

**PEMERKASAAN GURU BAHASA MELAYU MELALUI PENYELIAAN KEMBANG  
TUMBUH DAN KOMUNITI PEMBELAJARAN PROFESIONAL (KPP) DI LIMA SEKOLAH  
MENENGAH DAERAH KUALA LIPIS**

<sup>1a</sup>Zuraidah Abdullah\*, <sup>2</sup>Zulkifli A Manaf, <sup>3</sup>Nik Mustafa Mat Ail, <sup>1b</sup>Mohammad Ismath Ramzy  
\*zuraidahab@um.edu.my

<sup>1a,b</sup>Pengurusan, Perancangan dan Dasar Pendidikan, <sup>2</sup>Pusat Kajian Kecemerlangan  
Melayu, <sup>3</sup>Institut Kepimpinan Pendidikan, University of Malaya

**ABSTRACT**

*This research endeavours to inculcate PLC in the education system and to measure the understanding of PLC among Malay language teachers through developmental instructional supervision. PLC aims to equip Malay language teachers with knowledge in supervising and to develop their interpersonal and technical skills in teaching. Be that as it may, PLC modules are the key to empower Malay language teachers in secondary schools. The data collection of this qualitative research was conducted using observation and interview through focus group discussion. Observation and interview was conducted on 50 samples Malay language teachers from five selected secondary schools in Kuala Lipis, Pahang. This research involves 50 Malay language teachers whom are teaching in 5 secondary schools; 10 Malay language teachers per school, for focused group discussion. Another 120 samples were chosen for an open-ended discussion that is made up of the administrations, senior assistant, head of department of Malay language, and Malay language teachers. Findings have shown that common practice in the learning and teaching of Malay language is less effective. Findings have shown that the teachers do not understand the concept of supervision, lack of knowledge of tasks and developmental supervision process, lack of reflective practice and feedback, lack of teachers collaboration and support, lack of understanding concerning the culture of PLC and factors that impede the inculcation of PLC. Though the teachers were positive towards PLC, there is no actual documentation that leads to the misapprehending of the culture. Nevertheless, PLC is an approach to enhance current system that could increase the quality of learning and teaching process in Malaysia. With the alteration of the culture, the problem could be rectified, thus increasing the quality of Malay language teachers. However, the inculcation of PLC is time consuming because the inculcation of a culture is a long process. Therefore, more alternatives such as workshops need to be conducted in order for this culture to be fully exposed and instilled in the education system.*

**Keywords:** *Using Professional Learning Communities (PLC's) Modules For Empowering Malay Language*

## PENDAHULUAN

Salah satu matlamat utama dasar pendidikan negara adalah untuk membina kualiti pendidikan bertaraf dunia melalui program-program pembangunan pendidikan dalam pelbagai aspek di sekolah-sekolah menengah di Malaysia (Zuraidah Abdullah, 2010). Program-program pembangunan pendidikan ini dilaksanakan berdasarkan Akta Pendidikan 1996 yang merupakan satu anjakan paradigma dan gerakan baharu bagi sistem pendidikan Malaysia yang berteraskan dasar liberalisasi pendidikan. Program-program pembangunan ini berlaku pada setiap peringkat pendidikan sama ada di peringkat Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Jabatan Pelajaran Negeri (JPN), Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) mahupun di sekolah terutama di peringkat sekolah menengah yang memberi keutamaan terhadap pembentukan budaya ilmu dalam kalangan warga pendidik. Pembentukan budaya ilmu ini akan memperlihatkan institusi pendidikan membentuk sebuah komuniti pembelajaran profesional (KPP) yang mengamalkan pembelajaran sepanjang hayat dalam kalangan warga sekolah.

Menurut Sufean (2000), pengamalan pembelajaran sepanjang hayat ini dapat i) membina keupayaan pemikiran dan penguasaan ilmu untuk mencapai pemerksaan (*empowerment*) sebagai individu dan bangsa yang progresif serta maju, ii) meningkatkan kemahiran dan kecekapan dalam pekerjaan yang menjadi sumber manusia yang mampu menjana saluran pendapatan baharu atau teknologi baharu yang mampu menyokong keutuhan ekonomi negara dan iii) mencapai tahap kemanusiaan tertinggi, iaitu manusia memandang manusia lain sebagai saudaranya, tanpa mengira warna kulit, agama dan keturunan.

Usaha kerajaan Malaysia ke arah pengamalan pembelajaran sepanjang hayat dapat dilihat pada salah satu teras misi nasional yang menekankan peningkatan keupayaan pengetahuan dan inovasi negara serta memupuk 'minda kelas pertama'. Teras nasional ini menggarisi beberapa program utama yang merujuk kepada i) pelaksanaan penambahbaikan secara komprehensif ke atas sistem penyampaian pendidikan dan latihan, ii) memperkasakan sekolah kebangsaan untuk menjadi sekolah pilihan utama rakyat Malaysia, iii) merapatkan jurang prestasi antara sekolah di luar bandar dan sekolah bandar, iv) menyediakan lebih banyak peluang dan akses kepada pendidikan berkualiti, latihan dan pembelajaran sepanjang hayat di semua peringkat, dan v) memperluas forum perbincangan antara kerajaan, sektor swasta, ibu bapa dan masyarakat dalam pembangunan modal insan (Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010). Kesemua program yang dikenal pasti ini lebih memberi penekanan kepada penguasaan ilmu pengetahuan dan pembangunan potensi individu yang seimbang.

Menurut Huber (1996), ilmu adalah kuasa. Melalui ilmu, sesebuah negara itu mampu membangun dan maju dalam arena penyelidikan bagi membina ilmu-ilmu baharu dari segi sains, teknologi dan maklumat serta meningkatkan kualiti hidup masyarakat amnya. Oleh itu, dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010, ia telah menunjukkan bahawa strategi pembangunan pendidikan Malaysia adalah berdasarkan organisasi pembelajaran yang menggarisi lima strategi penting iaitu i) menambah baik sekolah secara berterusan, ii) menjalankan kajian (tindakan) secara berterusan, iii) mengurus sekolah dengan cekap dan produktif, iv) membangunkan kapasiti manusia dalam kalangan komuniti sekolah, dan v) membangunkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Pelan Induk ini merupakan perancangan jangka masa panjang dan seterusnya diperkemas dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-21 yang mampu membentuk sebuah sekolah yang mempunyai KPP. Menurut Hord (1997), KPP merujuk kepada komuniti sekolah bersama-sama berusaha secara profesional melakukan penambahbaikan pembelajaran pelajar melalui lima dimensi iaitu i) perkongsian dan sokongan kepimpinan, ii) perkongsian nilai-nilai, misi, dan visi, iii) kolektif pembelajaran dan aplikasi, iv) keadaan-keadaan yang menyokong dan v) perkongsian amalan individu. Kelima-lima dimensi ini menuntut setiap ahli komuniti sekolah yang beroperasi sebagai KPP untuk melibatkan diri mereka dalam pembelajaran yang berterusan dan mengamalkannya secara tekal. Selain itu, mereka juga akan dapat memberikan komitmen terhadap penambahbaikan sekolah (Eaker dan Dufour, 1998).

Dengan kata lain, cara yang terbaik untuk mengembangkan budaya belajar yang bertahap tinggi adalah dengan melalui model KPP yang memiliki organisasi "pelajar" dan kemudian menunjuk cara kepada mereka bagaimana mereka boleh berfungsi, yang mengakibatkan organisasi secara keseluruhannya boleh "belajar" (Kline & Saunders, 1998). Dalam hal ini, kejayaan sesebuah sekolah ke arah komuniti pembelajaran profesional bergantung kepada pembentukan persekitaran yang menggalakkan budaya kerjasama dan koperatif, memberi semangat dan sokongan moral serta meningkatkan pembangunan potensi individu warga sekolah. Sebagaimana yang dinyatakan oleh DuFour dan Eaker (1998), guru-guru yang bekerja secara individu akan pasti menghadapi kesukaran bagi mencapai matlamat sekolah.

Pelaksanaan penambahbaikan ini menuntut para guru melakukan perubahan melalui pembelajaran. Perubahan ini dapat memberi manfaat kepada murid-murid secara berterusan tanpa berasa jemu dan terpaksa. Bagi mencapai matlamat ini, pemimpin sekolah tidak boleh menolak tentang kepentingan pembelajaran guru-guru ketika di dalam perkhidmatan nanti. Cabaran bagi pemimpin-pemimpin sekolah hari ini adalah untuk memastikan pembangunan modal insan dilaksanakan secara holistik dari segi pembangunan ilmu pengetahuan, kemahiran intelektual, pembudayaan sikap yang mempunyai nilai etika dan moral yang tinggi.

