



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

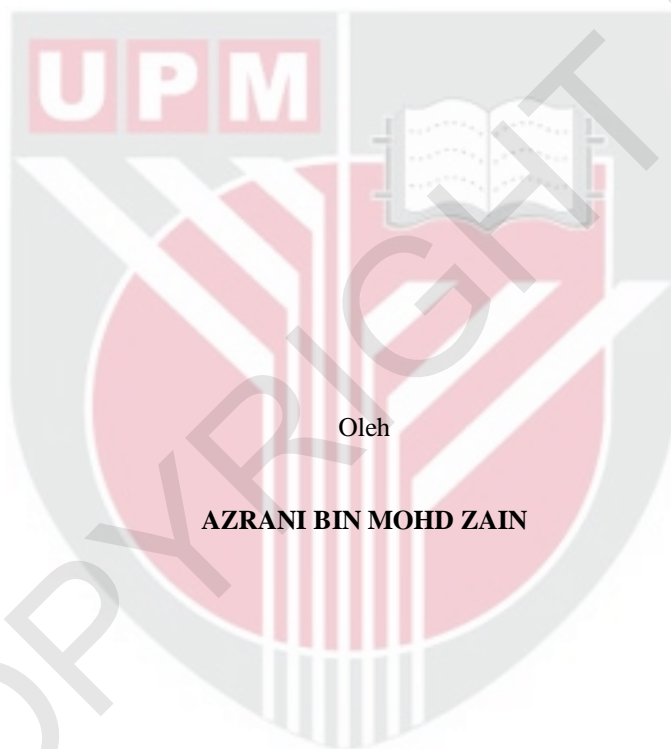
***PERANAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DALAM AMALAN  
PENYELIAAN PENGAJARAN DI SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN  
KLUSTER KECEMERLANGAN DAN SEKOLAH MENENGAH  
KEBANGSAAN HARIAN***

**AZRANI BIN MOHD ZAIN**

**FPP 2022 6**



**PERANAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DALAM AMALAN  
PENYELIAAN PENGAJARAN DI SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN  
KLUSTER KECEMERLANGAN DAN SEKOLAH MENENGAH  
KEBANGSAAN HARIAN**



Oleh

**AZRANI BIN MOHD ZAIN**

**Tesis yang dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra  
Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah**

**September 2020**

## HAK CIPTA

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini, termasuk teks tanpa had, logo, iklan, gambar dan semua karya seni lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya, Penggunaan mana-mana bahan yang terkandung dalam tesis ini dibenarkan untuk tujuan bukan komersil daripada pemegang hak cipta. Penggunaan komersil bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terdahulu yang nyata daripada Universiti Putra Malaysia,

Hak Cipta © Universiti Putra Malaysia



## DEDIKASI

Khas buat yang amat menyayangi dan sentiasa mendoakan kejayaan ini Bonda tercinta Che Minah Binti Majid, Yang amat dikasihi dan tidak pernah jemu memberi dorongan Isteri yang tercinta Latipah Binti Deraman, Yang sentiasa bersabar dan memahami Anak-anak Abah, Muhammad Hakim Muzaffar, Muhammad Faris Danial, Nur Dalili Damia, Muhammad Ariff Iqbal dan Muhammad Arif Naufal, Juga tidak dilupakan Adik Beradik yang sentiasa memberi semangat dan dorongan.



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah

**PERANAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL DALAM AMALAN  
PENYELIAAN PENGAJARAN DI SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN  
KLUSTER KECEMERLANGAN DAN SEKOLAH MENENGAH  
KEBANGSAAN HARIAN**

Oleh

**AZRANI MOHD ZAIN**

September 2020

**Pengerusi : Soaib Bin Asimiran, PhD**  
**Fakulti : Pengajian Pendidikan**

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji peranan kepimpinan instruksional dalam amalan penyeliaan pengajaran di sekolah menengah. Pendekatan kualitatif melalui kaedah kajian kes telah digunakan dalam kajian ini bagi tujuan pengumpulan data. Kajian ini telah menggunakan sepenuhnya kaedah kajian kes melalui reka bentuk kajian kes satu kes pelbagai tempat. Reka bentuk ini merujuk kepada beberapa orang pengetua, guru, dan beberapa buah sekolah yang terdiri daripada dua kategori sekolah. Bertepatan dengan ciri-ciri kajian kes, kajian ini telah dijalankan di empat buah sekolah yang masing-masing dua buah sekolah dalam kategori SMK Kluster Kecemerlangan dan dua buah sekolah dalam kategori SMK Harian. Seramai dua belas orang peserta kajian telah terlibat dalam kajian ini yang terdiri daripada empat orang pengetua dan lapan orang guru akademik biasa.

Penerimaan dan pemahaman murid terhadap isi pelajaran yang disampaikan oleh guru berkait secara langsung dengan keberkesanan pengajaran guru. Kelemahan dalam teknik penyampaian, penguasaan isi pelajaran dan kurikulum matapelajaran antara punca kepada kegagalan pengajaran secara berkesan. Pelaksanaan penyeliaan pengajaran di sekolah yang tidak terancang dan sistematik antara faktor yang menyebabkan kualiti pengajaran guru tidak dapat ditingkatkan dan pembangunan profesionalisme guru tidak dapat dilakukan. Kekurangan sumber rujukan berkaitan bidang penyeliaan pengajaran telah memberi kesan kepada kualiti penyeliaan pengajaran yang dilaksanakan. Seterusnya kekurangan pengalaman dan pengetahuan dalam kalangan penyelia yang diberi tanggungjawab oleh pengetua menyebabkan matlamat utama penyeliaan pengajaran tidak dapat dicapai.

Persoalan kajian terarah kepada empat bahagian utama iaitu peranan kepimpinan instruksional dalam penyeliaan pengajaran, kefahaman pengetua mengenai bidang penyeliaan pengajaran, bentuk amalan penyeliaan pengajaran di sekolah dan isu-isu dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran. Hasil kajian menunjukkan pengetua di kedua-dua kategori sekolah percaya bahawa melalui pelaksanaan penyeliaan pengajaran tujuh elemen daripada sepuluh elemen yang terdapat dalam model kepimpinan instruksional boleh dilaksanakan. Seterusnya hasil kajian menunjukkan pengetua di kedua-dua kategori sekolah memahami bidang penyeliaan pengajaran dan keperluan pelaksanaannya di sekolah. Bentuk pelaksanaan penyeliaan pengajaran di sekolah menunjukkan tanggungjawab menyelia pengajaran guru telah diperturunkan kuasa kepada pemimpin peringkat pertengahan yang terdiri daripada Penolong-Penolong Kanan, Penyelia Petang dan Ketua Bidang. Bentuk amalan penyeliaan pengajaran di kedua-dua kategori sekolah menunjukkan tidak terdapat amalan khusus yang digunakan semasa menyelia pengajaran guru. Hasil kajian sekali lagi menunjukkan isu kesibukan urusan pentadbiran, kekurangan bahan rujukan dan kekurangan pengetahuan serta pengalaman penyelia telah menyebabkan penyeliaan pengajaran tidak dapat dilaksanakan dengan berkesan.

Dapatan kajian keseluruhan menunjukkan bahawa pengetua di kedua-dua kategori sekolah pada asasnya telah mematuhi dan akur kepada arahan Kementerian Pendidikan Malaysia untuk melaksanakan penyeliaan pengajaran di sekolah. Namun begitu, masih terdapat kelonggaran dan kelompangan dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran di sekolah. Kelompangan dan kelonggaran yang dikenal pasti seperti kekurangan pengalaman dan kemahiran menyelia pengajaran, ketidakpatuhan kepada prosedur penyeliaan pengajaran, tiada pendekatan dan amalan penyeliaan pengajaran yang khusus serta kelemahan dalam pengurusan data penyeliaan pengajaran. Kekurangan latihan, kursus dan sumber rujukan berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran dilihat sebagai faktor kepada kurangnya pengalaman berkaitan penyeliaan pengajaran. Dapatan menunjukkan terdapat perbezaan mengenai peranan kepimpinan instruksional dalam amalan penyeliaan pengajaran di kedua-dua kategori sekolah iaitu berlakunya perbezaan ciri-ciri yang dikaji.

