

**Kepimpinan Instruksional Dalam Penyeliaan Pengajaran Guru: Perbandingan
Antara Sekolah Kerajaan Dan Sekolah Swasta**
*Instructional Leadership Teaching Supervision: A Comparison between a Government
School and a Private School*

Ho Yip Leong
Sathiamoorthy A/L Kannan

Abstract

This study is conducted to review the differences of instructional leadership in teaching supervisions between a government secondary school and a private school. The objectives of the study were to identify: (1) the emphasizes in teaching supervisions, (2) the dominant approach used by instructional leaders in schools, and (3) the relationship between emphasizes in teaching and learning with the dominant approach used in supervisions. Data were collected by using questionnaire, interviews and observation techniques. A total of 19 school instructional leaders and 91 teachers have been purposively selected as the respondents. Findings indicate that only 21.3% of the respondents perceived that the government school principal's supervision approach is consistent with the instructional leader approach, while 31.8% of the private school teacher respondents indicated that the supervisions in the school are based on instructional leader approaches. Based on the findings, implications and suggestions for improving the effectiveness of teaching supervision were recommended.

LATAR BELAKANG

Pengetua perlu memainkan dua peranan utama iaitu menjalankan peranan kepimpinan pentadbiran dan pengurusan, serta kepimpinan instruksional. Kepimpinan instruksional pengetua menjadi fokus utama dalam penambahbaikan sekolah. Skop kepimpinan instruksional pengetua adalah begitu luas dan adalah mustahil untuk meninjau setiap peranan atau fungsi pengetua. Maka, satu skop kecil kepimpinan instruksional dari segi penyeliaan pengajaran telah diambil dalam kajian ini.

Terdapat banyak kajian yang dijalankan berkait dengan peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional. Dapatan kajian Hallinger dan Murphy (1987) menunjukkan sekolah perlu menyediakan metod penyeliaan yang bukan sahaja bertujuan ke atas akauntabilitinya tetapi juga menolong pemimpin sekolah dalam pembangunan profesionalnya.

Menurut dapatan Mitchell & Joyce (2005),, "*Instructional leadership is basically teaching people how to teach people*", dan "*Instructional leadership is all about improving instruction for students*". Jelas bahawa pemimpin instruksional bukan sahaja pakar dalam kurikulum, malah melihat pemimpin instruksional dalam dua dimensi. Dimensi pertama yang formal merangkumi pra-pemerhatian, pemerhatian, pos-pemerhatian, bengkel dan sesi menyampaikan maklumat kepada guru-guru. Dimensi kedua yang tidak formal pula merangkumi peranan memotivasi guru dan mencipta persekitaran pembelajaran yang kondusif. Nyata sekali pemimpin instruksional perlu sentiasa menyelia ke semua aspek-aspek yang disebut di atas supaya ia berada pada lantasan yang betul. Tingkahlaku pemimpin instruksional sama ada memudahcara kolaboratif atau direktif bergantung kepada persepsi mengawal dan autonominya.

Glatthorn (1984) menyatakan bahawa penyeliaan pengajaran adalah:

“A process designed to improve instruction by conferring with the teacher on lesson planning, observing the lesson, analyzing the observation data, and giving the teacher feedback about the observation”.

(Halaman 25)

Dengan ini, penyeliaan pengajaran haruslah membawa perubahan positif kepada perlakuan guru untuk meningkatkan mutu pengajarannya, dan seterusnya pembelajaran pelajar.

Menurut Sergiovanni & Starrat (1993), penyeliaan pengajaran merupakan:

“A process designed to help teachers and supervisors learn more about their practice; to be better able to use their knowledge and skills to better serve parents and schools; and to make the school a more effective learning community”.

(Halaman 25)

Jelas di sini bahawa penyeliaan pengajaran adalah mengenai membuat pemantauan dan kawalan guru. Walau bagaimanapun, jenis kawalan yang salah boleh membawa kesan yang negatif.

Pada hakikatnya, proses penyeliaan pengajaran bukan masa untuk satu peristiwa “*drop in*”, malahan merupakan guru dan penyelia pengajaran bekerja bersama melalui satu siri kitaran untuk meningkat kebolehan guru. Pernyataan ini selari dengan Glickman, Gordon & Ross-Gordon (2001), yang mengatakan penyeliaan pengajaran merupakan usaha membantu guru untuk meningkatkan tahap pengajaran guru, dan ianya lebih kepada fungsi dan proses berbanding dengan peranan dan kedudukan.