### **PENYATAAN MASALAH**

Kebanyakan kajian yang telah dilaksanakan oleh sarjana tempatan jelas menunjukkan bahawa ramai guru sekolah kurang memahami konsep sebenar konsep penyeliaan kembang tumbuh (Rahimah Haji Ahmad et al., 2013) dan budaya KPP (Zuraidah Abdullah, 2010, Sujirah Ibrahim, 2011, Zahizan Hasrin, 2011 dan Hariani Binti Mohd Hamdan, 2011) yang dapat meningkatkan kemahiran PdP guru-guru bahasa Melayu. Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa sebahagian besar amalan penyeliaan dalam kalangan guru-guru panitia Bahasa Melayu di sekolah kurang membantu dalam membangunkan iklim pembelajaran secara berterusan ke arah peningkatan kerjaya guru-guru (Nurahimah Mohd Yusoff & Rafisah Osman, 2010) terutamanya dalam memastikan guru-guru Bahasa Melayu sentiasa berada pada tahap yang berprestasi tinggi. Justeru, satu mekanisme pengukuran dan pemantauan kecekapan dan keberkesanan PdP guru-guru perlu diwujudkan semenjak mereka melangkah masuk ke sekolah setelah keluar daripada Institut Pendidikan Guru Malaysia (IPGM).

Cara yang terbaik untuk memperoleohnya adalah melalui perubahan budaya pembelajaran sepanjang hayat yang akan menyediakan sumber manusia dan sistem pengurusan yang lebih bijak serta berkesan melalui pembinaan budaya KPP (Ludeke, 2013) dengan mengaplikasikan penyeliaan yang berkonsepkan kembang tumbuh. Melalui konsep penyeliaan kembang tumbuh ini akan menjadi salah satu pendekatan pembangunan dan perkembangan profesionalisme guru sekolah menengah dan guru-guru bahasa Melayu dalam mempelbagaikan konsep penyeliaan yang lebih berfokus kepada pembangunan kecekapan PdP guru-guru. Selain itu, ia akan membangunkan budaya KPP yang mempunyai kekuatan tersendiri terutama dari segi strategi ahli-ahli organisasi sekolah menghadapi perubahan dan penambahbaikan pendidikan dalam menghadapi era globalisasi pendidikan (Zuraidah Abdullah, 2010).

Banyak dapatan kajian mendapati ramai guru-guru yang dihantar menghadiri kursus, latihan dan bengkel tetapi tidak berfokus kepada keperluan guru (Zuraidah Abdullah, 2010, Sujirah Ibrahim, 2011, Zahizan Hasrin, 2011 dan Hariani Binti Mohd Hamdan, 2011). Ditambah pula, tidak ada kaedah khusus yang disesuaikan dengan tahap kesediaan guru untuk menghadiri sesi pembelajaran yang dicadangkan oleh pihak sekolah. Oleh itu, pembelajaran tidak harus dilihat sebagai amalan formal yang dilakukan secara kadang kala sahaja tetapi proses pembelajaran berlaku secara berterusan. Pembelajaran di dalam sesebuah organisasi boleh berlaku melalui pelbagai cara (Ludeke, 2013). Program ini mempunyai struktur yang tersendiri yang akan memotivasikan guru-guru Bahasa Melayu bekerja secara kolektif. Pembinaan kolektif dan kolaboratif pasukan guru akan menjadi faktor utama bagi memudahkan perubahan dilaksanakan dan direalisasikan serta berkekalan dalam proses membentuk budaya peningkatan aktiviti PdP yang berkesan di sekolah.

Amalan terbaik KPP telah meletakkan **GURU** sebagai orang yang paling penting dalam proses ini (Eaker, R., DuFour, R., & DuFour, R., 2002). Guru memainkan peranan utama dalam menentukan pencapaian sesebuah sekolah. Kemuncak kemajuan pencapaian sesebuah sekolah adalah apabila berlakunya perubahan daripada sekolah yang cemerlang kepada sekolah yang terbilang. Menurut Glickman, C.D., Gordon, S.P. & Ross-Gordon, J. (2010) terdapat tiga (3) prasyarat untuk menjadi penyelia (iaitu dari segi pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal) yang berkesan sehingga dapat membangunkan enam (6) dimensi utama dalam membina budaya KPP iaitu dari segi i) perkongsian kepemimpinan dan kepemimpinan menyokong, ii) perkongsian nilai-nilai, norma, misi dan visi, iii) pembelajaran kolektif dan aplikasi, iv) perkongsian amalan personal, v) keadaan-keadaan yang menyokong pembelajaran dari segi kemanusiaan dan vi) keadaan-keadaan yang menyokong pembelajaran dari segi material seperti infrastruktur, peralatan, bangunan dan sebagainya (Hazri Shahreen Hashim et al., 2015).

Justeru, sebagai satu alternatif dan rangsangan kepada guru-guru dalam mempraktikkan amalan terbaik dalam mata pelajaran Bahasa Melayu adalah dengan mengaplikasikan konsep penyeliaan kembang tumbuh dan seterusnya dapat dapat memperkasakan guru-guru bahasa Melayu di sekolah. Selain itu, konsep ini juga akan dapat menjadi pemangkin kepada penghasilan guru-guru yang berkualiti (Zuraidah Abdullah, 2010) serta membangunkan budaya “pembangunan pembelajaran berterusan” dalam kalangan guru-guru Bahasa Melayu. Hasilnya penyeliaan mampu membantu guru untuk meningkatkan kualiti pengajaran serta membudayakan pembangunan profesional (CPD). Konsep ini juga berteraskan budaya KPP yang diharapkan dapat mewujudkan ‘kejelekitan’ dalam kalangan guru-guru Bahasa Melayu di sekolah.

## KAJIAN LITERATUR

### Konsep Penyeliaan Kembang Tumbuh

Penyeliaan pengajaran perlu dilakukan secara kembang tumbuh bagi memastikan potensi guru dibangunkan secara berperingkat-peringkat. Bagi memastikan perkembangan ini dilaksanakan dengan baik, penyeliaan pendidikan di sekolah perlu melakukannya secara terancang dan ia memberi makna kepada guru, murid dan organisasi sekolah (Rahimah Haji Ahmad et al., 2010). Oleh itu, penyeliaan pengajaran tidak hanya memberi respon terhadap pencapaian semasa guru tetapi juga menggalakkan penglibatan pemikiran yang autonomi dan ke arah pengaplikasian amalan kolektif di antara guru dan pemimpin sekolah. Justeru, penyeliaan pengajaran merupakan satu proses yang kompleks dan memerlukan pelaksanaan secara serius supaya matlamat sebenar tercapai, terutama dalam membangunkan potensi guru. Dalam konteks yang lebih luas, penyeliaan pengajaran lebih menjurus kepada pembangunan sumber manusia yang merupakan matlamat akhir **penyeliaan dalam konteks pendidikan ialah manusia**.

Dengan kata lain, penyeliaan pengajaran adalah sistem struktur yang melibatkan hubungan, pemerhatian, perbincangan antara penyelia dengan guru yang diselia. Proses penyeliaan pengajaran akan menjadi lebih berkesan sekiranya penyelia dan guru mengikuti lima ciri penting penyeliaan i) hubungan penyelia dengan matlamat guru, ii) kitaran semula jadi (penyelia pengajaran dilakukan secara berulang-ulang dalam pusingan tertentu (kitaran kolaboratif), iii) maklumat/data asas (penyelia mendapat data asas melalui penyeliaan, iv) interpretasi yang berkaitan (penyelia dan guru akan menginterpretasi data selepas penyeliaan) dan v) hipotesis dan Ujian (Glickman, C.D., Gordon, S.P. & Ross-Gordon, J., 2010). Oleh itu, mengajar itu seolah-olah sama dengan guru juga belajar dan keduanya adalah proses sepanjang hayat. Seorang guru sewajarnya terus menerus meningkatkan kemahiran dan tahap pengajarannya. Oleh itu, guru perlu memilih kaedah penyeliaan yang paling sesuai dengan dirinya dan penyelia. Jika didapati bentuk penyeliaan tersebut tidak sesuai, guru boleh

menukar kepada bentuk penyeliaan yang lain. Untuk melihat perkembangan guru berkenaan, proses penyeliaan ini memerlukan suatu jangka masa yang agak lama dan berterusan.