Kata Kunci: Kepimpinan Instruksional, Amalan, Penyeliaan Pengajaran.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfilment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy

**THE ROLE OF INSTRUCTIONAL LEADERSHIP IN THE PRACTICE OF TEACHING SUPERVISION IN CLUSTER SCHOOL OF EXCELLENCE AND PUBLIC SECONDARY SCHOOL**

By

**AZRANI MOHD ZAIN**

September 2020

**Chairman : Soaib B. Asimiran, PhD**  
**Faculty : Educational Studies**

The purpose of this study is to determine the Principal's perceptive and practice on the academic supervision in secondary school. This study used qualitative approach to collect data. This study has made full use of the case study method through a multi-place case study design. This design refers to a number of Principals, teachers, and several schools consisting of two categories of schools. Coinciding with the characteristics of the case study, this study was conducted in four schools each with two schools in the category of Cluster of Excellence and two schools in the category of public secondary schools. There were twelve samples including four Principals and eight academic teachers.

Students' acceptance and understanding of the content of the lesson presented by the teacher is directly related to the effectiveness of the teacher's teaching. Weaknesses in delivery techniques, mastery of content and subject curriculum are among the causes of effective teaching failure. The implementation of unplanned and systematic teaching supervision in schools is one of the factors that cause the quality of teacher teaching cannot be improved and the development of teacher professionalism cannot be done. Lack of reference resources related to the field of teaching supervision has affected the quality of teaching supervision implemented. Furthermore, the lack of experience and knowledge among supervisors who are given responsibilities by the Principal makes the main goal of teaching supervision unattainable.

The research questions are directed to four main parts, namely the role of instructional leadership in teaching supervision, Principals' understanding of the field of teaching supervision, the form of practice of teaching supervision in schools and issues in the implementation of teaching supervision. The results of the study show that Principals in both categories of schools believe that through the implementation of seven-element

teaching supervision out of the ten elements found in the instructional leadership model can be implemented. Furthermore, the results of the study show that Principals in both categories of schools understand the field of teaching supervision and the implementation requirements in schools. The form of implementation of teaching supervision in schools shows that the responsibility of supervising the teaching of teachers has been delegated to middle level leaders consisting of Senior Assistants, Evening Supervisors and Heads of Fields. Forms of teaching supervision practices in both school categories indicate that there are no specific practices used when supervising teacher teaching. The results of the study again show that the issues of administrative matters, lack of reference materials and lack of knowledge and experience of supervisors have caused teaching supervision cannot be implemented effectively.

The findings of the overall study show that Principals in both categories of schools have basically complied with and complied with the instructions of the Ministry of Education Malaysia to implement teaching supervision in schools. However, there are still flexibility and loopholes in the implementation of teaching supervision in schools. Identities and weaknesses identified such as lack of experience and skills in teaching supervision, non-compliance with teaching supervision procedures, lack of specific teaching supervision approaches and practices as well as weaknesses in teaching supervision data management. Lack of training, courses and reference resources related to the implementation of teaching supervision is seen as a factor to the lack of experience related to teaching supervision. The findings show that there are differences in the role of instructional leadership in the practice of teaching supervision in the two categories of schools, namely the occurrence of differences in the characteristics studied.

Keywords: Instructional Leadership, Practice, Teaching Supervision.



## PENGHARGAAN

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan syukur Alhamdulillah ke hadrat Allah S.W.T, kerana di atas limpah dan kurniaNya, maka dapatlah saya menyiapkan tesis ini dengan jayanya walaupun menempuhi pelbagai dugaan dan rintangan. Alhamdulillah.

Di kesempatan ini, saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih yang tidak terhingga kepada seluruh Jawatankuasa Penyeliaan yang terdiri daripada Prof. Madya Dr. Soaib Bin Asimiran, Prof. Madya Dr. Abu Bakar Bin Mohamed Razali dan Prof. Madya Dr. Nor Aniza Binti Ahmad di atas kesabaran, sokongan, nasihat dan bimbingan yang diberikan banyak membantu kepada kejayaan dalam penghasilan tesis ini. Segala bantuan, semangat, strategi dan kebijaksanaan beliau telah banyak mengajar saya untuk menjadi seorang penyelidik dan pendidik yang baik. Tidak dilupakan kepada barisan pensyarah dan staf teknikal di Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia yang sudi berkongsi pengalaman sepanjang pengajian ini. Segala pengalaman yang dilalui pasti tidak dapat dilupakan.

Terima kasih kepada pihak Kementerian Pendidikan Malaysia yang telah membenarkan dan meluluskan permohonan saya untuk melanjutkan pengajian secara separuh masa di peringkat ijazah Doktor Falsafah. Terima kasih juga kepada Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan dan Pejabat Pendidikan Daerah Pasir Mas di atas kerjasama yang diberikan sepanjang kajian lapangan dijalankan. Ucapan terima kasih khususnya ditujukan kepada pihak sekolah dan guru-guru yang terlibat secara langsung dan tidak langsung semasa proses kutipan data dilakukan. Semoga segala kerjasama dan bantuan yang diberikan akan dibalas dengan kebaikan oleh Allah S.W.T.

Seterusnya terima kasih diucapkan kepada rakan-rakan seperjuangan khususnya yang turut melanjutkan pengajian diperingkat ijazah doktor falsafah, segala bantuan dan tunjuk ajar yang diberikan amat bermakna dan membantu saya dalam menyiapkan kajian ini dan amnya dapat menamatkan pengajian dengan jayanya.

Akhir kata, ucapan terima kasih juga kepada semua yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam memberikan sumbangan cadangan dan bantuan dalam menyiapkan tesis ini. Semoga penyelidikan dan tesis ini dapat dijadikan wadah ilmu yang berguna untuk tatapan generasi akan datang.

Tesis ini telah dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah. Ahli Jawatankuasa Penyeliaan adalah seperti berikut:

**Soaib bin Asimiran, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Abu Bakar bin Mohamed Razali, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**Nor Aniza binti Ahmad, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

---

**ZALILAH MOHD SHARIFF, PhD**

Profesor dan Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 20 Januari 2022

## Perakuan pelajar siswazah

Saya memperakui bahawa

- tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli;
- setiap petikan, kutipan dan ilustrasi telah dinyatakan sumbernya dengan jelas;
- tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau institusi lain;
- hak milik intelek dan hakcipta tesis ini adalah hak milik mutlak Universiti Putra Malaysia, mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- kebenaran bertulis daripada penyelia dan pejabat Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) hendaklah diperolehi sebelum tesis ini diterbitkan (dalam bentuk bertulis, cetakan atau elektronik) termasuk buku, jurnal, modul, prosiding, tulisan popular, kertas seminar, manuskrip, poster, laporan, nota kuliah, modul pembelajaran atau material lain seperti yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- tiada plagiat atau pemalsuan/fabrikasi data dalam tesis ini, dan integriti ilmiah telah dipatuhi mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) dan Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012. Tesis ini telah diimbaskan dengan perisian pengesanan plagiat.

Tandatangan : \_\_\_\_\_

Tarikh: \_\_\_\_\_

Nama dan No. Matrik : Azrani bin Mohd Zain

## Perakuan Ahli Jawatankuasa Penyelidikan

Dengan ini diperakukan bahawa:

- penyelidikan dan penulisan tesis ini adalah di bawah selian kami;
- tanggungjawab penyeliaan sebagaimana yang dinyatakan dalam Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) telah dipatuhi.

