sesuai. • Guru berkemahiran mendengar dan memberi maklum balas yang relevan secara lisan dan bukan lisan dengan berkesan. • Guru berjaya memotivasikan murid dengan memberi pujian, galakan dan dorongan.
SKOR 4	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 3 dipenuhi. Terdapat banyak kekuatan yang nyata tetapi belum mencapai keseluruhan deskripsi skor 5.</i>
SKOR 3	<ul style="list-style-type: none"> • Guru berkomunikasi dengan bahasa yang betul dan sebutan yang jelas. • Guru berkemahiran mendengar dan memberi maklum balas secara lisan. • Guru memotivasikan murid dengan memberi pujian dan galakan.
SKOR 2	<i>Terdapat sedikit kekuatan tetapi masih banyak kelemahan yang nyata dan belum mencapai deskripsi skor 3</i>
SKOR 1	<ul style="list-style-type: none"> • Guru kurang kemahiran mendengar dan tidak serius memberikan maklum balas. • Guru tidak memotivasikan murid untuk melibatkan diri dalam aktiviti PDP.

Aspek 4.7	Penggunaan Sumber Pendidikan
Kriteria Kritisal	Penggunaan sumber pendidikan yang berkesan membantu mengukuhkan pembelajaran murid
SKOR	DESKRIPSI SKOR
SKOR 6	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 5 dipenuhi. Terdapat unsur inovasi dan kreativiti yang menambah nilai pada usaha-usaha meningkatkan pencapaian murid. Kesungguhan guru untuk memastikan murid menguasai pelajaran sangat menyerlah</i>
SKOR 5	<ul style="list-style-type: none"> • Guru memilih/menyediakan sumber pendidikan yang sesuai, menarik dan merangsang pemikiran murid. • Penggunaan sumber pendidikan menjadi suasana pembelajaran lebih menarik dan meningkatkan minat murid untuk terlibat dalam pembelajaran. • Guru memberi penekanan kepada cara penggunaan yang betul, aspek keselamatan dalam penggunaan sumber pendidikan yang berkaitan.
SKOR 4	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 3 dipenuhi. Terdapat banyak kekuatan yang nyata tetapi belum mencapai keseluruhan deskripsi skor 5.</i>
SKOR 3	<ul style="list-style-type: none"> • Guru menyediakan sumber pendidikan yang sesuai dengan objektif pembelajaran dan menggunakannya dalam aktiviti PDP. • Penggunaan sumber pendidikan meningkatkan minat murid untuk terlibat dalam pembelajaran.
SKOR 2	<i>Terdapat sedikit kekuatan tetapi masih banyak kelemahan yang nyata dan belum mencapai deskripsi skor 3</i>
SKOR 1	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiviti PDP yang dilaksanakan tidak disokong dengan penggunaan sumber yang sesuai.

Aspek 4.8	Penilaian
Kriteria Kritisal	Penilaian yang berterusan meningkatkan keberkesanan PDP
SKOR	DESKRIPSI SKOR
SKOR 6	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 5 dipenuhi. Terdapat unsur inovasi dan kreativiti yang menambah nilai pada usaha-usaha meningkatkan pencapaian murid. Kesungguhan guru untuk memastikan murid menguasai pelajaran sangat menyerlah</i>
SKOR 5	<ul style="list-style-type: none"> • Guru berupaya menggunakan pelbagai kaedah untuk membuat penilaian sepanjang masa PDP untuk mengukur dan mengesan kemajuan murid serta memastikan objektif/hasil pembelajaran tercapai. • Guru sentiasa menggunakan maklum balas penilaian untuk tindakan pembetulan dan penambahbaikan segera dalam PDP. • Hasil kerja murid disemak secara konstruktif. Hasil penilaian dimanfaatkan untuk merancang pembelajaran murid yang seterusnya.
SKOR 4	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 3 dipenuhi. Terdapat banyak kekuatan yang nyata tetapi belum mencapai keseluruhan deskripsi skor 5.</i>
SKOR 3	<ul style="list-style-type: none"> • Guru membuat penilaian untuk mengukur dan mengesan kemajuan murid. Hasil kerja murid disemak.

	<ul style="list-style-type: none"> • Guru menggunakan maklum balas penilaian untuk tindakan penambahbaikan dalam PDP. • Hasil penilaian digunakan untuk merancang pembelajaran murid yang seterusnya.
SKOR 2	<i>Terdapat sedikit kekuatan tetapi masih banyak kelemahan yang nyata dan belum mencapai deskripsi skor 3</i>
SKOR 1	<ul style="list-style-type: none"> • Guru kurang membuat penilaian untuk mengukur dan mengesan kemajuan murid. • Hasil kerja murid kurang disemak. • Maklum balas penilaian tidak digunakan untuk tindakan pembetulan dan penambahbaikan dalam PDP.

