

Pengembangan Konsep Model Supervisi Pembelajaran sebagai Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru dalam Pengendalian Mutu Pendidikan

Ali Mashari^{1*}, Sugeng Listyo Prabowo²

¹ Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Al Islam Tunas Bangsa Bandar Lampung, Indonesia

² Universitas Islam Negeri Malang, Indonesia

 alimashari@stkipalitb.ac.id*

Abstract

The current implementation of learning supervision tends to focus on just one supervision technique, namely supervision of class visits, which indicates that there is no opportunity for a supervisor to introduce innovations about learning to teachers. The tendency for the implementation of educational supervision to be carried out by supervisors who lack professionalism in their current work is also based more on the relationship between superiors and subordinates. The condition of this relationship does not foster a partnership between the supervisor and the party being supervised.

The research uses R & D research, and aims to produce a Learning Evaluation Model product as an effort to increase teacher professionalism in controlling the quality of education in Lampung Province. Research data collection techniques were carried out through interviews, observation and documentation. the research steps are: 1) preliminary research, 2) theoretical studies, 3) product/prototype design, 4) expert validation, 5) model revision; After receiving input from the rater, the researcher revised the prototype; 6) Limited Group Test, 7) Model Revision, 8) Large Group Test.

The results of the study show that the real conditions in the implementation of learning supervision in increasing teacher professionalism for controlling the quality of education are still not optimal, especially in mentoring and coaching by school principals so that there are still many obstacles both internally and externally. The results of the study also show that the development of the concept of learning supervision models in increasing teacher professionalism is very necessary in order to control the quality of education so that it continues to be better. Based on the results of the research findings and discussion, there are many weaknesses in the implementation of learning supervision in increasing teacher professionalism and by taking into account all the facts and phenomena that develop in the field, the authors propose a model of learning supervision in increasing teacher professionalism which is a systematic hypothetical.

Keywords: Model in Educational Supervision, Professionalism

ARTICLE INFO

Article history:

Received

July 05, 2021

Revised

February 28, 2023

Accepted

June 19, 2023

Published by
Website

This is an open access article under the CC BY SA license

Tapis : Jurnal Penelitian Ilmiah
<http://e-journal.metrouniv.ac.id/index.php/tapis/index>

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang berlangsung begitu pesat tidak dapat lagi diikuti dengan kasat mata sehingga menimbulkan berbagai permasalahan yang sangat rumit dan kompleks, serta memerlukan pemecahan secara proporsional. Hal tersebut telah memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap berbagai bidang kehidupan sehingga menuntut teknologi dan inovasi baru dalam menghadapinya.

Dalam bidang pendidikan misalnya, diperlukan berbagai teknologi dan inovasi untuk memecahkan berbagai permasalahan berkaitan dengan proses pembelajaran, baik yang menyangkut dengan kebijakan, manajemen, pendekatan, strategi, isi maupun sumber-sumber pendidikan dan pembelajaran. Untuk kepentingan tersebut para personil pendidikan di antaranya guru dan kepala sekolah, harus senantiasa meningkatkan wawasan, pengetahuan, dan keterampilan agar dapat mengelola proses pembelajaran secara efektif dan efisien. Namun, untuk maksud tersebut guru-guru sering mengalami kesulitan jika harus melakukannya sendiri karena berbagai keterbatasan.

Program pembinaan guru dan personil sekolah tersebut di atas lazim disebut kepengawasan pendidikan, yang dilaksanakan oleh seorang pengawas sekolah. Secara hukum, tugas pengawas sekolah telah memiliki kekuatan hukum. Sebagai pedoman kerja pengawas sekolah pemerintah telah mengangkat dan menetapkan pengawas sekolah melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 118/1996, tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, dan Surat Keputusan bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara Nomor: 0322/0/ 1996 dan Nomor: 38 tahun 1996, tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, serta Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 020/U/1998 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya.

Oleh karena itu, para pengawas perlu memiliki pemahaman yang baik tentang apa, mengapa dan bagaimana melaksanakan kepengawasan serta memiliki kompetensi yang ditentukan dalam bidang kepengawasan pendidikan, sehingga mereka dapat melakukan fungsi dan perannya secara tepat, efektif dan efisien. Namun kenyataannya, masih banyak pengawas sekolah yang belum memahami dengan baik fungsi dan perannya dalam pengendalian mutu pendidikan. Pelaksanaan kepengawasan, yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas guru melalui pengembangan profesionalisme, hendaknya dilaksanakan oleh pengawas yang juga memiliki kompetensi dan profesional dalam bidangnya.

Kurangnya kompetensi yang dimiliki seorang pengawas sekolah, menjadi kendala sistem pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Syarat utama untuk menjadi pengawas sekolah adalah memiliki kompetensi pribadi, sosial, paedagogis dan kompetensi profesional. Kendala lain adalah upaya-upaya untuk memperkenalkan inovasi kepada guru, kurang sejalan dengan peningkatan kemampuan pengawas.

Kenyataan menunjukkan bahwa selama ini, guru yang telah mengikuti seminar/pelatihan inovasi belum sepenuhnya mengimplementasikan hasil seminar/pelatihan tersebut di sekolah terutama mempraktikkannya dalam proses pembelajaran. Upaya untuk memperkenalkan inovasi kepada guru-guru tidak sejalan dengan peningkatan kemampuan pengawas yang berhubungan dengan inovasi tersebut. Hal ini diindikasikan dengan pelaksanaan penataran kepada guru-guru mata pelajaran yang tidak melibatkan pengawas sekolah ataupun kepala sekolah. Mereka hanya

sekedar mengetahui bahwa sedang ada penataran bagi guru-guru mata pelajaran tertentu di pusat. Kondisi kepengawasan sebagaimana digambarkan ini, pada akhirnya akan menghambat tugas pengawas dalam pengendalian mutu pendidikan.

Dalam sistem persekolahan, kepengawasan yang dilakukan oleh pengawas sekolah lebih banyak menekankan pada aspek-aspek fisik dan aspek-aspek administratif formal saja seperti frekuensi penggunaan laboratorium, kehadiran guru di sekolah, maupun program pembelajaran, sedangkan kepengawasan terhadap penyelenggaraan proses pembelajaran masih kurang mendapat perhatian. Bukan berarti aspek-aspek yang disebutkan di atas tidak perlu diawasi, tetapi setidaknya aspek penyelenggaraan pembelajaran perlu mendapat perhatian yang berimbang bahkan lebih dari aspek-aspek lain tersebut karena pada hakekatnya proses pembelajaran merupakan kunci peningkatan mutu pendidikan.

Kurangnya profesionalisme tenaga pengawas sekolah seringkali dikarenakan pengangkatan mereka lebih didasarkan pada perpanjangan masa kerjanya atau menunggu pensiun. Padahal seharusnya, pengangkatan pengawas harus berdasarkan kepada berbagai pertimbangan keilmuan dan kepatutan baik dari aspek kemampuan pribadi, sosial, paedagogik, dan profesional yang dimiliki dalam bidang kepengawasan pendidikan dan pengembangannya.

