

PENYELIAAN INSTRUKSIONAL DAN KAPASITI GURU SEKOLAH MENENGAH DI DAERAH BARAT DAYA, PULAU PINANG

* Norizan Binti Abdul Patah

Al Amin Mydin

Universiti Sains Malaysia

*norizanpatah@student.usm.my

ABSTRACT

This study aimed to examine the level of instructional supervision and teacher capacity. This study aims to identify influence of instructional supervision on teacher capacity. A total of 260 teachers from 11 secondary schools in the Southwest district, Penang was randomly selected as the study sample. This quantitative study uses a survey method. The data were analyzed using descriptive and inferential statistics. Findings showed that instructional supervision, and teacher capacity are at a high level. The findings also found that instructional supervision have a significant influence on teachers' capacity. In conclusion, school administrators should ensure that instructional supervision is implemented effectively and at the same time develop the capacity of teachers.

Keywords: Instructional Supervision, Teacher Capacity

PENGENALAN

Guru merupakan pelaksana dasar bagi Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam mencapai matlamat kurikulum pendidikan. Guru bukan sahaja memegang watak sebagai penyampai ilmu pengetahuan dan kemahiran kepada pelajar, tetapi juga bertanggungjawab menyuburkan minat, memperkembangkan bakat dan kebolehan murid-murid. Guru juga merupakan sumber untuk membina daya pemikiran yang analitikal, kritikal dan kreatif bagi membentuk insan yang berupaya menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlaku. Justeru, guru perlu menyiapkan diri dengan segala ilmu pengetahuan, kemahiran, dan sikap supaya mencapai matlamat selari dengan kandungan dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK).

Dalam usaha mencapai standard kualiti pendidikan negara agar setaraf dengan dunia luar, pihak kementerian sedar akan keperluan sumber manusia yang harus dibangunkan. Cabaran besar yang harus dihadapi adalah untuk melahirkan guru yang berkualiti agar matlamat kemenjadian murid tercapai. Pengetua sebagai pemimpin instruksional harus memastikan setiap guru dibawah seliaannya benar-benar mahir dan berupaya mencapai standard kualiti yang ditetapkan seperti mana yang terkandung dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bil 3/1987. Hal ini adalah kerana penyeliaan instruksional yang dijalankan secara sistematik merupakan satu proses yang boleh meningkatkan daya profesionalisme guru-guru sejajar dengan falsafah, matlamat dan objektif sistem pendidikan negara. Pembangunan kapasiti guru secara "*stand alone system*" hendaklah diubah kepada sokongan profesional (Amin Senin, 2019). Sokongan secara profesional ini tidak terkecuali membabitkan pengetua yang bertindak sebagai penyelia kepada guru-guru.

PENYATAAN MASALAH

Transformasi pendidikan yang efektif harus berfokus kepada usaha meningkatkan pencapaian murid dan pada masa yang sama memberi penekanan terhadap inisiatif membangunkan kapasiti guru secara berterusan. Menyedari akan kepentingan kapasiti guru dalam meningkatkan kualiti kemenjadian murid, kementerian pendidikan dalam Naratif Baharu Amalan Pendidikan 2019 telah meletakkan pembangunan kapasiti guru sebagai agenda utama yang perlu diberi perhatian serius. Hal ini kerana berdasarkan Laporan Jemaah Nazir tahun 2013 terhadap penilaian kualiti pengajaran dan pembelajaran hanya 12 peratus guru mendapat skor baik dan cemerlang, 52 peratus guru mendapat skor harapan, 31 peratus guru mendapat skor memuaskan dan 5 peratus guru mendapat skor lemah (Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti KPM, 2014).

Malahan laporan terkini Jemaah Nazir Negeri Pulau Pinang bagi tahun 2020 dalam penilaian taraf kualiti pengajaran dan pembelajaran guru, sebanyak 57 peratus guru memperoleh skor sederhana, 36 peratus guru mendapat skor baik dan hanya terdapat 8 peratus guru berada pada skor cemerlang. Selain itu, pada tahun 2011 Akademi Kepimpinan Pengajian Tinggi (AKEPT), Kementerian Pengajian Tinggi telah menjalankan kajian kualitatif tentang pengajaran guru. Daripada pemerhatian terhadap 125 pengajaran di 41 buah sekolah di seluruh Malaysia, didapati hanya 12 peratus daripada pengajaran disampaikan pada standard yang tinggi, iaitu melaksanakan lebih banyak amalan terbaik pedagogi, manakala 38 peratus lagi berada pada standard yang memuaskan. Sebaliknya 50 peratus daripada pemerhatian kajian menunjukkan bahawa pengajaran yang disampaikan tidak memuaskan (PPPM 2013-2025). Laporan-laporan ini jelas menunjukkan bahawa masih terdapat lompong dari aspek pengetahuan, kemahiran mahupun sikap yang perlu diperbaiki bagi memastikan kapasiti guru berada tahap yang sepatutnya.

Selain itu, rombakan besar dalam sistem pendidikan seperti pelaksanaan kurikulum standard sekolah menengah (KSSM) khususnya menyaksikan banyak perkara-perkara baharu yang perlu dikuasai oleh guru-guru sama ada dalam aspek pengetahuan kandungan, pedagogi dengan aplikasi kaedah terkini seiring dengan keperluan melahirkan murid seimbang yang dapat menangani cabaran semasa dan masa hadapan. Ini bermakna guru harus bersifat dinamik supaya sentiasa relevan dengan peredaran masa. Namun demikian, dapatan pada tahun 2018 berkaitan penilaian standard 4 (proses pengajaran dan pembelajaran) SKPMg2 yang dilakukan oleh jurulatih utama menunjukkan sebanyak 75 peratus guru hanya mencapai taraf minimum/baik sahaja dalam penerapan pembelajaran abad ke-21 (KPM,2018). Hasil dapatan juga mendapati konsep dan penyoalan yang menjurus kepada Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT) dalam PdP kurang diterapkan oleh guru. Ini jelas menunjukkan bahawa kapasiti guru dari aspek pengetahuan dan kemahiran perlu ditambah baik.