Aspek 4.9	Teknik Penyoalan
Kriteria Kritikal	Kepelbagaian teknik penyoalan meningkatkan pemahaman dan kejelasan pelajaran serta memperkembang pemikiran kreatif dan kritis murid.
SKOR	DESKRIPSI SKOR
SKOR 6	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 5 dipenuhi. Terdapat unsur inovasi dan kreativiti yang menambah nilai pada usaha-usaha meningkatkan pencapaian murid. Kesungguhan guru untuk memastikan murid menguasai pelajaran sangat menyerlah</i>
SKOR 5	<ul style="list-style-type: none"> • Guru mengemukakan soalan yang mudah difahami, bertumpu dan bercapah serta meliputi pelbagai aras kognitif. • Soalan disusun dari aras mudah kepada sukar dan disebarkan ke seluruh kelas. • Guru memberi respons yang sesuai terhadap jawapan murid. • Soalan yang dikemukakan berjaya meningkatkan minat murid untuk terlibat dalam PDP. • Penyoalan guru dapat memperkembang pemikiran kreatif dan kritis murid.
SKOR 4	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 3 dipenuhi. Terdapat banyak kekuatan yang nyata tetapi belum mencapai keseluruhan deskripsi skor 5.</i>
SKOR 3	<ul style="list-style-type: none"> • Guru mengemukakan soalan yang bertumpu dan bercapah dan disebarkan ke seluruh kelas. • Guru memberi masa yang secukupnya untuk murid berfikir bagi menjawab soalan • Guru memberi respons yang sesuai terhadap jawapan murid.
SKOR 2	<i>Terdapat sedikit kekuatan tetapi masih banyak kelemahan yang nyata dan belum mencapai deskripsi skor 3</i>
SKOR 1	<ul style="list-style-type: none"> • Aras soalan guru tidak mengikut kesesuaian murid dan sebaran soalan tidak menyeluruh. • Guru tidak berusaha untuk mencungkil jawapan daripada murid. • Guru kurang memberi respons yang bersesuaian terhadap jawapan yang diberikan oleh murid.

Aspek 4.10	Penguasaan Isi Kandungan
Kriteria Kritikal	Penguasaan fakta dan konsep membolehkan pelajaran disampaikan dengan yakin, jelas dan tepat
SKOR	DESKRIPSI SKOR
SKOR 6	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 5 dipenuhi. Terdapat unsur inovasi dan kreativiti yang menambah nilai pada usaha-usaha meningkatkan pencapaian murid. Kesungguhan guru untuk memastikan murid menguasai pelajaran sangat menyerlah</i>
SKOR 5	<ul style="list-style-type: none"> • Guru berjaya menyampaikan isi pelajaran sesuai dengan objektif pelajaran. • Konsep dan fakta diuraikan dengan baik, tepat dan yakin. • Huraian isi pelajaran dibuat dengan menghubungkan situasi semasa dan pengalaman murid. • Guru dapat memberi jawapan dan penjelasan terhadap soalan dan pertanyaan murid dengan tepat, jelas dan yakin. • Guru berkemahiran memeringkatkan isi pelajaran mengikut potensi murid.
SKOR 4	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 3 dipenuhi. Terdapat banyak kekuatan yang nyata tetapi belum mencapai keseluruhan deskripsi skor 5.</i>
SKOR 3	<ul style="list-style-type: none"> • Guru berjaya menyampaikan isi pelajaran sesuai dengan objektif pelajaran. • Konsep dan fakta diuraikan dengan baik. • Huraian isi pelajaran dibuat dengan menghubungkan situasi semasa. • Guru dapat memberi jawapan terhadap soalan murid dengan betul.
SKOR 2	<i>Terdapat sedikit kekuatan tetapi masih banyak kelemahan yang nyata dan belum mencapai deskripsi skor 3</i>
SKOR 1	<ul style="list-style-type: none"> • Isi pelajaran yang disampaikan guru kurang menepati objektif pelajaran. • Konsep dan fakta yang diuraikan terhad dan kurang jelas. • Huraian isi pelajaran dibuat tidak dihubungkan dengan situasi semasa dan pengalaman murid. • Guru tidak dapat memberi jawapan dan penjelasan terhadap soalan murid.