Kecenderungan pelaksanaan kepengawasan pendidikan yang dilaksanakan oleh pengawas yang kurang memiliki profesionalisme dalam pekerjaannya sekarang ini juga lebih didasarkan pada hubungan atasan-bawahan. Kondisi hubungan ini kurang menumbuhkan kemitraan antara pengawas dengan pihak yang diawasi. Pada akhirnya yang tercipta adalah ketakutan dan intimidasi lebih mewarnai proses kepengawasan dari pada pembinaan dan pengembangan dalam mewujudkan sekolah yang efektif menuju pendidikan yang bermutu.

Kurangnya perhatian terhadap aspek penyelenggaraan supervisi pembelajaran ditunjukkan oleh kurangnya bahkan pada daerah-daerah tertentu tidak ada supervisi mata pelajaran yang dilaksanakan oleh supervisor yang berlatar belakang mata pelajaran yang disupervisinya. Di samping itu, supervisor adalah mereka yang diperpanjang masa kerjanya atau akan pensiun.

Pelaksanaan supervisi pembelajaran sekarang ini cenderung terfokus pada salah satu teknik supervisi saja, yaitu supervisi kunjungan kelas, menunjukkan tidak adanya kesempatan bagi seorang supervisor untuk memperkenalkan inovasi tentang pembelajaran kepada guru-guru. Melihat kondisi supervisor sebagaimana yang dikemukakan di atas, jangankan memperkenalkan, untuk memperoleh informasi inovasi pembelajaran saja mereka tidak berkesempatan. Kendala lain yang dihadapi adalah upaya untuk memperkenalkan inovasi kepada guru-guru tidak sejalan dengan peningkatan kemampuan supervisor yang berhubungan dengan inovasi tersebut. Hal ini ditunjukkan oleh pelaksanaan penataran kepada guru-guru yang tidak melibatkan supervisor pembelajaran ataupun kepala sekolah. Mereka hanya sekedar mengetahui bahwa sedang ada penataran bagi guru-guru mata pelajaran tertentu di pusat.

Gagasan perubahan yang bersumber dari bawah (bottom up), komunikasi yang persuasif, kolaborasi antara guru dan pemberi informasi inovasi atau supervisor memegang peranan yang sangat penting dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran, yang bertujuan membantu guru untuk memperbaiki proses pembelajaran melalui peningkatan kompetensi dan profesionalismenya.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian tentang pengembangan Model Supervisi Pembelajaran sebagai upaya peningkatan profesional guru yang bersifat

bottom up, dilaksanakan secara persuasif dan kolaboratif yang ditujukan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru dan pengendalian mutu pendidikan sangat mendesak untuk dilakukan.

Berdasarkan masalah tersebut di atas, permasalahan yang akan diteliti adalah: Bagaimana kondisi riil kebutuhan kepala sekolah dan guru terhadap supervise pembelajaran sebagai upaya peningkatan profesionalisme dalam pengendalian mutu pendidikan di Kota Metro Propinsi Lampung; bagaimanakah luaran (output) model supervise pembelajaran sebagai upaya peningkatan profesionalisme guru dalam pengendalian mutu pendidikan di Kota Metro Propinsi Lampung; bagaimanakah tingkat profesionalisme guru setelah diaplikasikannya model supervise pembelajaran; bagaimana persepsi kepala sekolah dan guru terhadap model supervise pembelajaran sebagai upaya peningkatan profesionalisme guru dalam pengendalian mutu pendidikan?

Kajian Teori

Kepengawasan secara etimologi berasal dari kata "super" dan "visi" yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas dan kinerja bawahan. Selanjutnya, pengertian kepengawasan terus berkembang sesuai dengan perkembangan kebutuhan akan adanya kepengawasan pendidikan tersebut. Kepengawasan merupakan salah satu kegiatan manajemen setelah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia dan pengarahan. Dalam pelaksanaannya setiap fungsi manajemen memerlukan pengawasan sehingga pengawasan merupakan proses kegiatan untuk mengetahui seberapa jauh perencanaan dapat dicapai atau dilaksanakan. Pengawas dapat melakukan penyempurnaan tugastugas maupun perbaikan jenis-jenis kegiatan sesuai dengan perencanaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Beach, & Judy (2000) yang mengemukakan, "*Control is assurance that the performance conform to plan*". Pengawasan adalah suatu usaha untuk menjamin agar pelaksanaan sesuai dengan rencana.

Pengawasan menurut Daresh (1999) adalah suatu tindakan atau proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, dan mencegah terulangnya kembali kesalahan-kesalahan itu, dan menjaga agar pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang telah ditetapkan. Sejalan dengan itu Burton dan Lee (1995) mengemukakan, "*Control consist in verifying wether everyting accure in conformity with the plan adopted, the instruction issued and principles established*. Pengawasan terdiri dari pengujian apakah segala sesuatu berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dengan instruksi yang telah diberikan dan dengan prinsip-prinsip yang telah digariskan.

Kepengawasan merupakan usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Olivia, 1984).

Harris (1994) mengkonotasikan pengawasan dengan beberapa makna, yaitu: 1) mencek atau memeriksa, 2) mengatur, 3) membandingkan dengan suatu standar, 4) mengarahkan atau memerintah, dan 5) mengekang atau mengendalikan. Khusus berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran, Adams (1989) mendefinisikan

kepengawasan sebagai program yang berencana untuk memperbaiki proses pembelajaran. Sedangkan Siagian (1993) mengemukakan bahwa kepengawasan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari administrasi pendidikan yang ditujukan terutama untuk mengembangkan efektifitas kinerja personalia sekolah.

Kepengawasan pendidikan merupakan kegiatan yang berhubungan dengan usaha-usaha yang bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan pada umumnya dan kualitas pembelajaran pada khususnya. Kualitas pembelajaran mencakup kualitas *input*, proses, *output* dan *outcome* pembelajaran. Secara umum, Sullivan (2000) mengemukakan bahwa kepengawasan merupakan kegiatan mengontrol kemajuan dan produktivitas secara langsung terhadap tujuan bersama yang telah disepakati, kondisi-kondisi yang mendukung motivasi, observasi unjuk kerja dan memberikan umpan balik serta bentuk-bentuk bimbingan lainnya, melaksanakan penilaian secara reguler, dan membicarakan masalah unjuk kerja, serta menjamin penghargaan yang cukup.

Berhubungan dengan kepengawasan pembelajaran, Hoffman and Stage (1993) mengemukakan bahwa *Supervisi is to improve the quality of learning of students*. Menurut Engkoswara (1987), kepengawasan hadir karena satu alasan, yaitu untuk memperbaiki proses pembelajaran. Sedangkan menurut Satori (1989), kepengawasan merupakan pelayanan atau bimbingan profesionalisme bagi guruguru dengan segala bentuk usaha yang sifatnya memberikan bantuan, dorongan, dan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan profesionalisme agar mereka dapat melaksanakan tugas utamanya dengan baik. Dengan kata lain, kepengawasan akademik adalah kegiatan yang berurusan dengan perbaikan dan peningkatan pembelajaran.