Menurut Glickman, et al. (2001), seorang penyelia amat perlu menghayati ilmu falsafah pendidikan seperti Falsafah Pendidikan Essentialisme, Eksperimentalisme dan Eksistensialisme. Ini adalah kerana falsafah pendidikan merupakan platform kepada pendekatan penyeliaan. Falsafah pendidikan Essentialisme mempercayai penyelia adalah orang arif yang mengajar guru bagaimana mengajar, guru dilayan secara mekanikal. Falsafah Pendidikan Eksperimentalisme pula menganggap sekolah sebagai makmal, kerjasama antara penyelia dengan guru perlu wujud untuk menguji dan mencuba. Sebaliknya, Falsafah Pendidikan Eksistensialisme menjelaskan realiti wujud dalam diri individu. Penyelia perlu menyediakan persekitaran yang membolehkan guru meneroka dan mencari keupayaan sendiri.

Menurut Sergiovanni & Starrat (1993), Pegangan Pengajaran dan Pembelajaran yang diamalkan oleh seorang penyelia adalah dalam bentuk *Supervision I* atau *Supervision II*. *Supervision I* mempercayai guru perlu mengikut objektif, jadual dan spesifikasi yang disediakan, penyelia mengarah guru cara pengajaran yang sepatutnya. Dalam konteks ini, protokol wujud untuk mengawal guru. *Supervision I* ini merupakan pegangan birokratik yang melihat guru sebagai *subordinate*. *Supervision II* mempercayai guru berupaya dan aktif menguruskan pengajaran sendiri, manakala penyelia dilihat sebagai pemantau. Pengupayaan (*empowerment*) diberi kepada guru. Jelas di sini, *Supervision II* merupakan satu pandangan profesional yang melihat guru sebagai *superordinate*. Manakala secara rasional, kombinasi *Supervision I* dan *II* adalah pegangan yang lebih fleksibel, iaitu guru dilihat sebagai *active constructor* manakala penyelia sebagai *collaborator* yang dapat mewujudkan hubungan *collegiality* dengan guru.

Kepimpinan Instruksional Dalam Penyeliaan Pengajaran Guru: Perbandingan Antara Sekolah Kerajaan
Dan Sekolah Swasta

Menurut Sergiovanni & Starrat (1993), penyelia yang berpegang kepada Falsafah Pendidikan Esentialisme akan menurut *Supervision I* yang bersifat direktif. Bagi penyelia yang berpegang Falsafah Pendidikan Eksperimentalisme akan menurut Kombinasi *Supervision I* dan *II* yang mementingkan kolaboratif. Penyelia yang berpegang kepada Falsafah Pendidikan Eksistensialisme akan cenderung kepada *Supervision II* yang memberi kebebasan kepada guru.

Jadual 1
Hubungan Jenis Pegangan Falsafah Pendidikan, Pegangan Pengajaran Dan Pembelajaran Dengan Pendekatan

Falsafah Pendidikan Dipegang	Pegangan Pengajaran dan Pembelajaran	Pendekatan Diguna
Esentialisme	<i>Supervision I</i>	Direktif
Eksperimentalisme	Kombinasi <i>Supervision I</i> dan <i>II</i>	Kolaboratif
Eksistensialisme	<i>Supervision II</i>	Non-Direktif

Pegangan pengajaran dan pembelajaran merupakan asas kepada amalan penyeliaan pengajaran. Pegangan itu akan membuahkan pengalaman, pendekatan dan tingkahlaku yang akan digunakan oleh penyelia. Dengan erti kata lain, amalan penyeliaan adalah mencerminkan pegangan seseorang penyelia apabila melakukan penyeliaan pengajaran.

Glickman et al. (2001) mengatakan pegangan penggunaan Pendekatan Direktif mempercayai pengajaran adalah satu set standard dan kecekapan yang perlu dikuasai oleh semua guru. Penyelia pengajaran memainkan peranan memberitahu, mengarah, menjadi model, dan pakar rujuk. Pendekatan Kolaboratif pula mempercayai pengajaran adalah penyelesaian masalah antara dua individu atau lebih, bersama-sama berbincang dan menyusun strategi terbaik berdasarkan persekitaran. Penyelia bersama guru sambil memberi bimbingan dalam proses penyelesaian masalah. Pegangan kepada pendekatan Non-Direktif pula mempercayai pengajaran adalah berasaskan pengalaman peribadi, di mana setiap individu mesti mengemukakan penyelesaian atau cadangan sendiri untuk menambahbaik pengajaran mereka. Ini bererti andaian dibuat bahawa guru mampu menilai dan menentukan bagi dirinya dan akan membuat keputusan dengan bimbingan penyelia. Penyelia pengajaran berperanan sebagai pendengar, tanpa memberi penghakiman atau penilaian, dan menggalakkan kesedaran sendiri dalam kalangan guru.