Model penyeliaan yang bersifat 'kembang tumbuh' yang ingin diperkenalkan oleh Glickman, C.D., Gordon, S.P. & Ross-Gordon, J., (2010) memperkembang format bantuan langsung melalui pelbagai kaedah penyeliaan dengan menambah dimensi pembangunan manusia yang merujuk kepada perbezaan-perbezaan potensi yang ada pada individu guru. Model ini memfokuskan tahap pembangunan individu guru (*individual teacher's development level*) dan kesan terhadap prestasi dan perhubungan interpersonal dalam menetapkan proses penyeliaan di sekolah. Glickman telah mendefinisikan lima tugas utama penyeliaan yang perlu diketahui dan dihayati oleh pemimpin pengajaran atau penyelia dalam konsep Penyeliaan Ke Arah Sekolah Cemerlang.

### **Konsep KPP**

Pada hari ini, sekolah memerlukan kepemimpinan yang dinamik dan berani dalam membangunkan modal insan yang berkualiti yang terdiri daripada para guru dan guru-guru. Oleh itu, pendekatan pemimpin sekolah ke arah pembangunan modal insan ini harus secara holistik yang menjurus kepada pembangunan ilmu pengetahuan, kemahiran, intelektual, pembudayaan sikap progresif yang mempunyai nilai etika dan moral yang tinggi (Zuraidah Abdullah, 2010, Sujirah Ibrahim, 2011, Zahizan Hasrin, 2011 dan Hariani Binti Mohd Hamdan, 2011). Bagi mencapai matlamat ini pemimpin institusi pendidikan tidak boleh menolak tentang kepentingan pembelajaran dalam kalangan ahli-ahli organisasinya.

### **Pembelajaran Berterusan**

Selain itu, menurut Senge (1993) sesebuah organisasi yang boleh membina pembelajaran secara berterusan dalam pekerjaannya pasti mendominasi abad ke-21. Ini adalah kerana organisasi yang tidak mempunyai ciri-ciri organisasi yang belajar berterusan ini tidak mempunyai keupayaan untuk i) meramal dan membuat adaptasi terhadap persekitaran, ii) lambat membangun, iii) sukar untuk belajar secara efektif, iv) mengambil masa lama untuk mengimplemen perubahan dan v) tidak berupaya merangsang kemajuan berteraskan dalam semua bidang (Hipp & Huffman, 2003). Justeru, pembelajaran yang diikuti oleh guru mampu memberi pulangan yang besar terhadap kejayaan masa depan negara. Ini adalah kerana kualiti modal insan yang dimiliki oleh para pendidik bukan sahaja dari segi intelek, malah dari segi keterampilan diri guru itu sendiri akan berubah ke arah yang lebih positif. Ini berbeza dengan ahli-ahli KPP yang mengamalkan ciri-ciri organisasi pembelajaran yang digerakkan oleh pemimpin di sekolah menengah.

Hal ini ditegaskan oleh Handy (1995) yang mengatakan bahawa organisasi yang terpilih ialah organisasi yang menjadi organisasi pembelajaran dan malah ada yang mengatakan bahawa seseorang individu yang berhenti belajar akan menyebabkan kehidupan mereka juga terhenti. Pernyataan ini dikukuhkan oleh Covey (1996) iaitu hanya organisasi yang mempunyai keinginan untuk belajar akan dapat mempertahankan pengaruhnya. Rumusan para sarjana barat ini menunjukkan bahawa kuasa ilmu pengetahuan dan kemahiran amat penting dalam menentukan sesebuah organisasi itu sentiasa 'hidup' dan melakukan perubahan untuk keberkesanan organisasinya. Menurut Senge (1990), syarikat yang paling berjaya pada masa hadapan merupakan sebuah organisasi pembelajaran.

### **Model KPP**

Hord (1997) telah mengambil inisiatif membentuk model baru yang dapat menyampaikan mesej dan penunjuk arah yang lebih jelas kepada pengamal-pengamal pendidikan ke arah pembentukan budaya pembelajaran sepanjang hayat di institusi pendidikan. Kemudian, Hipp dan Huffman (2003) telah melakukan pengubahsuaian terhadap model komuniti pembelajaran profesional ini dengan mengkonseptual semula dengan menggabungkan model Hord (1997) dan Fullan (1990) yang

melihatkan perkembangan perubahan yang dilakukan oleh sekolah adalah berdasarkan fasa demi fasa. Fasa ini menunjukkan pemeringkatan perubahan yang dialami oleh sesebuah sekolah iaitu fasa permulaan, pelaksanaan dan pengamalan yang merujuk kepada suatu proses pembangunan dan perkembangan sesebuah sekolah ke arah kecemerlangan.

Melalui pemeringkatan perubahan bagi sesebuah komuniti guru dapat memperlihatkan proses sesebuah sekolah membangunkan setiap dimensi yang mampu membentuk budaya KPP dalam kalangan guru sekolah menengah. Proses perkembangan ini akan merentasi lima dimensi yang terdapat dalam komuniti pembelajaran profesional iaitu i) perkongsian kepemimpinan dan kepemimpinan menyokong, ii) perkongsian nilai-nilai, norma, misi dan visi, iii) pembelajaran kolektif dan aplikasi, iv) perkongsian amalan personal dan v) keadaan-keadaan yang menyokong pembelajaran. Kelima-lima amalan dimensi ini merupakan amalan yang menyumbang kepada pengekalan budaya pembelajaran guru-guru sehingga menggalakkan seluruh ahli komuniti sekolah melaksanakan program penambahbaikan bagi memastikan pembelajaran murid semakin meningkat.

Bagi merealisasikan pembinaan modul yang bersifat menyeluruh dan sesuai untuk pembangunan profesional pengajaran berasaskan sekolah dengan mengadaptasi teori organisasi pembelajaran (Senge, 1993), konsep KPP (Hipp & Huffman, 2003) dan ciri-ciri tugas penyeliaan pengajaran yang dipelopori oleh Glickman dan rakan-rakan (2004) sebagai model program ini. Reka bentuk program ini memberi tumpuan kepada proses pemindahan ilmu berkaitan dengan KPP dan penyeliaan pengajaran kepada pihak guru agar mereka dapat mengaplikasikan tugas-tugas harian mereka dengan amalan pembelajaran profesional sesama mereka mengikut kesesuaian institusi mereka dengan lebih berkesan. Oleh yang demikian, program ini bertujuan untuk memperkenalkan dan melaksanakan kelestarian budaya KPP dengan pendekatan berperingkat secara *'developmental atau kembang berganda'* di sekolah yang terpilih. Ia akan membentuk dalam masa yang sama, program 'melatih' individu yang bertanggungjawab menjadi 'pembimbing rakan guru' dan seterusnya menerapkan pengetahuan dan kemahiran berkenaan kepada semua guru agar mereka boleh saling menyokong sesama sendiri dalam pembelajaran (Zuraidah Abdullah, 2010). Ini membolehkan "budaya" penambahbaikan pengajaran secara berterusan diamalkan tanpa bergantung kepada pakar luar dan diterapkan pula kepada sekolah-sekolah menengah yang lain.

### **Objektif Kajian**

Kajian ini bertujuan untuk meninjau:

- 1) Pemahaman guru sekolah menengah berkaitan dengan konsep penyeliaan kembang tumbuh membina budaya KPP dalam memperkasakan mata pelajaran Bahasa Melayu
- 2) Faktor-faktor halangan dalam membentuk budaya KPP di sekolah menengah.

### **Persoalan Kajian**

Secara khususnya kajian ini dijalankan untuk menjawab persoalan kajian iaitu:

- 1) Sejauhmanakah guru sekolah menengah mengetahui dan memahami konsep penyeliaan kembang tumbuh dan budaya KPP?
- 2) Apakah halangan dalam membentuk budaya KPP di sekolah menengah?

### **Metodologi Kajian**

Kajian ini menggunakan reka bentuk kualitatif, kajian kes pelbagai tempat. Pemilihan peserta kajian, kaedah pengumpulan data dan analisis data bagi kajian kes akan diperjelaskan pada bahagian yang berikutnya.