Aspek 4.11	Pengurusan Kelas (Bilik Darjah/ Makmal/ Bengkel/Padang)
Kriteria Kritikal	Pengurusan kelas yang cekap mewujudkan suasana yang kondusif untuk keberkesanan PDP
SKOR	DESKRIPSI SKOR
SKOR 6	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 5 dipenuhi. Terdapat unsur inovasi dan kreativiti yang menambah nilai pada usaha-usaha meningkatkan pencapaian murid. Kesungguhan guru untuk memastikan murid menguasai pelajaran sangat menyerlah</i>
SKOR 5	<ul style="list-style-type: none"> • Guru dapat memastikan kelas dalam keadaan kondusif untuk proses PDP. • Guru berjaya mengawal tingkah laku murid dengan menegaskan pematuhan pada peraturan. • Guru memberi teguran (jika berlaku) salah laku murid dengan serta merta tanpa menjejaskan maruah mereka.

	<ul style="list-style-type: none"> Susun atur kedudukan murid sesuai dengan aktiviti yang dilaksanakan dan ruang kelas digunakan secara optimum untuk tujuan pembelajaran.
SKOR 4	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 3 dipenuhi. Terdapat banyak kekuatan yang nyata tetapi belum mencapai keseluruhan deskripsi skor 5.</i>
SKOR 3	<ul style="list-style-type: none"> Guru memastikan kelas dalam keadaan kondusif untuk proses PDP. Guru mengawal tingkah laku murid. Guru memberi teguran (jika berlaku) terhadap salah laku murid.
SKOR 2	<i>Terdapat sedikit kekuatan tetapi masih banyak kelemahan yang nyata dan belum mencapai deskripsi skor 3</i>
SKOR 1	<ul style="list-style-type: none"> Guru kurang memberi perhatian terhadap kelas yang kondusif untuk PDP. Guru kurang berjaya mengawal tingkah laku murid dan teguran guru terhadap salah laku murid tidak berkesan. Susun atur kedudukan murid kurang sesuai dengan aktiviti yang dilaksanakan.

Aspek 4.12	Amalan Profesionalisme Keguruan
Kriteria Kritikal	Pematuhan etika kerja dan amalan nilai yang positif mewujudkan keyakinan dan kepercayaan murid terhadap guru
SKOR	DESKRIPSI SKOR
SKOR 6	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 5 dipenuhi. Terdapat unsur inovasi dan kreativiti yang menambah nilai pada usaha-usaha meningkatkan pencapaian murid. Kesungguhan guru untuk memastikan murid menguasai pelajaran sangat menyerlah</i>
SKOR 5	<ul style="list-style-type: none"> Guru mempunyai semangat dan kesungguhan dalam menyampaikan pelajaran. Guru prihatin, menepati masa dan bertanggungjawab terhadap pendidikan murid. Guru bersikap adil terhadap setiap murid dalam kelasnya. Guru memperlihatkan perwatakan dan amalan nilai murni yang boleh dicontohi murid.
SKOR 4	<i>Semua kekuatan yang diuraikan dalam deskripsi skor 3 dipenuhi. Terdapat banyak kekuatan yang nyata tetapi belum mencapai keseluruhan deskripsi skor 5.</i>
SKOR 3	<ul style="list-style-type: none"> Guru mempunyai kesungguhan dalam menyampaikan pelajaran. Guru menepati/menghargai masa dan bertanggungjawab terhadap pendidikan murid. Guru bersikap adil terhadap setiap murid dalam kelasnya. Guru mengamalkan nilai murni yang boleh dicontohi murid.
SKOR 2	<i>Terdapat sedikit kekuatan tetapi masih banyak kelemahan yang nyata dan belum mencapai deskripsi skor 3</i>
SKOR 1	<ul style="list-style-type: none"> Guru tidak bersemangat dan tidak bersungguh-sungguh dalam menyampaikan pelajaran. Guru kurang prihatin, tidak menepati/menghargai masa dan kurang bertanggungjawab terhadap pendidikan murid. Perwatakan dan amalan guru tidak sesuai dijadikan teladan kepada murid.

LAMPIRAN 14

Dapatan Kajian Perkaitan Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Guru Dan Motivasi Kerja Guru Berdasarkan Teori Motivasi Dua Faktor Instrinsik (Hygiene) Dan Ekstrinsik (Pendorong) Oleh Herzberg (1968) Di Smk Negeri Selangor