Tandatangan: \_\_\_\_\_  
Nama Pengerusi  
Jawatankuasa Profesor Madya  
Penyeliaan: Dr. Soaib bin Asimiran

Tandatangan: \_\_\_\_\_  
Nama Ahli  
Jawatankuasa Professor Madya  
Penyeliaan: Dr. Abu Bakar bin Mohamed Razali

Tandatangan: \_\_\_\_\_  
Nama Ahli  
Jawatankuasa Profesor Madya  
Penyeliaan: Dr. Nor Aniza binti Ahmad

## JADUAL KANDUNGAN

	<b>Muka surat</b>
<b>ABSTRAK</b>	i
<b>ABSTRACT</b>	iii
<b>PENGHARGAAN</b>	v
<b>PENGESAHAN</b>	vi
<b>PERAKUAN</b>	viii
<b>SENARAI JADUAL</b>	xiv
<b>SENARAI RAJAH</b>	xv
<b>SENARAI GAMBARAJAH</b>	xvi
<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xvii
<b>BAB</b>	
<b>1 PENGENALAN</b>	<b>1</b>
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	2
1.3 Pernyataan Masalah	3
1.4 Objektif Kajian	5
1.4.1 Objektif Umum	5
1.4.2 Objektif Khusus	5
1.5 Persoalan Kajian	5
1.6 Kepentingan Kajian	6
1.7 Batasan Kajian	7
1.8 Definisi Istilah	8
1.8.1 Kepimpinan	8
1.8.2 Instruksional	8
1.8.3 Kepimpinan Instruksional	8
1.8.4 Penyeliaan Pengajaran	8
1.8.5 Amalan Penyeliaan Pengajaran	9
1.8.6 Sekolah Menengah Kebangsaan Kluster Kecemerlangan	9
1.8.7 Sekolah Menengah Kebangsaan Harian	9
1.9 Rumusan	9
<b>2 SOROTAN KAJIAN</b>	<b>10</b>
2.1 Pendahuluan	10
2.2 Kepimpinan Instruksional	10
2.3 Penyeliaan Pengajaran	11
2.3.1 Matlamat Penyeliaan Pengajaran	11
2.3.2 Kepentingan dan Keperluan Penyeliaan Pengajaran	12
2.4 Kepimpinan Instruksional Dalam Penyeliaan Pengajaran	13
2.5 Kefahaman Mengenai Peranan Kepimpinan Instruksional	14
2.6 Teori dan Model Penyeliaan Pengajaran	15
2.6.1 Teori Penyeliaan Tradisional	16
2.6.2 Teori Penyeliaan Hubungan Manusia	16
2.6.3 Teori Penyeliaan Sainifik Moden	17

2.6.4	Model Penyeliaan Rakan Sejawat	18
2.6.5	Model Penyeliaan Klinikal	19
2.6.6	Model Penyeliaan Kolaboratif	19
2.7	Model Kepimpinan Instruksional	20
2.7.1	Model Kepimpinan Instruksional Hallinger	21
2.7.2	Model Kepimpinan Instruksional Weber	22
2.8	Dasar Kementerian Pendidikan Malaysia Mengenai Penyeliaan Pengajaran	22
2.9	Prosedur Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran	25
2.10	Amalan Penyeliaan Pengajaran	26
2.10.1	Pendekatan Bimbingan (Coaching)	26
2.10.2	Pendekatan Pementoran (Mentoring)	29
2.10.3	Pendekatan Penyeliaan klinikal	29
2.11	Kerangka Teoretikal Kajian	32
2.12	Kajian-Kajian Lepas Mengenai Penyeliaan Pengajaran	38
2.12.1	Peranan Kepimpinan Instruksional Dalam Penyeliaan Pengajaran	38
2.12.2	Amalan penyeliaan pengajaran	39
2.12.3	Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran Di sekolah	41
2.12.4	Isu-Isu Dalam Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran	43
2.13	Rumusan	46
<b>3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	<b>47</b>
3.1	Pendahuluan	47
3.2	Reka Bentuk Kajian	47
3.3	Kajian Kes	47
3.4	Kajian Kes (Pelbagai Lapangan)	49
3.5	Lokasi Kajian	50
3.6	Peserta Kajian	51
3.7	Teknik Pengumpulan Data	54
3.7.1	Protokol Temubual	54
3.7.2	Protokol Pemerhatian	57
3.7.3	Langkah-Langkah Membuat Pemerhatian	59
3.7.4	Protokol Analisis Dokumen	60
3.8	Kajian Pra	61
3.9	Prosedur Pengumpulan Data	61
3.10	Prosedur Menganalisis Data	62
3.10.1	Langkah 1: Mengurus Data	63
3.10.2	Langkah 2: Proses Memahami Data	64
3.10.3	Langkah 3: Analisis Data	64
3.11	Kesahan dan Kebolehpercayaan	66
3.11.1	Triangulasi	66
3.11.2	Perkali Persetujuan Indeks Cohen Kappa	67
3.11.3	Rujukan Pakar	67
3.11.4	Bias Penyelidik	67
3.11.5	Pemeriksaan Oleh Peserta Kajian	68
3.11.6	Samakan Rakan	68
3.11.7	Etika Penyelidik	68
3.12	Rumusan	69

<b>4</b>	<b>DAPATAN KAJIAN</b>	70
4.1	Pendahuluan	70
4.2	Latar Belakang Peserta Kajian	70
4.2.1	Pengetua	70
4.2.2	Guru Akademik Biasa	72
4.3	Perbincangan Tema Kajian	74
4.4	Peranan kepimpinan instruksional dalam penyeliaan pengajaran di Sekolah Menengah Kebangsaan Kluster Kecemerlangan dan Sekolah Menengah Kebangsaan Harian	75
4.5	Kefahaman pengetua mengenai penyeliaan pengajaran di SMK Kluster Kecemerlangan dan SMK Harian	83
4.6	Amalan penyeliaan pengajaran di Sekolah Menengah Kebangsaan Kluster Kecemerlangan dan Sekolah Menengah Kebangsaan Harian	97
4.6.1	Sub-tema 1: Pendekatan Bimbingan (coaching)	97
4.6.2	Sub-tema 2: Pendekatan Penyeliaan Klinikal	101
4.6.3	Sub-tema 3: Pendekatan Pementoran (mentoring)	104
4.7	Isu-isu dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran pengetua di SMK Kluster Kecemerlangan dan SMK Harian	110
4.7.1	Sub-tema 1: Pengetua	110
4.7.2	Sub-tema 2: Guru	112
4.7.3	Sub-tema 3: Sumber pendidikan dan rujukan	113
4.7.4	Sub-tema 4: Pengetahuan dan pengalaman	114
4.8	Ringkasan Dapatan	119
4.9	Perbincangan Dapatan Kajian	120
4.9.1	Peranan Kepimpinan Instruksional Dalam Penyeliaan Pengajaran	120
4.9.2	Kefahaman Pengetua Mengenai Penyeliaan Pengajaran	121
4.9.3	Bentuk Amalan Penyeliaan Pengajaran	123
4.9.4	Isu-Isu Penyeliaan Pengajaran Di sekolah Menengah	123
4.10	Kesimpulan Dapatan Kajian	124
4.11	Rumusan	126
<b>5</b>	<b>RUMUSAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN</b>	127
5.1	Pendahuluan	127
5.2	Rumusan	127
5.3	Kesimpulan	128
5.4	Implikasi	128
5.4.1	Implikasi Kepada Teori Penyeliaan Pengajaran	129
5.4.2	Implikasi Kepada Latihan dan Kursus	131
5.4.3	Implikasi Kepada Penyelia dan Guru	132
5.4.4	Implikasi Kepada PPD, JPN dan KPM	132
5.5	Cadangan Terhadap Kajian	132
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	133
5.7	Penutup	134

<b>RUJUKAN</b>	135
<b>LAMPIRAN</b>	140
<b>BIODATA PELAJAR</b>	192
<b>SENARAI PENERBITAN</b>	193





## SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
2.1 Model Kepemimpinan Instruksional Hallinger (2000)	21
3.1 Lokasi Kajian	50
3.2 Peserta kajian yang terlibat dalam temubual	53
3.3 Pemilihan Peserta Kajian	53
3.4 Proses pengumpulan data kajian	62



