

**TAHAP KUALITI PENYELIAAN PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN  
DALAM BILIK DARJAH DENGAN EFIKASI GURU DI SK  
ZON BATU ANAM, SEGAMAT**

**ANUSUYA A/P KALIAPPAN**

**UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

**TAHAP KUALITI PENYELIAAN PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN  
DALAM BILIK DARJAH DENGAN EFIKASI GURU DI SK  
ZON BATU ANAM, SEGAMAT**

**ANUSUYA A/P KALIAPPAN**

**Laporan kajian ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada  
syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan  
(Pengurusan dan Pentadbiran)**

**Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia**

**MEI 2013**

## **DEDIKASI**

Buat ilhamku:

Ayahanda, bonda dan keluarga yang banyak  
memberi semangat dan sokongan yang tidak terhingga dan  
sentiasa mendoakan kejayaan anakanda.

## PENGHARGAAN

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada Tn Hj Hassan bin Hushin selaku penyelia Projek Sarjana ini atas segala tunjuk ajar, nasihat, bimbingan dan dorongan yang diberikan sepanjang tempoh penyelidikan menyempurnakan projek ini. Semoga beliau akan terus cemerlang dan mendapat ganjaran pahala dan kenikmatan hidup di dunia dan akhirat.

Seterusnya, ucapan penghargaan yang tidak terhingga juga turut disampaikan kepada semua pensyarah dan rakan-rakan seperjuangan yang telah banyak memberikan tunjuk ajar, galakan dan dorongan untuk terus berjaya dalam tempoh menyiapkan projek sarjana ini. Tidak dilupakan ucapan terima kasih yang tidak terhingga ditujukan kepada pihak sekolah dan serta semua guru yang telah terlibat secara langsung. Jasa kalian pastinya tidak dapat dibalas dan hanya Tuhan sahaja yang mampu membalas segala jasa baik kalian.

Akhir sekali, penyelidik ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang terlibat secara langsung mahupun tidak langsung dalam penyelidik merealisasikan kajian ini.

Sekian, terima kasih.

Yang Benar,  
ANUSUYA A/P KALIAPPAN

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk melihat tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah dengan efikasi guru di sekolah kebangsaan Zon Batu Anam, Segamat dan melihat perbezaan mengikut jantina, tempoh perkhidmatan dan taraf pendidikan serta mengenalpasti hubungan antara tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru. Responden kajian terdiri daripada 123 orang guru daripada lapan buah sekolah kebangsaan di Zon Batu Anam, Segamat. Borang soal selidik yang diedarkan mengandungi tiga bahagian yang bertujuan mendapatkan latar belakang responden, tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dan efikasi guru. Aspek kualiti penyeliaan yang ingin dilihat dalam kajian ini ialah pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal. Hasil kajian rintis menunjukkan kebolehpercayaan item adalah tinggi dengan indek *Alpha Cronbach* keseluruhan ialah 0.961. Data kajian di analisis menggunakan perisian *SPSS* Versi 20.0 bagi mendapatkan min, sisihan piawai, peratusan, ujian-t, Kolerasi *Pearson* dan ANOVA. Dapatan kajian menunjukkan tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran berada pada tahap tinggi dengan skor min keseluruhan ialah 3.83 manakala tahap efikasi guru juga menunjukkan tahap yang tinggi dengan min keseluruhan sebanyak 3.95. Analisis kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah kebangsaan Zon Batu Anam, Segamat dengan jantina dan taraf pendidikan tetapi mempunyai hubungan dengan tempoh perkhidmatan. Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap efikasi guru di sekolah kebangsaan Zon Batu Anam, Segamat dengan jantina, tempoh perkhidmatan dan taraf pendidikan. Dapatan kajian mendapati nilai  $r$  ialah 0.291 yang menunjukkan perhubungan antara efikasi guru dengan tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran adalah lemah. Sementara itu,  $p=0.001 < \alpha = 0.05$  di mana menunjukkan terdapat perhubungan yang signifikan antara tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru di kalangan guru sekolah kebangsaan di Zon Batu Anam, Segamat.

## ABSTRACT

The purpose of research is to determine the level of quality teaching and learning supervision with teacher's efficacy among national primary school teacher's from Zon Batu Anam, Segamat by gender, length of service and level of education and to determine the relationship between the level of quality teaching and learning supervision with teacher's efficacy. Selected number of respondent is 123 from 8 selected national schools in Zon Batu Anam, Segamat. The questionnaire consist of three sections designed to obtain respondents' demographic information, quality teaching and learning supervision and teacher's efficacy. In the context of the study, quality supervision requires knowledge, interpersonal skills, and technical skills. The pilot study indicated the reliability of the items was high with Alpha Cronbach index shown at 0.961. Data were analysed using SPSS Version 20.0 to calculate the mean, standard deviation, percentage, t-test, Pearson Correlation, and ANOVA. The results showed overall mean score the level of quality teaching and learning supervision was high with the mean score 3.83 and level of teacher's efficacy was at 3.95. The results showed that there is no significant differences between level of quality teaching and learning supervision with gender and level of education but there's a significant difference for the length of service. The results also showed that there is no significant differences between teacher's efficacy with all mentioned demographic information. The findings from this study indicated that the relationship between teacher's efficacy and the level of quality teaching and learning supervision is weak. Meanwhile,  $p=0.001 < \alpha = 0.05$  which concluded that there is a significant relationship between level of quality teaching and learning supervision and teacher's efficacy among the teachers from national schools in Zon Batu Anam, Segamat.

## KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	<b>PENGAKUAN</b>	
	<b>DEDIKASI</b>	
	<b>PENGHARGAAN</b>	
	<b>ABSTRAK</b>	
	<b>ABSTRACT</b>	
	<b>KANDUNGAN</b>	
	<b>SENARAI JADUAL</b>	
	<b>SENARAI RAJAH</b>	
	<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	
<b>BAB 1</b>	<b>Pengenalan</b>	
	1.1 Pendahuluan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	2
	1.3 Pernyataan Masalah	4
	1.4 Objektif Kajian	5
	1.5 Persoalan Kajian	6
	1.6 Hipotesis Kajian	7
	1.7 Kepentingan Kajian	8
	1.8 Batasan Kajian	9
	1.9 Definisi Istilah	10
	1.9.1 Gaya	10
	1.9.2 Kepimpinan	10
	1.9.3 Pengetua	13
	1.9.4 Motivasi	14
	1.9.5 Kerja	15

	1.9.6 Guru	15
	1.10 Kerangka Konsep	16
	1.11 Prosedur Kajian	17
<b>BAB 2</b>	<b>SOROTAN PENULISAN</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	2.1 Pengenalan	19
	2.2 Teori Berkaitan Gaya Kepimpinan	19
	2.2.1 Gaya Kepimpinan Demokratik, Autokratif dan Lepas Bebas ( <i>Laizssez-Faire</i> )	20
	2.2.2 Gaya Kepimpinan McGregor	22
	2.2.3 Teori Laluan Matlamat	24
	2.2.4 Gaya Kepimpinan Dua Faktor	26
	2.3 Teori Berkaitan Dengan Motivasi	28
	2.3.1 Teori Keperluan Maslow	30
	2.3.2 Teori Keperluan ERG	33
	2.4 Kajian Lepas	34
	2.4.1 Kajian Dalam Negara	34
	2.4.2 Kajian Luar Negara	36
<b>BAB 3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	3.1 Pengenalan	38
	3.2 Reka Bentuk Kajian	39
	3.3 Lokasi Kajian	40
	3.4 Populasi dan Sampel Kajian	41
	3.5 Instrumentasi Kajian	43
	3.5.1 Taburan Item-item Soal Selidik Kajian	43
	3.5.2 Bahagian A : Demografi Responden	44
	3.5.3 Bahagian B : Soal Selidik Gaya Kepimpinan Pengetua	44
	3.5.4 Bahagian C : Soal Selidik Tahap Motivasi Kerja Guru	46



3.6 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen	47	
3.7 Analisis Data	49	
3.8 Kajian Rintis	51	
3.9 Kesimpulan	52	
<b>BAB 4</b>	<b>ANALISIS DATA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
4.1 Pengenalan		53
4.2 Huraian Latar Belakang Responden		54
4.2.1 Jantina		55
4.2.2 Umur		55
4.2.3 Status		56
4.2.4 Kaum		56
4.2.5 Tempoh Perkhidmatan Di Sekolah Terkini		57
4.2.6 Sesi Persekolahan		57
4.3 Analisis Dapatan Kajian		58
4.3.1 Dapatan Soalan Kajian 1		58
4.3.2 Dapatan Soalan Kajian 2		63
4.4 Pengujian Hipotesis		68
4.4.1 Hipotesis Pertama		70
4.4.2 Hipotesis Kedua		70
4.4.3 Hipotesis Ketiga		71
4.4.4 Hipotesis Keempat		71
4.4.5 Hipotesis Kelima		72
4.4.6 Hipotesis Keenam		72
4.4.7 Hipotesis Ketujuh		73
4.4.8 Hipotesis Kelapan		73
4.4.9 Hipotesis Kesembilan		74
4.5 Kesimpulan		75

<b>BAB 5</b>	<b>RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN</b>	
	<b>CADANGAN</b>	<b>MUKA SURAT</b>
5.1	Pengenalan	77
5.2	Rumusan	77
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	80
5.3.1	Gaya Kepimpinan Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah Harian Biasa	80
5.3.2	Tahap Motivasi Kerja Dalam Kalangan Guru Sekolah Menengah Harian Biasa	83
5.3.3	Perbincangan Berdasarkan Hipotesis Kajian	86
5.4	Implikasi Dapatan Kajian	89
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	93
5.6	Penutup	94
	<b>RUJUKAN</b>	<b>95</b>
<b>LAMPIRAN A</b>	<b>: ANALISA KAJIAN</b>	<b>97</b>
<b>LAMPIRAN B</b>	<b>: SOAL SELIDIK KAJIAN</b>	<b>127</b>
<b>LAMPIRAN C</b>	<b>: SURAT PENGESAHAN STATUS PELAJAR</b>	<b>134</b>
<b>LAMPIRAN D</b>	<b>: SURAT KEBENARAN MELAKSANAKAN KAJIAN</b>	<b>135</b>

## SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Prosedur Kajian	17
3.1	Taburan Bilangan Guru-guru Sekolah Menengah Di Zon Bandar Segamat	40
3.2	Jadual Krejcie, R.V. dan Morgan D.W	42
3.3	Jadual Spesifikasi Instrumen Kajian	44
3.4	Skala Jawapan Untuk Soal Selidik Bahagian B (LBDQ)	45
3.5	Cara Pemarkahan Gaya Kepimpinan Pengetua	45
3.6	Jumlah Skor Untuk Penentuan Tahap Dimensi Gaya Kepimpinan	46
3.7	Pengelasan Skala Lima Mata	47
3.8	Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Oleh Kajian Lepas	49
3.9	Jadual Ringkasan Pengujian Statistik Bagi Objektif Kajian	50
3.10	Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Dapatan Kajian Rintis	52
4.1	Huraian Latar Belakang Responden Keseluruhan	54
4.2	Taburan Responden Mengikut Jantina	55
4.3	Taburan Responden Mengikut Umur	55
4.4	Taburan Responden Mengikut Status	56
4.5	Taburan Responden Mengikut Kaum	56
4.6	Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat Di Sekolah Terkini	57
4.7	Taburan Responden Mengikut Sesi Persekolahan	57
4.8	Analisis Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Pandangan Guru (Dimensi Berstruktur)	58

4.9	Analisis Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Pandangan Guru (Dimensi Bertimbang Rasa)	61
4.10	Perbezaan Nilai Min Bagi Gaya Kepimpinan Pengetua Mengikut Dimensi Berstruktur dan Bertimbang Rasa	62
4.11	Analisis Tahap Motivasi Kerja Guru Bagi Motivasi Positif	63
4.12	Analisis Tahap Motivasi Kerja Guru Bagi Motivasi Negatif	66
4.13	Perbezaan Nilai Min Bagi Tahap Motivasi Kerja Guru Untuk Motivasi Positif Dengan Motivasi Negatif	68
4.14	Garis Panduan Guilford	69
4.15	Perbezaan Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Jantina	70
4.16	Perbezaan Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Kaum	70
4.17	Perbezaan Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Tempoh Perkhidmatan	71
4.18	Perbezaan Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Status Perkahwinan	71
4.19	Perbezaan Motivasi Kerja Guru Dengan Jantina	72
4.20	Perbezaan Motivasi Kerja Guru Dengan Kaum	72
4.21	Perbezaan Motivasi Kerja Guru Dengan Tempoh Perkhidmatan	73
4.22	Perbezaan Motivasi Kerja Guru Dengan Status Perkahwinan	73
4.23	Analisis Korelasi Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Motivasi Kerja Guru	74

**SENARAI RAJAH**

<b>NO. RAJAH</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
1.1	Kerangka Konsep	17
2.1	Dua Dimensi Gaya Pemimpin Ohio State Yang Menghasilkan Sukuan Gaya Kepimpinan	27
2.2	Piramid Keperluan Maslow	31

**SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
A	Analisa Kajian	97
B	Soal selidik Kajian	127
C	Surat Pengesahan Status Pelajar	134
D	Surat Kebenaran Melaksanakan Kajian	135

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Sistem pendidikan yang berkualiti, sistematik, dan holistik merupakan tunjang pembangunan sesebuah negara ke arah taraf negara maju. Sistem ini harus menyediakan ilmu pengetahuan dan kemahiran kepada generasi kini bagi memacu pertumbuhan ekonomi dan memakmurkan negara (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM), 2012, p.6). Transformasi pendidikan melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) ini bermatlamat melengkapkan setiap murid di negara kita dengan segala kemahiran baharu yang diperlukan oleh mereka untuk merebut peluang dan menangani cabaran abad ke-21. Oleh yang demikian, Kementerian Pelajaran memberi penekanan yang serius kepada kualiti pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah sebagai salah satu langkah dalam Transformasi Pendidikan melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2012) yang didokumentasikan pada prosedur kualiti MS ISO9001:2008 ini.

Oleh yang demikian, Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 – (Penyediaan Pengajaran-Pembelajaran Di Dalam Kelas Oleh Pengetua/Guru Besar Sekolah) telah lama dikuatkuasakan sebagai salah satu penurunan kuasa (*empowerment*) kepada Pengetua/Guru Besar untuk memastikan kejayaan pelaksanaan aktiviti kurikulum di sekolah. Pelaksanaan kurikulum dijalankan melalui proses dan aktiviti pengajaran-pembelajaran oleh guru-guru dan keberkesanan pelaksanaan kurikulum di sekolah memerlukan penyeliaan yang rapi dan sistematik dari pihak Pengetua/Guru Besar sesebuah sekolah. Ini termasuklah penyeliaan pengajaran pembelajaran terhadap

guru di dalam kelas yang sepatutnya menjadi perkara yang diutamakan dalam senarai tugas dan tanggungjawab seseorang Pengetua/Guru Besar. Oleh yang demikian, dan dengan tujuan mempertingkatkan keberkesanan proses penyeliaan pengajaran-pembelajaran di dalam kelas adalah merupakan tugas yang amat penting sepertimana yang digariskan di dalam surat pekeliling ini.

Tambahan pula usaha Kementerian Pelajaran Malaysia dalam mewujudkan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) yang diperkenalkan pada 2010 juga menegaskan elemen penyeliaan sebagai elemen yang dilihat penting dalam menentukan pendidikan yang berkualiti di dalam bilik darjah. Walaupun pihak Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK) diberikan mandat dalam melakukan penyeliaan ke atas guru-guru, namun Pengetua dan Guru Besar turut diberikan kuasa untuk melakukan tugas penyeliaan di sekolah. Usaha ini adalah untuk menggunakan maklumat daripada penyeliaan yang dilakukan untuk digunakan sebagai langkah meningkatkan kualiti proses pengajaran dan pembelajaran (SKPM, 2010).

Rentetan daripada itu, usaha Jabatan Pelajaran Negeri Johor melalui Sistem Pengurusan Sekolah Kualiti (SPSK) yang telah mula diperkenalkan sejak dari tahun 2012 juga, menegaskan aspek penyeliaan sebagai aspek yang penting dalam pengurusan sesebuah sekolah ke arah sekolah yang berkualiti. Prosedur ini digunakan untuk mengurus pencerapan pembelajaran dan pengajaran di sekolah supaya dapat menghasilkan proses pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti. Prosedur ini bertujuan memastikan guru-guru yang mengajar di sekolah-sekolah Negeri Johor dicerap minimum dua (2) kali setahun dan guru-guru yang dicerap mencapai sekurang-kurangnya 80% prestasi pencapaian sepertimana yang diperjelaskan di dalam Pengurusan Kualiti (PK) 4.

Pengetua/Guru Besar adalah penggalas tugas dalam melaksanakan aktiviti kurikulum di sekolah iaitu termasuk aktiviti penyeliaan ke atas guru-guru. Meskipun terdapat pelbagai arahan pekeliling dan pelbagai dasar yang menekankan fungsi



pengetua dan guru besar sebagai pelaksana dasar-dasar kurikulum di sekolah namun ianya hanya dijadikan sebagai panduan sahaja. Hal ini telah menimbulkan kekeliruan kepada pengetua dan guru besar dalam melaksanakan penyeliaan yang sesuai dalam sesebuah sekolah, kerana guru pada dasarnya; guru mempunyai tahap perkembangan profesional yang berbeza serta memerlukan pendekatan penyeliaan yang berbeza-beza (Glickman et.al, 2004). Justeru adalah penting bagi setiap guru itu dinilai dengan betul, berkesan dan adil supaya mereka dapat mengenalpasti kekuatan dan kelemahan mereka bagi menentukan keperluan serta meningkatkan kemahiran mereka. Oleh yang demikian, proses penyeliaan yang berkualiti perlu dijalankan dalam usaha meningkatkan efikasi guru selaras dengan usaha Kementerian Pelajaran Malaysia dalam mewujudkan sekolah yang berkualiti.

Maka dengan ini jelas bahawa pemantauan dan penyeliaan yang sistematik adalah salah satu ciri penting yang perlu ada dalam konsep sekolah berkesan (Radi, 2007). Penyeliaan yang berkala adalah untuk memastikan tugas utama proses pengajaran dan pembelajaran berjalan sebagaimana yang dirancangkan. Menurut Conrath N. (1983) dalam kajian Radi (2007) tujuan penyeliaan adalah untuk memperbaiki lagi kualiti proses pengajaran dan pembelajaran. Untuk melaksanakan aktiviti ini dengan berkesan dan telus, Guru Besar atau penyelia seharusnya menguasai pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal (Glickman et.al, 2004) khusus dalam bidang kurikulum pengajaran, pengesanan dan penilaian serta juga hubungan kemanusiaan yang baik. Kecekapan Pengetua/Guru Besar dalam melakukan penyeliaan atau pemantauan membolehkan mereka membuat diagnosis masalah-masalah pendidikan, membantu guru untuk memajukan kecekapan dan amalan mereka dalam melaksanakan proses pengajaran yang berkesan (Glickman, 1985).