Glickman (2001) mendeskripsikan kepengawasan sebagai "*Leadership is shared with teachers and it is cast in coaching, reflection, collegial investigation, study team explanations into the uncertain, and problem solving*". Kepengawasan pendidikan akan semakin sempurna apabila terjawab dua kata kunci yakni "*to help*" and "*to change*" yang bermakna sebagai proses memberikan bantuan kepada kepala sekolah, guru dan personil sekolah lainnya agar mereka dapat melakukan tugas-tugasnya secara optimal dan setiap saat berupaya berbuat, hari ini lebih baik dari pada hari kemarin (Jama, 2000). Dalam hal ini kepengawasan pendidikan dapat dimaknai sebagai kegiatan pemantauan oleh pembina kepada guru dan kepala sekolah serta personil pendidikan lainnya terhadap pelaksanaan kurikulum, penilaian kegiatan pembelajaran di kelas, pelurusan penyimpangan, peningkatan keadaan, perbaikan program, dan pengembangan kemampuan guru.

Pengawas sekolah dalam usahanya memberikan bantuan profesional kepada guruguru harus memperhatikan aspek-aspek yang memungkinkan terwujudnya proses pembelajaran secara efektif (Satori, 1989). Untuk itu pengawas sekolah perlu mempelajari secara terus menerus perkembangan yang muncul dalam proses pembelajaran dan atas dasar itu mereka memberikan bantuan atau pelayanan profesional yang diperlukan.

Fungsi utama pengawas pendidikan adalah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran (Burton, 1995). Sedangkan Kartadinata (1995) mengungkapkan bahwa fungsi utama pengawas dalam melakukan kepengawasan pendidikan bukan hanya perbaikan pembelajaran saja, tetapi juga mengkoordinasi, menstimulasi, dan mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru. Fungsi dasar kepengawasan pendidikan ialah memperbaiki situasi proses pembelajaran dalam artian yang luas (Willes, 1997). Menurutnya situasi pembelajaran di sekolah dapat diperbaiki apabila pengawas pendidikan memiliki lima keterampilan dasar, yaitu: 1) keterampilan

dalam hubungan-hubungan kemanusiaan, 2) keterampilan dalam tugas kelompok, 3) keterampilan dalam kepemimpinan pendidikan, 4) keterampilan dalam mengatur personalia sekolah, dan 5) keterampilan dalam mengevaluasi.

Sejalan dengan itu, Sutisna (1988) mengemukakan bahwa fungsi pokok kepengawasan adalah membantu guru-guru memperoleh arah diri dan belajar memecahkan masalah yang mereka hadapi dengan imajinatif dan kreatif. Kepengawasan diharapkan dapat mengembangkan inisiatif guru dan bukan sekedar cocok dengan instruksi atasan atau peraturan. Dalam kondisi seperti ini, inovasi bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan proses serta hasil pembelajaran secara profesional sehingga peningkatan profesionalisme guru akan muncul dari bawah tanpa menunggu instruksi dari atas.

Petunjuk pelaksanaan kepengawasan yang dikeluarkan oleh Depdiknas (2001) menggariskan bahwa kepengawasan merupakan bantuan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah untuk mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik dan bertujuan untuk meningkatkan pengelolaan sekolah sehingga tercapai kondisi kegiatan pembelajaran yang sebaik-baiknya. Perubahan yang terus-menerus terjadi, menuntut sekolah untuk terus berubah dan berbenah diri. Pengawas dituntut untuk selalu dekat dengan guru-guru dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari sistem pembelajaran (Ebmeier, 1999). Oleh karena itu seorang pengawas diharapkan menyadari kedudukannya sebagai penentu keberhasilan pembelajaran, dan selalu dekat dengan guru karena keberadaannya merupakan unsur penting dalam meningkatkan kinerja guru khususnya dalam melaksanakan proses pembelajaran. Pengawas harus berfungsi sebagai pengendali mutu pendidikan dengan memperbaiki situasi proses pembelajaran. gar fungsi ini dapat dicapai, maka pengawas perlu menganalisis hasil proses pembelajaran, memperoleh data mengenai aktivitas guru dan peserta didik yang hal ini akan memberi pengalaman dan umpan balik terhadap perbaikan pembelajaran yang akan bermuara pada pencapaian tujuan-tujuan pendidikan.

Pengawas memiliki peran yang strategis dalam pengendalian mutu pendidikan sebagai upaya pencapaian tujuan pendidikan nasional. Olivia (1994) menjabarkan peranan pengawas yakni sebagai: 1) Koordinator; sebagai koordinator ia dapat mengkoordinasikan program pembelajaran, tugas-tugas anggota staf, dan berbagai kegiatan yang berbeda-beda di antara guru-guru. Sebagai contoh mengkoordinasi tugas mengajar satu mata pelajaran yang beranggotakan beberapa guru, 2) Konsultan; sebagai konsultan pengawas dapat memberikan bantuan, mendiskusikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun secara kelompok, 3) Pemimpin kelompok; sebagai pemimpin kelompok pengawas dapat memimpin sejumlah guru dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat mengembangkan kurikulum, materi ajar, dan kebutuhan profesional guru-guru secara bersama. Sebagai pemimpin kelompok pengawas dapat mengembangkan keterampilan dan kiat-kiat dalam bekerja secara berkelompok, dan 4) Evaluator; pengawas dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan pembelajaran.