Justeru pemimpin profesionalisme di sekolah bertanggungjawab untuk memastikan aktiviti kurikulum melalui proses pengajaran dan pembelajaran oleh guru-guru berjaya dilaksanakan dan keberkesanan pelaksanaan kurikulum di sekolah seharusnya memerlukan penyeliaan yang rapi dan sistematik sepertimana yang termaktub dalam Surat Pekeliling Ikhtisas Bil.3/1987. Ini adalah bagi memastikan matlamat akhir proses penyeliaan instruksional tercapai iaitu pembangunan diri pelajar dalam pembelajarannya, dan pembangunan diri guru serta kemahirannya dan akhir sekali dapat memastikan kejayaan pelaksanaan kurikulum sekolah (Surat Pekeliling Ikhtisas Bil 3/1987). Mislinah Makin et al. (2018) mendapati penyeliaan instruksional penting dalam meningkatkan kompetensi dan kapasiti guru. Rangsangan melalui penyeliaan akan meningkatkan tahap prestasi yang lebih baik kerana peningkatan prestasi pengajaran guru akan meningkatkan pencapaian murid (Suresh Kumar,2016).

Namun begitu, respon yang membimbangkan diperoleh apabila segelintir guru menganggap penyeliaan instruksional tidak memberi kesan positif kepada guru (Razianna Abdul Rahman, 2012). Salah satu faktor tanggapan ini disebabkan oleh kemahiran serta kepakaran penyelia diragui (Hamdan

Said & Mohd Ali Sukor, 2019). Tetapi tidak ada dapatan kajian yang konsisten mengenai penyeliaan instruksional yang memberi kesan kepada dimensi sikap guru (Mat Rahimi Yusof & Mohd Yusri Ibrahim, 2015). Oleh itu, isu ini telah menarik perhatian para penyelidik untuk meneliti pengaruh dimensi penyeliaan instruksional terhadap kapasiti guru. Dapatan-dapatan ini juga memberi ruang bagi menjalankan kajian berkaitan penyeliaan instruksional bagi mendapatkan hasil sebenar kajian.

Oleh demikian, berdasarkan situasi ini pengkaji berpendapat bahawa terdapat keperluan untuk mengkaji pengaruh penyeliaan instruksional terhadap kapasiti guru. Diharapkan kajian ini menjadi dapatan kajian empirikal yang dapat menjadi rujukan pada pengkaji seterusnya. Kajian ini akan dijalankan di sekolah menengah di Daerah Barat Daya Pulau Pinang.

OBJEKTIF

1. Mengetahui tahap penyeliaan instruksional dan kapasiti guru
2. Mengetahui pengaruh penyeliaan instruksional terhadap kapasiti guru.

HIPOTESIS KAJIAN

Ho1: Tidak terdapat pengaruh secara signifikan penyeliaan instruksional terhadap pengajaran kapasiti guru.

Penyeliaan Instruksional

Penyeliaan instruksional bertujuan untuk meningkatkan kualiti amalan pengajaran sekaligus meningkatkan kualiti hasil pembelajaran pelajar (Zepeda, 2006). Dalam usaha untuk menyediakan pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti, penyeliaan instruksional memerlukan tahap kefahaman yang tinggi dan komitmen daripada pemimpin pengajaran di sekolah. Pemahaman dan komitmen pemimpin adalah penting untuk memastikan matlamat dan objektif pendidikan, iaitu untuk membolehkan pembelajaran berlaku (Glickman et al., 2010). Aktiviti penyeliaan atau pemantauan dijalankan bagi mengesan keberkesanan program instruksional dan usaha penambahbaikan segera dilakukan jika terdapat kelompangan. Aktiviti penyeliaan yang terancang dan sistematik boleh dijadikan sebagai pemangkin kepada penambahbaikan guru dan sekolah (Arsaythamby Veloo & Mary Macdalena, 2013).

Dayana Farzeeha Ali dan Mohd Anizam Mohd Daud (2014) menyatakan penyeliaan instruksional yang baik merupakan satu ruang dan kaedah dalam memberi bantuan ilmu pengetahuan dan kemahiran kepada guru. Kajian Glickman et al. (2017) mendapati penyeliaan yang berkualiti dapat dicapai jika penyelia mempunyai kemahiran pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal. Penyelia perlu mempunyai pengetahuan yang luas dalam bidang yang berkaitan dan berusaha untuk menterjemahkan pengetahuan tersebut kepada kemahiran amalan penyeliaan (Olivia & Pawlas, 2004). Penyelia juga mesti mahir dalam tingkah laku interpersonal yang boleh digunakan untuk membawa perubahan yang positif pada guru yang diselia (Glickman et al., 2017).

Penyelia yang mempunyai tahap pengetahuan dan kemahiran yang tinggi perlu mewujudkan rasa kepercayaan daripada guru-guru. Ini kerana penyelia adalah individu yang mempunyai pengaruh yang kuat terhadap guru kerana guru memberi kepercayaan yang tinggi terhadap amalan kepemimpinan instruksional (Nor Aiza Zam Zam Amin, 2018). Penyeliaan yang dijalankan terbukti dapat mempengaruhi prestasi positif guru sekiranya penyeliaan dipersembahkan sebagai salah satu cara untuk pembangunan dan bukannya hanya berbentuk akauntabiliti semata-mata (Mohammed Sani Ibrahim,

2013). Selain itu juga, penyeliaan yang dijalankan secara beretika dapat meningkatkan iklim dan suasana pembelajaran yang bermutu (Shamsudin Mohamad & Kamarul Azmi Jasmi, 2011).

Mwesiga dan Okendo (2018), telah membuat kajian yang menunjukkan hubungan yang signifikan antara keberkesanan kepemimpinan dalam aktiviti menyelia terhadap sikap tanggungjawab profesional pengajaran guru. Penemuan ini bermaksud keberkesanan kepemimpinan di sekolah dalam penyeliaan dan pemantauan aktiviti pengajaran adalah faktor penting dalam memupuk komitmen profesional pengajaran guru, dari segi penyediaan dokumen pengajaran, menghadiri kelas, pengajaran berkesan di sekolah.

Selain itu, kajian oleh Che Khairuleffendi Che Kamaruzaman et al. (2019) pula mendapati kemahiran pengetahuan mempunyai pengaruh hubungan yang paling kuat diikuti kemahiran interpersonal. Dapatan juga menunjukkan tahap kepuasan hati guru terhadap proses penyeliaan yang telah dilalui, majoriti 90 peratus responden berpuas hati, dan hanya 10 peratus sahaja responden yang kurang berpuas hati tentang proses penyeliaan yang telah dilalui. Hasil kajian tersebut merumuskan bahawa guru perlu memahami tujuan utama penyeliaan adalah untuk membantu guru menyelesaikan masalah pengajaran dan kesukaran yang dihadapi bagi meningkatkan kualiti pengajaran. Guru-guru perlu optimis dan yakin dengan pelaksanaan penyeliaan. Di akhirnya sikap ini akan berupaya membentuk pemikiran yang positif, iaitu sanggup menerima teguran dan pandangan dengan terbuka. Ini kerana penyeliaan menghukum guru, tetapi merupakan jalan bagi mencari penyelesaian dan penambahbaikan dalam pengajaran dan pembelajaran.