### **Peserta Kajian**

Kajian ini melibatkan 50 orang guru Bahasa Melayu yang terlibat secara sukarela untuk dijadikan sebagai peserta kajian. Peserta kajian mengajar di lima (5) buah sekolah menengah di Kuala Lipis. Pemilihan ini dibuat berdasarkan kepada beberapa kriteria kerana pengkaji menggunakan teknik persampelan bertujuan (*purposive sampling*) (Gerring, 2007 & Yin, 2003 & 2009). Setiap sekolah diwakili 10 peserta kajian bagi perbincangan kumpulan berfokus bagi setiap sekolah terpilih dan seramai 120 peserta kajian yang terdiri daripada barisan pentadbiran sekolah, guru kanan mata pelajaran, ketua panitia bahasa Melayu dan guru bahasa Melayu bagi sesi perbincangan '*Open-ended*'. Kriteria-kriteria pemilihan peserta kajian ialah seperti berikut: a) Penglibatan dalam kajian ini adalah secara sukarela dan tidak melibatkan sebarang paksaan, b) Peserta kajian merupakan individu guru Bahasa Melayu, c) Peserta kajian memiliki pengalaman mengajar lebih dari 3 tahun dan d) Kesiediaan peserta kajian untuk berkongsi pengalaman peribadi mereka bersama pengkaji.

### **Kaedah Pengumpulan Data**

Data Kajian ini dijalankan dengan berpandukan kepada kerangka kajian kualitatif jenis kajian kes (Gerring, 2007, Yin, 2003 & 2009; Roselan Baki, 2001, 2003a & 2003b). Teknik yang diaplikasikan adalah untuk mengumpul data-data kajian merangkumi temu bual separa berstruktur, temu bual berfokus secara berkumpulan (FGD), pemerhatian di dalam bengkel Modul Penyeliaan Kembang Tumbuh dan penganalisan dokumen iaitu borang penyeliaan guru (Marohaini Yusoff & Zulkifli A. Manaf, 1997; Marohaini Yusoff, 2001a & 2001b & 2004). Penggunaan teknik temu bual separa berstruktur bagi proses pengumpulan data dalam kajian ini adalah bertujuan untuk membolehkan sebarang perubahan terhadap bentuk soalan, urutan soalan dan cara soalan diajukan kepada peserta kajian dilakukan setelah mendapat maklum balas dan reaksi daripada peserta kajian (Merriam, 1988 & 2009).

Selain itu, kajian ini juga menggunakan teknik pemerhatian penuh di dalam bengkel bersama penglibatan pengkaji bagi aktiviti yang dijalankan oleh peserta kajian yang diperhatikan iaitu proses pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran kemahiran pengetahuan penyeliaan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal (Gilham, 2000). Bagi mengukuhkan dapatan kajian, teknik penganalisan dokumen sebagai sumber ketiga turut digunakan dalam kajian ini (Gibbs, 2007). Triangulasi teknik pengumpulan data amat bermakna dalam kajian ini memandangkan tujuan kajian ini adalah untuk meneliti perspektif peserta kajian terhadap amalan Budaya KPP sebagaimana yang berlaku dalam konteks sebenar di sekolah (Merriam, 1988 & 2009; Yin, 2003 & 2009; Glesne, 2006 & 2011).

### **Penganalisan Data**

Proses penganalisan data telah dilakukan dengan melibatkan tiga peringkat iaitu tahap permulaan dengan fasa penulisan semula verbatim transkripsi temu bual, proses lanjutan data yang merangkumi pembinaan kod dan tema dan diakhiri tahap pemaparan data dalam bentuk jadual, carta alir mahupun peta konsep (Glesne, 2006 & 2011). Yang berikutnya ialah perbincangan dapatan kajian berkaitan dengan persepsi peserta kajian berkaitan halangan amalan budaya KPP. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat lima (5) tema utama yang berjaya dibentuk bagi memperlihatkan cara pelaksanaan amalan penyeliaan dan budaya KPP dalam memartabatkan Bahasa Melayu yang dilakukan oleh guru-guru di sekolah menengah yang dikaji.

### **Dapatan Kajian**

Kajian ini telah membentuk tema-tema utama yang merujuk kepada kesiediaan guru dan pemimpin institusi bagi menjamin keberkesanan proses pembentukan budaya KPP, prosedur pelaksanaan konsep penyeliaan kembang tumbuh dan faktor halangan membentuk KPP iaitu i) kurang jelas tentang konsep penyeliaan, ii) kekurangan pemahaman dan pengetahuan tentang tugas-tugas dan prosedur

penyeliaan,iii) kekurangan amalan reflektif dan maklum balas, iv) kekurangan kerjasama guru v) kurang jelas tentang budaya KPP dan vi) faktor halangan membudayakan amalan KPP.

Cabaran perkongsian guru-guru terhadap lima tema yang muncul sebagai yang paling menarik dan penting untuk menangani pembudayaan KPP dan seterusnya boleh diperkenalkan konsepnya. Tema-tema yang dikenal pasti adalah: i) kurang jelas tentang konsep penyeliaan, ii) kekurangan pemahaman dan pengetahuan tentang tugas-tugas dan prosedur penyeliaan,iii) kekurangan amalan reflektif dan maklum balas, dan iv) kekurangan kerjasama guru dan v) faktor halangan membudayakan amalan KPP.

### **Kurang Jelas Tentang Konsep Penyeliaan**

Terdapat pelbagai reaksi daripada guru-guru berkaitan dengan konsep penyeliaan. Melalui pemerhatian pasukan kajian ini menunjukkan para guru yang agak keliru dengan apa yang akan berlaku dan tujuan utama penyeliaan yang berlaku di sekolah kajian. Begitu juga, berdasarkan pengalaman mereka diselia adalah berbeza antara guru yang lain. Walau bagaimanapun, ia adalah jelas bahawa mereka secara amnya negatif terhadap penyeliaan pengajaran dan bersetuju bahawa penyeliaan pengajaran disamakan dengan pengukuran atau penilaian pengajaran guru, terutamanya berkaitan secara langsung dengan penilaian prestasi. Bagi mereka penyeliaan adalah mengenai penyelia dan diselia, perkataan yang digunakan untuk menggambarkan perasaan mereka adalah sangat 'panik', 'tidak selesa', 'bosan', 'kebencian', 'menyeronokkan', 'marah terhadap penyelia', dan 'bimbang'. Malah ramai guru mencadangkan agar perkataan penyeliaan tidak disebut kerana dianggap fobia dalam kalangan guru-guru dan malah diri mereka.

Berikut adalah beberapa petikan pernyataan daripada guru-guru berkaitan dengan kurang jelas dengan konsep penyeliaan iaitu:

'...hanya memantau dan suka menyalahi orang lain.'

TREENODE (PSOrg/KrgJelas/GD4SMK/15)

'...tiada proses pembelajaran dan lebih kepada proses dokumentasi sahaja'

TREENODE (PSOrg/KrgJelas/GE1SMK/17)

'...keberkesanan pengajaran dan pembelajaran'

TREENODE (PSOrg/KrgJelasKesan/GC5SMK/11)

'...untuk menambah baik pengajaran dan pembelajaran'

TREENODE (PSOrg/KrgJelasKesan/GASMK/19)

'...bimbingan daripada rakan-rakan, pentadbir, atau pelajar.'

TREENODE (PSOrg/KrgJelasKesan/GB1SMK/21)

'...apabila guru-guru adalah tertakluk kepada diperhatikan dan dinilai.'

TREENODE (PSOrg/KrgJelas/GE3SMK/34)

### **Kurang Pengetahuan Tugas Dan Proses Penyeliaan**

Guru-guru kelihatan kurang jelas dengan keseluruhan isu penyeliaan pengajaran dan penyeliaan kembang tumbuh (PKT) atau *developmental supervision*, terutamanya tugas-tugas, kemahiran yang terlibat dan proses PKT. Yang paling penting mereka tidak menyedari sifat pembangunan daripada PKT proses penyeliaan ini adalah untuk membantu mereka dalam meningkatkan kemahiran pengajaran mereka. Ia merupakan satu bentuk pembangunan profesional untuk mereka. Mereka juga



menunjukkan tingkah laku agak kebingungan apabila pendekatan PKT diperkenalkan. Mereka mengaitkan penyeliaan pengajaran hanya dengan pemerhatian dalam bilik darjah dan penyeliaan klinikal. Mereka juga tidak sedar bahawa kemahiran yang diperlukan boleh diperolehi melalui PKT dan tidak dapat menggambarkan bagaimana PKT akhirnya akan mewujudkan pemerhatian dan pengawasan rakan sekerja sebagai amalan terbaik dalam kalangan mereka. Contoh reaksi mereka adalah seperti berikut:

'Adakah mereka ini akan menjadi seorang penyelia atau orang yang diselia? dan apakah fokus penyeliaan pengajaran ini untuk pelajar atau guru-guru?'

TREENODE (KPTugasPP/SiapaSelia/GA6SMK/32)

'Profesor, saya ingin bertanya, apakah instrumen yang akan digunakan? Adakah terdapat penunjuk... atau tidak? Adakah saya akan menjadi penyelia kepada rakan-rakan saya, mencari kesalahan mereka ... bukan kesilapan, tetapi kelemahan'

TREENODE (KPTugasPP/InstruSelia/GB1SMK/38)

'...Adakah terdapat tahap atau skor? Saya tidak selesa...'