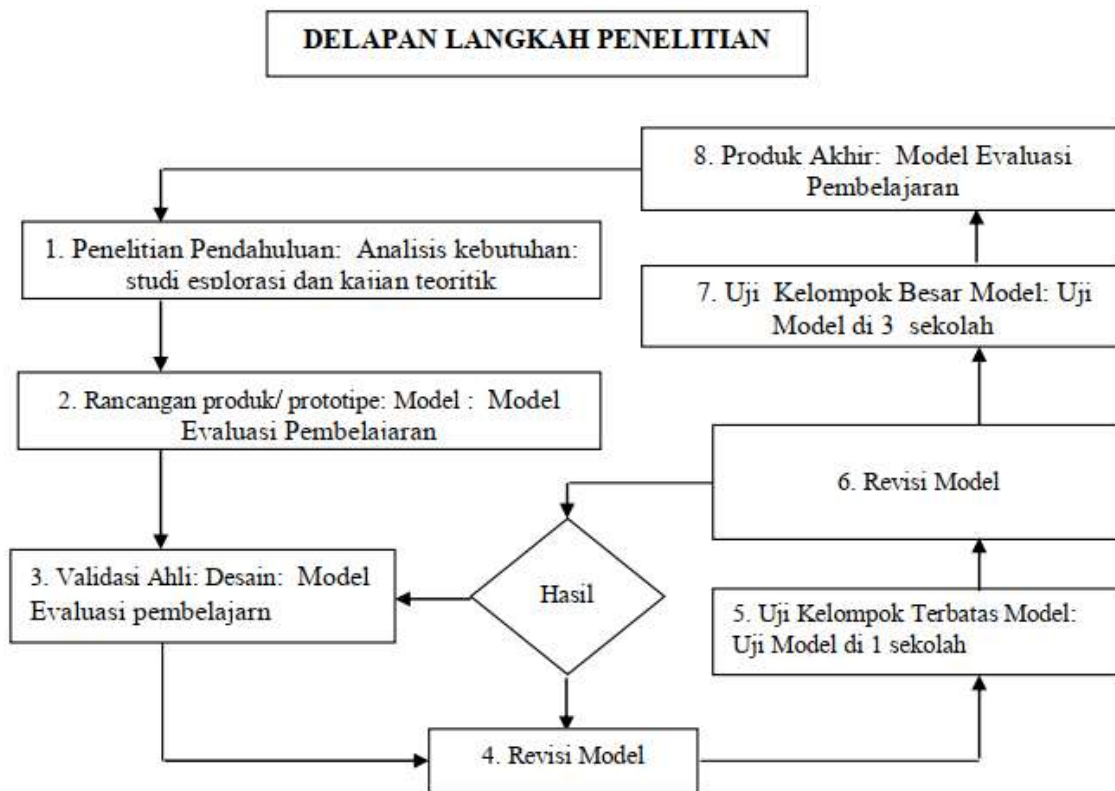
Selain peran yang dikemukakan di atas, Beach (2000) merinci peran yang harus dilaksanakan oleh pengawas, yaitu: 1) *leaders*, 2) *planer/organizer*, 3) *fasilitator*, 4) *appraiser/assessor*, 5) *motivator*, 6) *comunicator*, 7) *decision maker*, 8) *change agent*, dan 9) *coach/mentor*. Berbagai peran ini akan dapat dilaksanakan dengan baik oleh seorang pengawas yang memiliki kualifikasi profesionalisme yang memadai.

Kompetensi pengawas perlu terus ditingkatkan. Kompetensi tersebut diperlukan bagi seorang pengawas untuk menjamin profesionalisme dalam menjalankan tugas-tugasnya. Analisis yang lebih luas dikemukakan oleh Sahertian (2000) dengan

mengemukakan tujuh peran pengawas yakni: 1) sebagai koordinator semua usaha guru, 2) memperluas pengalaman guru, 3) menstimulasi usaha-usaha kreatif, 4) memberi fasilitas dan penilaian terus-menerus, 5) menganalisis hasil pembelajaran, 6) memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap guru, dan 7) memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran yang berkualitas.

METODE

Penelitian menggunakan pendekatan *Research and Develoment* (R&D), dan divisualisasikan dalam diagram alir sebagai berikut:

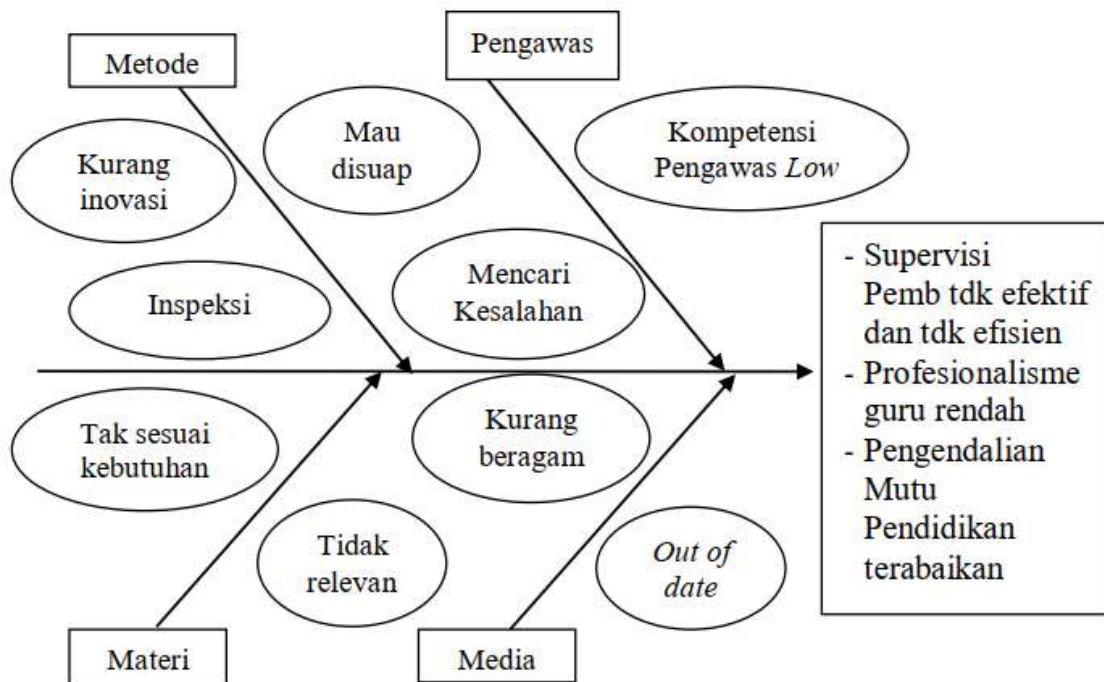


Gambar 1. Diagram Alur Langkah Penelitian

Penelitian menggunakan penelitian R & D, dan bertujuan untuk menghasilkan produk model: Model Evaluasi Pembelajaran sebagai upaya peningkatan profesionalisme guru dalam pengendalian mutu pendidikan di Provinsi Lampung. Guna mencapai tujuan tersebut, maka akan diuraikan langkah-langkah metode penelitian yaitu: 1) Penelitian pendahuluan, analisis kebutuhan (studi eksplorasi dan kajian teoritik). Penelitian pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang tingkat kebutuhan responden akan produk yang akan dihasilkan penelitian. Peneliti melakukan wawancara dan pengamatan awal secara keseluruhan dari proses pembelajaran yang terjadi dilapangan, guna mendapatkan informasi tentang masalah yang sering terjadi di dalam proses pembelajaran pada saat guru harus menerapkan pendekatan saintifik. 2) Kajian teoritik digunakan untuk mendapatkan solusi tentang masalah yang terjadi dilapangan, sehingga diperoleh konstruk untuk pengembangan model. 3) Rancangan Produk/ Prototipe. Dari hasil analisis kebutuhan/ studi eksplorasi

dan kajian teoritik akan dihasilkan prototipe Model Evaluasi Pembelajaran sebagai upaya peningkatan profesionalisme guru dalam pengendalian mutu pendidikan. 4) Validasi Ahli: Prototipe yang sudah dihasilkan akan dikaji oleh rater/ ahli materi, ahli desain pembelajaran dan ahli evaluasi pembelajaran baik dari model, pendekatan, strategi, serta metode evaluasi pembelajaran. 5) Revisi Model: Setelah mendapat masukan dari rater, peneliti merevisi prototipe. 6) Uji Kelompok Terbatas: Setelah prototipe model dihasilkan, langkah selanjutnya diuji kan dalam kelompok kecil yaitu dua sekolah untuk mendapatkan tanggapan dari model yang sudah dihasilkan. 7) Revisi Model: Masukan dari uji coba terbatas sebagai bahan untuk memperbaiki model yang dikembangkan. Dan 8) Uji Kelompok Besar: Model yang sudah direvisi diuji di beberapa sekolah (3-5 sekolah) untuk menguji output model baik dari sisi efektifitas, efisiensi dan kemenarikan model.

