

Kertas Konsep: Tinjauan Mengenai Penyeliaan Pengajaran Melalui Pendekatan Kolaborasi

Concept Paper: A Review on the Collaborative Teaching Supervision Approach

Mohd Amran Bin Che Mat
Zulkifli A. Manaf

Abstract

Collaborative approach in teaching supervision focus on activities that are planned to increase teacher's self-awareness of teaching; teacher identity building as well as improving teacher interpretation skill. It helps to improve teacher's ability in adapting the school environment and improve teacher's performance in teaching and learning, besides strengthen his career development, in line with objective of the Education Ministry. By using these approaches, the teacher is not tired in teaching. The teacher and students feel that teaching is fun and they enjoy learning while they are under supervision. This article reviews the collaborative approach of supervision in the Malaysian context.

Pengenalan Penyeliaan Pengajaran

Penyeliaan pengajaran penting bagi memastikan kecemerlangan pendidikan dikekalkan secara berterusan kerana penyeliaan dapat membantu guru menyelaras aktiviti pengajaran, merangsang guru untuk mencapai prestasi kerja cemerlang dan seterusnya menjamin kejayaan pelajar. Penyeliaan juga turut membantu guru membina kemahiran dalam perancangan pengajaran agar pembelajaran dapat berjalan lancar. Hakikatnya, penyeliaan secara berterusan dapat meningkatkan kualiti pengajaran guru dan memperbaiki kelemahan guru.

Menurut Glickman (1985) dan Duke (1987), penyeliaan merupakan “*the glue of a successful school*”. Penyeliaan pengajaran yang dijalankan secara bersama dengan guru adalah kunci kepada keberkesanan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah dan menjadi indikator kepada kecemerlangan pendidikan. Penyeliaan bertujuan untuk meningkatkan perkembangan profesionalisme guru, memperbaiki kelemahan dan memajukan kualiti pengajaran guru. Sekiranya penyeliaan terhadap guru dibuat secara sistematik, prestasi pengajaran dapat ditingkatkan. Neidermeyer (1987), menyatakan bahawa penyeliaan yang difokuskan kepada pencapaian pelajar dengan hasil yang ditetapkan dengan dipersetujui bersama boleh menghasilkan peningkatan pembelajaran pelajar. Martin et.al (1976), melaporkan bahawa guru yang terlibat dalam amalan penyeliaan berkaitan dengan matlamat (*goal-related*) telah mengubah tingkahlaku secara positif. Bagi menguatkan lagi sokongan kepada pernyataan di atas diperturunkan tiga artikel yang menyentuh tentang kepentingan penyeliaan pengajaran ke arah kecemerlangan pendidikan untuk dibincangkan.

Menurut Glickman, Gordon & Ross Gordon, (2001), penyeliaan merangkumi aktiviti-aktiviti sekolah yang membantu guru berusaha ke arah kecemerlangan dan keberkesanan sekolah. Ianya tidak hanya memberi respon terhadap pencapaian semasa guru, tetapi juga menggalakkan penglibatan pemikiran autonomi dan tindakan kolektif oleh guru dan pentadbir sekolah. Penyeliaan pengajaran menurut Glickman boleh dibuat dalam berbagai cara seperti bantuan langsung, perkembangan kumpulan, perkembangan kurikulum, perkembangan staf dan kajian tindakan. Stoller (1978), penyeliaan di sekolah adalah untuk memperbaiki tugas pengajaran guru dan seterusnya mempertingkatkan mutu pengajaran mereka yang berkaitan dengan kurikulum, sukatan pelajaran dan pengajaran.

MODEL PENYELIAAN

Perkembangan dan kemajuan dalam bidang penyeliaan pengajaran telah membawa kepada beberapa model penyeliaan seperti Model Penyeliaan Klinikal, Model Penyeliaan Kolaboratif dan Model Penyeliaan Kembang Tumbuh.