Kapasiti Guru

Perubahan dunia pendidikan memerlukan kepemimpinan sekolah yang berperanan secara langsung dalam memastikan kapasiti guru berada pada tahap yang tinggi (Roslee Talip et al., 2011). Kapasiti guru merujuk kepada pengetahuan, kemahiran, perwatakan atau sikap yang seharusnya ada pada individu untuk memastikan mereka berfungsi sebagai guru yang berkesan (Howard & Aleman, 2008). Kapasiti guru amat penting bagi membolehkan mereka menyumbang secara optimum kepada kemenjadian murid sebagaimana yang diharapkan (Muhammad Faizal A. Ghani & Abd. Khalil Adnan, 2015). Kapasiti guru juga harus seiring dengan keperluan perubahan supaya pengajaran guru relevan dengan keperluan pembelajaran semasa (Muhammad Faizal A. Ghani & Abd. Khalil Adnan, 2015).

Kajian lepas menunjukkan bahawa untuk membantu pelajar mencapai standard baharu, guru perlu mempunyai asas pengetahuan yang lebih mendalam dan lebih fleksibel (O'Day et al., 1995). Ini termasuk pemahaman mengenai hubungan antara pengetahuan isi kandungan sesuatu subjek dan pengetahuan pedagogi (Grant, 2008). Ini kerana guru adalah golongan profesional iaitu golongan yang menguasai bidang pedagogi yang menjadi satu-satunya elemen terpenting yang dimiliki (Baharom Mohamad et al., 2013). Justeru pemimpin dan rakan sepasukan boleh memainkan peranan dalam membimbing dan memberi tunjuk ajar kepada guru seterusnya dapat meningkatkan perkembangan profesionalisme dan mutu pengajaran mereka (Baharom Mohamad et al., 2013).

Menurut kajian lepas, konsep kapasiti guru menegaskan bahawa seseorang guru perlu memiliki pengetahuan, kemahiran dan sikap bersesuaian yang diperlukan bagi membolehkan mereka menjadi pendidik yang efektif (Cochran-Smith et al. (2008) dipetik dalam Krim, 2009). Kajian Zanariah Wahab dan Zamri Mahamod (2017) berkaitan penggunaan kaedah baru dalam pdp mendapati bahawa guru sentiasa bersedia dalam mempelajari pendekatan baharu dengan meningkatkan ilmu pengetahuan berkaitan dengan segala perubahan dalam pedagogi mengajar dan sebagainya. Kesediaan guru menambah ilmu pengetahuan ini membuktikan sikap guru yang sentiasa komited dalam menempuh perubahan dunia pendidikan.

METODOLOGI KAJIAN

Rekabentuk Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif untuk mengukur pengaruh penyeliaan instruksional terhadap kapasiti guru. Kaedah kuantitatif yang digunakan dalam kajian ini adalah kaedah tinjauan. Kaedah tinjauan sesuai digunakan kerana kajian melibatkan bilangan sampel yang ramai dan pengumpulan data yang cepat dalam masa yang singkat (Gay et al., 2006). Oleh itu, borang soal selidik digunakan bagi tujuan mendapatkan data. Penggunaan borang soal selidik dapat menerangkan kajian secara menyeluruh mengenai sesuatu isu atau masalah, kutipan data yang cepat, sesuai bagi penggunaan saiz sampel yang besar, maklumat dapat dipungut dan dikutip secara terus daripada responden dalam masa yang singkat dan dapat membuat kenyataan umum berkenaan sesuatu populasi kajian (Chua, 2014). Penggunaan soal selidik juga digunakan penyelidik lebih mudah mendapatkan kerjasama daripada guru-guru. Selain itu soal selidik juga lebih mudah ditadbir dan boleh dikendalikan sendiri oleh penyelidik (Kelley et al., 2003).

Populasi dan Persampelan

Populasi kajian dilakukan dalam daerah Barat Daya negeri Pulau Pinang yang mempunyai seramai 720 orang guru-guru di 11 buah sekolah menengah kebangsaan harian. Saiz sampel ditentukan berdasarkan Jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970) adalah seramai 260 orang guru. Faktor kos, tenaga dan masa yang diperlukan turut dipertimbangkan dalam pengambilan saiz sampel. Memandangkan jumlah guru setiap sekolah adalah tidak seimbang, maka teknik persampelan rawak berstrata berkadar digunakan. Teknik persampelan ini digunakan kerana wujud ketidakseimbangan ciri-ciri bagi sesuatu sampel (Creswell, 2012). Oleh itu, pengkaji mengambil sebanyak 35 peratus daripada jumlah guru di setiap sekolah sebagai sampel kajian supaya memenuhi jumlah keseluruhan bilangan sampel yang diperlukan. Manakala bagi pemilihan sampel guru dalam setiap sekolah dilakukan secara rawak mudah bagi memberi peluang yang sama kepada individu dalam mewakili populasi kajian ini.

Instrumen Kajian

Dalam kajian ini menggunakan borang selidik yang mempunyai tiga bahagian utama iaitu maklumat demografi guru (bahagian A), maklumat penyeliaan instruksional (bahagian B), dan maklumat kapasiti guru (bahagian C). Bahagian A dikemukakan untuk mendapatkan data mengenai latar belakang guru seperti jantina, umur, tempoh perkhidmatan, individu yang menjalankan penyeliaan, dan jumlah penyeliaan yang diterima dalam setahun. Instrumen soal selidik ini adalah diadaptasi daripada kajian-kajian lepas. Bahagian B meliputi item berkaitan penyeliaan instruksional yang terbahagi kepada tiga dimensi iaitu kemahiran penyelia, kepercayaan penyelia dan bantuan langsung. Manakala item pada bahagian C pula mengenai kapasiti guru yang terbahagi kepada tiga dimensi iaitu pengetahuan, kemahiran dan sikap. Bahagian B dan C menggunakan skala likert lima mata iaitu 1- Sangat tidak setuju, 2-Tidak setuju, 3-Kurang setuju, 4-Setuju dan 5-Sangat setuju.

Ujian Rintis

Ujian rintis dilaksanakan bertujuan untuk menguji kebolehpercayaan instrumen dan kebolehlaksanaan kajian yang akan dilakukan. Kajian rintis ini melibatkan 30 orang guru di sekolah menengah kebangsaan di daerah Barat Daya Pulau Pinang. Kajian rintis ini diuji dengan menggunakan program *IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 25*. Ujian koefisien kebolehpercayaan Cronbach Alpha digunakan untuk menguji kebolehpercayaan item-item dalam soal selidik ini. Dapatan menunjukkan instrumen soal selidik yang digunakan mempunyai nilai kebolehpercayaan antara .97 dan .98 (jadual 1).