TREENODE (KPTugasPP/NilaiSelia/GF2SMK/48)

'Saya dapat rasakan penyelia yang jadi penyelia tidak terlatih... saya rasa merekapun menyelia saya atas jawatan mereka dan tak pernah lalui latihan. Itulah yang dapat saya katakan.'

TREENODE (KPTugasPP/TiadaKPKr/GD3SMK/48)

Daripada pernyataan ini telah menunjukkan bahawa mereka mahu proses penyeliaan menjadi lebih menyenangkan, dan mereka mahu sesuatu yang berbeza daripada apa yang mereka aplikasikan selama ini, terutama menyediakan suasana yang lebih fleksibel untuk menjadi lebih kreatif. Kenyataan ini juga menunjukkan mereka sesuatu yang sifatnya lebih longgar contoh:

'Kami mahu sesuatu yang berbeza tetapi ia adalah perkara yang sama pada setiap tahun.'

TREENODE (KPTugasPP/NilaiSelia/GA5SMK/57)

'Pada suatu ketika, kita rasa proses penyeliaan sebagai satu rutin dan kreativiti kami terhalang... Kami disekat daripada menjadi kreatif dan selepas lima tahun pelaksanaannya, perbincangan kekal pada tahap yang sama'.

TREENODE (KPTugasPP/NilaiSeliaKre/GA3SMK/62)

### **Kurang Amalan Reflektif dan Maklum Balas**

Ramai guru bahasa Melayu yang terlibat dengan kajian ini juga mengatakan adanya kekurangan maklum balas selepas penyeliaan dan tumpuan yang sangat sedikit diberikan kepada mencerminkan amalan mereka sendiri.

'Saya telah mengajar selama hampir 20 tahun. Banyak penilaian telah dijalankan, tetapi selepas penilaian, kita tidak diberitahu mengenai kekuatan kami.'

TREENODE (KrgAR&MBIs/TiadaMB/GB1SMK/88)

'Kelemahan kami tidak dibincangkan selepas sesi pencerapan dilakukan.

TREENODE (KrgAR&MBIs/TiadaMB/GA5SMK/102)

'Penyelia tidak pernah meminta saya untuk menilai balik pengajaran saya, tetapi saya tetap menulis refleksi di buku catatan laporan saya.

TREENODE (KrgAR&MBIs/TiadaMB/GC10SMK/121)

### **Kekurangan Amalan Kerjasama Dan Sokongan**

Perbincangan bersama peserta kajian juga mendedahkan bahawa guru bekerja secara individu dan secara berasingan. Mereka tidak bekerjasama antara mereka. Komen seperti:

'...saya rasa begitu kecewa apabila memikirkan apa yang perlu dilakukan apabila beberapa pelajar masih tidak boleh mendapat apa yang saya mengajar. Mereka kerap menyebut hal ini tapi guru-guru hanya buat kerja masing-masing...'

TREENODE (KrgAK&Sok/KerjaSdr/GC4SMK/201)

'Terdapat juga sedikit atau tiada sokongan untuk saya dalam menjalankan tugas saya atau untuk meningkatkan amalan saya.'

TREENODE (KrgAK&Sok/TiadaSok/GE9SMK/222)

Selain itu, tiada perbincangan lanjut untuk mendapat sokongan yang berterusan untuk peningkatan diri sebaliknya peserta kajian mengatakan bahawa mereka sendiri memberi motivasi sendiri dengan kata-kata seperti berikut:

'Saya mesti menyediakan diri saya dengan baik, mencari bahan-bahan yang baik atau... memikirkan strategi diri saya terutamanya jika seorang penyelia yang akan datang untuk memerhatikan pengajaran saya. Penatkan? Bila tiada sokongan terutama memaklumkan apa yang tidak kena dalam pengajaran saya. Penyelia dianggap satu proses pengawasan... masih sulit sekali...'

TREENODE (KrgAK&Sok/TiadaSok/GB7SMK/232)

### **Kurang Jelas Tentang Budaya KPP**

Guru-guru Bahasa Melayu yang ditemui kurang jelas tentang konsep budaya KPP. Mereka mengatakan bahawa istilah KPP dianggap suatu yang baharu bagi mereka. Kebanyakan guru bahasa Melayu menggambarkan KPP adalah "*Lesson Study*" walhal *lesson study* adalah sebahagian daripada amalan guru-guru dalam membentuk budaya KPP. Sebagai contoh guru-guru bahasa Melayu yang ditemubual mengatakan;

'...saya agak baru dengar istilah ini. Ramai menyebut tetapi ramai yang tidak tahu menerangkan bila saya tanya...'

TREENODE (KrgJlsKPP/TidakDef/GA1SMK/301)

'KPP itu *lesson study*... macam guru-guru bahasa Inggeris selalu katakan. Tapi saya kurang pasti.'

TREENODE (KrgJlsKPP/TidakDef/GC41SMK/355)

'Semua orang beri macam-macam tafsiran. Pada peringkat awal mereka sebut PLC. Kami sebut macam-macam maknanya dan kami ingat tentang masyarakat yang belajar...'

TREENODE (KrgJlsKPP/TidakDef/GD2SMK/375)

### **Faktor-Faktor Halangan Pembentukan Budaya KPP di Sekolah Menengah**

Hasil dapatan analisis soal selidik berstruktur item terbuka dan item tertutup telah menunjukkan beberapa faktor yang dapat menghalang pembentukan KPP di sekolah-sekolah kajian. Bagi

menyokong dapatan kajian ini, pengkaji juga telah menggunakan hasil dapatan temu bual berfokus secara berkumpulan sebagai bahan sokongan terhadap beberapa faktor halangan yang dinyatakan oleh peserta kajian. Merujuk jadual 1, kajian ini mendapati lapan faktor yang menghalang pembentukan komuniti pembelajaran di sekolah-sekolah yang dikaji iaitu i) beban tugas, ii) sikap guru, iii) sikap pentadbir iv) dasar pengurusan dan pentadbiran sekolah, v) gangguan pihak luar, vi) jadual waktu guru, vii) kurang kemudahan dan viii) sistem komunikasi. Faktor-faktor ini dianggap sebagai faktor halangan yang wujud dalam membentuk dan membina budaya KPP di sekolah yang dikaji.

*Jadual 1:* Peratus Kekekapan Jawapan Faktor-Faktor Halangan Pembentukan KPP Panitia Bahasa Melayu Lima (5) Sekolah Menengah di Kuala Lipis

Bil	Faktor-faktor Halangan	Jumlah Kekekapan Jawapan	%
1	Beban Tugas Guru Tinggi	42	35
2	Sikap Guru	21	17.5
3	Sikap Pentadbir	20	16.7
4	Dasar Pengurusan dan Pentadbiran	15	12.5
5	Sistem Komunikasi	10	8.3
6	Jadual Waktu Guru	6	5
7	Pencapaian Sekolah Rendah	3	2.5
8	Kurang Kemudahan	3	2.5
<b>Jumlah keseluruhan</b>		<b>120</b>	<b>100</b>

## PERBINCANGAN

Makalah ini juga membincangkan hasil dapatan kajian ini telah mengenal pasti persepsi, pengalaman, dan pemahaman penyeliaan seperti amalan di sekolah-sekolah menengah, dan persepsi mereka terhadap penyeliaan guru terhadap kemahiran penyeliaan. Penemuan ini guru Bahasa Melayu telah mendedahkan mereka kurang memahami proses penyeliaan kembang tumbuh, atau tujuannya. Amalan penyeliaan tidak mencerminkan amalan terbaik di peringkat sekolah (Ahmad Kamal Ariffin, Abd. Rahman Idris, Zuraidah Abdullah, 2014 dan Mohd Zaki Zakaria, 2001). Terdapat rakan sekerja mahupun mendapat sokongan pentadbiran terutama dalam memastikan mereka dapat bekerjasama di antara mereka. Ini selaras dengan pendapat Reichstetter, R. (2006) amalan kerjasama ini berdasarkan usaha membudayakan amalan kolaboratif guru-guru berkongsi tanggungjawab dan bekerja dalam satu pasukan untuk meningkatkan pembelajaran murid.