## SENARAI RAJAH

<b>Rajah</b>	<b>Muka Surat</b>
2.1 Model Coaching GROW (1980)	28
2.2 Model Penyeliaan Klinikal	30
2.3 Menunjukkan kerangka teoretikal kajian	32
5.1 Model amalan penyeliaan pengajaran	130



## SENARAI GAMBAR RAJAH

<b>Gambar rajah</b>	<b>Muka surat</b>	
3.1	Menunjukkan carta aliran prosedur analisis data	66
4.1	Taburan tema, sub-tema, kategori dan sub-kategori melalui peranan kepimpinan instruksional dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran	82
4.2	Taburan tema, sub-tema, kategori dan sub-kategori bagi aspek kefahaman mengenai bidang penyeliaan pengajaran	87
4.3	Taburan tema, sub-tema, kategori dan sub-kategori dalam kefahaman pengetua mengenai kepimpinan instruksional	96
4.4	Taburan tema, sub-tema, kategori dan sub-kategori berkaitan bentuk amalan penyeliaan pengajaran di SMK Kluster Kecemerlangan dan SMK Harian	109
4.5	Taburan tema, sub-tema, kategori dan sub-kategori dalam isu-isu pelaksanaan penyeliaan pengajaran di sekolah menengah	118

## SENARAI LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Muka surat</b>
1 Taburan Tema, Sub-Tema, Kategori dan Sub-Kategori	140
2 Instrumen Temubual Peserta Kajian	147
3 Transkrip Temu Bual Peserta Kajian	153
4 Analisis Cohen Kappa	168
5 Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/ 1987	182
6 Borang Penyeliaan Pengajaran Skpmg2 Standard 4	186
7 Senarai Panel Rujukan Pakar	189
8 Surat Kelulusan Menjalankan Kajian Dari KPM	190
9 Surat Kelulusan Menjalankan Kajian Dari JPN	191

## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **1.1 Pendahuluan**

Keberkesanan sekolah dalam memastikan kemenjadian pelajar yang menepati Falsafah Pendidikan Negara dipengaruhi secara langsung oleh kepimpinan instruksional di sekolah. Pengetua merupakan individu yang mempunyai autoriti dan bertanggungjawab sepenuhnya untuk memastikan segala proses berkaitan instruksional dapat menyumbang kepada pencapaian murid khususnya kecemerlangan kurikulum di sekolah dapat diterjemahkan. Kementerian Pendidikan Malaysia melalui PPPM 2013 -2025 telah menekankan perlunya kepimpinan di sekolah memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional dalam mengembeling sumber-sumber sedia ada bagi mencapai kecemerlangan sekolah.

Proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah merupakan elemen penting yang perlu diberi perhatian oleh pengetua agar berjalan dengan lancar seperti yang telah digariskan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Hal selaras dengan model Kepimpinan Instruksional Hallinger yang menggambarkan bahawa tugas utama pemimpin instruksional adalah memastikan pengajaran dan pembelajaran diberi keutamaan oleh pengetua. Kepimpinan instruksional adalah usaha-usaha yang diambil oleh pemimpin sekolah untuk menyediakan inovasi kurikulum dan untuk memperkembang proses pengajaran dan pembelajaran dengan tujuan menjayakan matlamat sekolah. Kepimpinan instruksional memberi tumpuan kepada arahan dan tunjuk ajar, membina komuniti pembelajaran, berkongsi sama dalam membuat keputusan, memelihara dan mempertahankan perkara-perkara asas, manfaat dan mengoptimumkan masa, menyokong perkembangan staf yang berterusan, merancang semula sumber-sumber untuk menyokong program sekolah.

Namun dalam merealisasikan tanggungjawab tersebut pemimpin perlu bertindak secara berkesan melalui penyeliaan pengajaran. Hal ini kerana tanggungjawab ini adalah elemen utama dalam kepimpinan instruksional. Kepimpinan instruksional merupakan kunci utama kepada keberkesanan sekolah, pelaksanaannya adalah melalui penyeliaan pengajaran yang merupakan satu daripada mekanisme bagi merealisasikan apa yang digariskan oleh Hallinger dalam model kepimpinan instruksional. Oleh yang demikian, kajian ini cuba untuk melihat sejauhmanakah kefahaman pengetua di dua kelompok sekolah yang berbeza pencapaian iaitu Sekolah Menengah Kebangsaan Kluster Kecemerlangan dan Sekolah Menengah Kebangsaan Harian berkaitan tanggungjawab mereka melaksanakan tanggungjawab penyeliaan pengajaran sebagai pemimpin instruksional dan apakah strategi dan amalan agar penyeliaan pengajaran dapat dilaksanakan secara berkesan. Penyeliaan pengajaran penting untuk kelangsungan proses pengajaran dan pembelajaran yang berkesan di sekolah. Hal ini memberikan kesan tidak langsung kepada murid yang diterjemahkan melalui pencapaian yang

cemerlang dalam bidang akademik dan juga aspek lain seperti jasmani, emosi, rohani, intelek dan sosial (JERIS).

## 1.2 Latar Belakang Kajian

Penyeliaan pengajaran merupakan bidang tugas utama pemimpin instruksional di sekolah dalam usaha untuk meningkatkan kualiti pengajaran guru. Oleh yang demikian, tumpuan telah diberikan kepada peranan pemimpin instruksional sebagai pelaksana penyeliaan pengajaran sebagai konteks kajian. Tujuan utama penyeliaan pengajaran adalah untuk meningkatkan kualiti proses pengajaran dan pembelajaran yang dilakukan di bilik darjah. Penyeliaan pengajaran yang dilaksanakan akan memberikan dimensi dan perubahan ke arah yang positif terhadap penyampaian serta persembahan pengajaran guru. Selain itu, hasil daripada penyeliaan pengajaran yang dilaksanakan dapat meningkatkan tahap penerimaan dan pemahaman murid terhadap matapelajaran yang diajar. Proses penyeliaan pengajaran yang dilaksanakan perlu berlaku dalam suasana profesional dan kondusif bagi menjamin perkongsian ilmu antara penyelia dan guru secara kolaboratif (Steven Gordon, 2020).

Di Malaysia, penyeliaan pengajaran bertujuan untuk meningkatkan mutu pengajaran guru dan membantu guru untuk mencapai objektif pembelajaran dengan baik. Seterusnya penyeliaan pengajaran merupakan suatu pendekatan yang dilakukan untuk menjamin dan memastikan kurikulum pembelajaran disampaikan seperti yang telah ditetapkan. Penyeliaan pengajaran memberi ruang kepada pemimpin instruksional untuk melihat dengan lebih dekat tentang apa yang berlaku di dalam bilik darjah agar kelemahan-kelemahan dalam pengajaran dapat diperbaiki melalui perkongsian idea secara bersama dan amalan-amalan baik terus diperkukuhkan (Hussein Mahmood, 2016). Selain itu, penyeliaan pengajaran bertujuan untuk memberikan motivasi kepada guru melalui maklumbalas status quo pengajaran yang diberikan oleh penyelia. Pada akhirnya penyeliaan pengajaran akan dapat membantu membuat penilaian terhadap prestasi dan kemahiran pengajaran bagi memberi gambaran kepada guru dan pihak pengurusan sekolah untuk melakukan penambahbaikan pada masa hadapan.