## 1.2 Latar Belakang Masalah

Penyeliaan pengajaran dilihat sebagai yang aspek penting dalam bidang pengurusan dan pentadbiran di semua institusi pengajian terutamanya di sekolah, dan lain-lain instusi-institusi pengajian yang lain seperti politeknik, maktab, pusat pengajian tinggi dan sebagainya bukan sahaja kerana dasar arahan daripada Kementerian Pelajaran Malaysia seperti yang terkandung dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bil.3/1987 KP (BS)8591/Jld.11(77) bertarikh 11 November 1987, tetapi kerana hasilnya yang positif kepada efikasi guru-guru. Malangnya, dapatan oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia (1987), melalui kajian (Sarimah, Chia dan Rohana, 2011) menunjukkan aspek penyeliaan pengajaran paling kurang dititikberatkan oleh Pengetua/Guru Besar kerana lebih memberi tumpuan kepada urusan pentadbiran. Pernyataan ini telah disokong melalui kenyataan berikut:

*“Pengetua sentiasa perlu menghadiri mesyuarat di merata tempat. Kerja-kerja menyelia P&P guru biasanya dijalankan oleh penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia sekolah”*

(Sarimah, Chia & Rohana, 2011)

Tambahan pula, ada guru-guru yang bersetuju bahawa penyeliaan langsung tidak membantu meningkatkan efikasi sendiri mereka sebagai seorang guru (Abdul Shukur, 1988). Hal ini bersesuaian dengan pernyataan guru-guru yang mengatakan bahawa pengetua hanya menyemak buku rekod mengajar dan menasihatkan guru-guru supaya menambahkan bahan bantu mengajar (BBM) semasa proses pengajaran dan pembelajaran. Oleh yang demikian, guru-guru merasakan proses penyeliaan tidak membantu mereka untuk mengenal pasti kelebihan dan kelemahan mereka ketika mereka mengajar dan ini tidak dapat meningkatkan efikasi kerja mereka.

Ekoran daripada itu, Sarimah, Chia & Rohana, (2011) dalam kajian mereka menegaskan bahawa Pengetua dan Guru Besar berpendapat, tugas penyeliaan telah menambahkan beban kerja mereka manakala guru pula beranggapan pelaksanaan proses penyeliaan pengajaran memberi lebih peluang dan ruang kepada pengetua untuk mencari kelemahan dan kesalahan guru-guru. Hal ini tidak bertepatan dengan pandangan dan pendapat Glickman et.al, (2004) dimana proses penyeliaan seharusnya membantu perkembangan profesionalisme guru-guru.

Cooley & Shen (2003), Goodwin, Cunningham, & Childress, (2003), Anderson, & Snyder (1998) berpendapat bahawa di antara ke semua masalah yang dinyatakan di atas adalah disebabkan oleh faktor kekangan masa. Ini kerana terdapat pelbagai jenis tugas-tugas yang terpaksa dijalankan oleh barisan pentadbiran sekolah. Secara tidak langsung ini memberi impak dan satu pandangan kepada barisan pentadbiran sekolah bahawa tugas penyeliaan bukan suatu tugas yang penting dan harus dijalankan. Walaupun instrumen yang telah disediakan oleh pihak yang berkuasa, namun persepsi dan pandangan barisan pentadbiran sekolah terutama Pengetua dan Guru Besar tidak dapat diubah. Garmston et.al (1998) berpendapat hal ini menyebabkan ramai guru-guru yang terpaksa mengenalpasti kelemahan dan kekuatan mereka sendiri untuk meningkatkan perkembangan profesionalisme mereka. Sergiovanni dan Starratt (2002), menegaskan ramai pengetua dan guru besar gagal melihat beberapa aspek lain semasa proses penyeliaan seperti, efikasi guru yang menjadi agenda utama penyeliaan dijalankan, perkembangan profesionalisme guru-guru, aspek kepimpinan melalui teladan dan pengumpulan data mengenai perkembangan guru-guru mereka.

Menurut A.Raof dan T.Subahan (1991), menyatakan bahawa penyeliaan guru adalah satu bidang yang seringkali terbiar dan diabaikan, iaitu tidak mendapat penelitian yang wajar walaupun merupakan perkara pokok dalam keseluruhan proses pendidikan dan perkembangan profesionalisme seseorang guru itu. Hal ini disebabkan kerana Pengetua/Guru Besar dan barisan pentadbiran sekolah iaitu Guru Penolong Kanan (GPK) terlalu sibuk mementingkan soal-soal berkaitan hal

pentadbiran sehinggakan peranan penyeliaan proses pengajaran dan pembelajaran kurang diberikan penekanan yang sewajarnya. Pengabaian proses penyeliaan terhadap guru-guru akan menyebabkan seseorang guru itu tidak dapat meningkatkan efikasi sendiri mereka dari sudut yang positif.

Walaupun proses penurunan kuasa telah diberikan kepada Pengetua/Guru Besar dalam menjalankan amalan penyeliaan ke atas guru-guru, terdapat pelbagai lagi aspek yang perlu diteliti supaya proses penyeliaan akan terus dijalankan dengan telus sepertimana yang telah diilhamkan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia. Oduro (2008) dan Opare (1999) berpendapat bahawa prestasi pencapaian pelajar yang lemah dan semakin membimbangkan adalah kesan daripada akibat proses penyeliaan tidak dijalankan seperti yang telah diarahkan. Mereka berpendapat bahawa akibat proses penyeliaan yang tidak mantap telah menyumbang kepada kemerosotan pencapaian pelajar sekolah. Walaubagaimanapun mereka tidak dapat mengenalpasti kualiti penyeliaan yang telah dijalankan sebelum ini ke atas guru-guru yang mengajar.

Sungguhpun dasar amalan penyeliaan telah di kuatkuasakan melalui surat pekeliling, namun masih terdapat beberapa kekeliruan dan permasalahan dalam menjalankan proses penyeliaan dalam bilik darjah. Kualiti penyelia yang menyelia sesebuah proses penyeliaan juga menjadi tanda tanya dalam pemikiran guru-guru. Glickman et.al (2004) telah menegaskan setiap ketua sesebuah institusi pendidikan atau individu yang diberi kuasa dan tanggungjawab untuk menjalankan penyeliaan, mestilah mempunyai kemahiran dan pengetahuan seperti, kemahiran untuk merancang, menyelia, memerhati dan menilai proses pengajaran dan pengajaran. Namun begitu, Oduro (2008) dan Opare (2009) berpendapat bahawa perkara begitu tidak berlaku dalam proses penyeliaan di sekolah. Kualiti penyelia dan proses penyeliaan yang dilakukan hanya sekadar memenuhi syarat penyeliaan itu sendiri. Ini kerana ramai penyelia yang menyelia tidak memenuhi kriteria yang telah dijelaskan oleh (Glickman et.al, 2004).

Dalam kajian Nazaruddin et. al (1992), mendapati guru-guru menjangkakan penyelia dapat membantu mereka untuk menjalankan proses pengajaran dengan lebih berkesan dan berkualiti serta melicinkan tugas-tugas pengajaran. Jangkaan guru ini hanya akan dicapai jika Pengetua/Guru Besar atau penyelia mesti mempunyai kepimpinan pengajaran yang tinggi dan memiliki pengetahuan serta kemahiran yang lebih baik daripada guru yang diselia. Pengetua dan Guru Besar harus mempunyai tiga kemahiran yang telah ditegaskan oleh (Glickman, 2004) iaitu pengetahuan, kemahiran teknikal dan kemahiran interpersonal yang tinggi supaya dapat membantu guru-guru yang diselia untuk membantu meningkatkan efikasi sendiri, prestasi serta mengenalpasti kelemahan dan kekuatan pengajaran mereka.

Menurut Ramaiah (1999), guru-guru yang diselia dikatakan berasa ragu-ragu terhadap kebolehan, kemahiran, pengetahuan, dan kepakaran Pengetua/Guru Besar atau penyelia untuk melakukan penyeliaan. Guru-guru pula menganggap penyeliaan sebagai kayu pengukur kepada efikasi sendiri serta prestasi kerja mereka namun, Pengetua/Guru besar atau penyelia hanya menganggap penyeliaan sebagai satu perkara rutin sahaja. Ini menyebabkan ramai guru tidak mempunyai pandangan yang positif terhadap penyeliaan yang dilakukan oleh pihak pentadbiran sekolah. Perkara pusat yang sering kali menjadi persoalan guru-guru ialah mengenai kualiti penyelia dan proses penyeliaan yang telah dijalankan disebabkan oleh kekurangan atau kelemahan yang dilihat pada penyelia tadi.

Kajian Areglado (1998), berpendapat penyeliaan guru-guru telah melalui pelbagai jenis kerumitan dan permasalahan dalam dekad yang lalu. Pengetua/Guru Besar atau penyelia pada hari ini kurang menggalakkan amalan penyeliaan tetapi lebih mementingkan pencapaian pelajar. Areglado (1998), menegaskan bahawa Pengetua /Guru Besar harus percaya dengan amalan penyeliaan yang berkala, dapat membantu guru-guru dalam mengenalpasti kebolehan dan bakat mereka yang seterusnya boleh meningkatkan prestasi guru secara tidak langsung. Ini juga akan menyebabkan pencapaian pelajar dapat ditingkatkan.

Blasé dan Blasé (2004) menyimpulkan bahawa terdapat keperluan untuk penyelidikan lanjut mengenai kesan penyeliaan terhadap tingkah laku guru, kemahiran-kemahiran asas yang perlu dikuasai oleh penyelia, syarat-syarat yang perlu dipatuhi untuk penyeliaan berkesan supaya kualiti proses penyeliaan dapat ditambahbaik. Ini kerana Blasé dan Blasé (2004) ragu-ragu dengan kualiti penyeliaan yang dilakukan di sekolah pada hari. Hal ini bertepatan kerana kajian mereka menunjukkan terdapat kaitan antara proses penyeliaan dengan pertumbuhan efikasi sendiri guru, profesional guru, komitmen guru, penglibatan guru, inovasi dan peningkatan pencapaian pelajar.