Jadual 1

Nilai Kebolehpercayaan Cronbach Alpha Instrumen Penyeliaan Instruksional Dan Kapasiti Guru

Variabel kajian	Bilangan item	Nilai Cronbach Alpha
Penyeliaan Instruksional	47	.97
Kemahiran penyelia	19	.93
Kepercayaan penyelia	15	.95
Bantuan langsung	13	.92
Kapasiti Guru	21	0.98
Pengetahuan	7	0.91
Kemahiran	8	0.96
Sikap	6	0.96

Analisis Kajian

Teknik statistik menggunakan program IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 25 untuk menganalisis data dalam bentuk deskriptif dan inferensi. Kaedah deskriptif akan menunjukkan skor frekuensi, peratusan, min dan sisihan piawai untuk memerihai ciri-ciri guru dan bagi mengukur tahap penyeliaan instruksional dan kapasiti guru. Seterusnya ujian regresi linear dalam kaedah inferensi pula digunakan untuk menguji pengaruh antara penyeliaan instruksional dan kapasiti guru.

DAPATAN KAJIAN

Analisis statistik deskriptif dilakukan bagi memerihai ciri-ciri guru dengan mengukur nilai kekerapan dan peratus. Manakala bagi nilai min dan sisihan piawai diukur bagi mengenal pasti tahap penyeliaan instruksional dan tahap kapasiti guru sekolah menengah daerah Barat Daya Pulau Pinang. Menurut Majid Konting (2000), julat skor min antara 1.00 hingga 2.33 dikategorikan sebagai tahap rendah, skor min 2.34 hingga 3.67 dikategorikan sebagai tahap sederhana dan skor min 3.68 hingga 5.00 pula dikategorikan sebagai tahap tinggi.

Demografi Responden

Maklumat demografi yang diperoleh dianalisis menggunakan statistik deskriptif dengan mengukur nilai kekerapan dan peratus. Empat item dikemukakan untuk mencirikan demografi responden iaitu jantina, tempoh perkhidmatan, jumlah penyeliaan yang diterima dan jawatan individu yang menyelia.

Jadual 2*Taburan Ciri Demografi Responden*

	Ciri demografi	Frekuensi	Peratus
Jantina	Lelaki	59	23
	Perempuan	201	77
Tempoh perkhidmatan	Kurang 1 tahun	8	3
	2 hingga 6 tahun	23	9
	7 hingga 10 tahun	39	15
	11 hingga 15 tahun	99	38
	16 hingga 20 tahun	36	14
	21 hingga 25 tahun	30	12
	26 hingga 30 tahun	17	7
	Lebih 30 tahun	8	3
Jumlah Penyeliaan	1 kali/tahun	20	8
	2 kali/tahun	216	83
	3 kali/tahun	1	1
	Lebih 4 kali/tahun	23	8
Penyeliaan dijalankan oleh	Pengetua	80	31
	Penolong kanan	59	23
	Guru kanan mata pelajaran	117	45
	Ketua panitia	2	1
	Guru cemerlang	2	1

Dapatan kajian menunjukkan majoriti jantina responden adalah terdiri daripada perempuan iaitu seramai 201 orang (77 peratus) manakala hanya 59 orang responden (23 peratus) adalah guru lelaki. Ini menunjukkan sektor pendidikan khususnya di daerah Barat Daya didominasi oleh guru perempuan berbanding guru lelaki. Ciri seterusnya adalah tempoh perkhidmatan iaitu dari lingkungan kurang satu tahun hingga lebih 30 tahun. Dapatan kajian menunjukkan bahawa jumlah responden yang paling tinggi menjawab soal selidik ini adalah dari kumpulan tempoh perkhidmatan 11 hingga 15 tahun iaitu 99 orang (38 peratus) manakala terdapat dua kumpulan yang paling sedikit menyertai soal selidik ini iaitu dalam kumpulan tempoh berkhidmatan lebih 30 tahun dan kurang 1 tahun masing-masing seramai lapan orang (3 peratus). Selain itu analisis ini juga mendapati bahawa seramai 216 orang (83 peratus) responden diselia sebanyak dua kali setahun dan hanya seorang guru (1 peratus) diselia sebanyak tiga kali setahun. Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa kebanyakan guru diselia oleh guru kanan mata pelajaran iaitu dengan frekuensi sebanyak 117 orang (45 peratus), manakala seramai 80 orang atau 31 peratus responden diselia oleh pengetua, 59 orang atau 23 peratus responden diselia oleh penolong kanan. Dapatan juga menunjukkan jumlah responden yang diselia oleh ketua panitia dan guru cemerlang adalah paling sedikit iaitu masing-masing 2 orang atau mewakili 1 peratus daripada jumlah responden.

Tahap Penyeliaan Instruksional

Jadual 3 menunjukkan tahap penyeliaan instruksional berdasarkan nilai skor min dan sisihan piawai. Secara keseluruhannya, variabel penyeliaan instruksional berada pada tahap tinggi ($M= 4.16$, $SD= .47$)

Jadual 3

Nilai Skor Min Serta Sisihan Piawai Penyeliaan Instruksional

Dimensi	Min	SD	Tahap
Kepercayaan terhadap penyelia	4.12	.51	Tinggi
Kemahiran penyelia	4.28	.45	Tinggi
Bantuan langsung	4.07	.59	Tinggi
Penyeliaan instruksional	4.16	.47	Tinggi

Manakala analisis setiap dimensi pula menunjukkan dimensi kemahiran penyelia berada pada tahap paling tinggi ($M=4.28$, $SD=.45$), diikuti dengan kepercayaan terhadap penyelia ($M=4.12$, $SD=.51$) dan dimensi dimensi bantuan langsung ($M=4.07$, $SD=.59$). Oleh itu berdasarkan dapatan ini dapat dirumuskan bahawa penyeliaan instruksional amat dititikberatkan oleh sekolah-sekolah di daerah Barat Daya Pulau Pinang.

Tahap Kapasiti Guru

Jadual 4 menunjukkan variabel kapasiti guru berada pada tahap tinggi ($M=4.24$, $SD=.45$). Analisis bagi ketiga-tiga dimensi dalam variabel ini juga menunjukkan dimensi sikap berada pada tahap paling tinggi ($M=4.25$, $SD=.47$), diikuti dengan dimensi pengetahuan ($M=4.24$, $SD=.49$) dan dimensi kemahiran ($M=4.24$, $SD=.49$). Hasil dapatan ini menunjukkan bahawa kapasiti guru-guru sekolah menengah kebangsaan di daerah Barat Daya adalah sangat baik.