Langkah terakhir setelah dilakukan uji kelompok besar adalah dihasilkannya model Model Evaluasi Pembelajaran sebagai upaya peningkatan profesionalisme guru dalam pengendalian mutu pendidikan. Langkah-langkah penelitian tersebut di atas muncul dari analisis seperti yang terdapat pada diagram tulang ikan (*fishbone diagram*) berikut:



Gambar 2. Diagram Tulang Ikan

Penelitian dinyatakan berhasil jika model yang dikembangkan memiliki nilai efektifitas, efisiensi dan menarik. 1) Efektif, jika model yang dikembangkan dapat mencapai tujuan, artinya setelah diterapkannya Model Evaluasi Pembelajaran, maka akan terjadi peningkatan profesionalisme guru baik dari segi kuantitas maupun kualitas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. 2) Efisien, jika model yang dikembangkan dapat menghemat waktu, sumber dana dan sumber daya manusia dalam evaluasi pembelajaran. 2) Menarik dan menyenangkan, jika model supervise pembelajaran yang dikembangkan dapat menjadikan: (a) guru tidak ketakutan karena merasa dicari-cari kesalahan. (b) Guru tidak ketakutan dalam mengemukakan

permasalahan yang terjadi di sekolah (c) akan terjalannya komunikasi antara guru dengan kepala sekolah dan dengan pengawas sehingga pembinaan terhadap profesionalisme guru akan berjalan secara efektif dan efisien. Data penelitian dianalisis secara deskriptif kualitatif dan uji benda. Analisis deskriptif untuk menjawab tujuan penelitian, yaitu: (1) Mendeskripsikan kondisi riil kebutuhan kepala sekolah dan guru terhadap supervise pembelajaran sebagai upaya peningkatan profesionalisme dalam pengendalian mutu pendidikan di Propinsi Lampung, (2) Menghasilkan model supervise pembelajaran sebagai upaya peningkatan profesionalisme guru dalam pengendalian mutu pendidikan di Propinsi Lampung, (3) Mendeskripsikan tingkat profesionalisme guru setelah diaplikasikannya model supervise pembelajaran, (4) Mendeskripsikan persepsi kepala sekolah dan guru terhadap model supervise pembelajaran sebagai upaya peningkatan profesionalisme guru dalam pengendalian mutu pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ada beberapa upaya dalam peningkatan profesionalisme guru yang dilaksanakan Kota Metro. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan kepala sekolah yang mengemukakan bahwa: Ada beberapa strategi pengembangan yang dilaksanakan dalam upaya pengembangan profesionalisme guru. Strategi tersebut antara lain dilakukan melalui program-program berupa seminar, pelatihan, *workshop*, dan studi banding ke sekolah yang dimaksudkan untuk melihat kinerja sekolah tersebut. Bentuk program pengembangan profesionalisme lainnya adalah penyelenggaraan diskusi panel berkaitan dengan proses pembelajaran. Upaya lain dalam pengembangan profesionalisme guru adalah dengan mendorong guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Ada beberapa materi yang diberikan dalam pengembangan profesionalisme guru terutama yang dilaksanakan melalui seminar, *workshop* maupun diskusi panel. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan kepala sekolah yang mengemukakan bahwa: Ada beberapa materi pengembangan yang diberikan dalam upaya pengembangan profesionalisme guru. Melalui *workshop*. Materi tersebut berupa materi kurikulum pembelajaran yang baru-baru ini dicanangkan oleh pemerintah. Materi ini diberikan dalam upaya sosialisasi kepada guru agar dapat melaksanakan kurikulum terbaru dengan baik. Selain itu, dalam seminar, *workshop* dan diskusi panel ini juga diberikan materi berkenaan dengan proses belajar di kelas agar guru dapat memperbaiki teknik dalam melaksanakan proses pembelajaran. Secara umum, guru-guru dapat menguasai dengan baik materi-materi yang disampaikan.

Penguasaan materi diklat yang diberikan kepada guru berkaitan dengan pelaksanaan supervisi pembelajaran cukup beragam. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan guru yang mengemukakan bahwa: Materi yang disampaikan oleh instruktur berkenaan dengan pelaksanaan kegiatan supervisi pembelajaran adalah teknik membuka atau mengawali penyampaian materi pelajaran dan mengakhirinya. Pada kesempatan yang sama, instruktur juga menyampaikan materi berkenaan dengan tahapan-tahapan dalam penyampaian materi pelajaran.

Tahapan tersebut secara umum adalah pra pembelajaran, tahap pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan tahap evaluasi pembelajaran. Secara umum saya dapat menguasai materi tersebut dengan baik. Hasil wawancara tersebut dapat dibuktikan dari hasil observasi yang penulis lakukan sebagai rangkaian dari acara wawancara. Dalam observasi tersebut, guru menunjukkan surat penunjukkan dari kepala sekolah dan piagam dari instansi diklat terkait yang dia simpan di laci meja kerjanya. Guru sebagai

peserta diklat juga menghendaki adanya materi program penataran berkaitan dengan pelaksanaan proses pembelajaran yang berhubungan dengan pengembangan potensi peserta didik. Hasil penelitian berupa wawancara dengan kepala sekolah terkait dengan perlunya supervisi pembelajaran mengemukakan bahwa supervisi dalam pelaksanaan proses pembelajaran seharusnya dilengkapi dengan materi tentang cara pengembangan potensi siswa melalui proses pembelajaran. Materi ini penting mengingat banyak guru yang belum memahami dengan baik bagaimana cara mengembangkan potensi yang dimiliki oleh siswa dalam proses pembelajaran.

Hasil observasi menunjukkan masih ada guru yang membiarkan siswa yang terus mengacungkan tangan untuk menjawab pertanyaan yang dilontarkan kepada kawannya dan kawan tersebut tidak bisa menjawabnya. Sementara ada guru lain yang juga mengemukakan pendapatnya berkenaan dengan pentingnya supervisi pembelajaran. Hal ini sebagaimana terungkap dari hasil wawancara yang mengemukakan bahwa: supervisi pembelajaran, perlu dikuasai guru terutambekaitan dengan pengelolaan kelas khususnya yang membahas interaksi guru siswa dalam proses pembelajaran. Materi ini menurut saya penting karena menciptakan interaksi guru siswa yang kondusif adalah sesuatu yang sulit. Padahal Kondisi yang kondusif sangat diperlukan agar anak-anak dapat mencapai hasil sebagaimana diharapkan secara lebih optimal.

Hasil observasi di kelas ketika guru sedang melaksanakan proses pembelajaran, masih terkesan adanya hubungan interaksi yang terjadi satu arah. Guru juga terkesan kurang menghargai siswa. Hal ini dapat dilihat dari cara guru yang melarang siswanya ramai dengan cara membentak, sehingga siswa yang dibentak bukannya takut tetapi malah lebih mengeraskan suaranya sehingga suasana interaksi proses pembelajaran kurang kondusif dan terkesan kurang dipedulikan.