Model Penyeliaan Klinikal

Morris Cogan (1961) menjelaskan bahawa penyeliaan klinikal adalah amalan rasional yang direka bentuk untuk membaiki perlakuan guru di dalam bilik darjah” dan Cogan (1973) menyatakan: “penyeliaan klinikal amat berguna untuk memperbaiki prestasi guru dalam bilik darjah”. Menurut Rahimah (1986), penyeliaan klinikal melibatkan lapan langkah iaitu pengenalan, perancangan pelajaran, perancangan pemerhatian, pemerhatian, analisis, perancangan strategi perbincangan, perbincangan dan maklumbalas, penilaian dan perancangan semula. Melalui penyeliaan klinikal ini guru diberi ruang, peluang dan maklumat mencukupi untuk bertindak, menganalisis, membuat interpretasi dan keputusan sendiri. Tegasnya penyeliaan klinikal direkabentuk dan disesuaikan untuk guru-guru meningkatkan pengajaran dan memperbaiki kelemahan jika ada.

Model Penyeliaan Kolaboratif

Model ini dipopularkan oleh Goldhammer, Anderson dan Krajewski sekitar tahun 1985. Model ini juga dikenali sebagai *peer coaching*, *peer assistance*, *collegial coaching*, *technical coaching*, *cognitive coaching* dan *peer supervision* (Glanz dan Sullivan, 2000). Kelemahan dan kekurangan yang berlaku dalam aktiviti penyeliaan mendorong guru-guru berpaling kepada rakan sejawat untuk mendapatkan bantuan dan nasihat untuk meningkatkan perkembangan kerjaya mereka khususnya meningkatkan aktiviti pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Bantuan dan perbincangan dengan rakan sejawat secara tidak formal menjadikan para guru lebih selesa, bebas dan tidak tertekan mendorong guru-guru memilih pendekatan ini.

Pendekatan ini tidak mementingkan birokrasi, hirarki dan struktur untuk menjayakan penyeliaan. Pendek kata situasi lebih mesra dan tidak tegang akan wujud di antara penyelia dan guru. Tidak wujud aspek penilaian prestasi, tekanan dan kebimbangan dalam kalangan guru. Pendedahan pengalaman akan diperbincangkan secara bebas dan terbuka dalam bentuk mentor -mentee atau pembimbing rakan sekerja tanpa melibatkan autoriti dan kuasa. Melalui pendekatan ini juga akan berlaku perhubungan yang berterusan, berpanjangan dan berkekalan untuk menyelesaikan kesulitan yang timbul. Proses penyeliaan akan dijalankan secara bersama sepanjang masa bermula dengan perancangan, perkembangan penyeliaan, penyeliaan, maklumbalas dan penilaian.

Model Penyeliaan Kembang Tumbuh

Dikemukakan oleh Glickman et al (2001) melalui pendekatan *developmental*. Pendekatan ini adalah rentetan daripada pendekatan bantuan langsung yang diperkenalkannya. Tahap pembangunan individu adalah berasaskan kepada pengetahuan tentang keperluan orang dewasa, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal. Penyeliaan adalah merangkumi tugas-tugas yang boleh memberi kesan kepada pembangunan guru dengan melibatkan tugas seperti bantuan langsung, perkembangan kumpulan, perkembangan profesional, perkembangan kurikulum dan kajian tindakan. Berdasarkan kefahaman bagaimana guru-guru dapat membangun dengan optimum dengan persekitaran yang menyokong, aktiviti penyeliaan dapat dirancang dengan sebaiknya untuk meningkatkan aktiviti pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah. Akhirnya aktiviti pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti akan dapat dicapai.