Selain itu, konsep penyeliaan kembang tumbuh juga membantu mendekatkan jurang antara guru-guru dan membangunkan konsep penyeliaan Kembang tumbuh di lima (5) sekolah menengah yang dikaji di daerah Kuala Lipis yang menggunakan lima (5) sub-modul yang direka bentuk oleh Rahimah Haji Ahmad et al. (2013) iaitu Pengenalan dan pendekatan untuk penyeliaan berkonsepkan pembelajaran yang berkembang tumbuh, amalan reflektif, kemahiran penyeliaan kembang tumbuh, tugas penyelia dalam membangunkan PdP Bahasa Melayu dan pembentukan budaya KPP.

Melalui kajian ini juga menunjukkan bahawa pemimpin pengajaran perlu memiliki kelayakan sebagai seorang penyelia pengajaran yang berkesan yang mempunyai tiga prasyarat iaitu pengetahuan sebagai penyelia, kemahiran interpersonal dan teknikal. Penyelia perlu jelas tentang makna dan fungsi penyeliaan pengajaran. Selain prasyarat ini, seorang penyelia pengajaran juga perlu mempunyai sikap keterbukaan antara penyelia dan guru yang diselia (Mohd Radzi Taib et al., 2015). Sekiranya penyeliaan bertujuan untuk mencari kelemahan atau kekurangan seseorang guru, sudah pasti konsep penyeliaan ini akan mendatangkan kesan negatif. Kajian ini mendapati peserta kajian begitu positif terhadap konsep penyeliaan kembang tumbuh mampu membentuk KPP di sekolah menengah kerana implikasi yang unik akan direalisasikan yang memperlihatkan penyelia bertugas sebagai pencetus ke

arah guru-guru Bahasa Melayu sekolah menengah menilai diri sendiri dan mengubah suai pengajaran mereka secara profesional. Konsep penyeliaan 'kembang tumbuh' tidak menyekat kreativiti dan inovasi penyelia dan guru-guru (Mohd Zawawi Ali, 2002). Penyelia digalakan memilih kaedah penyeliaan yang memungkinkan pertumbuhan potensi yang maksimum untuk setiap guru-guru Bahasa Melayu.

Selain itu, kajian ini juga telah menunjukkan guru-guru kurang jelas dengan definisi dan konsep KPP sebenar. Guru-guru menganggap budaya KPP adalah satu istilah baharu yang didedahkan kepada mereka. Hal ini mungkin kerana guru-guru tidak diberi sebarang taklimat dan latihan yang berkaitan dengan konsep KPP ini. Kajian awal telah dilaksanakan oleh Zuraidah Abdullah (2010) dan mendapati budaya KPP sememangnya telah wujud di peringkat semua sekolah yang dikaji. Walau bagaimanapun, amalan yang terdapat dalam KPP ini tidak dijelaskan struktur komuniti guru itu terbentuk secara "organik" berbeza dengan amalan di sekolah yang lebih berstruktur 'hierarki'.

Kajian ini juga mendapati terdapat tiga (3) faktor halangan utama yang telah melambatkan proses pembentukan KPP di sekolah menengah dan juga mempengaruhi rasa kurang seronok mengajar di sekolah menengah mereka. Kajian ini juga telah mendapati kegagalan sesebuah institusi pendidikan membentuk KPP juga disebabkan sikap tenaga yang negatif dan berkemampuan rendah. Malah, kajian mendapati karenah guru yang tidak profesional telah memperlihatkan kumpulan guru yang tidak memberi komitmen dan kerjasama kepada tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh pihak sekolah menengah. Ini selari dengan dapatan kajian Zuraidah Abdullah (2010), yang telah mengenal pasti sikap negatif guru menyebabkan amalan pembelajaran profesional agak sukar dibangunkan dengan lebih baik. Selain itu, faktor usia juga memainkan peranan penting dalam menentukan KPP terbentuk di sekolah menengah. Menurut peserta-peserta kajian ini mengatakan bahawa komunikasi antara guru *junior* dan *senior* juga agak mengganggu proses pembangunan amalan guru-guru yang sentiasa ingin belajar dan melakukan penambahbaikan PdP bahasa Melayu.

Faktor kedua mendapati guru-guru Bahasa Melayu yang tidak memberi tumpuan kepada PdP bahasa Melayu terutama bahasa pertama mereka adalah bahasa Mandarin dan Tamil. Kelemahan guru-guru ini menyebabkan kegagalan guru mencapai sasaran objektif pengajaran mereka dan seluruh ahli komuniti guru ini sentiasa menerima maklumat dan maklum balas yang tidak menyeronokkan (Roselan Baki, 2001). Ramai guru yang menghadapi masalah ini kerana tidak bermotivasi dan tidak berpuas hati terhadap pencapaian diri mereka sendiri. Bagi mengatasi masalah ini menurut Harris dan rakan-rakan (2003) serta Louis et al, (1995), permasalahan guru-guru bahasa Melayu ini perlu diberi perhatian dan dikenal pasti oleh para guru *senior* dan pentadbir sekolah dengan memberi ruang masa dan tempat untuk guru berbincang dan terus belajar bagi mengenal pasti kaedah penyelesaian yang lebih berkesan. Kajian ini juga telah mendapati pihak sekolah yang mengamalkan KPP akan memberi fokus kepada penyediaan tempat dan masa yang menggalakkan aktiviti pembelajaran guru berlaku sepanjang masa dengan menyediakan bilik dan masa perbincangan dengan mereka bentuk jadual guru yang fleksibel dan memberi kemudahan ICT.

Faktor seterusnya adalah dasar pengurusan dan pentadbiran sekolah telah mempengaruhi rasa kurang seronok guru mengajar. Dasar pengurusan dan pentadbiran ini juga memberi masalah terhadap pembentukan KPP di sekolah. Oleh itu, dapatan kajian ini telah menyokong pernyataan DuFour & DuFour (2003), Mulford & Silins, (2003) dan Meyers (2008) yang menyatakan dasar kepemimpinan amat penting dalam menggalakkan para guru membangunkan profesionalisme mereka dan malah pengetua adalah tunggak utama dalam memberikan komitmen terhadap pembentukan KPP yang mengamalkan perkongsian kepemimpinan di sekolah. Ciri-ciri dasar pengurusan dan pentadbiran pengetua yang kurang cekap ini perlu ditangani dan fenomena ini perlu diberi perhatian oleh pihak sekolah agar dapat memotivasi para guru untuk terus menambah baik pengajaran melalui program-program pembelajaran profesional yang dilaksanakan di peringkat dalaman atau luar sekolah. Oleh itu, kepimpinan sekolah merupakan sumber utama kepada pembentukan KPP. Menurut Dwyer (1984),

Bossert, S., Dwyer, D., Rowan, B., & Lee, G. (1982) dan Rowen (1983) kepemimpinan Pengarah akan mewujudkan rasa percaya para guru terhadap kepemimpinan mereka kerana pengarah mampu menyesuaikan diri dengan pihak atasan (Kementerian Pendidikan, Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pelajaran Daerah), masyarakat setempat, kehendak guru-guru mahupun keperluan staf sokongan. Sergiovanni (1995) turut menyarankan seseorang pemimpin sekolah perlu memiliki lima kemahiran bagi mencapai keberkesanan dalam berinteraksi iaitu: (i) kemahiran teknikal; (ii) kemahiran kemanusiaan; (iii) kemahiran pendidikan; (iv) kemahiran simbolik; dan (v) kemahiran budaya, (d) pengarah sebagai jurulatih.

Dunia pendidikan telah menghadapi satu revolusi pembelajaran yang mampu menjadikan komuniti sekolah sebagai sebuah KPP yang berani melakukan perubahan ke arah penambahbaikan PdP guru-guru yang bermatlamatkan peningkatan pembelajaran murid-murid. Sikap berani melakukan perubahan ini memerlukan guru-guru terus belajar bersama-sama bagi memastikan komuniti sekolah mereka terus wujud, *up-to-date* dan berkembang maju (Eaker, R., DuFour, R., & DuFour, R., 2002). Ini adalah kerana sekolah menengah tidak akan berubah selagi kemampuan dan keupayaan para guru-guru tidak dibangunkan secara individu dan secara berpasukan. Kajian amalan pembelajaran dalam kalangan warga sekolah menengah telah dijalankan dengan mengaplikasikan modul KPP berteraskan penyeliaan kembang tumbuh. Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan budaya KPP dalam kalangan guru sememangnya wujud di sekolah menengah. Setiap dimensi yang terdapat dalam budaya KPP diamalkan tetapi guru-guru masih kurang memahami secara menyeluruh (Speck, M., 1999). Justeru, pelbagai strategi dan pendekatan yang telah dilakukan oleh pasukan pengkaji dalam memastikan amalan pembelajaran ini berlaku di sekolah yang dikaji akan menggunakan modul KPP dalam kalangan guru ini nanti. Program dan aktiviti yang dijalankan di setiap sekolah menengah yang dikaji menunjukkan corak dan pola kekerapan amalan pembelajaran para guru adalah berbeza mengikut konteks latar belakang sesebuah sekolah. Kajian mendapati setiap amalan dimensi yang terdapat dalam KPP ini memberi kesan terhadap pembentukan budaya belajar guru-guru serta saling bergantung antara satu sama lain.