Jadual 4

Nilai Skor Min Serta Sisihan Piawai Bagi Kapasiti Guru

Dimensi	Min	SD	Tahap
Pengetahuan	4.24	.49	Tinggi
Kemahiran	4.24	.49	Tinggi
Sikap	4.25	.47	Tinggi
Kapasiti guru	4.24	.45	Tinggi

Pengaruh Penyeliaan Instruksional Terhadap Kapasiti Guru

Analisis regresi linear berganda dijalankan bagi mengenal pasti pengaruh setiap dimensi Penyeliaan instruksional terhadap setiap dimensi bagi variabel kapasiti guru. Dapatan kajian dalam jadual 5 menunjukkan bahawa dimensi-dimensi dalam penyeliaan instruksional menyumbang sebanyak 53 peratus perubahan varians dalam variabel kapasiti guru bagi dimensi sikap guru, 54 peratus perubahan varians dalam dimensi kemahiran guru dan 45 peratus perubahan varians dalam dimensi pengetahuan guru.

Jadual 5

Nilai Koefisyen β Regresi Penyeliaan Instruksional Terhadap Kapasiti Guru

Dimensi Penyeliaan Instruksional	Kapasiti Guru		
	Sikap guru	Kemahiran guru	Pengetahuan guru
Kepercayaan terhadap penyelia	.25*	.22*	.33*

Kemahiran penyelia	.20*	.24*	.13
Bantuan langsung	.36*	.36*	.29*
R	.73	.74	.67
R ²	.54	.55	.45
R ² terlaras	.53	.54	.45
F	99.62*	103.57*	71.06*

Nota: * signifikan pada paras $p < .05$

Dapatan secara terperinci menunjukkan bahawa dimensi kepercayaan terhadap penyelia didapati mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap ketiga-tiga dimensi dalam variabel kapasiti guru iaitu dimensi sikap guru ($\beta = .25, p < .05$), dimensi kemahiran guru ($\beta = .22, p < .05$) dan dimensi pengetahuan guru ($\beta = .33, p < .05$). Manakala dimensi kemahiran penyelia juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kapasiti guru iaitu dalam dimensi sikap guru ($\beta = .20, p < .05$) dan dimensi kemahiran guru ($\beta = .24, p < .05$). Seterusnya dimensi bantuan langsung pula mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap dimensi sikap guru ($\beta = .36, p < .05$), dimensi kemahiran guru ($\beta = .36, p < .05$) dan dimensi pengetahuan guru ($\beta = .29, p < .05$). Oleh itu dapat dirumuskan bahawa penyeliaan instruksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kapasiti guru. Maka berdasarkan dapatan hipotesis H_{01} adalah ditolak.

PERBINCANGAN

Tahap Penyeliaan Instruksional

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, didapati tahap penyeliaan instruksional terhadap guru-guru di sekolah menengah daerah Barat Daya, Pulau Pinang berada pada tahap yang tinggi. Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa penyelia atau pentabdir sekolah sangat menitik beratkan aktiviti penyeliaan instruksional terhadap guru-guru seperti mana yang diinginkan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia. Dapatan kajian mendapati bahawa 83 peratus daripada jumlah responden telah diselia sebanyak dua kali setahun.

Secara keseluruhannya, didapati guru-guru yang terlibat sebagai sampel kajian ini bersetuju bahawa ketiga-tiga dimensi dalam variabel penyeliaan instruksional iaitu kemahiran penyelia, kepercayaan terhadap penyelia dan bantuan langsung merupakan indikator penting dalam mengukur tahap penyeliaan instruksional di sekolah. Ini dibuktikan dengan dapatan kajian yang telah menunjukkan kesemua dimensi berada pada tahap tinggi melebihi nilai $M = 4.07$ dan ke atas iaitu kemahiran penyelia berada pada tahap paling tinggi diikuti dengan dimensi kepercayaan terhadap penyelia seterusnya dimensi bantuan langsung.

Oleh demikian, kajian ini disokong dengan dapatan kajian Ahmad Kamal Ariffin (2016) dan kajian Mislinah et al., (2018). Kedua-dua kajian yang dijalankan menunjukkan penyeliaan instruksional berada tahap yang tinggi. Menurut Ahmad Kamal Ariffin (2016), pengorganisasian pengurusan program kurikulum yang dijalankan dengan terancang dan sistematik sangat membantu dalam mencapai matlamat penyeliaan instruksional. Justeru itu, penyelia yang memiliki pengetahuan dan kemahiran yang tinggi sangat diperlukan dalam menjamin kelancaran dan keberkesanan aktiviti penyeliaan instruksional. Ini adalah seperti mana yang dinyatakan dalam model penyeliaan dan keberkesanan sekolah iaitu kemahiran penyeliaan yang merangkumi aspek pengetahuan, kemahiran teknikal dan kemahiran interpersonal merupakan prasyarat bagi penyelia yang berkesan (Glickman et. al, 2014).

Kajian oleh Mwesiga dan Okendo (2018) juga seiring dengan dapatan kajian ini dan pengkaji menyatakan bahawa penyeliaan instruksional penting bagi menilai keberhasilan pelaksanaan kurikulum. Oleh itu, pelaksanaan penyeliaan instruksional harus diperkasakan secara serius oleh semua pemimpin

sekolah. Menyedari pentingnya peranan penyelia atau pemimpin sekolah, KPM berusaha keras dalam melahirkan lebih ramai lagi pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi supaya berupaya menjadi pakar rujuk kepada guru-guru dan peneraju perubahan sekolah seperti mana yang dinyatakan dalam anjakan ke-lima PPPM 2013-2025. Usaha ini dilakukan dibawah tanggungjawab Institut Aminuddin Baki khususnya dalam aspek penyeliaan berkesan. Kursus penyeliaan berkesan yang dijalankan oleh IAB bertujuan melahirkan penyelia yang mampu membimbing, memberi respon, memotivasi serta mengambil langkah-langkah susulan dengan lebih efektif bagi memastikan peningkatan serta kecemerlangan kurikulum.