Jadual 1 di bawah merupakan hubungan Jenis Pegangan Falsafah Pendidikan dan Pegangan Pengajaran dan Pembelajaran dengan pendekatan yang dominan digunakan semasa penyeliaan pengajaran :-

Walau bagaimanapun, dapatan kajian Glickman et al. (2001) menunjukkan jenis pendekatan yang digunakan harus bergantung kepada kategori guru. Guru yang berpengalaman dan berbeza tingkahlaku lebih suka pendekatan antara Non-Direktif dan Kolaboratif. Didapati kebanyakan guru suka pendekatan penyeliaan secara kolaboratif. Pendekatan Direktif hanya disukai oleh segelintir kecil guru berpengalaman. Bagi guru baru, pada peringkat permulaan lebih suka Pendekatan Direktif.

Menurut Glickman et al. (2001), tiga prasyarat seorang yang memudahcara fungsi penambahbaikan pengajaran ialah ilmu, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal agar penyeliaan dapat berfungsi sebagai '*developmental*'. Pertama, beliau perlu melaksanakan penyeliaan berdasarkan ilmu pengetahuan, memahami keperluan guru dan sekolah, dan menolong memecahkan norma yang biasa di sekolah tipikal. Kedua, seorang penyelia pengajaran perlu mempunyai kemahiran interpersonal untuk mempromosi perhubungan yang positif dan berorientasikan perubahan.

Dalam konteks ini, penyelia pengajaran menunjukkan tingkahlaku *purposeful* semasa membuat keputusan dalam perbincangan. Umpamanya, satu *continuum* tingkahlaku akan wujud seperti *listening, clarifying, encouraging, reflecting, presenting, problem solving, negotiating, directing, standardizing and reinforcing* semasa berkomunikasi dengan guru diselia. Dari situ, penyelia pengajaran akan memadankan penggunaan Pendekatan Direktif, Kolaboratif atau pun Non-Direktif mengikut kontinum tersebut. Pendekatan-pendekatan ini boleh diguna oleh penyelia pengajaran bergantung kepada tahap pengetahuan, pengalaman, perkembangan, kepakaran, pemikiran abstrak dan komitmen guru. Selain itu, seorang penyelia juga perlu mempunyai kemahiran teknikal dalam melakukan pemerhatian, perancangan, bantuan, dan penilaian terhadap peningkatan pengajaran guru.

Guru berpegang pelbagai persepsi terhadap penyeliaan pengajaran. Guru mungkin mempunyai persepsi yang lain terhadap tingkahlaku yang dipaparkan oleh penyeliannya. Persefahaman antara penyelia dengan guru perlu diwujudkan supaya salah tanggapan tentang tingkahlaku yang ditunjukkan olehnya dapat diminimakan. Pemimpin instruksional juga perlu menjelaskan kepentingan penyeliaan pengajaran kepada para guru agar mereka sedar objektif penyeliaan pengajaran sebenarnya.

Tingkap Joohari, menurut Luft (1970, dalam Glickman et al., 2001), dapat memberi idea grafik melihat diri kita sama ada kita tahu atau tidak tahu tentang tingkahlaku yang dipamerkan oleh diri sendiri. Rajah 1 di bawah menunjukkan Tingkap Joohari yang telah diadaptasikan. Untuk Tingkap I, kedua-dua penyelia dan guru diselia mengetahui tingkahlaku yang dipamerkan oleh penyelia. Tingkap II bererti penyelia tidak mengetahui tingkahlakunya tetapi guru yang diselia pula mengetahui tingkahlaku yang dipamerkan oleh penyelia. Untuk Tingkap III, penyelia sendiri mengetahui tingkahlakunya tetapi guru diselia pula tidak mengetahui langsung. Bagi Tingkap IV, tingkahlaku penyelia tidak diketahui oleh penyelia sendiri dan juga guru diselia.

	Diketahui oleh penyelia	Tidak Diketahui oleh penyelia
Diketahui oleh guru	I. Public Self	II. Blind self
Tidak Diketahui oleh guru	III. Private Self	IV. Unknown self

Rajah 1
Tingkap Joohari yang diadaptasi

Berdasarkan permasalahan kajian dan literatur di atas, kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti dan membanding beza kepimpinan instruksional pengetua di sekolah kerajaan dengan pengetua di sekolah swasta dari segi penyeliaan pengajaran.

OBJEKTIF KAJIAN

Beberapa objektif kajian telah dibentuk seperti yang disenaraikan.

1. Mengenal pasti jenis pegangan pengajaran dan pembelajaran pemimpin instruksional di dua jenis sekolah.
2. Mengenal pasti jenis pendekatan yang dominan digunakan oleh pemimpin instruksional di dua jenis sekolah dalam proses penyeliaan pengajaran guru.
3. Mengenal pasti hubungan antara pegangan pengajaran dan pembelajaran dengan pendekatan yang dominan digunakan oleh pemimpin instruksional.
4. Mengenal pasti sejauh mana pendekatan pemimpin instruksional konsisten dengan pendekatan dari persepsi guru di dua jenis sekolah.
5. Mengenal pasti keberkesanan strategi-strategi utama yang digunakan oleh pemimpin instruksional dua jenis sekolah dalam penyeliaan pengajaran guru.

KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian ini penting dijalankan untuk para pendidik di sekolah kerajaan dan sekolah swasta supaya dapat mengetengahkan senario sebenar penyeliaan pengajaran di sekolah kerajaan dan sekolah swasta di Malaysia.

Diharap dengan kajian ini, para pemimpin instruksional sekolah khususnya pengetua-pengetua sekolah kerajaan dan sekolah swasta di Malaysia dapat memperolehi sedikit panduan untuk menangani masalah guru dari segi pengajaran yang menyebabkan kegagalan penambahbaikan sekolah. Harapan tinggi juga ditaruh kepada pemimpin instruksional sekolah kerajaan dan sekolah swasta supaya kedua-dua pihak dapat mewujudkan satu hubungan *collegiality* antara satu sama lain demi melahirkan modal insan yang dapat memenuhi wawasan 2020.

Selain daripada itu, kajian ini juga memberi satu garis panduan kepada Kementerian Pelajaran Malaysia, Kementerian Pelajaran Swasta dan Jabatan Pelajaran Negeri untuk memantapkan kepimpinan instruksional dalam penyeliaan pengajaran.

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan reka bentuk kajian deskriptif dengan kaedah tinjauan.

Instrumen Pertama dan Kedua adalah disediakan untuk semua pemimpin instruksional di sekolah. Soal selidik yang merangkumi inventori, dan soalan tertutup. Kemudian disusuli dengan responden yang sama dengan temu bual. Satu set soal selidik lain disediakan untuk guru-guru terlatih. Kajian ini dijalankan ke atas 91 orang responden guru dan 19 orang responden pemimpin instruksional yang menjadi penyelia pengajaran di dua buah sekolah yang terletak di bandar Wilayah Persekutuan. Sebuah sekolah merupakan sekolah kerajaan manakala sebuah lagi merupakan sekolah swasta. Seramai 47 orang responden guru (51.65 %) berkhidmat di sekolah kerajaan manakala seramai 44 orang responden guru (48.35 %) berkhidmat di sekolah swasta.

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Pegangan P & P Pemimpin Instruksional Dua Jenis Sekolah Tentang Penyeliaan Pengajaran Guru

Dapatan menunjukkan semua responden pemimpin instruksional di sekolah kerajaan berpegang kepada *Supervision II*. Bagi sekolah swasta, dapatan menunjukkan majoriti responden pemimpin instruksional berpegang kepada *Supervision II*, diikuti dengan Kombinasi *Supervision I* dan *II* dan akhirnya *Supervision I*.

Secara keseluruhan, paling ramai pemimpin instruksional yang mempercayai kepada pegangan *Supervision II*, diikuti dengan Kombinasi *Supervision I* dan *II*, dan akhirnya *Supervision I*. Kajian ini menunjuk hakikat bahawa majoriti responden pemimpin instruksional berpegang kepada *Supervision II* mempercayai para gurunya merupakan golongan dewasa yang mahir, berkeupayaan dan boleh menguruskan pengajaran sendiri secara aktif, dan mereka hanya perlu memantau proses pengajaran dan pembelajaran guru. Dapatan kajian ini adalah sama dengan pendapat Sergiovanni & Starrat (1993). Menurutnya, pengupayaan (*empowerment*) diberi kepada guru yang dianggap sebagai *superordinate*. Pegangan Kombinasi *Supervision I* dan *II* adalah lebih fleksibel, guru merupakan *active constructor* yang merancang pengajaran sendiri tetapi di bawah bantuan penyelia, iaitu penyelia merupakan *collaborator* yang bekerjasama dengan guru dalam mencapai matlamat pengajarannya. Dalam konteks ini, hubungan *collegiality* antara penyelia dengan guru merupakan platform pencapaian matlamat. Pegangan *Supervision I* berada pada ranking yang paling rendah dan paling kurang diamalkan. Pegangan ini mempercayai guru perlu mengikut objektif, jadual dan spesifikasi yang disediakan, penyelia perlu mengarah guru cara pengajaran yang sepatutnya. Kepercayaan ini menganggap golongan guru sentiasa perlu diarah, dan guru dilihat sebagai *subordinate* yang perlu menunduk kepada arahan pihak atasan misalnya pemimpin instruksionalnya.