Hasil wawancara dengan guru berkenaan dengan penguasaan guru dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran sebagaimana dipaparkan di atas, kemudian dikonfirmasi kepada kepala sekolah yang mengemukakan bahwa: Secara umum, guru mengetahui tentang pelaksanaan supervisi pembelajaran yang mencakup: membuka pelajaran, menyajikan materi pelajaran, menggunakan alat peraga, menggunakan bahasa yang komunikatif, memotivasi siswa, mengorganisasikan materi pelajaran, berinteraksi dengan siswa secara komunikatif, menyimpulkan pembelajaran, memberikan umpan balik, melaksanakan penilaian, dan menggunakan waktu.

Hasil wawancara yang mengemukakan bahwa: mengikuti kegiatan pengembangan profesionalisme guru karena memang memiliki minat untuk mengikuti diklat. Selain itu, dengan mengikuti diklat maka penerimaan orang lain terhadap dirinya akan berubah. Dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, berharap teman sejawat dan juga pimpinan memiliki pandangan yang lebih baik. Namun ada juga guru yang mengemukakan bahwa upaya peningkatan profesionalisme dilakukan dengan terpaksa karena merasa malu kepala sekolah. Sebenarnya kalau boleh memilih, lebih memilih untuk tidak mengikuti diklat. Menurut saya mengikuti diklat hanya membuang-buang waktu saja, toh hasilnya nanti sulit diterapkan di sekolah. Selain itu, tanpa mengikuti kegiatan pengembangan profesionalisme guru, pandangan orang lain terhadap saya sudah baik. Hasil wawancara di atas memberikan gambaran, bahwa motivasi guru dalam mengikuti diklat beragam. Motivasi tersebut antara lain adalah karena mengemban tanggung jawab, minat dan keinginan untuk dihargai orang lain, dan ada pula yang karena keterpaksaan.

Hasil wawancara tersebut di atas juga menunjukkan adanya tingkat kebutuhan dan tuntutan yang berbeda dalam upaya peningkatan profesionalisme. Walaupun secara

keseluruhan menunjukkan bahwa motivasi guru sangat positif dalam mengikuti kegiatan.

Temuan penelitian berupa Hasil wawancara menunjukkan bahwa upaya peningkatan profesionalisme guru baik melalui *workshop*, diklat, seminar maupun kegiatan lainnya yang berasal dari luar dirinya (faktor eksternal) juga beragam. Hal ini terungkap dari hasil wawancara yang mengemukakan bahwa: Alasan dalam upaya peningkatan profesionalisme guru adalah karena merasa terpanggil dengan adanya sarana prasarana sekolah yang ada tetapi belum dimanfaatkan secara optimal karena belum adanya sumber daya yang memadai. Hal ini saya contohkan ketika saya ditunjuk untuk mengikuti diklat media pembelajaran.

Hambatan dalam upaya peningkatan profesionalisme disebabkan oleh beberapa faktor. Temuan penelitian berkenaan hal tersebut tercermin dari hasil wawancara bahwa guru harus berubah seiring dengan perubahan yang terjadi dalam masyarakat, apalagi setelah mengikuti kegiatan pengembangan profesionalisme guru. Masyarakat semakin maju sehingga tuntutan terhadap pendidikanpun semakin tinggi. Oleh karena itu, sebagai guru juga harus lebih baik agar tuntutan masyarakat terhadap peningkatan mutu pendidikan terwujud.

Mutu pendidikan harus terus dijaga dan ditingkatkan ke arah yang lebih baik. Salah satu upaya tersebut adalah melalui pelaksanaan supervise pembelajaran pada peningkatan profesionalisme guru dalam pengendalian mutu pendidikan. Namun demikian, berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan supervise pembelajaran ini masih belum optimal dan mengalami beberapa kendala yang sampai saat sekarang belum tuntas pemecahannya.

Upaya peningkatan profesionalisme guru dalam pengendalian mutu pendidikan melalui supervise pembelajaran sebenarnya sudah dilaksanakan. Namun demikian, Kualitas dan mutu pendidikan dipengaruhi oleh penyempurnaan integral dari seluruh komponen pendidikan seperti kualitas guru, penyebaran guru yang merata, kurikulum yang selalu disempurnakan setiap saat, sarana dan prasarana yang memadai, suasana PBM yang kondusif, dan kualitas guru yang meningkat dan didukung oleh kebijakan pemerintah. Guru merupakan titik sentral dari peningkatan kualitas pendidikan yang bertumpu pada kualitas proses belajar mengajar. Oleh karena itu upaya peningkatan profesionalisme guru dalam pengendalian mutu pendidikan suatu keharusan.

Profesionalisme guru tidak hanya ditandai dengan menguasai bidang ilmu, bahan ajar, menguasai metode yang tepat, mampu memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia pendidikan. Guru yang profesional juga harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang hakekat manusia, dan masyarakat. Hakikat-hakikat ini akan melandasi pola pikir dan pola kerja guru dan loyalitasnya kepada profesi pendidikan. Juga dalam implementasi proses belajar mengajar guru harus mampu mengembangkan budaya organisasi kelas, dan iklim organisasi pengajaran yang bermakna, kreatif dan dinamis, bergairah, dialogis sehingga menyenangkan bagi peserta didik sesuai dengan tuntutan perundangan yang berlaku.

Profesionalisme guru juga ditandai adanya komitmen pada siswa dalam proses pembelajaran, menguasai secara mendalam bahan dan materi atau kurikulum pelajaran yang diajarkan, serta metode dan teknik dalam proses pembelajaran, bertanggung jawab terhadap hasil belajar siswa melalui berbagai cara evaluasi, serta mampu berfikir sistematis tentang tugas dan fungsi pokoknya sebagai guru. Oleh karena itu, perlu upaya peningkatan profesionalisme guru dalam pengendalian mutu pendidikan.

Pendidikan adalah suatu proses yang terjadi dan bersifat ilmiah, serta riset pendidikan hendaknya diarahkan pada praksis pendidikan. Oleh karena itu diperlukan pengembangan kemampuan profesional berkesinambungan, profesi guru merupakan profesi yang berkembang terus menerus dan berkesinambungan.

Berdasarkan hasil penelitian, masih terjadi permasalahan terkait dengan kualifikasi profesionalisme guru yang rendah, pembinaan yang masih belum memadai, perlindungan profesi yang belum memadai dan perseberannya yang tidak merata sehingga menyebabkan kekurangan guru di beberapa lokasi. Segala persoalan guru tersebut timbul oleh karena adanya berbagai sebab dan masing-masing saling mempengaruhi. Kondisi demikian akan dapat berakibat terhadap mutu pendidikan yang semakin rendah apabila tidak dilakukan penanganan secara baik. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan konsep supervise pembelajaran sehingga guru benar-benar melakukan tugas dan fungsinya secara profesional.