Menyelial pengajaran guru merupakan tugas utama yang telah dipertanggungjawabkan kepada pengetua sebagai pemimpin instruksional di sekolah. Perkara ini jelas termaktud dalam Surat Pekeliling Ikhtisas (SPI) Bil. 3/ 1987 yang bertajuk “Penyeliaan Pengajaran oleh Pengetua dan Guru Besar” (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012). Melalui surat ini (SPI), tanggungjawab menyelia pengajaran guru di bilik darjah diletakkan dibawah bidang tugas pengetua sepenuhnya. Namun begitu, dalam keadaan pengetua yang terpaksa berhadapan dengan kekangan masa dan bebanan bidang tugas pentadbiran terdapat kelonggaran di mana tanggungjawab menyelia pengajaran guru boleh diberikan kepada wakilnya yang terdiri daripada penolong-penolong kanan, penyelia petang dan ketua bidang (pemimpin pertengahan). Melalui SPI, matlamat utama penyeliaan pengajaran bertujuan untuk memastikan proses pengajaran dan pembelajaran berjalan dengan lancar bagi menjamin keberkesanan penyampaian kurikulum seperti yang digariskan. Kajian-kajian lepas berkaitan pelaksanaan penyeliaan pengajaran di Malaysia menunjukkan tanggungjawab menyelia pengajaran telah diberikan kepada

pemimpin peringkat pertengahan melalui kaedah penurunan kuasa daripada pengetua (Shukri Zain, 2011).

Pemimpin instruksional yang berjaya adalah pemimpin yang dapat menterjemahkan pencapaian sekolah kepada institusi pendidikan yang menyebarkan kurikulum kepada murid secara berkesan. Dalam hal ini, tugas utama pengetua selaku pemimpin instruksional di sekolah adalah dengan memastikan kualiti pengajaran dan pembelajaran terjamin dan dipertingkatkan secara berterusan melalui pelaksanaan penyeliaan pengajaran. Melalui model kepimpinan instruksional jelas menunjukkan bahawa terdapat perkaitan antara tindakan pengetua dengan prestasi murid. Perkara ini turut dinyatakan oleh Hallinger dan Wang (2015), melalui Model Kepimpinan Instruksional Hallinger telah menjelaskan segala tingkahlaku dan keputusan yang dibuat oleh pengetua akan menentukan keberkesanan sesebuah sekolah. Dimensi kedua dalam model telah memberi tumpuan kepada peranan pengetua sebagai pemimpin instruksional untuk melaksanakan penyeliaan pengajaran bagi menjamin pelaksanaan kurikulum secara berkesan.

Bagi tujuan meneroka dan melihat peranan kepimpinan instruksional dalam amalan penyeliaan pengajaran, kajian kes telah dilaksanakan di dua buah sekolah yang berbeza kategori iaitu SMK Kluster Kecemerlangan (SMKK) dan SMK Harian (SMKH). Pendekatan kajian kes (pelbagai lapangan) merupakan asas kepada pengumpulan data dan pemilihan kedua-dua kategori sekolah adalah bertepatan dengan kaedah kajian yang dipilih. Pemilihan SMKK berasaskan kepada kecemerlangan yang dicapai dalam bidang akademik murid dan pengurusan sekolah. Manakala pemilihan SMKH berasaskan kepada sekolah harian yang menyediakan peluang pendidikan kepada semua murid dengan pencapaian akademik pada tahap sederhana. Selain itu, pemilihan dua kategori sekolah yang berbeza bertujuan untuk triangulasi data yang dilakukan antara data satu tempat dengan tempat yang lain dan dalam kajian ini merujuk kepada data antara sekolah dengan sekolah. Tujuan melakukan triangulasi data antara sekolah agar mendapatkan ketepatan data antara tempat. Berasaskan kepada ciri-ciri tersebut kajian kes telah dilaksanakan di dua kategori sekolah berbeza bagi tujuan mendapatkan data dan input yang pelbagai dan pada akhirnya dapat dibuat suatu bentuk perbandingan.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Kajian oleh Kementerian Pendidikan Malaysia pada tahun 2011 yang dinyatakan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, menunjukkan bahawa pengajaran yang disampaikan oleh guru hanya 50 peratus keberkesananannya (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012). Ini menunjukkan pelbagai faktor yang menyebabkan berlakunya perkara seperti guru tidak membuat persediaan secukupnya sebelum pengajaran, tidak mengikut standard kurikulum, guru tidak menguasai isi pelajaran dan ketiadaan penglibatan pelajar dalam proses PdPc (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2016).

Menurut Hussein Mahmood (2016), terdapat kelemahan dalam penyampaian guru telah menyukarkan penerimaan murid untuk memahami isi pelajaran semasa proses PdPc dilaksanakan. Perkara ini terjadi kepada guru baru yang masih kekurangan pengalaman dalam pengajaran. Bimbingan dan sokongan daripada pihak pentadbir sekolah diperlukan bagi tujuan memantapkan kaedah penyampaian dan teknik-teknik pengajaran agar proses pengajaran dan pembelajaran dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan. Kurikulum pendidikan negara Malaysia telah berubah daripada KBSM kepada KSSM yang selari dengan tranformasi dalam sistem pendidikan negara. Oleh yang demikian, guru perlu menguasai dan mengadaptasi kurikulum dengan baik bagi memastikan pengajaran dan pembelajaran dilakukan secara berkesan. Pengetua selaku pemimpin instruksional hendaklah memastikan proses peralihan kurikulum ini dapat difahami oleh guru seterusnya dilaksanakan di sekolah dengan jayanya. Pelaksanaan penyeliaan pengajaran di sekolah merupakan pendekatan dan strategi terbaik bagi memastikan proses pengajaran dan pembelajaran dapat ditingkatkan secara berterusan.

Kajian-kajian lepas di Malaysia menunjukkan pihak pentadbir sekolah akur dan melaksanakan penyeliaan pengajaran seperti yang diarahkan oleh KPM. Namun begitu, peringkat pelaksanaan di sekolah tidak hanya terletak di bawah tanggungjawab pengetua sepenuhnya. Penurunan kuasa telah berlaku di mana pemimpin pertengahan telah diberi tanggungjawab untuk menyelia pengajaran guru. Hal ini berlaku kerana pengetua dibatasi oleh kekangan masa dengan tumpuan lebih diberikan kepada menguruskan hal-hal pentadbiran sekolah (Ayob Jantan, 2018).

Menurut Ariffin Ahmad Kamal (2016), penyeliaan pengajaran yang dilakukan oleh pemimpin pertengahan kurang berkesan disebabkan kaedah dan strategi penyeliaan yang digunakan semasa menyelia tidak tepat. Perkara ini terjadi berpunca daripada kekurangan pengalaman dan pengetahuan berkaitan bidang penyeliaan pengajaran terutamanya bagi penyelia yang masih baru dalam memikul tanggungjawab sebagai penyelia. Keadaan ini juga turut menyebabkan berlakunya kelompangan dan ketidakseragaman dalam proses penyeliaan pengajaran. Malahan terdapat di mana sekolah yang tidak memwujudkan jawatankuasa khusus untuk tujuan pelaksanaan penyeliaan pengajaran (Moses, Meng & Lorraine, 2017). Mereka turut menjelaskan bahawa jawatankuasa penyeliaan pengajaran perlu diwujudkan bagi menjamin kelincinan dan keseragaman proses penyeliaan pengajaran di sekolah. Malahan Mohamed Sani (2013), berpendapat kekurangan pengalaman oleh penyelia pengajaran telah menyumbang kepada penyeliaan pengajaran yang kurang berkesan dalam membantu guru meningkatkan kualiti pengajaran mereka.

Kegagalan melaksanakan penyeliaan pengajaran di sekolah secara berkesan antara lainnya berpunca daripada kurangnya kefahaman terhadap bidang penyeliaan pengajaran khusus berkaitan ilmu kepenyeliaan pengajaran (Sally J & Judith, 2018). Kepincangan ini antara faktor yang membawa kepada penyeliaan pengajaran yang dilaksanakan hanya dilakukan untuk membuat penilaian dan mencari kelemahan dalam pengajaran guru semata-mata tanpa mengambil kira keperluan dan matlamat sebenar penyeliaan pengajaran (Meredith, Lydia & Rainey, 2020). Amalan penyeliaan pengajaran merupakan elemen penentu keberkesanan proses penyeliaan pengajaran. Dapatan kajian



lepas menunjukkan tidak terdapat pendekatan khusus yang digunakan oleh penyelia pengajaran, hal ini telah mempengaruhi keberkesanan dalam proses penyeliaan pengajaran yang dilakukan (Michael Di Paola & Charles A. Wagner, 2018).