Cabaran semasa untuk guru-guru pada masa kini adalah dalam memastikan pembangunan modal insan secara holistik terutamanya dari segi pengetahuan, kemahiran intelektual yang memupuk sikap yang berasaskan nilai-nilai etika dan moral yang tinggi. Ini boleh berlaku dengan mengintegrasikan budaya KPP. Dapatan kajian telah menunjukkan peranan kepemimpinan pihak atasan harus digerakkan terlebih dahulu. Kedudukan perjawatan sebagai pentadbir perlu memastikan suasana pembelajaran wujud sepanjang masa. Dengan itu, guru dan secara tidak langsung pelajar dapat membina budaya KPP dengan jayanya sehingga Bahasa Melayu dapat diperkasakan. Ini selaras dengan pernyataan Rahimah Ahmad, Muhammad Faizal A. Ghani & Zuraidah Abdullah (2012), yang mengatakan bahawa adalah salah satu tanggungjawab pihak atasan dalam menggerakkan semua lapisan barisan kepimpinan sekolah ke arah membangunkan KPP. Namun begitu, perbezaan dan keunikan budaya ini bergantung kepada pemilihan pendekatan dan strategi guru-guru bekerja secara kolaborasi dan menambahbaik PdP mereka.

Salah satu konsep KPP ialah dimensi kepimpinan berkongsi dan menyokong adalah penting dalam menyemai KPP dalam sebuah institusi. Ini adalah berdasarkan kepada penemuan bahawa guru-guru percaya bahawa pemimpin mesti mempunyai ketua yang memulakannya terlebih dahulu. Pemimpin yang berani untuk membuat perbezaan dan adalah unik dapat membuat perubahan di institusi. Ini adalah kerana pemimpin membuat dan menguruskan budaya institusi dan bagaimana perkara-perkara yang dilakukan. Suasana dicipta oleh pemimpin adalah untuk menggalakkan ahli-ahli institusi dalam mencapai matlamat dengan bergerak ke hadapan berikutan misi dan visi yang dinyatakan oleh pemimpin (Zuraidah Abdullah & Muhammad Faizal A Ghani, 2015). Ini boleh dicapai dengan memupuk kerjasama dan pendekatan pembuktian di institusi. Ini adalah untuk ahli-ahli institusi untuk berkomunikasi dan berinteraksi antara satu sama lain supaya mereka dapat berkongsi amalan peribadi mereka, oleh itu membangunkan ikatan yang kuat dari segi hubungan dan struktur. Semua ini adalah 5

dimensi yang dikenal pasti dengan Hord (1997) dan Hipp & Huffman (2003) seperti yang dipetik oleh Zuraidah Abdullah dan Muhammad Faizal A. Ghani (2014) dalam makalahnya sebelum ini. Selain itu, matlamat yang boleh dicapai dan diukur memang penting kerana ia menentukan pendekatan pemimpin menguruskan institusi mereka dari segi amalan ini. Dengan berkongsi matlamat yang boleh dicapai dan boleh diukur. Warga sekolah juga perlu mengambil bahagian dalam membantu pemimpin mereka dalam mencapai matlamat melalui perkongsian nilai-nilai, misi, dan visi. Ini penting sedang membangunkan suasana dalam yang membuat setiap anggota institusi yang bekerjasama untuk membuat perubahan bersama-sama dalam mencapai matlamat mereka.

Secara umumnya, dalam sesebuah organisasi di sekolah kajian itu mempunyai hierarki dalam erti kata bahawa kerja adalah kerja yang perlu dilakukan, maka selesai tiada apa-apa berlaku. Kononnya, ia harus menjadi satu kitaran yang berterusan dalam erti bahawa kerja adalah kerja yang perlu dilakukan, bukan semata-mata bekerja tetapi bersama-sama dengan warga sekolah sebagai satu komuniti. Walaupun sekolah sebuah organisasi yang menggambarkan adanya hierarki, tetapi kepimpinan sekolah yang teratas mesti jelas terlebih dahulu konsep penyeliaan dan budaya KPP untuk memberi taklimat kepada guru-guru bahasa Melayu kaedah yang perlu dicapai supaya setiap aktiviti dapat dijalankan dengan betul dan berkesan..

## KESIMPULAN

Dunia pendidikan hari ini sangat mencabar terutamanya dalam membina satu pasukan yang berkolaborasi. Adalah diketahui umum bahawa institusi-institusi yang berbeza menuntut pendekatan yang berbeza untuk diterapkan dalam membangunkan pasukan kerja yang baik. Konsep penyeliaan kembang tumbuh dan budaya KPP memberi tumpuan kepada kebersamaan dalam kalangan guru-guru bahasa Melayu bagi mencapai visi dan misi sekolah. Sebagaimana dapatan kajian yang dibincangkan di atas menunjukkan penyeliaan kembang tumbuh dan budaya KPP memberi tumpuan kepada keperluan semua warga sekolah dan setiap individu guru. Selain itu, dengan penerapan konsep ini disebarluaskan dengan komprehensif dalam panitia bahasa Melayu tidak perlu bergantung kepada pendekatan yang berbeza dalam mencapai matlamat dan pencapaian prestasi guru-guru bahasa Melayu di sekolah menengah yang dikaji. Semua guru bahasa Melayu yang mengamalkannya akan sentiasa melakukan penambahbaikan PdP mata pelajaran Bahasa Melayu guru-guru dan sekolah. Penerapan konsep penyeliaan kembang tumbuh dan budaya KPP ini mampu i) membina budaya pembelajaran untuk guru-guru, ii) menggalakkan dan mewujudkan amalan positif di kalangan guru-guru iii) menyediakan guru-guru ruang kerja yang sesuai sebagai tempat untuk berfikir, iv) guru-guru yang menyatakan kesediaan untuk mengambil risiko adalah guru yang berfokuskan ganjaran, v) seluruh organisasi adalah sebagai satu komuniti guru sumber, vi) memastikan perubahan sentiasa berlaku dan menjadi kekuatan ke arah pembelajaran tindakan, vii) yang menghubungkan sistem yang rumit dalam pelaksanaan, dan viii) memastikan kekuatan dan kestabilan visi dan misi adalah berdasarkan perkongsian dengan komuniti guru. Penerapan penyeliaan kembang tumbuh akan dapat membina budaya KPP melalui penyeliaan yang berkesan dengan prinsip untuk melakukan perkara yang biasa dengan betul dan membetulkan perkara yang biasa berlaku di sekolah. Prinsip ini akan dapat memastikan guru-guru terus menambah baik PdP bahasa Melayu dan seterusnya Bahasa Melayu semakin perkasa pada masa hadapan.

## PENGHARGAAN

Ahli-ahli projek ini mengucapkan terima kasih kepada Kementerian Pengajian Tinggi dan EPU untuk memberi bantuan kewangan yang membolehkan ahli-ahli projek untuk meneruskan setiap fasa projek dengan jayanya. Projek ini di bawah geran KTP05-2012B.