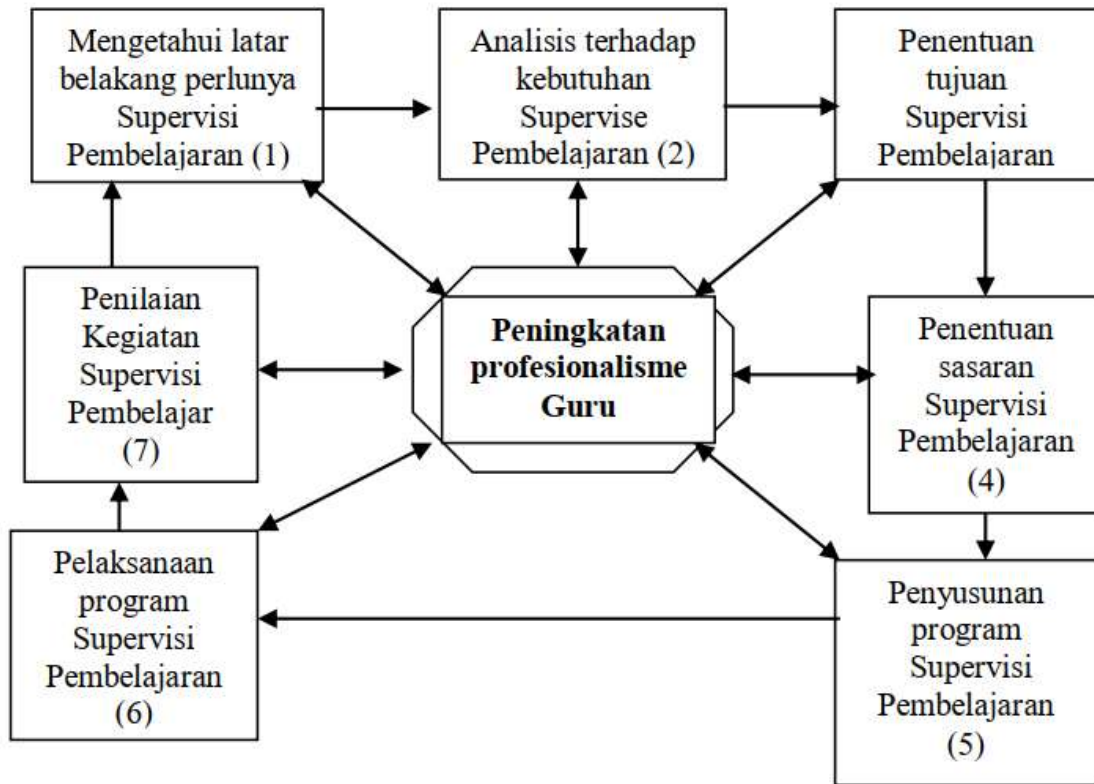
Hasil penelitian juga menggambarkan bahwa upaya peningkatan profesionalisme guru dalam pengendalian mutu pendidikan masih belum sepenuhnya didasarkan pada prinsip-prinsip pengembangan profesionalisme guru. Pengembangan profesionalisme guru merupakan kondisi yang tidak bisa ditawar lagi jika dikehendaki meningkatkan mutu pendidikan ke arah yang lebih baik. Peningkatan profesionalisme guru merupakan upaya untuk membantu guru yang belum memiliki kualifikasi profesional menjadi berkualifikasi profesional. Dengan demikian peningkatan kemampuan profesional guru merupakan bantuan atau memberikan kesempatan kepada guru tersebut melalui program dan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah. Pada satu sisi bantuan profesionalisme hanya sekedar bantuan, sehingga sebenarnya yang lebih berperan aktif adalah guru itu sendiri. Artinya guru yang seharusnya meminta bantuan kepada yang berwenang untuk mendapatkan pembinaan. Bantuan yang diberikan juga merupakan bantuan profesional. Bantuan profesional tujuan akhirnya adalah menumbuhkembangkan profesionalisme guru.

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pembahasan, banyak ditemui kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran dalam peningkatan profesionalisme guru dan dengan memperhatikan segala fakta dan fenomena yang berkembang di lapangan, maka penulis mengajukan sebuah model supervisi pembelajaran dalam peningkatan profesionalisme guru sebab akibat yang bersifat hipotetik sistematis.

Pemilihan model supervisi pembelajaran dalam peningkatan profesionalisme guru dalam bentuk model sebab akibat dan hipotetik sistematis didasarkan pada kajian bahwa model sebab akibat berupaya menghubungkan antara semua faktor atau komponen yang terkait dengan proses pelaksanaan supervise pembelajaran. Model ini juga menggambarkan semua langkah-langkah dan fase yang terlibat dalam satu fenomena pelaksanaan supervise pembelajaran mulai dari awal sampai akhir. Secara lebih terperinci, model supervisi pembelajaran dalam peningkatan profesionalisme guru yang diajukan tersebut dapat dilihat pada gambar 3.

Secara sederhana gambar “Model Hipotetik Sistematis Supervisi Pembelajaran dalam Peningkatan Profesionalisme Guru” tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan supervise pembelajaran dalam peningkatan profesionalisme pelatihan guru, dimulai dengan, mengetahui berbagai hal (penyebab) atau alasan perlu dilakukannya supervise pembelajaran (tahap satu), kemudian dilanjutkan dengan melakukan analisis terhadap kebutuhan supervise pembelajaran (tahap dua). Langkah selanjutnya setelah dilakukan analisis terhadap kebutuhan supervise pembelajaran adalah menentukan

tujuan dilaksanakannya supervise pembelajaran (tahap ke tiga) dan dilanjutkan dengan penentuan kelompok sasaran (tahap empat). Langkah selanjutnya adalah penyusunan program supervise pembelajaran (tahap lima) dan kemudian diikuti dengan tahap pelaksanaan program supervise pembelajaran (tahap enam) dan evaluasi terhadap pelaksanaan supervise pembelajaran (tahap tujuh). Hasil dari evaluasi pelaksanaan supervise pembelajaran tersebut juga dijadikan sebagai umpan balik/ *feedback*.



Gambar 3. Model Hipotetik Sistematis Supervisi Pembelajaran dalam Peningkatan Profesionalisme Guru

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan berkenaan dengan supervisi pembelajaran dalam peningkatan profesionalisme guru dalam pengendalian mutu pendidikan di atas dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi riil dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran dalam peningkatan profesionalisme guru untuk pengendalian mutu pendidikan masih kurang optimal terutama pada pendampingan dan pembinaan oleh kepala sekolah sehingga masih banyak kendala baik secara internal maupun eksternal yaitu:
 - a. Daya serap guru terhadap materi supervisi pembelajaran dalam peningkatan profesionalisme guru dalam pengendalian mutu pendidikan baik melalui seminar, *workshop*, studi banding, pelatihan dan diskusi panel, mencakup, KTSP, PAKEM, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan proses pembelajaran, pelaksanaan evaluasi pembelajaran dan pelaksanaan program remedial, pengayaan dan percepatan sudah bagus. Guru menghendaki disampaikannya materi yang cukup penting dalam program penataran tentang perencanaan

pembelajaran yakni materi tentang perencanaan evaluasi dalam proses pembelajaran. Sedangkan pada program penataran tentang pelaksanaan kegiatan proses pembelajaran, guru menghendaki adanya materi yang membahas pengelolaan kelas, khususnya berkaitan dengan interaksi guru siswa dalam proses pembelajaran.