Pendekatan *developmental* ini menggalakkan penyelia memilih kaedah penyeliaan yang sesuai untuk guru ke arah pertumbuhan potensi secara optimum. Bagaimana guru boleh dilentur dengan lebih cekap mendorong penyelia mencari alternatif dan pendekatan yang berkesan untuk melaksanakan aktiviti penyeliaan. Pendekatan *developmental* berkeupayaan meningkatkan profesionalisme guru, menyambung jangka hayat kerjaya guru dan mengembang potensi guru melalui pembaikan secara berterusan dilaksanakan terhadap kekurangan yang ada. Kesedaran untuk memperbaiki diri sepanjang masa dalam kalangan guru menimbulkan tanggungjawab untuk memberikan yang terbaik dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Hasrat untuk memberi yang terbaik, diikuti dengan keinginan untuk meningkatkan martabat diri, seterusnya kepada mencapai kepuasan diri satu momentum yang penting kepada pendekatan ini.

Terdapat tiga bentuk penyeliaan yang biasa dilakukan di sekolah menengah, iaitu penyeliaan secara formal ke atas pengajaran guru dalam bilik darjah yang mempunyai tarikh khusus melawat kelas secara rambang dan menyemak buku rancangan pengajaran guru. Penyeliaan secara formal dilakukan dengan memaklumkan kepada guru tentang tarikh, masa penyeliaan dan pemerhatian dilakukan ke atas pengajaran guru dalam bilik darjah. Umumnya, terlalu sedikit perbincangan pra dan pos-penyeliaan dilakukan dalam pelaksanaan penyeliaan itu. Secara purata seorang guru diselia secara formal 1-2 kali/tahun dan penyeliaan secara tidak formal kerap dilakukan. Walau bagaimanapun, penyeliaan tidak formal tidak dapat dikelaskan sebagai penyeliaan sebenar kerana tidak menepati proses penyeliaan dan lebih merupakan pemantauan pengajaran guru dan bersifat sepihak.

Dalam konteks ini, penyeliaan pengajaran dianggap sebagai penilaian prestasi guru menjadikan guru-guru tidak selesa, gelisah dan tertekan untuk diselia terutama oleh pengetua atau penolong kanan. Penyelia menjadikan aktiviti penyeliaan sebagai medan untuk menghukum guru, memberi pengadilan dan mentafsir kegagalan guru yang ditunjukkan semasa aktiviti penyeliaan berakut adalah manifestasi kepada kegagalan keseluruhan kerjaya guru. Tekanan ini menyebabkan guru akan mengelak untuk diselia.

Walaupun pada keseluruhannya penyeliaan adalah aktiviti yang penting sebagai latihan dan perkembangan profesionalisme guru, meningkatkan kualiti perancangan dan pelaksanaan pengajaran dengan membantu guru baru dan guru bermasalah pengajaran serta membentuk perasaan saling percaya mempercayai, namun sebahagian besarnya penyelia tidak faham tentang peranan penyeliaan dalam membentuk saling percaya mempercayai dan sebagai pendekatan kembang tumbuh dalam perkhidmatan guru. Lebih malang lagi terdapat kalangan pengetua di sekolah menengah menjadikan aktiviti penyeliaan sebagai pendekatan penting dalam menilai guru untuk tujuan penilaian prestasi tahunan dan instrumen sokongan untuk pengesahan dalam jawatan. Amalan ini tidak menepati matlamat penyeliaan seperti yang telah digariskan dalam Surat Pekeliling Bil. 3/87.

Hasrat penyeliaan yang ditetapkan dalam Pekeliling Bil/1987 tidak difahami oleh semua guru. Walaupun semua guru faham tentang kepentingan penyeliaan dalam meningkatkan profesionalisme keguruan, kualiti perancangan dan pelaksanaan pengajaran, kebanyakan daripada mereka tidak faham tentang peranan penyeliaan sebagai latihan dalam perkhidmatan untuk mereka, kegunaan dapatan penyeliaan untuk meningkatkan saling percaya-mempercayai di antara mereka dengan pihak pengurusan sekolah. Sebilangan besar guru mempunyai persepsi bahawa penyeliaan dilaksanakan di sekolah semata-mata kerana arahan dan keperluan JPN dan Kementerian Pendidikan dan merupakan satu bentuk kawalan kualiti juga sebagai tanggapan yang salah wujud melalui aktiviti penyeliaan. Tanggapan ini diperkukuhkan lagi dengan pengisian yang berlaku semasa aktiviti penyeliaan dibuat. Contohnya aktiviti penyeliaan hanya bertumpu kepada aspek perancangan pengajaran sahaja bukannya dalam aktiviti penyeliaan. Bukan semua aspek persediaan pengajaran diberi tumpuan oleh penyelia.