Dimensi kepercayaan terhadap penyelia memainkan peranan yang penting dalam memastikan keberkesanan penyeliaan instruksional. Tahap kepercayaan terhadap penyelia semakin tinggi sekiranya seseorang penyelia mempunyai ciri-ciri seperti kompeten, jujur dan bersifat terbuka (Hoy & Tschannen, 2003). Kajian oleh Che Khairuleffendi et al.(2019), menyatakan bahawa kepercayaan serta keyakinan terhadap pengetua adalah tinggi iaitu lebih 80 peratus daripada responden mempunyai tahap keyakinan dan kepercayaan terhadap pengetua sebagai penyelia. Guru-guru akan mempertikaikan tindakan atau maklum balas yang diterima hasil dari penyeliaan yang dibuat sekiranya sekiranya timbul perasaan kurang yakin terhadap kredibiliti penyelia. Dapatan daripada kajian Robbie L. Wahnee (2010), mendapati bahawa guru-guru sangat menghargai dan mengalu-alukan sebarang bentuk maklum balas daripada penyelia dan merasakan bahawa penyeliaan instruksional sebagai satu bentuk pembangunan profesional.

Seterusnya, dapatan kajian berkaitan dimensi bantuan langsung menunjukkan tahap yang tinggi. Dalam model penyeliaan klinikal dan penyeliaan kembang tumbuh, aktiviti berbentuk pemerhatian sebelum, semasa dan selepas penyeliaan adalah merupakan satu bentuk bantuan langsung yang diberi kepada guru-guru. Namun demikian kajian Ling Chiew Jung dan Norasmah Othman (2018), mendapati bahawa dimensi bantuan langsung hanya berada pada tahap yang sederhana. Menurut dapatan pengkaji, hanya 14 peratus penyelia menjalankan demonstrasi pengajaran sebelum mencerap pengajaran guru. Malah dalam kajian Che Khairuleffendi et al.(2019) secara jelas menyatakan bahawa penyeliaan yang dijalankan lebih kepada pencerapan bukanlah secara bantuan langsung. Namun demikian dapatan kajian tersebut juga mendapati bahawa guru-guru mengharapkan agar proses penyeliaan yang dilakukan dapat mengekalkan kelebihan dan memperbaiki segala kelemahan. Oleh demikian dapat disimpulkan bahawa dimensi bantuan langsung memainkan peranan yang penting sebagai satu proses pembangunan guru.

Tahap Kapasiti Guru

Dapatan kajian ini menunjukkan kapasiti guru-guru sekolah menengah di daerah Barat Daya, Pulau Pinang berada pada tahap yang tinggi. Malah ketiga-tiga dimensi dalam variabel kapasiti guru iaitu pengetahuan, kemahiran dan sikap guru mencatatkan nilai min yang konsisten tinggi iaitu 4.25 bagi dimensi sikap manakala 4.24 bagi dimensi pengetahuan dan dimensi kemahiran. Ini menunjukkan bahawa guru-guru sekolah menengah di daerah Barat Daya sentiasa bersedia untuk meningkatkan profesionalisme diri mereka.

Sebagai agen penyebar ilmu, guru-guru sentiasa mempersiapkan diri untuk memastikan pengetahuan dan kemahiran mereka sentiasa kekal relevan seiring dengan perubahan dunia pendidikan global. Ini kerana kapasiti guru merupakan faktor penting dalam kemenjadian murid. Ini dibuktikan dengan dapatan kajian oleh Suhaila et al. (2019), yang mendapati bahawa kemerosotan skor TIMSS adalah disumbang oleh faktor guru dimana berpunca dari kelemahan pedagogi dan isi kandungan yang menyumbang sebanyak 35.7 peratus.

Dapatan kajian Zanariah Wahab dan Zamri Mahamod, (2017) mendapati bahawa guru yang bersikap positif terhadap keupayaan profesionalismenya berupaya melakukan tugas mereka secara berfokus dan

sentiasa berusaha untuk meningkatkan kefahaman dan kemahiran mereka. Hasil kajian tersebut menunjukkan kapasiti guru bagi dimensi pengetahuan dan sikap guru berada pada tahap tinggi. Manakala dimensi kemahiran berada pada tahap sederhana. Dapatan ini membuktikan kesediaan guru untuk meningkatkan kapasiti diri. Guru-guru perlu diberi lebih banyak bimbingan bagi meningkatkan kemahiran pdp mereka.

Kajian ini juga berbeza dengan kajian Ling Chiew Jung dan Norasmah Othman (2018), yang mendapati kualiti pengajaran guru berada pada tahap sederhana. Kualiti pengajaran guru ini diukur dari aspek kemahiran iaitu perancangan, teknik penyooalan dan penggunaan sumber pendidikan. Dapatan tersebut membuktikan bahawa guru-guru sedar akan kepentingan meningkatkan kapasiti mereka. Selain itu kajian Mislinah et al. (2018), yang mendapati tahap kapasiti guru-guru sekolah menengah turut berada pada tahap sederhana. Namun demikian hasil kajian tersebut mengakui bahawa kapasiti guru dapat ditingkatkan secara berterusan di peringkat organisasi dan tidak hanya melibatkan individu sahaja tetapi juga dapat ditingkatkan secara bersama-sama dengan rakan sekerja dan pentadbir sekolah.

Pengaruh Penyeliaan Instruksional Terhadap Kapasiti Guru

Dapatan kajian menunjukkan penyeliaan instruksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kapasiti guru. Hasil kajian menunjukkan bahawa dimensi-dimensi dalam Penyeliaan instruksional menyumbang perubahan varians sebanyak 53 peratus dalam variabel kapasiti guru bagi dimensi sikap guru, perubahan varians sebanyak 54 peratus dalam dimensi kemahiran guru dan perubahan varians sebanyak 45 peratus dalam dimensi pengetahuan guru. Maka dapat disimpulkan bahawa penyeliaan instruksional memainkan peranan penting dalam kapasiti guru.

Dalam model penyeliaan dan keberkesanan sekolah oleh Glickman et al, (2014), telah meletakkan penyeliaan sebagai asas kepada pembangunan pengajaran. Malah dalam model ini menyatakan bahawa penyeliaan instruksional dapat memenuhi keperluan guru. Penyelia yang baik harus memenuhi prasyarat utama penyeliaan iaitu mempunyai pengetahuan dan kemahiran interpersonal mahupun kemahiran teknikal. Kepercayaan yang tinggi terhadap penyelia memudahkan proses penyeliaan dilakukan dengan lancar dan bermakna. Penyelia juga menekankan aktiviti perbincangan selepas penyeliaan bagi tujuan penambahbaikan dalam pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran. Dapatan kajian Mwesiga dan Okendo (2018), juga mendapati bahawa keberkesanan kepemimpinan di sekolah khususnya dalam aktiviti penyeliaan dan pemantauan pengajaran adalah faktor penting dalam memupuk nilai profesional guru supaya berupaya menghasilkan pengajaran berkesan di sekolah.

Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian Hamdan Said dan Mohd Ali Sukor (2019), menunjukkan 84 peratus responden bersetuju bahawa penyeliaan instruksional mendorong guru untuk memperbaiki kemahiran mereka khususnya dalam aspek teknik atau pedagogi pengajaran. Dapatan kajian tersebut juga menyatakan bahawa penyelia mempunyai kemahiran interpersonal dan membina hubungan yang baik dengan guru serta bersikap mesra terhadap guru. Hubungan baik antara guru dengan penyelia menunjukkan wujudnya nilai kepercayaan. Nilai kepercayaan yang terbina diantara penyelia dan guru akan melicinkan usaha melakukan perbincangan dan perkongsian pendapat atau permasalahan yang berkaitan dengan amalan profesional mereka (Salwati Shafee, Zuraidah Abdullah, & Simin Ghavifekr, 2019).

Dapatan ini juga disokong oleh Che Khairuleffendi Et al. (2019) yang menyatakan bahawa 80 peratus yakin bahawa pengetua selaku penyelia dapat membantu meningkatkan kualiti pengajaran guru di bilik darjah. Dapatan kajian tersebut juga mendapati guru-guru menyedari kepentingan penyeliaan adalah untuk memperbaiki segala kelemahan disamping mengekalkan kelebihan yang ada. Selain itu, dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian Salwati Shafee et al. (2019) yang mendapati dimensi bantuan langsung mempunyai hubungan yang signifikan terhadap profesional guru. Ini bermakna bantuan

langsung dari penyelia dapat meningkatkan kapasiti guru khususnya dalam mengubah tingkah laku guru di bilik darjah. Melalui bimbingan, bantuan langsung kepada guru dapat diberikan bagi membantu guru menambah baik amalan mereka (Glickman, 2007). Guru memerlukan bantuan daripada penyelia khususnya pengetua kerana pemimpin instruksional dalam organisasi sekolah adalah sumber bantuan utama (Mislinah et al., 2018).

Dalam kajian Mislinah et al. (2018), membuktikan bahawa penyeliaan instruksional bagi dimensi kemahiran penyelia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pembangunan kapasiti guru di sekolah menengah di Selangor. Penyelia yang berkemahiran diperlukan supaya dapat berinteraksi dengan pelbagai ragam guru supaya penyeliaan yang dilakukan dapat meningkatkan kapasiti guru.

Kapasiti guru dari dimensi sikap juga dipengaruhi oleh penyeliaan instruksional. Menurut kajian Hoque et al. (2020) mendapati penyeliaan secara arahan (*directive supervision*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap sikap guru. Menurut dapatan kajian tersebut menyatakan penyeliaan secara arahan (*directive supervision*) sangat sesuai dilakukan terhadap guru novis. Manakala penyeliaan kolaboratif sesuai dijalankan terhadap guru yang berupaya berkongsi cadangan tetapi tidak mampu menyelesaikan masalah secara sendiri dan penyeliaan tanpa arahan (*non-directive supervision*) dijalankan terhadap guru yang mampu menyelesaikan masalah secara sendiri. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa penyeliaan instruksional mampu memberi pengaruh yang signifikan terhadap kapasiti guru sekiranya penyelia mengaplikasikan kemahiran yang ada mengikut situasi atau keperluan guru yang berbeza-beza.

IMPLIKASI KAJIAN

Pemimpin pertengahan seperti Guru Penolong Kanan, Guru Kanan Mata Pelajaran atau Ketua Panitia berperanan secara langsung dalam tugas menyelia guru-guru. Oleh demikian, mereka juga harus diberi latihan secara formal oleh pihak kementerian. Ini penting supaya penyeliaan instruksional yang dilakukan benar-benar mencapai objektif yang dihasratkan. Penyelia yang layak adalah penyelia yang mempunyai pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal. Ini bagi memastikan penyelia menjalankan tugas penyeliaan untuk membantu dan membimbing guru-guru bagi meningkatkan kapasiti guru bukannya untuk menghukum guru-guru. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa tahap kapasiti guru adalah tinggi. Ini memberi gambaran bahawa guru sentiasa bersedia sepenuhnya dalam menjalankan tugas sebagai guru. Ini disebabkan iklim dan persekitaran yang sentiasa menitikberatkan elemen pembelajaran dalam komuniti antara guru-guru mahupun pihak pentadbir. Penyelia sentiasa bersedia memberi bimbingan langsung kepada guru-guru. Malahan guru-guru juga yakin dan percaya akan kredibiliti penyelia. Penghargaan dan galakan yang diberi oleh penyelia membuatkan guru-guru lebih komited untuk bekerja. Oleh itu, penyelia disarankan untuk memainkan peranan mereka dalam meningkatkan kapasiti para guru sekaligus meningkatkan prestasi pelajar dan sekolah.

KESIMPULAN

Secara rumusnya, kajian ini telah mengenal pasti tahap dan pengaruh yang wujud penyeliaan instruksional dan kapasiti guru. Oleh itu kajian ini sedikit sebanyak memberi satu input yang bermakna kepada organisasi sekolah dalam memahami pengaruh penyeliaan instruksional terhadap kapasiti guru. Hasil perbincangan dalam bab ini memberi gambaran kepada pentadbir sekolah untuk menilai kembali aspek-aspek yang harus diberi perhatian serius dalam memastikan kapasiti guru sentiasa meningkat. Kajian ini juga membuktikan bahawa kapasiti guru sangat dipengaruhi oleh faktor kepimpinan dan iklim atau persekitaran pembelajaran. Pentadbir harus menjadikan amalan penyeliaan instruksional sebagai satu medium yang mesra dan disukai oleh guru-guru untuk meningkatkan kapasiti sebagai guru yang berkesan.