Pendekatan Yang Dominan Digunakan Oleh Pemimpin Instruksional Dua Jenis Sekolah Dalam Proses Penyeliaan Pengajaran Guru

Bagi sekolah kerajaan, dapatan menunjukkan majoriti responden pemimpin instruksional lebih dominan kepada Pendekatan Non-Direktif diikuti dengan Pendekatan Kolaboratif. Tidak ada seorang pun responden pemimpin instruksional yang dominan kepada Pendekatan Direktif. Dapatan ini dan dapatan temubual pemimpin instruksional yang mengamalkan pendekatan Non-Direktif disokong oleh Glickman et al.(2001), yakni pemimpin instruksional yang dominan kepada Pendekatan Non-Direktif mempercayai pengajaran adalah merupakan pengalaman peribadi guru, di mana individu menyelesaikan masalah sendiri dalam menambahbaikkan pengajaran mereka. Ini bererti guru adalah mampu menilai dan menentukan bagi dirinya dan akan membuat keputusan dengan bimbingan penyelia. Penyelia pengajaran berperanan mendengar, tanpa memberi sebarang penghakiman atau penilaian, dan menggalakkan kesedaran sendiri dalam kalangan guru.

Untuk sekolah swasta pula, majoriti responden pemimpin instruksional lebih dominan kepada Pendekatan Kolaboratif diikuti dengan Pendekatan Non-Direktif dan tidak ada seorang pun responden pemimpin instruksional yang dominan kepada pendekatan Direktif. Dapatan ini disokong oleh dapatan Hishamudin Ibrahim (2005) yang menemui pendekatan kolaboratif didominasi oleh pengurus kurikulum di sekolah kajiannya. Dapatan temu bual juga menunjukkan penggunaan Pendekatan Kolaboratif dapat mencungkil lebih banyak ide dalam satu masa yang singkat, pendapat ini sejajar dengan Glickman et al.(2001), yang mengatakan pemimpin instruksional yang dominan kepada Pendekatan Kolaboratif berpegang kepada konsep bahawa pengajaran merupakan proses penyelesaian masalah di mana dua atau lebih individu bersama-sama berbincang dan menyusun penyelesaian yang terbaik.

Hubungan Antara Jenis Pegangan Pengajaran dan Pembelajaran Dengan Pendekatan Yang Digunakan Oleh Pemimpin Instruksional

Hasil analisis statistik iaitu ujian *Chi-Square* ($\chi^2=1.235$, $p=.32$) menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan antara pegangan Pengajaran dan Pembelajaran dengan pendekatan yang dominan digunakan oleh pemimpin instruksional. Ini bermaksud pegangan Pengajaran dan Pembelajaran seorang pemimpin instruksional tidak boleh digunakan untuk membimbing jenis pendekatan yang diguna dalam penyeliaan pengajaran guru. Dapatan ini bertentangan dengan saranan Sergiovanni & Starrat (1993). Menurutnya, penyelia yang berpegang kepada *Supervision I* akan dibimbing menggunakan Pendekatan Direktif iaitu lebih suka mengarah.

Penyelia yang berpegang kepada *Supervision II* akan menggunakan Pendekatan Non-Direktif dan penyelia yang berpegang kepada kombinasi *Supervision I* dan *II* akan cenderung menggunakan *Pendekatan Kolaboratif*.

Menurut Glickman et al. (2001), pendekatan yang digunakan dalam penyeliaan bergantung kepada faktor-faktor lain misalnya faktor guru dan juga persekitaran. Pendekatan yang digunakan haruslah *eclectic* dan fleksibel, malahan bukan rigid dan statik. Pada pendapat pengkaji, jenis pendekatan yang digunakan oleh seorang penyelia perlu sentiasa berubah mengikut situasi. Kepemimpinan Situasional perlu diamalkan. Misalnya, apabila penyelia menghadap seorang guru baru (*novice teacher*) yang baru sahaja menjejak kakinya ke dalam profesion perguruan atau menemui guru *laggards*, penyelia perlu menggunakan Pendekatan Direktif yang menunjukkan *continuum* tingkahlaku seperti, *directing*, *standardizing* dan *reinforcing*. Beliau perlu memainkan peranan memberitahu, menyumbang idea, mengarah, menjadi *role model*, dan pakar rujuk untuk golongan guru ini dalam merancang pengajarannya.