Tumpuan lebih diberikan kepada pemilihan isi pelajaran dan urutan penyampaiannya. Penyelia memberikan perhatian kepada aspek penyediaan nota pelajaran, agihan masa dan pemilihan pengalaman pengajaran. Penyelia tidak memberikan tumpuan kepada aspek-aspek penerapan nilai, penyebatian kemahiran berfikir secara kritis dan kreatif dan kesepaduan KBSM. Penyeliaan juga turut memberi tumpuan kepada aspek proses pengajaran dalam aktiviti penyeliaan.

Hampir semua penyelia memberikan tumpuan kepada pelaksanaan pengajaran yang berkaitan kemahiran berfikir dan pengajaran berpusatkan pelajar, penggunaan pelbagai teknik pengajaran, aktiviti pengukuhan pembelajaran dan pemupukan motivasi pelajar. Kurang penyelia memberikan tumpuan kepada penerapan nilai murni dan aspek bahasa. Bagi melaksanakan dan meningkatkan kualiti penyeliaan pengajaran secara pendekatan kolaboratif beberapa keperluan perlu diberi perhatian:

1. Pendedahan tentang teknik penyeliaan, kemahiran menyediakan perancangan rapi aktiviti penyeliaan, penyediaan garis panduan aktiviti penyeliaan, dan pengetahuan asas dan kemahiran dalam mata pelajaran yang diselia. Program yang boleh dilaksanakan bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam aktiviti penyeliaan ialah kursus untuk pentadbir sekolah, seminar/bengkel, latihan dalam perkhidmatan dan pendedahan oleh pihak nazir sekolah dan pakar lain dalam bidang pedagogi tentang penyeliaan berkualiti.
2. Merancang aktiviti penyeliaan yang rapi yang dicadangkan pihak penyelia ialah mengadakan perbincangan di antara pihak penyelia dengan guru, taklimat/perbincangan kepada semua penyelia untuk menyelaraskan aktiviti penyeliaan, memberi lebih banyak masa kepada pentadbir untuk melakukan penyeliaan, dan jika sesuai, mengurangkan waktu mengajar mereka serta menyediakan jadual penyeliaan untuk diedarkan kepada guru yang akan diselia.
3. Menyediakan garis panduan penyeliaan seperti yang dibincangkan oleh pihak penyelia bersama dengan guru ialah panduan penilaian/pemberian markah yang jelas, menyediakan instrumen yang ringkas tetapi memenuhi kehendak dan tujuan penyeliaan, dan menyediakan garis panduan dan format penyeliaan yang piawai aktiviti penyeliaan. Kemahiran yang dicadangkan perlu ada bagi pihak penyelia ialah pengetahuan asas tentang isi kandungan kurikulum sesuatu mata pelajaran, proses pelajaran dan pembelajaran yang berlaku di bilik darjah, dan aspek serta skop yang hendak dinilai dalam sesuatu aktiviti penyeliaan.
4. Memanfaatkan hasil penyeliaan. Konferens selepas aktiviti penyeliaan amat penting bagi proses penambahbaikan aktiviti penyeliaan. Tidak semua penyelia dan guru dapat menggunakan dapatan penyeliaan yang dijalankan. Hasil penyeliaan tidak dapat dimanfaatkan kerana tiada perbincangan pos-penyeliaan. Beberapa pendekatan yang dicadangkan oleh pihak penyelia dan guru untuk meningkatkan dapatan penyeliaan, iaitu mengadakan perbincangan tidak formal selepas penyeliaan, mendedahkan kepada guru tentang teknik pengajaran yang berkesan, memaklumkan kepada guru hasil dapatan penyeliaan semasa mesyuarat guru, mesyuarat kurikulum di peringkat sekolah, mesyuarat panitia mata pelajaran dan mendedahkan kepada guru kekuatan dan kelemahan pengajaran mereka.