Perkhidmatan profesion perguruan pada abad ke-21 ini merupakan satu cabaran dan memerlukan jaminan kualiti yang tinggi (Wan Mohd Zahid, 1993). Oleh yang demikian, arus pembangunan masa kini mendesak peningkatan dalam semua bidang pendidikan. Justeru itu, proses penyeliaan dilihat sebagai amalan yang dapat meningkatkan martabat pendidikan dan sekaligus dapat melonjakkan efikasi sendiri seseorang guru itu. Hal ini bertepatan kerana ramai guru-guru yang keliru dengan proses penyeliaan yang dilakukan ke atas mereka dan rakan sejawat mereka yang dipercayai kurang adil. Tambahan pula, dilema yang bangkit adalah; sedangkan prestasi mereka dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama bagi semua guru.

Hal ini demikian, penyeliaan pengajaran merupakan isu yang kritikal dalam kepimpinan pengajaran (Mohd Salleh, 2000). Oleh yang demikian, Pengetua/Guru Besar atau penyelia mestilah memainkan peranan mereka dalam meningkatkan kualiti pengajaran guru-guru kerana mereka adalah golongan yang telah diberikan kuasa memimpin, menyelia, merancang, menyelia, dan menyusun strategi. Mohd Salleh (2000) juga menegaskan para penyelia lupa dan alpa bahawa proses penyeliaan melibatkan pelbagai aspek seperti kepimpinan, kecekapan guru, prestasi pelajar, taraf sekolah, kemahiran teknikal dan yang paling penting efikasi sendiri dan kualiti pengajaran seseorang guru tersebut. Ini kerana untuk menghasilkan akauntabiliti dalam pendidikan bukan suatu perkara yang mudah dan memerlukan kepakaran, kemahiran dan kualiti daripada pihak Pengetua/Guru Besar atau penyelia.

Rentetan daripada kajian Mohd Kassim (1998), menjelaskan bahawa penyeliaan pengajaran telah menjadi satu aspek yang penting dalam pengurusan dan pentadbiran sesebuah sekolah. Tujuan asasnya adalah untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di kalangan guru-guru dan sekali gus meningkatkan kualiti secara keseluruhan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Namun begitu, pelbagai halangan perlu ditempuhi dalam menjayakan amalan penyeliaan yang berkualiti. Halangan-halangan ini bukan sahaja berpunca dari guru-guru tetapi juga dari pihak Pengetua/Guru Besar sendiri. Beberapa Pengetua/Guru Besar enggan mematuhi arahan menjalankan penyeliaan atas alasan bahawa mereka tidak menerima sebarang arahan dari Kesatuan Profesion Perguruan Kebangsaan (KPPK) melalui Kementerian Pelajaran Malaysia (Mohd Kassim, 1998).

Kesimpulannya, jika matlamat sekolah adalah untuk meningkatkan kualiti pengajaran pendidikan, dan mereka (penyelia) perlu menyediakan pelajar yang berfikiran kreatif, keupayaan menyelesaikan masalah, suasana pembelajaran kolaboratif, dan pemikiran aras tinggi, maka Pengetua/Guru Besar atau penyelia mestilah mewujudkan suasana yang sama bagi individu yang bertanggungjawab dalam meningkatkan pencapaian pelajar dan sekolah, iaitu guru. Oleh yang demikian, diharapkan penyelia akan selalu memberi bimbingan dan penyeliaan yang berkualiti kepada guru dengan memainkan peranan serta menunaikan tanggungjawab yang sewajarnya supaya guru-guru akan menjadi seorang guru yang lebih berkeترampilan dan berkualiti.

Oleh itu, kajian ini dijalankan bagi mengenalpasti tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah dengan efikasi guru. Ini membolehkan Pengetua/Guru Besar mengintegrasikan ketiga-tiga aspek; iaitu pengetahuan, kemahiran teknikal dan kemahiran interpersonal dalam mengenalpasti fungsi penyeliaan dengan pembangunan guru supaya dapat mencapai matlamat sekolah sebagai organisasi pembelajaran, peningkatan efikasi guru, dan pencapaian pelajar yang menjadi matlamat utama.

### 1.3 Pernyataan Masalah

Kualiti penyeliaan yang dijalankan di sekolah dan hubungannya dengan efikasi guru dilihat sebagai suatu konflik yang tidak dapat diperjelaskan. Ketidaktahuan mengenai proses dan konsep penyeliaan akan menyebabkan guru-guru menganggap penyeliaan sebagai sesuatu yang negatif. Jika ini berlaku maka peranan Guru Besar sebagai pemimpin pengajaran juga diragui dan dipersoalkan. Menurut Glickman et.al (2004), seorang penyelia mestilah memenuhi tiga prasyarat untuk menjalankan proses penyeliaan iaitu; pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal. Namun begitu, ramai guru yang beranggapan bahawa penyelia mempunyai kekurangan dalam salah satu prasyarat yang telah dinyatakan oleh (Glickman et.al, 2004).

Hal ini demikian Glickman et.al (2009), menyatakan prasyarat utama yang perlu dipenuhi oleh penyelia ialah pengetahuan dalam menjalankan penyeliaan. Ini kerana penyelia perlu memahami bagaimana pengetahuan orang dewasa dan pembangunan profesionalisme guru serta alternatif amalan penyeliaan boleh membantu untuk mengubah sikap dan norma guru sebagai seorang guru yang bekerja di sebuah sekolah biasa. Prasyarat yang kedua ialah kemahiran interpersonal di mana Guru Besar atau penyelia mesti memahami tingkah laku interpersonal seseorang individu yang boleh digunakan untuk membawa perubahan yang positif pada guru yang diselia. Seterusnya, ialah kemahiran teknikal. Guru Besar mestilah mempunyai kemahiran teknikal yang melibatkan kemahiran memerhati, kemahiran merancang, dan kemahiran menilai semasa menjalankan penyeliaan yang dijalankan ke atas guru-guru. Pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal adalah tiga aspek yang menjadi pelengkap kepada proses penyeliaan yang dilihat sebagai fungsi pembangunan profesionalisme guru (Glickman et.al, 2009).

Menyedari kepentingan penyeliaan dalam keberkesanan pelaksanaan pengurusan kurikulum di sekolah, kebanyakan sekolah telah menjadikan proses penyeliaan sebagai salah satu daripada tugas utama yang wajib dijalankan oleh



barisan pentadbir. Namun begitu, persoalannya sejauh manakah guru faham dan bersedia untuk diselia manakala bagi barisan pentadbir pula, adakah amalan penyeliaan yang dijalankan oleh mereka telah menggunakan prosedur, langkah dan pendekatan yang betul. Walaupun penyeliaan telah dijalankan oleh Guru Besar mengikut tempoh masa (jadual) yang diperuntukkan, timbul persoalan adakah penyeliaan yang dijalankan memberi kesan terhadap perkembangan efikasi sendiri guru-guru.

Oleh yang demikian, kajian ini dijalankan adalah untuk mengkaji sejauh manakah tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah oleh Guru Besar dengan efikasi guru di Sekolah Kebangsaan (SK) Zon Batu Anam, Segamat supaya dapat menjelaskan kualiti penyeliaan yang dijalankan ke atas guru-guru. Kesimpulan berjaya atau gagal nya pelaksanaan penyeliaan di sekolah bergantung kepada Guru Besar. Penyeliaan adalah kompleks, mencabar, dan berterusan. Satu matlamat mesti dicapai, dimana matlamat lama perlu digantikan dengan matlamat baru. Melalui keberkesanan pemupukan efikasi sendiri yang tinggi, melalui proses penyeliaan, guru-guru seharusnya dapat menghadapi dan menangani permasalahan yang timbul dengan langkah- langkah penyelesaian yang bijaksana, berkualiti, cekap, berkesan, produktif dan memberi manfaat yang maksimum kepada dunia pendidikan.

#### 1.4 Objektif Kajian

Kajian yang akan dijalankan ini mempunyai objektif seperti berikut:

- i. Mengenalpasti tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah di sekolah kebangsaan Zon Batu Anam, Segamat.
- ii. Mengenalpasti tahap efikasi kerja guru dalam kalangan guru sekolah kebangsaan Zon Batu Anam, Segamat.
- iii. Mengenalpasti sama ada terdapat perbezaan antara tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan demografi guru (jantina, tempoh perkhidmatan dan taraf akademik).
- iv. Mengenalpasti sama ada terdapat perbezaan antara efikasi guru dengan demografi guru (jantina, tempoh perkhidmatan dan taraf akademik).
- v. Mengenalpasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru dalam kalangan guru sekolah kebangsaan Zon Batu Anam, Segamat.