## RUJUKAN

- Ahmad Kamal Ariffin, Abd. Rahman Idris, Zuraidah Abdullah (2014). Factors Associated to Teachers Motivation towards the Implementation of Learning Supervision in Secondary School. *International Journal of Scientific and Research Publications*. Volume 4, Issue 10, October 2014 1 ISSN 2250-3153
- Bossert, S., Dwyer, D., Rowan, B., & Lee, G. (1982). *The instructional management role of the principal*. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 34-64.
- Covey, S. R. (1996). "Three roles of the leader in the new paradigm". In Hesselbein, F., Goldsmith, M. and Beckhard, R. (Eds), *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 149-59
- DuFour, R., and Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington, IN: Solution Tree (formerly National
- Eaker, R., DuFour, R., & DuFour, R. (2002). *Getting started: Reculturing schools to become professional learning communities*. Bloomington, IN: National Educational Service.
- Dwyer, D. C. (1984). *The search for instructional leadership: Routines and subtleties in the principal's role*. *Educational Leadership* 41(5), 32-37. Retrieved on February 6<sup>th</sup> 2012 from [http://www.solution-tree.com/media/pdf/study\\_guides/KPP\\_Study\\_Guide.pdf](http://www.solution-tree.com/media/pdf/study_guides/KPP_Study_Guide.pdf)
- Fullan (2006) *Change theory A force for school improvement*. Centre for Strategic Education Seminar Series Paper No. 15
- Fullan, M.D. (1990). *Staff development, innovation, and institutional development. Changing school culture through staff development*. Alexandria, VA: ASCD Yearbook.
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research Principles and Practices*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. London: SAGE Publications Ltd.
- Gillham, B. (2000). *Case Study Research Methods*. London: Continuum.
- Glesne, C. (2011). *Becoming Qualitative Researchers An Introduction Fourth Edition*. Boston: Pearson Education.
- Glesne, C. (2006). *Becoming Qualitative Researchers An Introduction Third Edition*. Boston: Pearson Education.
- Glickman, C.D., Gordon, S.P. & Ross-Gordon, J. (2010). *Supervision and Instructional Leadership: Eighth Edition*. Boston, Pearson. *Guideline to Improve Education System in Malaysia*, Volume 1(4) Handy C. (1995). *The Age of Unreason*. Random House Business Books.
- Hariani Mohd Hamdan. (2011). *Sokongan Guru Besar Terhadap Pengajaran Guru Berdasarkan Konsep Komuniti Pembelajaran Profesional*. Educational Leadership Project Paper that is not published by Institute of Educational Leadership, University of Malaya.

- Hazri Shahreen Hashim, Zuraidah Abdullah, Zulkifli A Manaf, (2015). Professional Learning Community: The Synchronisation Of Collaboration And Corroboration To Form Collegiality In Achieving Success. Proceedings : Pedagogical Leadership. International Conference on Educational Management. Administration and Leadership (ICEMAL). UPI PRESS ISBN: 9799786088.
- Hord, S. (1997). *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry And Improvement*. Austin, Texas, Southwest Educational Development Laboratory
- Huber, G.P. (1996) 'Organizational learning: The contributing processes and the literatures.' In M.D. Cohen and L.S. Sproull (Eds), *Organizational Learning*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Huffman, J. B. and Hipp, UK. (2003) Professional Learning Community Organizer, in J. B. Huffman and K.K. Hipp (eds) *Professional Learning Communities: Initiation to Implementation*. Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Kline, P. & Saunders, B. (1998). *Ten steps to a learning organization*. Arlington, VA: Great Ocean Publishers
- Ludeke, A. H. (2013). *The Creation of a Professional Learning Community for School Leaders: Insights on the Change Process from the Lens of the School Leaders*. Rotterdam: Sense Publishers
- Louis, K. S., Marks, H. M., & Kruse, S. (1994). *Teachers' professional community in restructuring schools*. Madison, WI: Wisconsin Center for Educational Research, University of Wisconsin-Madison. (ERIC Document Reproduction Service No. ED31871). Retrieved August 14, 2008, from [http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&&ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=ED31871&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&accno=ED31871](http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&&ERICExtSearch_SearchValue_0=ED31871&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED31871)
- Marohaini Yusoff & Zulkifli A. Manaf. (1997). Pengajaran Kemahiran Menulis Karangan Bahasa Melayu di Sekolah Menengah: Satu Penilaian Kualitatif Dalam Pertanika *Journal of Social Science & Humanities*, Vol 5 (2), 65-72.
- Marohaini Yusoff. (2001). *Pengutipan dan Pengumpulan Data Perlakuan dan Proses Menulis Karangan dalam Bilik Darjah*. Dalam Marohaini Yusoff, *Penyelidikan Kualitatif Pengalaman Kerja Lapangan Kajian*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya. 87-119
- Marohaini Yusoff. (2001). Pertimbangan Kritis dalam Pelaksanaan Kajian Kes Secara Kualitatif Dalam Marohaini Yusoff, *Penyelidikan Kualitatif Pengalaman Kerja Lapangan Kajian* (hlm 35-60). Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Marohaini Yusoff. (2004). *Perlakuan dan Proses Menulis Karangan Bahasa Melayu*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Merriam, S.B. (1988). *Case Study Research In Education: A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research A Guide to Design and Implementation: Revised and Expanded from Qualitative Research Case Study Application in Education*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.



- Mohd Radzi Taib, Zuraidah Abdullah, Nik Mustafa Mat Ail, Mohd Razi Yahya, Norhesham Mat Jusoh (2015). *Clinical Supervision of Teaching Mara Junior Science College (MJSC), Malaysia*. Original Research Article Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 191, 2 June.
- Mohd Zaki Zakaria. (2001). *Amalan pengetua sebagai pemimpin penyeliaan di sekolah dan kesannya kepada sikap guru-guru terhadap penyeliaan pengajaran*. Kertas projek yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Mohd Zawawi Ali. (2002). *Persepsi guru terhadap penyeliaan pengajaran di sebuah sekolah menengah di daerah Pasir Putih, Kelantan*. Kertas projek yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur
- Mulford B. & Silins. H. (2003). Leadership for organisational learning and improved student outcomes. *Cambridge Journal of Education*. 33(2), 175-195.
- Nurahimah Mohd Yusoff, & Rafisah Osman. (2010). Hubungan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah dengan efikasi guru. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 25, 53–72.
- Rahimah Ahmad, Muhammad Faizal A. Ghani & Zuraidah Abdullah. (2012). Professional learning community as a principal of improvement in education system. *Proceeding of the 4rd International Conference on Educational Administration, Management and Leadership*. Malang State University, Indonesia. 513-526
- Rahimah Haji Ahmad, Adelina Asmawi, Raja Maznah Raja Hussain, Ahmad Zabidi Abdul Razak, Zuraidah Abdullah, Siti Shafiqah Rafiquddin. (2013). Developmental Instructional Supervision (DIS). *The World Institute for Advanced Research and Science*, pg.470-472.
- Reichstetter, R. (2006). Defining a professional learning community: A literature review. E&R Research Alert, #06.05. Dimuat turun daripada [http://www.wcpss.net/evaluation-research/reports/2006/0605plc\\_lit\\_review.pdf](http://www.wcpss.net/evaluation-research/reports/2006/0605plc_lit_review.pdf)
- Roselan Baki. (2001). *Interaksi Lisan Pengajaran Penulisan Bahasa Melayu daripada Perspektif Guru*. Philosophical Doctorate Dissertation. Faculty of Education: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Rowan, B., and A. W. Miracle, Jr. (1983). "Systems of Ability Grouping and the Stratification of Achievement in Elementary Schools." *Sociology of Education* 56: 133–144. Secondary Schools Community in Malaysia. *Journal of Education and Learning*, Volume 8(3), 227-248
- Senge, P. M. (1990). The leader's new world: Building learning retention. *Educational Leadership*, 47, 84-88
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The head teachership: A reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sufean Hussin (1996). *Pendidikan di Malaysia: Sejarah, Sistem dan Falsafah*. Cetakan Ketiga. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa and Pustaka.

- Sujirah binti Ibrahim. (2011). *Sokongan Pengetua dalam Membentuk Komuniti Pembelajaran Profesional ke arah Pengajaran dan Pembelajaran Berkesan*. Educational Leadership Project Paper that is not published by Institute of Educational Leadership, University of Malaya.
- Speck, M., (1999). *The Principalship: Building a Learning Community*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research Design and Methods: Third Edition*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research Design and Methods: Fourth Edition*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Zahizan Hasrin. (2011). *Kepemimpinan Berkongsi dan Menyokong Guru Besar dalam Mewujudkan Komuniti Pembelajaran Profesional melalui Kajian Tindakan*. Educational Leadership Project Paper that is not published by Institute of Educational Leadership, University of Malaya.
- Zulkifli A. Manaf & Zuraidah Abdullah (2011). The use of mixed methodology in the study of professional learning community in Malaysian secondary schools. *Conference Proceedings of the 24th International Congress of School Effectiveness and School Improvement (ICSEI)* Le Meridian Hotel, January 4th - 7th, 2011, Limassol, Cyprus.
- Zuraidah Abdullah. (2010). *Profil Komuniti Pembelajaran Profesional Sekolah Menengah Di Malaysia*. Philosophical Doctorate Thesis that is not published by Institute of Educational Leadership, University of Malaya.
- Zuraidah Abdullah & Muhammad Faizal A Ghani. (2015). *Kepemimpinan Pengetua Melalui Komuniti Pembelajaran Profesional Berasaskan Penambahbaikan Sistem Pendidikan. Monograf Pusat Dialog Peradaban UM*. Cetakan Pusat Dialog Peradaban.