Pencapaian hasrat aktiviti penyeliaan yang dilaksanakan di sekolah. Pihak penyelia menilai bahawa penyeliaan telah mencapai matlamatnya, khususnya dalam meningkatkan pengajaran guru dan menjadikan mereka lebih bersedia dan komited dengan tugas, dapat meninjau masalah guru, dapat membantu guru mengatasi masalah pengajaran mereka dan guru mendapat panduan untuk meningkatkan pengajaran mereka.

Majoriti guru yang diselia menyatakan di antara masalah yang wujud semasa penyeliaan dilakukan ialah gangguan kepada proses P&P, bebanan dan tekanan kepada guru kerana perlu buat persediaan yang lebih sebelum mengajar, perancangan aktiviti penyeliaan tidak teliti, guru dan pelajar rasa kurang selesa dan terganggu sewaktu penyeliaan kerana timbul perasaan kurang yakin dan tertekan sebelum penyeliaan pengajaran guru dilaksanakan, dan penyelia tidak mahir dengan kandungan mata pelajaran yang diselia. Punca masalah ini timbul kerana perancangan, perkembangan, pelaksanaan dan penilaian aktiviti penyeliaan yang dilaksanakan tidak melibatkan guru, tiada perbincangan tentang dapatan penyeliaan diadakan selepas penyeliaan, dan guru tidak dimaklumkan lebih awal mengenai jadual penyeliaan. Perlu diwujudkan satu pendekatan yang boleh memperbaiki situasi ini dengan menggunakan pendekatan kolaboratif dalam aktiviti penyeliaan. Pendekatan yang digunakan ini akan dapat menambahbaik aktiviti penyeliaan sedia ada kerana:

1. Meningkatkan kualiti penyeliaan kerana guru terdedah dengan pengajaran yang baik melalui demonstrasi pengajaran, laporan penyeliaan, penyeliaan berlaku dengan pengetahuan luas dalam sesuatu bidang mata pelajaran, tanggapan bahawa penyeliaan sebagai sesuatu yang positif, penyeliaan untuk meningkatkan sendiri rakan sejawat, meningkatkan perkongsian hasil dapatan penyeliaan, penyeliaan dilakukan secara tidak formal, penyeliaan dilakukan lebih kerap dan berterusan.
2. Pendekatan Kolaboratif sesuai dengan perubahan semasa terutama konsep bestari fungsi sebenar penyelia, meningkatkan kemahiran menjalankan penyeliaan, meningkatkan pengetahuan bagi mata pelajaran yang diselia, melakukan penyeliaan secara fleksibel dan tidak terlalu preskriptif, menjalankan penyeliaan secara tidak formal, menggunakan ungkapan positif semasa sesi perbincangan, laporan penilaian positif tidak berasaskan tanggapan, meningkatkan pertukaran idea dua hala di antara pihak penyelia dan guru.
3. Konsep perkembangan berterusan dan sepanjang hayat. Pendekatan kolaboratif yang digunakan menepati konsep perkembangan profesional guru secara berterusan dan pembelajaran sepanjang hayat. Penyeliaan akan berada pada tahap tinggi kerana wujud hubungan dua hala yang kuat antara penyelia dan guru. Guru tidak kekok untuk merujuk penyelia jika timbul masalah manakala penyelia tidak lekak untuk membantu guru mengatasi masalah yang timbul. Keadaan ini akan berjalan secara berkekalan dan berterusan di sekolah.