Bagi guru yang kanan dan cukup berpengalaman, penyelia tidak sesuai lagi mengarah, memberi tunjuk ajar, malahan beliau seharusnya menurunkan kuasa kepada jenis guru ini dalam merancang pengajaran sendiri. Dalam konteks ini, penyelia perlu menggunakan Pendekatan Non-Direktif yang menunjukkan tingkahlaku seperti *listening*, *clarifying*, dan *encouraging*. Penyelia masih membuat pemantauan yang sewajarnya dan berperanan sebagai pendengar, dan penggalak. Bagi guru yang suka bekerjasama dan tidak berkeyakinan bekerja persendirian pula, penyelia boleh menggunakan Pendekatan Kolaboratif. Menurut Glickman et al. (2001), pendekatan kolaboratif memberi peluang penyelia dan guru diselia membincang dan merancang bersama-sama dalam menyusun penyelesaian yang terbaik. Tingkahlaku penyelia boleh jadi *problem solving*, dan *negotiating*.

Secara ringkas, pendekatan yang digunakan oleh seorang penyelia seharusnya fleksibel mengikut perubahan persekitaran dan juga faktor guru. "*One size fits all*" tidak akan meningkat keberkesanan penyeliaan pengajaran. Mengikut dapatan kajian ini, seolah-olah semua pemimpin instruksional hanya tetap kepada satu jenis pendekatan sahaja. Perkara ini berlaku mungkin disebabkan majoriti daripada mereka (68.42%) hanya mempunyai pengalaman mentadbir antara 1 hingga 5 tahun sahaja, taktik-taktik penyeliaan masih perlu dipertingkatkan lagi.

Sejauh Mana Pendekatan Pemimpin Instruksional Konsisten Dengan Pendekatan Dari Persepsi Guru Dua Jenis Sekolah

Hasil dapatan di sekolah kerajaan menunjukkan hanya tiga orang responden guru (6.4%) mempunyai persepsi yang konsisten atau sejajar dengan Pendekatan Kolaboratif yang ditunjukkan oleh pemimpin instruksionalnya. Didapati seramai tujuh orang responden guru (14.9%) yang persepinya konsisten dengan Pendekatan Non-Direktif yang ditunjukkan oleh pemimpin instruksionalnya. Ini bererti, antara 47 orang responden guru di sekolah kerajaan, bilangan guru yang persepinya konsisten dengan pendekatan yang digunakan oleh pemimpin instruksional mereka ialah 10 orang (21.3 %) sahaja.

Hasil dapatan di sekolah swasta menunjukkan terdapat 14 orang responden guru (31.8%) mempunyai persepsi yang konsisten dengan Pendekatan Kolaboratif yang ditunjukkan oleh pemimpin instruksionalnya. Hanya dua orang responden guru (4.5%) yang persepinya konsisten dengan Pendekatan Non-Direktif yang ditunjukkan oleh pemimpin instruksionalnya. Ini bererti, antara 44 orang responden guru, hanya 16 orang (36.4 %) sahaja yang mempunyai persepsi yang sama dengan pendekatan yang digunakan oleh pemimpin instruksional mereka.

Secara keseluruhan, hasil dapatan menunjukkan pendekatan yang dominan digunakan oleh pemimpin instruksional mereka semasa penyeliaan tidak semestinya sama dilihat dari kaca mata guru. Di sekolah kerajaan, peratus kekonsistenan pendekatan yang diguna oleh pemimpin instruksional dengan pendekatannya dilihat dari guru adalah rendah manakala di sekolah swasta pula, peratus kekonsistenan pendekatan yang diguna oleh pemimpin instruksional dengan pendekatannya dilihat dari guru adalah pada tahap sederhana. Ini bererti lebih guru yang mempunyai persepsi yang sama dengan pemimpin instruksionalnya di sekolah swasta berbanding dengan di sekolah kerajaan. Dapatan yang paling menarik ialah terdapat ramai guru di kedua-dua buah sekolah mempunyai persepsi bahawa pemimpin instruksional mereka adalah bersifat direktif manakala tidak ada seorang pemimpin instruksional mereka yang dominan kepada Pendekatan Direktif. Perkara ini berlaku mungkin disebabkan kekangan interpersonal yang wujud di antara dua pihak. Kemahiran interpersonal merupakan satu faktor yang amat penting dalam komunikasi seharian. Pemimpin instruksional yang merasakan diri sedang berkolaborasi dengan guru dalam menyelesaikan masalah mungkin telah menggunakan kuasa kedudukannya secara tidak disedari, sehingga guru merasakan beliau sebenarnya meneguh, mengarah mereka cara-cara menyelesaikan sesuatu masalah.

Dapatan kajian ini disokong oleh Rosli Abd Rahman (2005) yang menjelaskan biasanya pemimpin instruksional yang sebagai penyelia merupakan golongan yang memegang jawatan yang lebih tinggi, lebih pengalaman, dan lebih senior. Justeru itu, kekangan interpersonal boleh wujud semasa sesi perbincangan. Kelantangan suara penyelia dan juga isyarat badan atau bahasa badan yang digunakan dalam komunikasi boleh memberi tanggapan dan implikasi yang lain bagi guru yang diselia.