RUJUKAN

- Ahmad Kamal Ariffin. (2016). *Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Dan Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kebangsaan Negeri Selangor*. [Tesis PhD, Universiti Malaya]
- Amin Senin (2019). *Naratif baharu amalan pendidikan: Fokus & gerak kerja profesional KPPM 2019*. Kementerian Pendidikan Malaysia. <https://bit.ly/2Sev8RH>
- Arsaythamby Veloo & Mary Macdalena (2013). Kesan penyeliaan klinikal terhadap prestasi pengajaran guru sekolah menengah. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 28, 81–102.
- Che Khairuleffendi Che Kamaruzaman, Mohd Faiz Mohd Yaakob & Hapini Awang (2019) Tahap dan perasaan ketika penyeliaan pengajaran guru: Kajian di sekolah agama yayasan islam Kelantan. *Journal of Educational Research and Indigenous Studies* 2 (1)
- Chua Y. P. (2014). *Kaedah penyelidikan* (Edisi Ketiga). McGraw-Hill Published
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research*. (3rd ed) Pearson Educational Limited.
- Dayana Farzeeha Ali, & Mohd Anizam Mohd Daud (2014). Fungsi penyeliaan pengajaran dalam pendidikan teknik dan vokasional. *International Seminar on Technical and Vocational Education 2014, 2014*(Tveis), 608–617.
- Gay, L., Mills, G. & Airasian, P. (2006) *Educational research competencies for analysis and applications*. 8th Ed. Pearson
- Glickman, C. D., Gordon S.P., & Ross-Gordon, J.M. (2007). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. Allyn and Bacon.
- Glickman, C. D., Gordon S.P., & Ross-Gordon, J.M. (2010). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (8th Edition). Allyn and Bacon.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P. & Ross-Gordon, J. (2017). *Supervision and instructional leadership: a developmental approach* (10th ed.). Pearson.
- Grant, C. A. (2008). Teacher capacity. in M. Cochran-Smith, D. J. McIntyre, S. Feiman-Nemser & K. E. Demers (Eds.), *Handbook of research on teacher education: Enduring questions in changing contexts*. Taylor & Francis, Inc.
- Hamdan Said, & Mohd Ali Sukor. (2019). Penyeliaan pengajaran di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Johor Bahru. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hoque, K. E., Kenayathulla, H. B., Vili, M., & Reazul Islam. (2020). Relationships between supervision and teachers' performance and attitude in secondary schools in Malaysia. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020925501>
- Howard, T. C. dan Aleman, G. R. (2008). Teacher capacity for diverse learners: What do teachers need to know? In Cochran-Smith, Feiman-Nemser, McIntyre & Demers (Eds.). *Handbook of Research on Teacher Education: Enduring Questions in Changing Contexts*, 3, 157-174. *Routledge, Taylor & Francis Group and the Association of Teacher Educators*.
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The Omnibus T-Scale. In W. K. Hoy & C. G. Miskel (Eds.), *Studies in leading and organizing schools* (pp. 181-208). Information Age Pub.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. (2014). *Laporan tahunan Jemaah Nazir Dan Jaminan Kualiti tahun 2013*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Jemaah Nazir Negeri Pulau Pinang. (2020) *Laporan tahunan Jemaah Nazir Negeri Pulau Pinang Tahun 2020*. Kementerian Pendidikan Malaysia. <https://pubhtml5.com/oswe/pwcp/basic>
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kelley, K., Clark, B., Brown, V., & Sitzia, J. (2003). Good practice in the conduct and reporting of survey research. *International Journal for Quality in Health Care*, 15(3), 261–266. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzg031>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610. <http://dx.doi.org/10.1037/a0032583>

- Ling C. J. & Norasmah Othman. (2018). Amalan penyeliaan dan hubungannya dalam meningkatkan kualiti pengajaran guru. *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 3(22), 28–48
- Mat Rahimi Yusof, & Mohd. Yusri Ibrahim. (2015). Sumbangan kepimpinan instruksional maya terhadap kompetensi pengajaran guru. *E-Proceeding of the International Conference on Social Science Research*, 756-765
- Muhammad Faizal A Ghani, & Abd Khalil Adnan. (2015). Model program perkembangan profesionalisme guru Malaysia: Satu kajian analisis keperluan di sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 2 (2): 1-16.
- Mislinah Makin, Zuraidah Abdullah, & Salwati Shafie. (2018). The art of supervision: Role of supervisory skills in developing teacher capacity. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 6(4), 37–55. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol6no4.3>
- Mohammed Sani Ibrahim (2013) Peranan guru kanan mata pelajaran dalam mempertingkatkan kualiti pengajaran guru-guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik* 1 (1), 28-41.
- Mohd Majid Konting (2000). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Mwesiga, A., & Okendo, E. O. (2018). Effectiveness of heads of schools in supervising teachers' teaching activities in secondary schools in Kagera Region, Tanzania. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(04), 91–107. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i4.sh04>
- Nor Aiza Zam Zam Amin. (2018). *The influence of instructional leadership of middle managers on teacher commitment through professional learning community and the role of trust in leader as a moderator*. [Thesis sarjana kedoktoran. Universiti Sains Malaysia] .
- O'Day, J., Goertz, M. E., & O'Day, R. E. (1995). *Building capacity for education reform (CPRE Policy Briefs)*.
- Olivia, P. F., & Pawlas, G. E. (2004). *Supervision for today's schools (7th ed.)*. John Wiley and Sons.
- Razianna Abdul Rahman (2012) Penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dalam James Ang Jit Eng dan Balasdran Ramiah (2019) *Kepimpinan Instruksional: satu panduan praktikal* (edisi kedua ms:231-270). PTS fast Publish Services Sdn.Bhd.
- Robbie L. Wahnee. (2010). *The effect of instructional supervision on principal trust*. [PHD Dissertation, University Of Oklahoma]. <https://core.ac.uk/download/pdf/215292078.pdf>
- Roslee Talip, Mohd Yusuf Abdullah, Baharom Mohamad, Shukri Zain, Abdul Said Ambotang & Muhammad Suhaimi Taat (2011). *Penambahbaikan sekolah melalui Komuniti Pembelajaran Profesionalisme (KPP)*. Utusan Borneo.
- Salwati Shafee, Zuraidah Abdullah, & Simin Ghavifekr. (2019). Peranan amalan bimbingan dalam meningkatkan pembelajaran professional guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(1), 1–26.
- Shamsudin Mohamad & Kamarul Azmi Jasmi. (2011). *Penyeliaan guru dalam pengajaran dan pembelajaran*. UTM Press.
- Suhaila Ishak, Mohd Yusof Abdullah., & Faridah Hanim Ishak. (2019). Pengaruh penguasaan pengetahuan, pedagogi dan isi kandungan guru terhadap kemerosotan skor matematik TIMSS di Melaka. *Jurnal Kesidang*, 4, 23–37.
- Suresh Kumar, N. V. (2016). Keberkesanan hubungan guru kelas-murid dalam merangsang kesedaran terhadap integrasi etnik dalam kalangan murid di bilik darjah. *Jurnal Ilmi*, 6, 69-88.
- Zanariah Wahab & Zamri Mahamod. (2017). Sikap guru bahasa melayu sekolah rendah. *Seminar Serantau Ke-8*, 19–26.
- Zepeda, S. J. (2006). High stakes supervision: We must do more. *International Journal of Leadership in Education*, 9(1), 61–73. <https://doi.org/10.1080/1360312050044815>