## 1.5 Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang dinyatakan di atas, persoalan kajian berikut dapat dirumuskan:

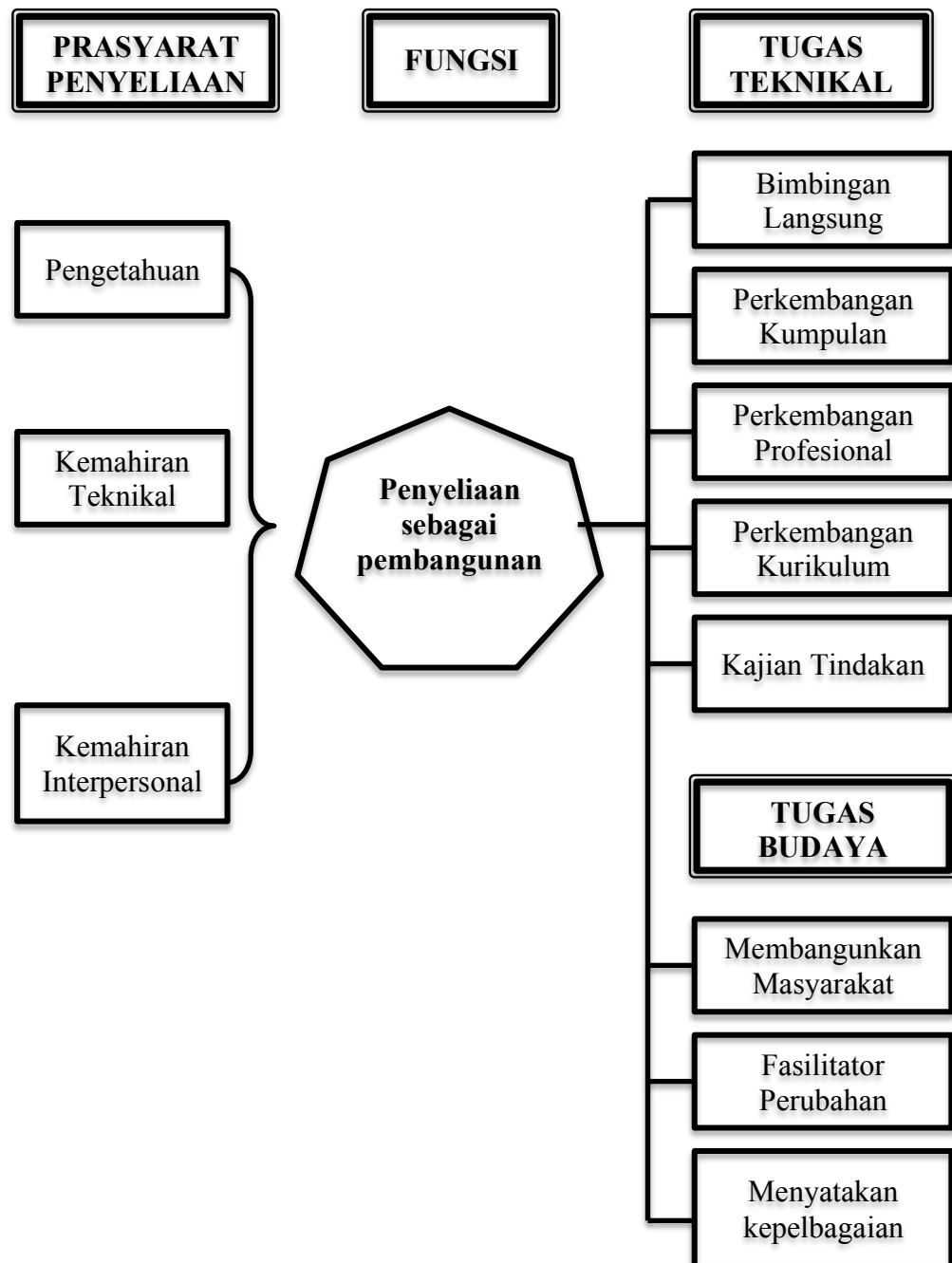
- i. Apakah tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah kebangsaan Zon Batu Anam, Segamat?
- ii. Apakah tahap efikasi guru dalam kalangan guru sekolah kebangsaan Zon Batu Anam, Segamat?
- iii. Adakah terdapat perbezaan antara tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah kebangsaan di Zon Batu Anam, Segamat dengan demografi guru (jantina, tempoh perkhidmatan dan taraf akademik)?
- iv. Adakah terdapat perbezaan efikasi guru dalam kalangan guru sekolah kebangsaan di Zon Batu Anam, Segamat dengan demografi guru (jantina, tempoh perkhidmatan dan taraf akademik)?
- v. Adakah terdapat hubungan antara tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru dalam kalangan guru sekolah kebangsaan di Zon Batu Anam, Segamat?

## 1.6 Hipotesis Kajian

Hipotesis Nol untuk kajian yang dijalankan adalah seperti berikut:

- H<sub>01</sub> Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran sekolah kebangsaan di Zon Batu Anam, Segamat dengan jantina.
- H<sub>02</sub> Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran sekolah kebangsaan di Zon Batu Anam, Segamat dengan tempoh perkhidmatan.
- H<sub>03</sub> Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran sekolah kebangsaan di Zon Batu Anam, Segamat dengan taraf pendidikan.
- H<sub>04</sub> Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara efikasi guru di kalangan guru sekolah kebangsaan di Zon Batu Anam, Segamat dengan jantina.
- H<sub>05</sub> Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara efikasi guru di kalangan guru sekolah kebangsaan di Zon Batu Anam, Segamat dengan tempoh perkhidmatan.
- H<sub>06</sub> Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara efikasi guru di kalangan guru sekolah kebangsaan di Zon Batu Anam, Segamat dengan taraf akademik.
- H<sub>07</sub> Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru di kalangan guru sekolah kebangsaan di Zon Batu Anam, Segamat.

## 1.7 Kerangka Teori

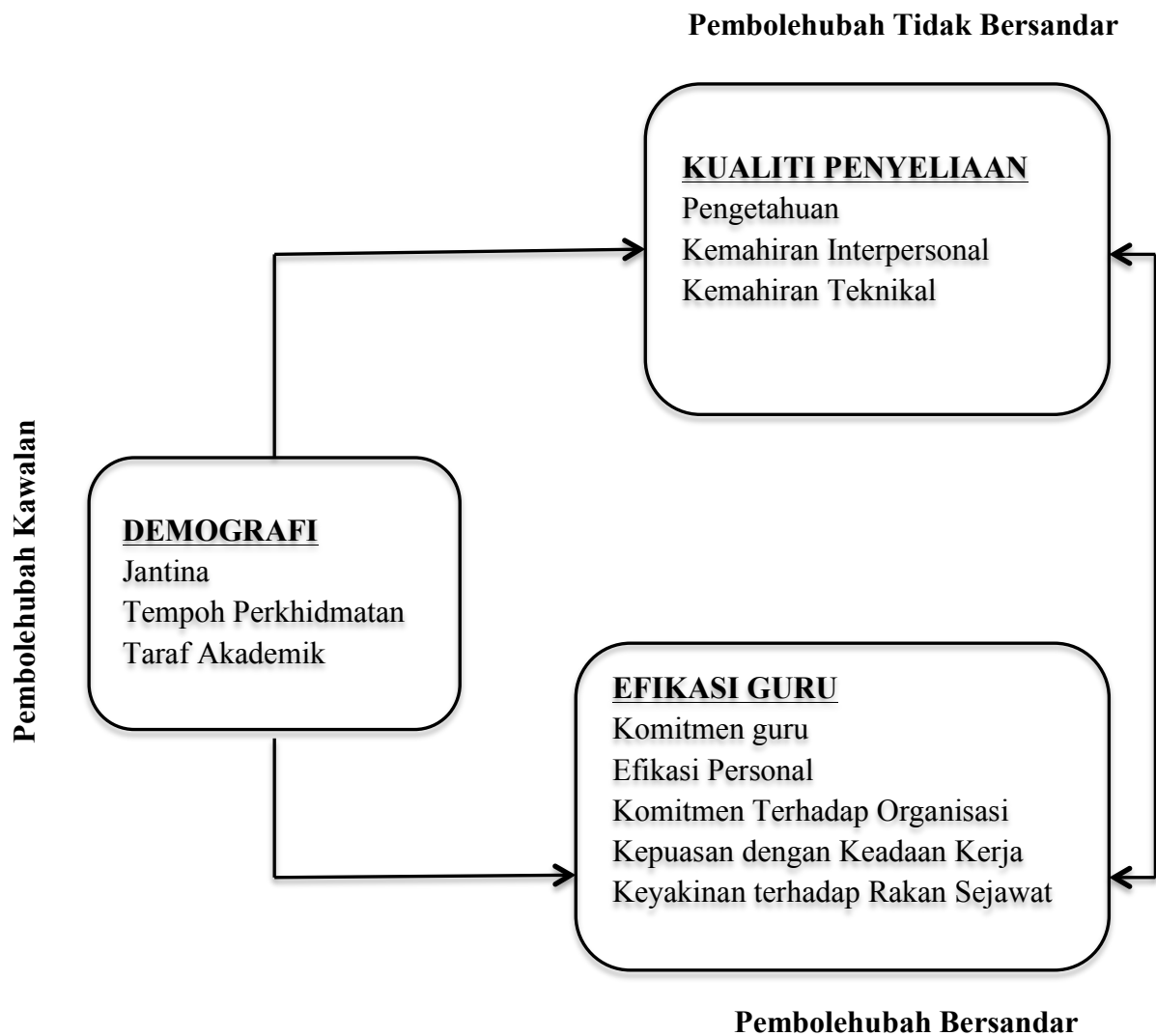


**Rajah 1.1: Kerangka Teori**

(Sumber: Glickman et.al., 2009, p.11)

## 1.8 Kerangka Kajian

Kajian ini meninjau kualiti penyeliaan pengajaran secara umum dan tanggapan guru-guru terhadap kualiti penyeliaan yang dilaksanakan di sekolah-sekolah kebangsaan Zon Batu Anam, Segamat. Rajah 1.1 menunjukkan kerangka konsep kajian yang dijalankan. Kerangka konsep ini menunjukkan tanggapan guru-guru terhadap kualiti pelaksanaan penyeliaan pengajaran oleh penyelia dan impaknya kepada efikasi sendiri mereka.



Rajah 1.2: Kerangka Kajian

## 1.9 Kepentingan Kajian

Penggunaan pendekatan yang sama untuk semua masalah tidak lagi dianggap relevan dalam usaha meningkatkan pendidikan negara kepada pendidikan bertaraf dunia. Segala kemelut, permasalahan dan cabaran yang terdapat dalam sistem pendidikan negara kita perlu ditangani segera agar dapat mencapai kecemerlangan yang dimatlamatkan. Oleh yang demikian, satu perubahan yang besar perlu dilakukan dalam pola pengurusan pengajaran khususnya dari aspek penyeliaan agar keperluan dan kemenjadian guru dapat dipertingkatkan dan ditambahbaik pada saban hari.