- b. Motif guru dalam mengikuti kegiatan supervisi pembelajaran dalam peningkatan profesionalisme guru untuk pengendalian mutu pendidikan belum sepenuhnya mengarah kepada pelaksanaan dan peningkatan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai guru. Motivasi guru dalam mengikuti lebih banyak bersifat subjektif dan lebih berorientasi terhadap penerimaan orang lain terhadap dirinya, insentif atau gaji serta motivasi keterpaksaan karena adanya kebijakan dan supervisi.
 - c. Hambatan supervisi pembelajaran dalam peningkatan profesionalisme guru dalam pengendalian mutu pendidikan antara lain adalah kurangnya kesadaran dan kebutuhan guru akan perubahan, dukungan yang belum optimal baik dari kepala sekolah sebagai pimpinan maupun dari guru sebagai teman sejawat. Penyebab lainnya adalah kurang adanya kerjasama antara pihak-pihak yang terkait dalam perubahan yakni kerjasama antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan guru maupun guru dengan pengawas.
2. Pengembangan konsep model supervisi pembelajaran dalam peningkatan profesionalisme guru sangat diperlukan dalam rangka pengendalian mutu pendidikan agar terus menjadi lebih baik. Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pembahasan, banyak ditemui kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran dalam peningkatan profesionalisme guru dan dengan memperhatikan segala fakta dan fenomena yang berkembang di lapangan, maka penulis mengajukan sebuah model supervisi pembelajaran dalam peningkatan profesionalisme guru sebab akibat yang bersifat hipotetik sistematis.

Berdasarkan beberapa kesimpulan sebagaimana dipaparkan di atas, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Kepada para kepala Sekolah diharapkan untuk memberikan perhatian, motivasi dan dukungan kepada para guru dalam upaya peningkatan profesionalismenya dan menerapkan hasil-hasil program kegiatan tersebut menuju perubahan perilaku kerja yang lebih baik dan bertanggung jawab. Upaya ini dapat dilakukan kepala sekolah dengan menerapkan supervisi pembelajaran dengan melalui langkah-langkah secara sistematis sehingga upaya tersebut efektif dan efisien dalam pengendalian mutu pendidikan.
2. Kepada para guru diharapkan agar lebih memupuk motivasi yang lebih baik dalam setiap mengikuti kegiatan dalam upaya peningkatan profesionalismenya dan berusaha sekuat tenaga menerapkan dan mengimplementasikan hasil-hasil kegiatan yang diikutinya, serta mencari dukungan dan menjalin kerjasama dengan pihak-pihak terkait dalam mewujudkan perubahan perilaku kerja yang lebih baik. Upaya yang juga sangat mendasar adalah mengikuti bimbingan, arahan, pembinaan dan pendampingan dari pengawas dan kepala sekolah dalam kegiatan supervisi pembelajaran sehingga mutu pendidikan terus dapat dikendalikan dan ditingkatkan kearah yang lebih baik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih terkhusus penulis sampaikan kepada pihak yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini, dan juga pada narasumber yang telah memberikan informasi berharga sebagai landasan sumber penelitian.

PERNYATAAN KONTRIBUSI PENULIS

Penelitian ini dilakukan oleh AM sebagai peneliti pertama dan SLP sebagai peneliti kedua.

REFERENSI

- Adams, H. F. dan Dickey F.G. 1989. *Basic Principles of Kepengawasanon*. New York: American Book Compani.
- Beach, Don M. & Judy Reinhartz. 2000. *Pengawasy Leadership Focus Instruction*. Boston: Allyn & Bacon Inc.
- Burton, W.H. dan Lee J. Bruckner. 1995. *Kepengawasanon*. New York: Appleton. Appleton Century-Craff Inc.
- Daresh, Johh C. 1999. *Kepengawasanon as a Proactive process*. New York: Longman Inc.
- Depdikbud. (2001). *Manajemen Pembelajaran Menyeluruh sebagai Metode Peningkatan Kualitas Sekolah*. Jakarta: Depdikbud
- Ebmeier. H. & Nicklaus. J. 1999. The Impact of Peer and Principal Collaboration Kepengawasanon on Theachers' Trust. Commitment. Desire for Collaboration. and Efficacy. *Journal of Curriculum and Kepengawasanon*. 14 (4). 351-378. ASCD. [Online]. Tersedia: <http://www.ascd.org/readingroom/jcs/99summer/ebmeier.html> [27 Februari 2001]
- Engkoswara. 1987. *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Proyek Pengembangan LPTK
- Glickman, Carl D. Dkk. 2001. *Kepengawasanon and Intruction Leadership a Development Approach*. Boston: Allyn & Bacon Inc.
- Harris, Ben M. 1995. *Pengawasy Behavior in Education* New Jersey : PrenticeHall, 1995
- Hoffman, K.M. and Stage, E. K. 1993. The Challenge of Higher Standards. Science for All: Getting It Right For the 21st Century. *Journal of Curriculum and Kepengawasanon*. 50 (5). ASCD. <http://www.ascd.org/readingroom/edlead/9302/toc.html> [20 Februari 2001]
- Jama, Jalius. 2002. *Kepengawasan Pendidikan Apa, Mengapa, dan bagaimana?* Diklat Perkuliahan. Padang : PPS UNP.
- Kartadinata, Abas. 1995. *Pengawas yang Sukses: Menjadi Pengawas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Olivia, Peter F. 1994. *Kepengawasanon Today's School*. New York: Allyn and Bacon.
- Satori, Dj. 1989. *Pengembangan Model Kepengawasan Sekolah Dasar* (Penelitian terhadap Efektivitas Sistem Pelayanan/Bantuan profesional bagi Guru-guru Sekolah Dasar di Cianjur Jawa Barat). Didertasi Doktor Fakultas Pasca Sarjana IKIP Bandung
- Siagian, S.P. 1993. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sullivan, S. & Glanz, J. 2000. Alternative Approach to Kepengawasanon: Cases from the Field. *Journal of Curriculum and Kepengawasanon*. 15 (3). 212-235. ASCD.

<http://www.ascd.org/readingroom/jcs/00spring/sullivanab.html>. [27 Februari 2001]

Supriadi, D. 1998. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Jakarta: Depdikbud

Sutisna, Oteng 1988. *Administrasi Pendidikan Dasar Teori Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa

Willes, Kimbal. 1997. *Kepengawasanon for Batter School*. New Jersey: Prentice Hall.

Copyright Holder :

© Ali Mashari, Sugeng Listyo Prabowo, (2023).

First Publication Right :

© Tapis : Jurnal Penelitian Ilmiah

This article is under:

CC BY SA