Permasalahan yang dibincangkan boleh ditangani melalui pelaksanaan penyeliaan pengajaran secara berkesan. Pernyataan ini jelas dikemukakan oleh Hallinger melalui model kepimpinan instruksionalnya. Menurutnya penyeliaan pengajaran merupakan salah satu tanggungjawab pemimpin instruksional dalam memastikan program instruksional di sekolah dapat dilaksanakan secara berkesan. Melalui dimensi ii dalam model tersebut menyatakan pengetua selaku pemimpin instruksional dikehendaki menyelia dan menilai pengajaran guru bagi memastikan kurikulum disampaikan secara berkesan kepada murid. Merujuk kepada permasalahan tersebut, kajian ini bertujuan untuk melihat peranan kepimpinan instruksional dalam amalan penyeliaan pengajaran di SMK Kluster Kecemerlangan dan SMK Harian.

## **1.4 Objektif Kajian**

### **1.4.1 Objektif Umum**

Objektif umum kajian ini adalah untuk mengkaji dan meneliti tentang peranan kepimpinan instruksional dalam amalan penyeliaan pengajaran di Sekolah Menengah Kebangsaan Kluster Kecemerlangan dan Sekolah Menengah Kebangsaan Harian.

### **1.4.2 Objektif Khusus**

- 1) Mengkaji sejauh manakah peranan kepimpinan instruksional dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran di sekolah menengah.
- 2) Meneroka kefahaman pengetua mengenai bidang penyeliaan pengajaran di sekolah menengah.
- 3) Mengkaji bentuk amalan penyeliaan pengajaran di sekolah menengah.
- 4) Mengkaji isu-isu dalam amalan penyeliaan pengajaran di sekolah menengah.

## **1.5 Persoalan Kajian**

- 1) Apakah peranan kepimpinan instruksional dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran di SMK Kluster Kecemerlangan dan SMK Harian.
- 2) Apakah kefahaman pengetua mengenai bidang penyeliaan pengajaran di SMK Kluster Kecemerlangan dan SMK Harian.

- 3) Bagaimanakah bentuk amalan penyeliaan pengajaran di SMK Kluster Kecemerlangan dan SMK Harian.
- 4) Apakah isu-isu yang sedia ada dalam pelaksanaan penyeliaan pengajaran di SMK Kluster Kecemerlangan dan SMK Harian.

## 1.6 Kepentingan Kajian

Hasil dapatan kajian diharapkan akan memberi sumbangan dan rujukan kepada pihak-pihak tertentu untuk kegunaan dalam bidang penyeliaan pengajaran. Pihak-pihak seperti Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Pentadbir sekolah (pengetua) dan guru-guru dapat menggunakan dapatan kajian sebagai satu anjakan untuk penambahbaikan pelaksanaan penyeliaan pengajaran di sekolah. Antaranya ialah:

- 1.5.1 Segala maklumat kajian mengenai penyeliaan pengajaran ini amat penting dan berguna kepada pengetua untuk memainkan peranan sebagai penyeliaan. Ini kerana maklumat kajian ini memungkinan mereka melakukan anjakan paradigma kepada tingkah laku penyeliaan yang lebih berkesan, sesuai dan mengikut tatacara sebenar penyeliaan pengajaran bagi meningkatkan kualiti dalam pengajaran yang disampaikan oleh guru semasa proses PdPc. Ini kerana, kajian ini mengemukakan pendekatan penyeliaan pengajaran terbaik perlu dilakukan dan dalam masa yang sama mendedahkan kelemahan-kelemahan penyeliaan yang telah dijalankan sebelum ini supaya diberi perhatian dan diperbaiki.
- 1.5.2 Maklumat kajian ini juga amat berguna kepada pegawai-pegawai KPM, JPN, PPD dan Jemaah Nazir Sekolah kerana memaparkan maklumat berkaitan proses penyeliaan pengajaran yang dilaksanakan di sekolah. Justeru, langkah penambahbaikan dengan memanfaatkan kajian ini boleh dirancang agar sistem pengurusan penyeliaan ke arah kemenjadian guru dapat dipertingkatkan dan memberi keutamaan terhadap kursus atau latihan berkaitan penyeliaan pengajaran dalam usaha meningkatkan kefahaman dan kualiti penyeliaan pengajaran.
- 1.5.3 Memberi kefahaman kepada guru-guru tentang keperluan amalan penyeliaan dijalankan ke atas mereka. Kefahaman ini penting kerana matlamat penyeliaan pengajaran adalah untuk membangun potensi dan meningkatkan profesionalisme keguruan mereka. Selain dari itu, ia mampu mengikis tanggapan negatif terhadap amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan oleh pengetua.
- 1.5.4 Kajian ini dilihat sebagai satu mekanisme atau batu loncatan kepada bakal penyelidik atau penyelidik yang sedia ada yang berhasrat untuk menjalankan penyelidikan dalam bidang penyeliaan pengajaran pengetua dengan lebih mendalam. Hal ini kerana, tidak banyak kajian seumpamanya dijalankan khususnya di Malaysia. Di sebabkan penyeliaan pengajaran merupakan alat

utama dalam membantu meningkatkan pengajaran guru dan menjamin keberkesanan pelaksanaan kurikulum di sekolah, kajian seperti ini perlu diteruskan dan diperkasakan.

Pelaksanaan penyeliaan pengajaran di sekolah oleh pengetua merupakan elemen penting yang dibincangkan dalam model kepimpinan instruksional. Melalui Model Kepimpinan Instruksional Hallinger, perkara dijelaskan secara jelas dibahagian dimensi ii iaitu mengurus masa instruksional. Di bawah dimensi ini pengetua sebagai pemimpin instruksional dikehendaki mengurus masa instruksional melalui tiga pendekatan. Pendekatan tersebut terdiri daripada; i) menyelia dan menilai instruksional, ii) menyelaraskan kurikulum dan iii) memantau perkembangan murid (Glickman, P. Gordon & Ross-Gordon, 2017). Berdasarkan kepada huraian dalam model kepimpinan instruksional Hallinger, menyandarkan penyeliaan pengajaran kepada model kepimpinan instruksional dan wajar dan bertepatan.

## **1.7 Batasan Kajian**

Kajian ini melibatkan maklum balas daripada pengetua dan guru yang mengajar di Sekolah Menengah Kebangsaan Kluster Kecemerlangan dan Sekolah Menengah Kebangsaan Harian terpilih di negeri Kelantan. Oleh itu, dapatan kajian ini tidak dapat menggambarkan secara menyeluruh tentang peranan kepimpinan instruksional dalam amalan penyeliaan pengajaran di Sekolah Menengah Kebangsaan Kluster Kecemerlangan dan Sekolah Menengah Kebangsaan Harian di Malaysia.

Batasan kajian yang seterusnya ialah, kajian ini menggunakan kaedah kualitatif melalui kaedah kajian kes di pelbagai lapangan. Pelbagai lapangan dalam kajian ini menjurus kepada lebih dari satu kategori sekolah. Dua kategori yang terlibat dalam kajian ini iaitu SMK Kluster Kecemerlangan dan SMK Harian. Dalam kajian ini penyelidik merupakan instrumen sepenuhnya dan menggunakan pendekatan temubual, pemerhatian dan analisis dokumen bagi membantu mendapatkan data. Kajian memfokuskan kepada kajian pelaksanaan penyeliaan pengajaran langsung di bilik darjah iaitu menilai dan memantau proses pengajaran dan pembelajaran yang dilaksanakan oleh kepimpinan instruksional di sekolah.

Kebolehpercayaan dapatan kajian ini bergantung sepenuhnya kepada tahap kejujuran dan keikhlasan responden semasa memberi maklumbalas semasa temu bual dijalankan. Disebabkan kajian ini berkaitan amalan penyeliaan pengajaran pengetua, maka batasan kajian ini terhad kepada penyeliaan secara langsung sahaja dengan menumpukan kepada pendekatan bimbingan, penyeliaan klinikal dan pementoran. Pendekatan secara langsung bermaksud tumpuan kepada penyeliaan pengajaran yang dilaksanakan ke atas pengajaran guru di bilik darjah.