Sehubungan dengan itu, adalah pengkaji mengharapkan dapatan kajian ini akan dapat memberi maklumat tentang tahap kualiti proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang dijalankan di sekolah-sekolah kebangsaan Zon Batu Anam, Segamat. Oleh itu, pihak yang terlibat khususnya Kementerian Pelajaran Malaysia, Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, Jabatan Pelajaran Negeri, Pejabat Pelajaran Daerah, dan Guru Besar sendiri dapat memanfaatkan kajian ini bagi mengatasi kekurangan dan kelemahan dalam amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran yang sedia ada di sekolah. Diharapkan kajian ini juga dapat memberikan maklumat untuk merancang dan merangka kursus atau latihan yang berkaitan dengan aspek penyeliaan di kalangan Guru Besar, Penolong Kanan atau mereka yang diberi amanah dan tanggungjawab untuk melaksanakan penyeliaan pengajaran di sekolah.

Melalui pendekatan ini mereka yang terlibat akan dapat dibekalkan dengan pengetahuan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran teknikal yang tinggi yang sepatutnya dimiliki seperti yang dinyatakan oleh (Glickman et.al, 2009). Maklumat ini juga diharap dapat membantu Guru Besar atau penyelia memahami makna dan fungsi penyeliaan yang sebenar dan membantu mereka dalam merancang dan melaksanakan proses penyeliaan pengajaran yang lebih sistematik. Langkah-langkah penambahbaikan dapat dilakukan supaya proses penyeliaan yang dipandang remeh dapat dijadikan sebagai kayu pengukur kepada efikasi guru secara khususnya dan kecemerlangan sekolah secara amnya. Kajian ini juga diharapkan dapat menjadi

maklumat tambahan kepada pengkaji-pengkaji yang akan datang berkaitan amalan penyeliaan pengajaran yang boleh memperkembangkan lagi profesionalisme guru-guru.

Guru adalah agen yang melaksanakan dasar-dasar pendidikan di negara kita. Guru yang mempunyai tahap kecekapan diri dan komitmen yang tinggi akan mampu menyampaikan isi pelajaran dengan baik dan berkesan serta meningkatkan kerja mereka. Elemen ini adalah penting kerana kajian membuktikan bahawa efikasi guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran (Rafisah, 2010). Oleh itu, adalah diharapkan agar pihak yang terlibat tidak akan mengabaikan aspek penyeliaan dalam menentukan hala tuju sekolah yang selama ini lebih memfokuskan kepada aspek kemenjadian murid berbanding aspek peningkatan profesionalisme guru-guru.

Secara kesimpulannya, dapatan kajian ini diharap dapat dimanfaatkan oleh semua pihak sebaik mungkin dalam usaha memartabatkan profesion perguruan dengan meningkatkan tahap kualiti guru, kerjaya guru dan kebajikan guru agar profesion keguruan senantiasa dihormati dan dipandang tinggi. Hal ini mampu dilaksanakan melalui artikulasi yang jelas dan inisiatif mengikut bidang keutamaan ke arah memastikan pulangan atas pelaburan yang optimum dalam bentuk keberhasilan murid (PPPM, 2012, p.10).



### **1.10 Batasan Kajian**

Terdapat beberapa batasan kajian yang dapat disimpulkan melalui kajian ini. Pertamanya, aspek kualiti penyeliaan pengajaran dalam kajian ini hanya melibatkan tiga prasyarat yang telah dinyatakan dalam model penyeliaan (Glickman et.al 2009) iaitu Pengetahuan, Kemahiran Interpersonal dan Kemahiran Teknikal.

Seterusnya ialah kajian ini terbatas kepada maklum balas daripada guru-guru Sekolah Kebangsaan di Zon Batu Anam, Segamat dan tidak boleh digeneralisasikan. Justeru itu, dapatan kajian ini tidak dapat menggambarkan secara menyeluruh tentang amalan penyeliaan dan hubungannya dengan efikasi guru yang dijalankan di Zon Batu Anam, Segamat.

Batasan kajian yang seterusnya ialah, kajian ini hanya menggunakan kaedah soal selidik sebagai instrumen dan kebolehpercayaan dapatan daripada soal selidik ini bergantung sepenuhnya kepada tahap kejujuran dan keikhlasan responden dalam menjawab soalan yang diberikan.

Pemilihan sekolah kajian adalah berdasarkan Zon Kurikulum 1 yang telah ditentukan oleh Pejabat Pelajaran Daerah Segamat. Kajian ini dijalankan di 8 buah sekolah kebangsaan yang terletak di dalam Zon Batu Anam, Segamat. Responden yang dipilih ialah semua guru-guru yang mengajar di sekolah-sekolah yang terpilih. Jumlah responden dianggarkan seramai 130 orang.

### 1.11 Prosedur Kajian

**Jadual 1.1 : Prosedur Kajian**

<b>BIL</b>	<b>PROSEDUR KERJA</b>	<b>JANGKA MASA</b>
1.	Membina cadangan dan sorotan penulisan	September - Oktober
2.	Memohon kebenaran daripada pihak-pihak tertentu	Oktober
3.	Memohon kebenaran daripada Pejabat Pelajaran Daerah Segamat	Oktober
4.	Mengubahsuai soal selidik dan melaksanakan kajian rintis	November
5.	Mengedarkan borang soal selidik kepada guru-guru di Zon Batu Anam, Segamat	Februari
6.	Mengumpul Data	Mac
7.	Menganalisa Data	April
8.	Membuat kesimpulan dan rumusan hasil kajian	Mei

## **1.12 Definisi**

### **1.12.1 Definisi Istilah**

#### **1.12.1.1 Penyeliaan Pengajaran**

Istilah ini merujuk kepada usaha-usaha yang dilakukan oleh pihak tertentu seperti penyelia atau individu yang diberikan tanggungjawab untuk membantu, membimbing dan memandu seseorang guru menjalankan tugas mengajar dengan lebih berkesan sebelum, semasa dan selepas sesuatu proses pengajaran dan pembelajaran dijalankan. Penyeliaan pengajaran juga membawa maksud yang positif iaitu satu usaha bagi membantu guru meningkatkan prestasi pengajaran mereka dan bukan mencari kesalahan semata-mata.

#### **1.12.1.2 Penyeliaan**

Penyeliaan adalah proses pemantauan dan penilaian yang dijalankan di sekolah-sekolah untuk meningkatkan keberkesanan pengajaran yang menjurus kepada pencapaian sekolah (Glickman, 1985, p. 4).

#### **1.12.1.3 Pencerapan**

Pencerapan mengikut Kamus Dewan bermaksud perbuatan (proses) mencerap sesuatu fenomena. Menurut Glickman, (1985), pencerapan adalah membuat pemerhatian dan seterusnya membuat penilaian. Oleh itu pencerapan adalah tugas dan peranan khusus berkaitan dengan pengajaran yang dilaksanakan oleh seseorang penyelia yang telah diberikan amanah. Tugasnya adalah membuat pemerhatian pengajaran guru di dalam kelas seterusnya meliputi bidang membimbing dan menunjuk ajar guru dalam aspek-aspek pengajaran-pembelajaran

seperti strategi, pendekatan, kaedah, dan teknik pengajaran, penggunaan bahan bantu mengajar (BBM), kawalan bilik darjah dan pentadbiran kelas.

#### **1.12.1.4 Amalan**

Mengikut kamus dewan, amalan ialah sesuatu yang dilakukan atau dilaksanakan sebagai satu kebiasaan atau norma. Dalam konteks kajian ini, amalan bermaksud aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan penyeliaan seperti prosedur penyeliaan, bagaimana penyeliaan dijalankan, prasyarat yang dipatuhi oleh penyelia, kekerapan penyeliaan dan siapa yang melakukan tugas penyeliaan.

#### **1.12.1.5 Penyelia**

Setiap sekolah mempunyai orang yang berbeza dalam menjalankan tanggungjawab penyeliaan. Terdapat sekolah yang memberikan tugas penyeliaan sepenuhnya kepada Guru Besar namun terdapat sesetengah sekolah yang memberikan tanggungjawab kepada Guru Penolong Kanan, Guru Kanan Matapelajaran, Ketua-ketua Bidang, Ketua-ketua Panitia manakala Guru Besar memberikan tumpuan kepada keseluruhan pentadbiran di sekolah. Glickman, Gordon dan Ross-Gordon (2004), mendefinisikan penyelia sebagai seseorang yang bertanggungjawab terhadap ciri-ciri sekolah yang berjaya. Mereka ini bertanggungjawab dan komited kepada proses, fungsi dan tugas-tugas penyeliaan.

## **1.12.2 Definisi Operasional**

### **1.12.2.1 Pengetahuan**

Kamus Dewan mendefinisikan pengetahuan sebagai cabang ilmu atau penyelidikan mengenai sesuatu perkara dan dalam kajian ini merujuk kepada pengetahuan yang perlu ada pada penyelia ialah pengetahuan dalam menjalankan penyeliaan. Ini kerana penyelia perlu memahami bagaimana pengetahuan orang dewasa dan pembangunan profesionalisme guru serta alternatif amalan penyeliaan boleh membantu untuk mengubah sikap dan norma guru sebagai seorang guru yang bekerja di sebuah sekolah biasa.

### **1.12.2.2 Kemahiran Teknikal**

Menurut Glickman (2009), kemahiran teknikal merujuk kepada pengetahuan dan keupayaan khusus yang diperlukan oleh penyelia untuk melaksanakan tugas-tugas utama sebagai penyelia merangkumi aktiviti merancang, mentaksir, membuat pemerhatian, dan menilai proses pengajaran.

### **1.12.2.3 Kemahiran Interpersonal**

Kemahiran hubungan manusia (*human relations skill*) atau kemahiran interpersonal iaitu keupayaan penyelia untuk berkomunikasi dan bekerjasama dengan guru dan memotivasi mereka agar mereka berusaha untuk memperoleh prestasi baik (Glickman, 2009).