Cadangan Untuk Pemantapan Pendekatan Kolaboratif Dalam Aktiviti Penyeliaan Pengajaran

Bagi memantapkan pendekatan kolaboratif dalam aktiviti penyeliaan pengajaran di sekolah beberapa langkah boleh dijalankan antaranya:

1. Memastikan jadual penyeliaan dirancang, dilaksana dan dimurnikan ke atas pengajaran guru secara formal dalam takwim sekolah dengan memastikan seorang guru diselia sekurang-kurang dua kali setahun.
2. Memberi kefahaman yang jelas tentang kepentingan penyeliaan, mesti berfokus kepada perancangan dan pelaksanaan pengajaran, peranan penyeliaan sebagai latihan dalam perkhidmatan dan peningkatan profesionalisme mereka, membentuk saling percaya mempercayai dalam kalangan guru dan pihak pengurusan sekolah dan penggunaan hasil penyeliaan secara berkesan.
3. Perasaan prejudis, bias dan tanggapan dielakkan semasa aktiviti penyeliaan dijalankan. Sentimen, persepsi negatif, label dan buruk sangka hendaklah dielakkan. Tumpuan secara sama rata pada aspek perancangan pengajaran atau persediaan mengajar, pelaksanaan pengajaran, komunikasi, pengukuran dan pengujian, pengurusan kelas, penyampaian misi dan matlamat sekolah dan aspek lain dikenal pasti.

4. Memperbanyak, memperkemas dan memperluaskan kursus perkembangan profesional kepada penyelia dan guru terutama melibatkan aspek bantuan langsung, perkembangan kurikulum, perkembangan individu, perkembangan kumpulan dan kajian tindakan. Aktiviti ini seharusnya dilaksanakan secara berterusan dan dapat membantu menambahkan ilmu kepada penyelia dan guru.
5. Menyediakan bahan rujukan yang baik dan terkini untuk penyelia dan guru sebagai bahan tambahan kepada kursus, bengkel dan seminar yang diadakan. Usaha yang dijalankan ini membolehkan penyelia dan guru dapat menambah lagi pengetahuan mereka. Contohnya Kementerian Pelajaran Malaysia boleh mengambil inisiatif untuk membekalkan bahan bacaan ini kepada semua sekolah dalam bentuk buku rujukan, nota edaran dan cakera padat.
6. Menerbitkan satu buku panduan/garis panduan yang lengkap untuk pihak pentadbir sekolah bagi melaksanakan aktiviti penyeliaan dan penyeliaan yang berkesan. Buku tersebut perlu menjelaskan fungsi, peranan, kaedah, prosedur dan sistem pemarkahan (*scoring*) yang setara.
7. Mewujudkan satu piawai dan prosedur yang jelas dan lengkap berkaitan aktiviti penyeliaan kepada semua sekolah bagi mengelakkan penyelia menumpukan kepada aspek pemerhatian ke atas pengajaran guru dalam kelas dan meninggalkan tindakan lain, khususnya perbincangan pra penyeliaan dalam kelas, perbincangan pos penyeliaan dan pelaporan dapatan aktiviti tersebut kepada guru.
8. Program latihan guru di institutusi perguruan dan latihan dalam perkhidmatan, khususnya untuk pengurus sekolah, perlu dimasukkan aspek penyeliaan sebagai satu daripada fokus utamanya. Begitu juga dalam program latihan dalam perkhidmatan untuk guru yang dikenal pasti sebagai sesuai aspek penyeliaan perlu dipilih sebagai fokus utamanya.

RUMUSAN

Melalui pendekatan kolaboratif dalam aktiviti penyeliaan yang berfokus kepada peningkatan kesedaran diri, pembentukan identiti dan kapasiti interpretasi guru, penyeliaan pengajaran yang dilaksanakan di sekolah akan sentiasa malar segar, aktiviti pengajaran dan pembelajaran yang ceria, kondusif dan meningkatkan pencapaian kerana berlaku penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran secara berterusan.