## **1.8 Definisi Istilah**

### **1.8.1 Kepimpinan**

Kepimpinan melibatkan suatu proses kompleks yang merujuk kepada kemampuan seseorang yang diberi autonomi atau kuasa untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai misi, objektif atau tugas dalam sesuatu organisasi (Ayob Jantan, 2018). Dalam konteks kajian ini kepimpinan merujuk kepada kemampuan dan tindakan pengetua dalam menguruskan kakitangan di bawahnya melalui sumber yang tersedia ke arah mencapai matlamat yang ditetapkan. Pengurusan sumber secara kolektif dan kolaboratif merupakan langkah ke arah pembentukan sekolah yang berkesan.

### **1.8.2 Instruksional**

Instruksional merupakan perkataan yang berasal daripada bahasa Inggeris iaitu “instruction” yang berasal daripada kata dasar “instruct” yang bermaksud ‘ajar’. Secara jelasnya perkataan instruksional membawa maksud kepada “pengajaran” atau proses mengajar sesuatu (Donnie Adam, Chua Yan Piaw, Kenny Cheah & Bambang Sumintono, 2019).

### **1.8.3 Kepimpinan Instruksional**

Kepimpinan instruksional adalah usaha-usaha yang diambil oleh pemimpin sekolah untuk menyediakan inovasi kurikulum dan untuk memperkembangkan proses pengajaran dan pembelajaran dengan tujuan menjayakan matlamat sekolah. Kepimpinan instruksional merupakan gabungan penyeliaan, pembangunan staf dan perkembangan kurikulum (Glickman, P. Gordon & Ross-Gordon, 2017). Proses ini berlaku melalui kaedah pemantauan dan penilaian, pendekatan bimbingan dan pementoran seterusnya pembangunan profesionalisme guru secara berterusan.

### **1.8.4 Penyeliaan Pengajaran**

Penyeliaan pengajaran adalah satu bentuk sokongan daripada penyelia yang bertujuan untuk membimbing seseorang guru bagi menjalankan tugas harian (mengajar) dengan lebih berkesan. Penyeliaan pengajaran adalah suatu usaha secara bersama antara penyelia dengan guru ke arah meningkatkan prestasi dan kualiti pengajaran guru dengan tidak bermatlamat untuk mencari kelemahan semata-mata (Acheson & Gall, 2014).

### **1.8.5 Amalan Penyeliaan Pengajaran**

Amalan penyeliaan pengajaran adalah berkaitan dengan pendekatan dan kaedah yang digunakan oleh penyelia semasa membuat penyeliaan terhadap pengajaran guru (Kazi, Subramaniam, Ahmad Kamaluddin & Abdul Jalil, 2016). Pendekatan yang bersesuaian merupakan kunci utama kepada keberkesanan penyeliaan pengajaran yang dilakukan. Fokus pendekatan dan kaedah terarah kepada pendekatan bimbingan, pendekatan pementoran dan pendekatan penyeliaan klinikal.

### **1.8.6 Sekolah Menengah Kebangsaan Kluster Kecemerlangan**

Sekolah kluster merupakan sekolah yang dikenal pasti cemerlang dalam klusternya. Penjenamaan kluster diberikan disebabkan oleh kecemerlangan dalam aspek pengurusan sekolah dan kejayaan dalam membangunkan kemenjadian pelajar yang menjadi contoh dan ikutan kepada sekolah dalam kluster yang sama dan sekolah lain selain dalam kelompok sekolah klusternya. (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012).

### **1.8.7 Sekolah Menengah Kebangsaan Harian**

Sekolah Menengah Kebangsaan Harian merujuk kepada sekolah menengah kerajaan yang menyediakan dan memberikan pendidikan menengah kepada pelajar di kawasan sekitarnya. Kerajaan telah menyediakan perkhidmatan pembimbing dan pemudahcara (PdPc) melalui guru-guru yang terlatih untuk memastikan dasar kurikulum kebangsaan berjaya dicapai dengan cemerlang (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012).

## **1.9 Rumusan**

Kajian yang dijalankan ini diharap dapat dimanfaatkan sebaik mungkin oleh semua pihak dalam usaha mengangkat martabat profesional perguruan serta meningkatkan keberkesanan institusi pendidikan. Peningkatan profesional guru akan memberikan penambahbaikan dalam pelaksanaan teras utama sebagai seorang guru iaitu melaksanakan pengajaran dan pembelajaran dengan lebih berkualiti. Hal ini kerana, faktor kecemerlangan guru merupakan unsur yang penting dalam dunia pendidikan dan mempunyai pengaruh yang besar terhadap keberkesanan sekolah. Faktor ini seharusnya diusahakan oleh banyak pihak terutama pengetua sekolah yang berhubung secara langsung melalui amalan penyeliaan pengajaran.

## RUJUKAN

- Abdul Razak Alias (2016). *Coaching & Mentoring Dalam Pendidikan. Konsep, Peranan, Proses, Membina Kepercayaan, Model dan Praktis*. Institut Aminuddin Baki. Bandar Enstek.
- Acheson, K. A., & Gall, M.D. (2014). *Clinical Supervision and Teacher Development: Preservice and Inservice Applications (5th ed.)*. NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Ahmad Kamal (2016). *Pelaksanaan Amalan Penyeliaan Pengajaran Oleh Kepimpinan Instruksional Dan Hubungannya Dengan Motivasi Kerja Guru Di SMK Harian*. Tesis PhD: Universiti Malaya. Kuala Lumpur.
- Alisa Bates & Mary D. Burbank (2019). *Agency in Teacher Supervision and Mentoring: Reinvigorating the Practice*. Routledge, Taylor & Francis Group. New York and London.
- Ariffin Ahmad Kamal (2016). *Pelaksanaan penyeliaan pengajaran dan motivasi kerja guru di sekolah menengah kebangsaan Negeri Selangor*. Jabatan Pengurusan, Perancangan dan Dasar Pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Ayob Jantan (2018). *PAK 21 Mentranformasikan Kepimpinan Berprestasi Tinggi*. Majlis Pengetua Sekolah Malaysia. Putrajaya.
- Azizi, Peter, Ismail & M. Dahlan (2018). *Kaedah Penyelidikan Dalam Penyelidikan*. Terbitan bersama: UMS & UPSI.
- Azlin Norhaini & Roselan Baki (2015). *Amalan Pengurusan Pengetua*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Puskata.
- Baron, Annette, Mc Neal & Kelly (2019). *Case Study Methodology in Higher Education*. IGI Global: International Academic Publisher.
- Berhane (2014). *The Practices and Challenges Of Instructional Supervision In Asossa Zone Primary Schools*. Jimma University Institute Of Education an Professional Development Studies Department Of Educational Planning and Management.
- Bob Garvey, Paul Stokes & David. M (2018). *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. Los Angeles: Sage.
- Che Khairuleffendi, Mohd Faiz & Hapini (2019). *Tahap Dan Perasaan Ketika Penyeliaan Pengajaran Guru: Kajian Di Sekolah Agama Yayasan Islam Kelantan*. Journal Of Educational Research And Indigenous Studies. Vol: 2(1).
- Chia Swee Yee (2017). *Coaching Dalam Pelaksanaan Kajian Tindakan Oleh Guru Sekolah*. Jurnal Penyelidikan Pendidikan. Bahagian Perancangan & Penyelidikan Dasar Pendidikan. Kementerian Pendidikan Malaysia.