#### **1.12.2.4 Kualiti Penyeliaan**

Kamus Dewan mendefinisikan kualiti sebagai darjah kecemerlangan atau peringkat kebaikan sesuatu perkara. Dalam kajian ini kualiti penyeliaan merujuk kepada darjah kecemerlangan sesebuah proses penyeliaan yang dilakukan.

#### **1.12.2.5 Efikasi Guru**

Bandura (1997) telah mendefinisikan efikasi sendiri sebagai pertimbangan seseorang mengenai kemampuannya mengelola dan melaksana tindakan-tindakan yang perlu untuk mencapai prestasi yang ditetapkan. Oleh itu, dalam kajian ini, efikasi guru bermaksud penglibatan dalam proses membuat keputusan tentang aktiviti-aktiviti di bilik darjah iaitu penyeliaan.

#### **1.12.2.6 Komitmen Guru**

Komitmen berkait rapat dengan perasaan emosi, idea, falsafah dan nilai yang dipegang atau diinternalisasikan oleh seseorang individu ketika menjalankan tugas (Meyer dan Allen, 1997). Maka dalam kajian ini, komitmen bermaksud perasaan tanggungjawab, penglibatan, kesetiaan dan perasaan pemilikan oleh guru terhadap tugas mereka sebagai seorang pendidik.

#### **1.12.2.7 Efikasi personal**

Menurut Bandura (1997), efikasi sendiri / personal berhubungan dengan kepercayaan diri seseorang untuk dapat mencapai apa yang diinginkannya. Dari perspektif kajian ini, efikasi personal merujuk kepada kepercayaan dan keupayaan diri guru untuk menyempurnakan tugasannya.

#### **1.12.2.8 Komitmen Terhadap Organisasi**

Komitmen mengikut Mowday, Porter dan Steers (1982) melibatkan nilai, manfaat yang boleh diperolehi dan juga kekuatan serta perasaan keperluan individu berkenaan. Komitmen membawa maksud positif, suatu perasaan positif terhadap pencapaian dan prestasi yang diinginkan oleh seseorang individu. Komitmen kepada organisasi merujuk kepada tahap kesediaan guru memberi sumbangan yang gigih serta komited dalam usaha untuk menolong sekolah mencapai kecemerlangan.

#### **1.12.2.9 Kepuasan dengan Keadaan Kerja**

Kotler (2003) mendefinisikan kepuasan sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang yang dialami setelah membandingkan antara persepsi prestasi atau hasil usahanya. Dalam konteks ini, kepuasan dengan keadaan kerja bermaksud perasaan yang dialami oleh guru mengenai keadaan tugasnya sebagai seorang guru.

#### **1.12.2.10 Keyakinan Terhadap Rakan Sejawat**

Menurut Kamus Dewan, kepercayaan merujuk kepada kepercayaan yang sungguh-sungguh, kepastian, kesungguhan, dan ketententuan terhadap sesuatu aspek. Dalam kajian ini keyakinan terhadap rakan sejawat bermaksud kepercayaan individu terhadap rakan-rakannya di dalam organisasi yang sama iaitu sekolah.

### 1.13 Penutup

Tanggungjawab utama Guru Besar adalah sebagai pengurus dasar-dasar kurikulum supaya menjamin proses pengajaran dan pembelajaran berjalan lancar, berkesan, dan berkualiti. Pelbagai kaedah dan pendekatan yang sistematik telah digunakan untuk mencapai matlamat organisasi yang telah disasarkan. Bermulalah dari peringkat akar umbi lagi iaitu, menyemak buku rekod mengajar, menyemak buku latihan murid hinggalah kepada penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah.

Pelaksanaan proses penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah ini telah diwartakan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia melalui surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987. Dalam surat pekeliling ini Guru Besar telah diberi penurunan kuasa (*empowerment*) sebagai pengurus kurikulum di sekolah untuk menjalankan penyeliaan ke atas guru-guru. Walaupun pelbagai pendekatan atau model penyeliaan telah digunakan sehingga ke hari ini, namun jika dilihat kepada objektif penyeliaan yang dimatlamatkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia sebagaimana yang disebut dalam kerangka kajian, justeru perlu dikaji sejauh manakah kualiti penyeliaan yang telah dijalankan ini membawa impak dan perubahan kepada efikasi guru.



## RUJUKAN

- Abdul Raof Dalip & T. Subahan Mohd Meerah. (1991). *Isu-isu Latihan Mengajar*. Shah Alam: Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Abdul Shukur Abdullah. (1988). Pengurusan Penyeliaan Dalam Suasana Sekolah- Isu Dan Strategi. *Jurnal kementerian pendidikan*, 32 (7); 33-39.
- Acheson, K.A., & Waite, D.E. (1998). Foundations in supervision. In F. Gerald & E. Pajak (Eds.), *Handbook of research on school supervision* (pp. 177-180). NY: Simon and Schuster Macmillan.
- Anderson, R.H. & Snyder, K.J. (1998). *Functions of school supervision*. In F. Gerald, & E. Pajak (Eds.), *Handbook of research on school supervision* (pp. 341-373). NY: Simon and Schuster Macmillan
- Anderson, L.M., Raphael, T.E, Englert, C.S. & Stevens, D.D. 1991. *Teaching Writing with a New Instructional Model. Variations in Teachers' Beliefs, Instructional Practice, and Their Students' Performance*. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, in Chicago, April 1991.
- Areglado, R. J. (1998). Supervision in elementary schools. In F. Gerald & E. Pajak (Eds.), *Handbook of research on school supervision* (pp. 591- 600). NY: Simon and Schuster Macmillan
- Amor, D., Conroy-Oseguera, P., Cox, M., King, N., McDonnell, L. Pascal, A., Pauly, E., & Zellman, G. (1976). *Analysis of the school preferred reading programs in selected Los Angeles minority schools. REPORT NO. R-2007-LAUDS*. Santa Monica, CA:Rand Corporation (ERIC Document Reproduction Service No. 130 243)
- Ashton, P. T., and Webb, R. B. (1986). Teachers' sense of efficacy, classroom behavior, and student achievement. In P. T. Ashton and R. B. Webb. *Teachers' Sense of Efficacy and Student Achievement* (pp. 125-144). New York and London: Longman.

- Azizi Yahaya, et. al. (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur : PTS Professional Publishing Sdn.Bhd.
- Azizi Yahaya, et. al. (2010). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur : PTS Professional Publishing Sdn.Bhd.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. 1993. *Perceived self-efficacy in cognitif development and functioning*. Educational Psychologist 28(2): 117-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Berman, P., McLaughlin, M., Bass, G., Pauly, E., & Zellman, G. (1977). Federal programs supporting educational change. Vol. VII: Factors affecting implementation and continuation (Report No. R-1589/7-HEW). Santa Monica, CA: The Rand Corporation (ERIC Document Reproduction Service No. 140 432).
- Blasé, J. & Blasé, J. (2004). *Handbook of instructional leadership: How successful principals promotes teaching and learning (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Castles-Bentley, J., Fillion, S., Allen, D., Ross, J., & Gordon, S. P. (2005). Standards for instructional supervision: Questions and issues. In Gordon, S. P. (Ed.), *Standards for instructional supervision: Enhancing teaching and learning*. Larchmont, NY: Eye on Education.
- Chapman, D.W. (1983). A model of the influences on teacher retention. *Journal of Teacher Education*, 34, 43-49.
- Clark, A. O. & Olumese H. A. (2011). *Effective supervision as a challenge in technical and vocational education delivery: ensuring quality teaching/ learning environment and feedback mechanism*. University of Benin, Nigeria.

- Coladarci, T. and Breton, W. A. (1997). Teacher efficacy, supervision, and the special education resource-room teacher. *Journal of Educational Research*, 90(4), 230–240.
- Cooley, V. E., & Shen, J. (2003). School accountability and professional job responsibilities: A perspective from secondary principals. *National Association of Secondary Principals' s Bulletin*, 87, 10-25.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2008). *Principals improving instruction: Supervision, evaluation, and professional development*. Boston: Pearson
- Ebmeier, H. (2003). How supervision influences teacher efficacy and commitment: An investigation of a path model. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18, 110- 141.
- Eisemon, T. O. et. al. (1989). *Empirical results and conventional wisdom: strategies for increasing primary school effectiveness in Burundi*. Paper presented to World Bank Seminar on Effective Schools in Developing Countries. September 1989.
- Elliot, E. M., Isaacs, M. L., & Chugani, C. D. (2010). Promoting self efficacy in early career teachers: A principal's guide for differentiated mentoring and supervision. *Florida Journal of Educational Administration & Policy*, (4) 1, 131-146.
- Farmer, J., Hauk, S., & Neumann, A. M. (2005). Negotiating reform: Implementing process standards in culturally responsive professional development. *The High School Journal*, 88(4), 59-71.
- Fullan, Micheal and Pomfret, Alan (1977). Research on curriculum and instruction implementation. *Review of Educational Research*, 47(1), 335-397.
- Garmston, R. J., Lipton, L. E. & Kaiser, K. (1998). The psychology of supervision. In F. Gerald & E. Pajak (Eds.), *Handbook of research on school supervision* (pp.242- 286). NY: Simon and Schuster Macmillan