Berdasarkan penjelasan Tingkap Joohari (Rajah 1), hasil kajian ini menunjukkan ramai pemimpin instruksional tidak tahu tingkahlakunya yang dipaparkan di hadapan guru diselia. Ini bererti mereka berada dalam Tingkap II, iaitu *Blind self*. Misalnya, seorang pemimpin instruksional memikirkan beliau sedang berperanan sebagai seorang pendengar yang jujur (satu ciri Pendekatan Non-Direktif), malahan guru melihat tingkahlaku yang dipamer merupakan satu kegagalan mendengar. Kemungkinan besar pemimpin instruksional telah memaparkan tingkahlaku yang tidak sabar semasa mendengar, menyebabkan guru bertanggapan pemimpin instruksional itu seolah-olah melihat guru sebagai golongan yang tidak berpengalaman yang memerlukan arahan dan tunjuk ajar (satu ciri Pendekatan Direktif).

Strategi-Strategi Utama Penyeliaan Pengajaran Guru Yang Berkesan Digunakan Di Sekolah Kerajaan Dan Sekolah Swasta

Dapatan kajian ini menunjukkan tiga strategi yang paling berkesan di kedua-dua jenis sekolah adalah sama iaitu penyeliaan klinikal, pengajaran bersama dan rondaan dari kelas ke kelas. Dapatan kajian ini selari dengan pernyataan Glickman et al. (2001), iaitu salah dua bentuk bantuan langsung dalam penyeliaan yang kerap dilaksanakan ialah penyeliaan klinikal dan pengajaran bersama. Menurut Glickman et al. (2001), penyeliaan klinikal dapat membantu meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Penyeliaan klinikal merupakan jenis penyeliaan yang lengkap dan merangkumi tiga fasa utama, iaitu pra-pemerhatian, pemerhatian kelas dan pasca-pemerhatian. Refleksi dibuat selepas penyeliaan klinikal dan tidak berhenti di situ sahaja tanpa tindakan susulan. Proses berterusan ini amat penting dalam mengembang tumbuh seseorang guru termasuk pengajarannya. Pengajaran bersama (*co-teaching*) dianggap kedua paling berkesan. Menurut Glickman et al. (2001), pengajaran bersama mementingkan *collegiality* antara dua orang (penyelia-guru atau guru-guru) yang saling bantu-membantu dalam merancang, mengajar, menilai dan membuat refleksi untuk satu-satu pengajaran. Pengajaran bersama dapat membina keyakinan dan menjamin hubungan yang baik, serta memupuk *collegiality* dan perkembangan guru. Rondaan dari kelas ke kelas dianggap ketiga paling berkesan juga sebab rondaan penyelia dapat mewujudkan situasi kehadiran penyelia yang kelihatan (*visible presence*).

Kepimpinan Instruksional Dalam Penyeliaan Pengajaran Guru: Perbandingan Antara Sekolah Kerajaan Dan Sekolah Swasta

Dapatan ini sama dengan dapatan Sally & Judith (1998) yang mengatakan penyelia yang mengamalkan pengurusan rondaan dapat memahami keadaan bilik darjah, pelajar dan juga guru. Menurutnya, seorang penyelia yang duduk di pejabat tidak akan berguna.

IMPLIKASI DAN CADANGAN

Dapatan kajian ini membawa beberapa implikasi dan cadangan kepada pihak sekolah tentang bagaimana hendak meningkatkan keberkesanan kepimpinan instruksional dalam penyeliaan pengajaran. Pegangan pengajaran dan pembelajaran yang dipegang oleh seorang pemimpin instruksional dan juga pendekatan yang dominan digunakan memberi panduan kepada para pemimpin instruksional mengetahui cara memantau guru dalam proses penyeliaan pengajaran. Pendekatan dari persepsi guru dilihat lain daripada pendekatan sebenar yang digunakan oleh seorang pemimpin instruksional memberi maklumat kepada pemimpin instruksional bahawa beliau tidak akan dapat menjadi seorang penyelia yang berkesan melainkan beliau mengetahui apa yang dilakukan. Justeru itu, seorang penyelia perlu mempunyai kemahiran interpersonal dalam berkomunikasi dengan guru, kemahiran teknikal dan juga ilmu dalam melicinkan penyeliaan pengajaran.