RUJUKAN

- Abd. Shukor Abdulah, (1988). *Pengurusan penyeliaan dalam suasana sekolah – Isu strategi*. Dalam Jurnal Kementerian Pendidikan Malaysia. 32(71), 34.
- A.L Ramaiah, (1992). *Kepimpinan pendidikan, cabaran masa kini*. Petaling Jaya, IBS Buku Sdn Bhd.
- Asnah Abdul Hamid,(1995). "*Penyeliaan dalam pengurusan organisasi pendidikan: Satu pendekatan kaunseling*". Jurnal Pendidikan. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia, Jilid 4, Bil. 2.
- Boardman, W. C., Harl, D. R., & Rudyard, B. K. (1953). *Democratic supervision in secondary school*. Massachusetts : Houghton Mifflin Company.
- Glatthorn, A.A. (1984). *Differentiated supervision*. ASCD. In Gary, J.L. *Supervision an applied behavioral science approach to managing people*. Boston.
- Glickman, C. D. (1989). *Supervision of instruction; A developmental approach*. Massachusetts: Allyn & Bacon, Inc.
- Haji Abdul Rahman b. Ahmad,(1987). *Penyeliaan bilik darjah - Kajian kes sekolah-sekolah Selangor*. Kertas kerja dibenteng dalam Persidangan Pegawai-Pegawai Pendidikan Dearah kali ke 5 di Kota bahru, Kelantan.
- Griffith F. (1973). *A Handbook for the observation of teaching and learning*. Midland Michigan: Pendell.
- Hoy, W.K. & Forsyth. P.H. (1986). *Effective supervision*. New York : McGraw Hill.
- Hussain Mahmood, (1997). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Ibrahim Mamat, (1993). *Kepimpinan sekolah*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ismail Abu Talib, (1986). *Penyeliaan sekolah - satu harapan*. Kertas kerja dibenteng dalam Seminar Peningkatan Profesionalisme Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Melaka, Melaka. Kementerian Pelajaran Malaysia. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. *Kajian Penilaian Dasar Tentang Pencerapan Pengajaran Oleh Pengetua, Penolong Kanan Dan Ketua Bidang Di Sekolah Menengah*. Kuala Lumpur: BPPDP, 2001.
- Mohd Salleh Lebar, (2000). *Pentadbiran pendidikan dan pendidikan di Malaysia*. Petaling Jaya: Addison Wesley Longman Malaysia Sdn. Bhd.
- Nazaruddin Hj. Mohd. Jali et. al (1993). *Penyeliaan pendidikan: Kepimpinan instruksi guru besar & pengetua*. Jurnal Pendidikan, Jilid__.
- Sergiovanni, T. J. (1983). *Supervision: Human perspectives*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3 / 1999 bertajuk *Penyediaan rekod pengajaran dan pembelajaran*, Kementerian Pendidikan Malaysia. Kuala Lumpur.
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bilangan 3 / 1987 bertajuk *Penyeliaan pengajaran-pembelajaran di dalam kelas oleh pengetua / guru besar*, Kementerian Pendidikan Malaysia, Kuala Lumpur.
- Wan Mohd Zahid b Wan Mohd. Noordin,(1987). *Ke Arah pengurusan dan penyeliaan bilik darjah*. ertas kerja dibenteng dalam Persidangan Pegawai-Pegawai Pendidikan Dearah kali ke 5 di Kota bahru, Kelantan.
- Wan Mohd. Zahid Mohd Nordin. *Dasar pendidikan kebangsaan ke arah pemantapan pelaksanaan dasar pendidikan negara, selaras dengan tuntutan wawasan 2020*. Seminar Pendidikan, UKM, 1993.