- Prof Madya Dr. Abdul Ghani Kanesan & Dr K.Anandan (2010). *Pengaruh kepemimpinan pentadbir sekolah terhadap pembelajaran pelajar : peranan efikasi kolektif guru sebagai mediator*. USM
- Ghazali Othman. (2001). Sekolah berkesan dan program pembaikan sekolah di Malaysia. *Diges Pendidik*, 1(2), 1-8.
- Giallo, R. & Little, E. (2003). Classroom Behavior Problems: *The Relationship Between Preparedness, Classroom Experiences, And Self-Efficacy In Graduate And Student Teachers*. Australian Journal Of Educational & Developmental Psychology. Vol. 3:p21-34.
- Gibson, S. & Dembo, M. (1984). *Teacher efficacy: A construct validation*. Journal Of Educational Psychology. Vol. 76(4):P569-582.
- Glickman, C.D. (1985), *Supervision of Instruction: A Developmental Approach*. Allyn and Bacon, Boston, MA.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P. and Ross-Gordon, J. (2004). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P. and Ross-Gordon, J. (2009). *Supervision and instructional leadership*. (8th ed.). International edition. Boston: Pearson.
- Goddard, R. G., Hoy, W. K., & Woolfolk-Hoy, A. (2004). Collective efficacy beliefs: Theoretical development, empirical evidence and future directions. *Educational Researcher*, 33, 3-13.
- Goodwin, R. H., Cunningham, M. L., & Childress, R. (2003). The changing role of the secondary principal. *Bulletin*, 87, 26-42.
- Guilford, J.P. (1956). *Fundamental statistics in psychology and education*. New York: McGraw – Hill
- Gurnam Kaur Sidhu & Chan Yuen Fook. (2010). Formative supervision of teaching and learning: issues and concerns for the school head. *European Journal of Scientific Research ISSN 1450-216X Vol.39 No.4 (2010), pp.589-605*

- Hamdan Said & Rahimah Abdul Rasid. (2011). *Amalan penyeliaan dan pembelajaran di sekolah-sekolah kebangsaan di Daerah Melaka Tengah, Melaka*. UTM
- Harris, B. M. (1998). Paradigms and parameters of supervision in education. In F. Gerald & E. Pajak (Eds.), *Handbook of research on school supervision* (pp.134). NY: Simon and Schuster Macmillan.
- Henson, R. K. (2002). *Teacher self-efficacy: Substantive implication and measurement dilemmas*. Retrieved 6 February 2007 from [http://www.des.emory.edu/mfp/ERE\\_keynote.PDF](http://www.des.emory.edu/mfp/ERE_keynote.PDF)
- Iwanicki, E. F. (1998). Evaluation in supervision. In F. Gerald & E. Pajak (Eds.), *Handbook of research on school supervision* (pp.138-175). NY: Simon and Schuster Macmillan.
- Jacob, B. A., & Lefgren, L. (2007). Can principals identify effective teachers? Evidence in effective performance evaluation in education. *Journal of Labor Economics*, 26(1), 101-133.
- Kemmerer, F. (1990). An integrated approach to primary teacher incentives. In D. W. Chapman and C. A. Carrier (Eds.), *Improving educational quality. A global perspective*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Khalid Johari. (2010). Perkembangan efikasi guru sekolah menengah di Sabah. *Jurnal Kemanusiaan Bil.20*. ISSN: 1675-1930. Universiti Teknologi Malaysia.
- Khalid Johari, Zurida Ismail, Shuki Osman, & Ahmad Tajuddin Othman. (2009). Pengaruh jenis latihan guru dan pengalaman mengajar terhadap efikasi guru sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan Malaysia* 34(2)(2009): 3 – 14.
- Krejcie, R.V. dan Morgan, D.W. (1970). *Determining sample size for research. Educational and Psychological Measurements*, 30, 607-610.
- Light, G. and Cox, R. (2001). *Learning and teaching in high education: The Reflective Professional*. London: Sage Publications.

- Lockheed, M. E., and Verspoor, A. M. (1991). *Improving primary education in developing countries*. Washington, DC: World Bank. Retrieved August 7, 2007, from Questia database: <http://www.questia.com/PM.qst?a=oandd=104444945>
- Looney, L. (2003). *Understanding teachers' efficacy beliefs: The role of professional community*. Doctoral Dissertation. University Of Maryland.
- M. Al-Muzzammil Yassin & Kamariah Matrawi (2011). *Komunikasi interpersonal guru di sekolah rendah Zon Maharani Muar*. UTM
- Malaysia, Kementerian Pelajaran. (2012). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Malaysia, Kementerian Pelajaran. (1987). Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 *Penyeliaan pengajaran-pembelajaran di dalam kelas oleh pengetua/guru besar sekolah*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Masitah Hj Mohd Yusof et. al (2011). Faktor-faktor yang mempengaruhi efikasi sendiri guru sekolah menengah di Malaysia dalam pelaksanaan Pendidikan Alam Sekitar. *Malaysian Journal of Environmental Management* 12(2) (2011): 91-111
- McDonnough, J. T., & Matkins, J. J. (2010). *The role of field experience in elementary preservice teachers' self-efficacy and ability to connect research to practice*. *School Science and Mathematics*, 110(1), 13-23.
- Mohd Kassim Jaafar. (1998). *Penyeliaan pengajaran: Amalan dan fungsinya dari persepsi guru*. Unpublished Master of Education Thesis, University Technology Malaysia, Skudai, Johor
- Mohd Majid Konting (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Mohd Najib Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Universiti Teknologi Malaysia : Johor.

- Mohamad Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Johor: UTM
- Mohd Salleh Lebar. (2000). *Pentadbiran pendidikan dan pendidikan di Malaysia*. Addison Wesley, Longman Malaysia Sdn Bhd, KL
- Mohd Zufadly Othman et.al (2011). Kajian penyeliaan pembelajaran dan pengajaran guru Kemahiran Hidup di Sekolah menengah kebangsaan Ulu Tiram, Pasir Gudang: UTM.
- Nazaruddin et. al. (1992). Penyeliaan Pendidikan : Kepimpinan Intruksi Guru Besar dan Pengetua. *Jurnal Pendidikan*, 36, 22-35.
- Nolan, J. Jr. and Hoover, L. A. (2004). *Teacher supervision and evaluation: Theory into practice*. Hoboken: John Wiley.
- Nolan, J. F. & Hoover, L. A. (2008). *Teacher supervision and evaluation: Theory into practice* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Oduro, G. (2008, September). *Increased enrolment does not mean quality education* [Electronic version]. Ghana News Agency. Retrieved from <http://news.myjoyonline.com/education/200809/20151.asp>.
- Opare, J. A. (1999). *Academic Achievement in Private and Public Schools: Management makes the difference*. *Journal of Educational Management*, 2, 1-12.
- Radi, Y. (2007). *Amalan Penyeliaan Pengajaran Terhadap Guru-Guru Sains Di Sekolah Menengah Daerah Muar Johor*. Universiti Teknologi Malaysia: Projek Ijazah Sarjana.
- Rafisah Osman. (2010). *Hubungan Kualiti Penyeliaan Pengajaran Dan Pembelajaran Di Bilik Darjah Dengan Efikasi Guru*. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, Vol. 25, 53–71, 2010

- Ramaiah, A. L. (1999). *Kepemimpinan Pendidikan - Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya : IBS Buku Sdn. Bhd.
- Ross, J.A. (1992). *Teacher efficacy and the effects of coaching on student achievement*. Canadian Journal Of Education, 17(1):P51-65.
- Ross, J. A. (1994). *Beliefs that make a difference: the origins and impacts of teacher efficacy*. Paper Presented At The Annual Meeting Of The Canadian Association For Curriculum Studies
- Rusmini Ku Ahmad. (2010). *Relation of leadership, teachers' commitment, teacher's competency, best practices to school effectiveness*. Institut Aminuddin Baki. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Ruzilayati Rameli. (2008). *Mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam kalangan guru teknikal sekolah menengah teknik Daerah Johor Bahru*. Laporan Projek Ijazah Sarjana Muda. UTM.
- Sarimah, I., Chia , P., & Rohana , H. (2011). *Komponen Penyeliaan Pengajaran Guru-guru Teknikal di Malaysia*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Schon, D. (1971). *Beyond the stable state*. New York: Random House.
- Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. (2002). *Supervision: A redefinition* (7th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Sharma, S. et. al. (2011). Concerns of Teachers and Principals on Instructional Supervision in Three Asian Countries. *International Journal of Social Science and Humanity, Vol. 1, No. 3, September 2011*.
- Shaughnessy, M. F. (2004). An interview with Anita Woolfolk: The educational psychology of teacher efficacy. *Educational Psychology Review. 16* (2): 153-176.
- Sullivan, S. and Glanz, J. (2000). *Supervision that improves teaching: Strategies and techniques*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.



- Tang, K. N., & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2006). Budaya organisasi dan komitmen guru dalam pelaksanaan pengurusan kualiti menyeluruh di sekolah-sekolah menengah Zon Bukit Mertajam. *Jurnal Teknologi*, 45(E) Dis. 2006: 17-28. Universiti Teknologi Malaysia.
- Treslan, D. L. (2008). Educational supervision in a 'transformed' school organization. *Morning Watch, Fall 2008, Vol. 36(1-2), 8 pp.*
- Tschannen-Moran, M., Hoy, A.W, & Hoy, W. K. (1998). *Teacher efficacy: Its meaning and measure*. *Review Of Educational Research*, 68, 202-248.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, A. (2002). *The influence of resources and support on teachers' efficacy beliefs*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA.
- Tucker, P. D. (2003). The principalship: Renewed call for instructional leadership. In D. L. Duke, M. Grogan, P. D. Tucker, & W. F. Heinecke (Eds.), *Educational leadership in an age of accountability: The Virginia experience* (pp. 97-113). Albany, NY: State University of New York Press.
- Tuckman, W.B. (1988). *Conducting Educational Research*. New York: Harcourt Jovanovick.
- Wan Mohd Zahid Mohd Nordin. (1993). *Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Waugh, R.G. and Punch, K.F. (1987) Teacher receptivity to systemwide change in the implementation stage. *Review of Educational Research*, 57(3), 237-254.
- Wood, A. L. (2005). The importance of principals: Site administrators' roles in novice teacher induction. *American Secondary Education*, 33(2), 39-62.
- Zepeda, S. J. (2007a). *Instructional supervision: Applying tools and concepts* (2<sup>nd</sup> ed.). NY: Eye on Education.