Beberapa cadangan strategi yang boleh digunakan oleh pihak berkuasa dan pentadbiran sekolah adalah seperti di bawah :

1. Jemaah Nazir Kementerian Pelajaran Malaysia atau Jabatan Pelajaran Negeri perlu menyediakan kursus dalam perkhidmatan dan latihan agar pemimpin instruksional mempunyai pengetahuan, kemahiran teknikal dan kemahiran interpersonal dalam penyeliaan pengajaran;
2. Pengetua menjalankan pemantauan terhadap penyelia-penyelia lain di sekolah agar pelaksanaan penyeliaan pengajaran benar-benar menepati konsep dan objektifnya;
3. Pengetua cuba memberi kuasa kepada penyelia yang kompeten di sekolah dalam mengendalikan kursus dalaman dan latihan intensif untuk penyelia pengajaran lain;
4. Pengetua harus memupuk *collegiality* para penyelia dengan mewujudkan pasukan bekerja dalam penyeliaan pengajaran;
5. Pengetua sekolah perlu melibatkan guru dalam membuat keputusan pengajaran dan pembelajaran dan mengupayakan kuasa kepada mereka;
6. Pengetua perlu memupuk motivasi intrinsik dalam kalangan guru dan seterusnya menggalakkan guru menjemput penyelia berkongsi maklumat pengajaran;
7. Pengetua perlu memberi pengiktirafan dan penghargaan dalam bentuk ganjaran atau pujian kepada guru-guru diselia dalam meningkatkan motivasi, efikasi -diri dan komitmen guru;
8. Pengetua memberi peluang kepada guru menghadiri perkembangan profesional dalam penyeliaan pengajaran;
9. Jadual pelaksanaan penyeliaan perlu dirancang dengan teliti dan mempunyai tindakan susunan malahan bukan perancangan atas kertas sahaja;
10. Pengetua boleh menggalak para guru menjalankan kajian tindakan mengikut keperluan yang juga merupakan salah satu tugas penyeliaan.

RUMUSAN

Analisis secara kekerapan mendapati bahawa majoriti responden pemimpin instruksional berpegang kepada *Supervision II*, diikuti dengan Kombinasi *Supervision I* dan *II* dan akhirnya *Supervision I*. Didapati Pendekatan Non-Direktif lebih dominan digunakan daripada Pendekatan Kolaboratif di sekolah kerajaan. Untuk sekolah swasta pula Pendekatan Kolaboratif lebih dominan digunakan berbanding dengan Pendekatan Non-Direktif. Tidak ada responden pemimpin instruksional di dua-dua jenis sekolah yang dominan kepada pendekatan Direktif. Hasil analisis korelasi Ujian *Chi-Square* menunjukkan terdapat hubungan tetapi tidak signifikan antara pegangan Pengajaran dan Pembelajaran dan pendekatan yang digunakan oleh pemimpin Instruksional.

Peratus keconsistenan pendekatan pemimpin instruksional dengan pendekatannya dari persepsi guru di sekolah kerajaan adalah pada tahap yang rendah tetapi sederhana untuk sekolah swasta. Dapatan kajian menunjukkan urutan bagi strategi-strategi utama yang berkesan di dua jenis sekolah telah ditunjukkan secara jelas. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini tidak dapat digeneralisasikan sebab ianya hanya melibatkan sebuah sekolah kerajaan dan sebuah sekolah swasta di Wilayah Persekutuan.

RUJUKAN

- Glatthorn, A.A. (1984). *Differentiated Supervision*. ASCD. Dalam Gary, J. L. (1984). *Supervision : An Applied Behavioural Science Approach to managing People*. Boston.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon J. M. (2001). *Supervision and Instructional Leadership : A Development Approach (5th)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1987). Assessing and Developing Principal Instructional Leadership. *Educational Leadership. Alexandria* : 45 (1). Retrieved February 22, 2007, from URL <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=2772470&sid=2&Fmt=2&clientId=18803&RQT=309&VName=PQD>
- Hishamudin Bin Ibrahim (2005). *Pegangan Penyeliaan Guru Di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kuantan*. Universiti Malaya. Kertas Projek Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (1979). *Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Pelaksanaan Dasar Pelajaran*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (1987). *Surat Pekeliling Iktisas Bil 3 / 1987. Penyeliaan Pengajaran & Pembelajaran*. Kuala Lumpur: KPM.
- Kersten, T. A. & Maria, S. I. (2005). Teacher evaluation : Principals' insights and suggestions for improvement. Planning dan changing. *Proquest Education Journals*, 36(1/2) , 47 - 67.
- Mitchell, C. & Castle, J. B. (2005). The instructional role of elementary school principals (2005). *Canadian Journal of Education*, 28(3), 409.
- Rosli Abd Rahman (2005). *pencerapan pengajaran di sebuah sekolah di daerah kuala selangor*. Kertas Projek Sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- Zepeda, S. J. & Ponticell, J. A. (1998). At cross-purposes : What do teachers need, want, and get from supervision? *Journal of Curriculum and Supervision*. 14(1), pp68
- Sergiovanni, T. J. & Starrat, R. J. (1993). *Supervision : A Redefinition (5th)*. NY: McGraw- Hill.