- Chien-Chin Chen (2018). *Facilitation of Teachers' Professional Development Through Principals' Instructional Supervision And Teachers' Knowledge-Management Behaviors*. National Chengchi University: Taipei, Taiwan.
- Christian van Nieuwerburgh (2018). *Coaching In Educatioan: Getting Better Results for Students, Educators, and Parents*. Routledge, New York. USA.
- Creswell J. W (2020). *Educational Research: Planning, Conducting, And Evaluating Quantitative And Qualitative*. Research Plus Pearson Mylab Education with Pearson. Pearson Education Limited. ISBN
- Creswell J. W & Cheryl N. Poth (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design (International Student Edition): Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Creswell J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches (Fourth*. California: SAGE Publications.
- Daniel Muijs & David Reynolds (2017). *Effective Teaching: Evidence and Practice*. SAGE.
- Dawson R. H & Bob Algozzine (2017). *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers*. Teachers Collenge Press, Columbia University. New York and London.
- Donnie Adams, Chua Yan Piau, Kenny Cheah Soon Lee & Bambang Sumintono (2019). *Kepimpinan Instruksional Dalam Pendidikan Di Malaysia*. Institut Terjemahan & Buku Malaysia Berhad. Kuala Lumpur.
- Douglas B. Reeves (2020). *The Learning Leader: How to Focus School Improvement for Better Results*. ASCD, North Beauregard St. Alexandria. USA.
- Edwin C. Leonard & Kelly A. Trusty (2015). *Supervision: Concepts and Practices of Management*. Cengage Learning. United Kingdom.
- Ekpoh, Uduak, Eze & Grace Bassey (2015). *Principals' Supervisory Techniques And Teachers' Job Performance In Secondary Schools In Ikom Education Zone, Cross River State, Nigeria*. British Journal of Education.
- Elizabeth Holloway (2016). *Supervision Essentials for a Systems Approach to Supervision: Clinical supervision essentials series*. American Psychological Association.
- Esther Care, Patrick Griffin & Mark Wilson (2018). *Assessment and Teaching of 21st Century Skills. Research and Applications*. Springer International Publishing.
- Fuad Mohammed Berawi (2017). *Metodologi Penyelidikan: Panduan Menulis Tesis*. Universiti Utara Malaysia: Sintok, Kedah.

- Gary Goertz (2017). *Multimethod Research, Causal Mechanisms, and Case Studies: An Integrated Approach*. Princeton University Press.
- Ghazali & Sufean (2016). *Metodologi Penyelidikan Dalam Pendidikan : Amalan dan Analisis Kajian*. University of Malaya Press.
- Glickman, P. Gordon & Ross-Gordon (2017). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Pearson Education.
- Gupta, Manish, Shaheen, Musarrat, Reddy & K. Prathap (2018). *Qualitative Techniques for Workplace Data Analysis*. IGI Global. International Academic Publisher.
- Hallinger, P. & Wang, W. C. (2015). *Assessing Instructional Leadership With The Principal Instructional Management Rating Scale*. Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Hedley Beare, Brian J. Caldwell & Ross H. Millikan (2018). *Creating an Excellent School: Some New Management Techniques*. Taylor & Francis Group. New York and London.
- Hussein Mahmood (2016). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah (Edisi kedua)*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jennifer Mason (2017). *Qualitative Researching*. SAGE Publications.
- Kathryn L, Debbie F. C & Theresa Y (2019). *Supervision Modules to Support Educators in Collaborative Teaching: Helping to Support & Maintain Consistent Practice in the Field*. Information Age Publishing, Inc. Charlotte, North Carolina.
- Kazi, Subramaniam, Kamaluddin & Abdul Jalil Othman (2016). *Educational Supervision and Development*. GRIN Verlag.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2016). *Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2013*. Bahagian Pendidikan Guru. Putrajaya, Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2015). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015-2025: Pendidikan tinggi*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). *Melindungi Masa Instruksional. Kembali Kepada Yang Asas: Pemimpin Instruksional, Guru Mengajar dan Murid Belajar*. Amalan Terbaik Guru. Penerbit: KPM
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2012). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya, Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2012). *Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran Di Dalam Kelas Oleh Pengetua/ Guru Besar*. Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/ 1987. Putrajaya, Malaysia.



- Lesley Bartlett & Frances Vavrus (2016). *Rethinking Case Study Research: A Comparative Approach*. Taylor & Francis Group. New York and London.
- Marja Sarvimaki (2017). *Case Study Strategies for Architects and Designers: Integrative Data Research Methods*. Taylor & Francis Group. New York and London.
- Mary Lynne & Jim Brandon (2019). *Differentiated Teacher Evaluation and Professional Learning: Policies and Practices for Promoting Career Growth*. Springer International Publishing, Switzerland.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Md Said Daimon (2019). *Alat Pengurusan Sekolah. Ringkasan SKPMG2 Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Md Said Daimon (2018). *Panduan Pelaksanaan Program Bimbingan Di Sekolah Berasaskan SKPMG2*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Meredith I. Honig & Lydia R. Rainey (2020). *Supervising Principals for Instructional Leadership: A Teaching and Learning Approach*. Cambridge, Massachusetts. Harvard Education Press.
- Michael Di Paola & Charles A. Wagner (2018). *Improving Instruction Through Supervision, Evaluation, and Professional Development: Second Edition*. Information Age Publishing (IAP).
- Mohammed Sani (2013). *Peranan Guru Kanan Mata Pelajaran Dalam Mempertingkatkan Kualiti Pengajaran Guru*. Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik 1 (1), 28-41.
- Monique H, Inge Hutter & Ajay Bailey (2020). *Qualitative Research Methods*. SAGE Publications.
- Moses Samuel, Meng Yew Tee & Lorraine P. S (2017). *Education in Malaysia: Developments and Challenges*. Springer.
- Natalie Lancer, David Clutterbuck & David Megginson (2016). *Techniques for Coaching and Mentoring*. Routledge.
- Nathan Durdella (2017). *Qualitative Dissertation Methodology: A Guide for Research Design and Methods*. SAGE Publications.
- Noel Jinbai Anak Balang (2017). *Penerimaan Guru-Guru Bahasa Melayu Terhadap Bimbingan Dan Mentoran School Improvement Specialist Coach (SISC+) Daerah Selangau*. Kertas Projek Sarjana Pendidikan. Fakulti Pendidikan: Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Penny Sturt & Jo Rowe (2018). *Using Supervision in Schools: A Guide to Building Safe Cultures and Providing Emotional Support in a Range of School Settings*. Pavilion Pub And Media Limited.
- Philip Hallinger & Wen-Chung Wang (2015). *Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale*. Springer International Publishing.
- Robert K. Yin (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Sally J. Zepeda & Judith A. Ponticell (2018). *The Wiley Handbook of Educational Supervision*. *Wiley Handbooks in Education*. Wiley Publishers Since 1807.
- Sarah J. Tracy (2019). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. John Wiley & Sons.
- Shukri Zain (2011). *Penyeliaan pendidikan: Teori dan amalan*. Tanjung Malim: Emeritus Publications.
- Siti Uzairiah (2019). *Qualitative Research, Interview Analysis & Nvivo 12 Exploration*. Rezqi Publication: Kuala Lumpur.
- Siti Uzairiah (2017). *Kajian Kualitatif Dan Analisis Temu Bual*. Aras Publisher: Kuala Lumpur.
- Steven Gordon (2020). *Standards for Instructional Supervision: Enhancing Teaching and Learning*. Routledge, Taylor & Francis Group. New York.
- Umrati & Hengki Wijaya (2020). *Analisis Data Kualitatif Teori Konsep dalam Penelitian Pendidikan*. Sekolah Tinggi Theologia Jaffray.
- Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan (PEMANDU) (2010). *Pelan Hala Tuju Program Transformasi Kerajaan: Bab 8*. Jabatan Perdana Menteri, Putrajaya.
- Yehudith Weinberger & Zipora Libman (2018). *Contemporary Pedagogies in Teacher Education and Development*. IntechOpen. London, United Kingdom.
- Zabidah, Azlin, Mohd Zabil Ikhsan (2019). *Amalan Kepimpinan Instruksional*. UKM Press. Universiti Kebangsaan Malaysia.