

## **STRATEGI SUPERVISI PENGAWAS UNTUK MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN**

**SUHERMAN**

*suherman\_pwk@yahoo.com*

**Program Studi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Singaperbangsa Karawang**

*Jl. H. S. Ronggowaluyo Telukjambe Timur Karawang, Jawa Barat*

*Diterima: Agustus 2017; Disetujui: Oktober 2017; Diterbitkan: November 2017*

### **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to know the planning strategy, implementation and evaluation strategy of supervision of school supervisor. The method used in the form of descriptive qualitative analysis on Disdikpora environment with data collection techniques in the form of interviews, study documentation and observation. Data sources consist of supervisors, principals and teachers. Research findings: (1) The supervision planning strategy contains five elements, i.e.: identifying school profiles and determining supervision missions; Conducting environmental analysis; Formulating indicators of success; Determine the goals and objectives of supervision, and create a supervision program; (2) The implementation strategy of supervision, contains three elements, i.e.: measuring performance; Comparing performance to established standards; And correct deviations from the standard by corrective action; (3) The supervision evaluation strategy contains six elements, i.e.: formulating evaluation objectives; Develop evaluation tools; Implement evaluation tools; Processing the results of the evaluation; Summarizes the results of the evaluation, and follow-up.*

*Keywords: Planning, Implementation Strategy, Evaluation, Supervision*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui strategi perencanaan, implementasi dan strategi evaluasi supervisi pengawas sekolah. Metode yang digunakan berupa analisis deskriptif kualitatif pada lingkungan Disdikpora dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, studi dokumentasi dan observasi. Sumber data terdiri dari pengawas, kesek dan guru. Temuan penelitian: (1) Strategi perencanaan supervisi mengandung lima elemen, yaitu: mengidentifikasi profil sekolah dan menentukan misi supervisi; melakukan analisis lingkungan; merumuskan indikator keberhasilan; menentukan tujuan dan sasaran supervisi, dan membuat program supervisi; (2) Strategi implementasi supervisi, mengandung tiga elemen, yaitu: mengukur kinerja; membandingkan kinerja dengan standar yang ditetapkan; dan memperbaiki penyimpangan dari standar dengan tindakan perbaikan; (3) Strategi evaluasi supervisi mengandung enam elemen, yaitu: merumuskan tujuan evaluasi; menyusun alat evaluasi; menerapkan alat evaluasi; mengolah hasil-hasil evaluasi; menyimpulkan hasil evaluasi, dan tindak lanjut.

*Kata Kunci: Perencanaan, Strategi Implementasi, Evaluasi, Supervisi*

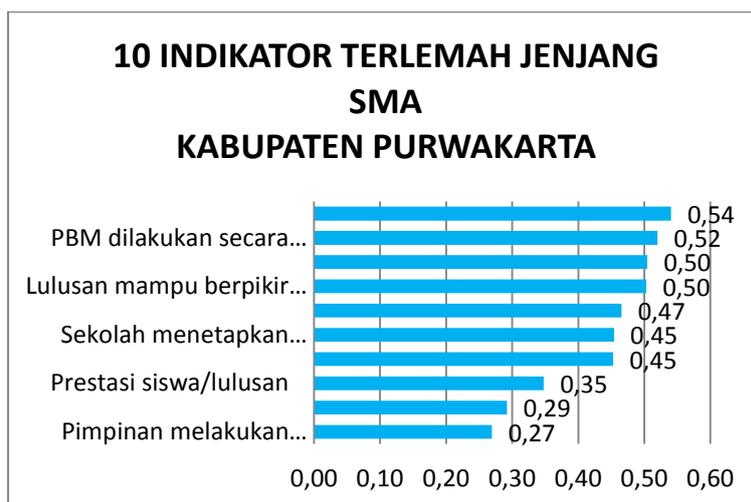
### **PENDAHULUAN**

Rata-rata pencapaian kompetensi profesional dan kompetensi pedagogik secara nasional untuk guru/kepala sekolah dan pengawas SMA/SMK pada hasil uji kompetensi secara *on line* (Agustus 2012), masing-masing baru mencapai 47 dan 42 dari skor maksimal ideal 100. Hal ini mengindikasikan rendahnya kesadaran guru, kepala sekolah dan pengawas dalam melaksanakan tugas, dan menurunnya komitmen terhadap profesi. Padahal aktivitas pelaksanaan

pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan, dimana guru berfungsi sebagai kunci utama dalam menggerakkan, memajukan dan mengembangkan dunia pendidikan. Bila ditelisik lebih lanjut berkenaan dengan pengawasan dan pembinaan kinerja guru dan juga kinerja kepala sekolah, ujung-ujungnya selalu mengarah pada keterlaksanaan tugas pengawas sekolah melalui kegiatan supervisi akademik dan supervisi manajerialnya.

Hasil studi pendahuluan yang penulis lakukan terkait pelaksanaan tugas pokok pengawas sekolah, yang diperoleh melalui wawancara dengan pengawas sekolah, kepala sekolah, guru, siswa dan komite SMA di Kab. Purwakarta, serta data supervisi pengawas yang diarsipkan oleh Disdikpora Kab. Purwakarta, menunjukkan bahwa: (1) frekuensi kunjungan pengawas sekolah terhadap sekolah binaannya dalam satu semester, rata-rata tidak lebih dari dua kali; (2) supervisi yang dilakukan oleh pengawas lebih mengarah pada paradigma inspeksi; (3) program kerja pengawas sekolah belum tertata dengan baik, dilihat dari segi isi maupun sistematikanya. Selain itu, program yang ada masih belum mencakup aspek-aspek yang mencerminkan tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah; (4) belum optimalnya pemberdayaan pengawas sekolah, baik dalam hal strategi penyampaian dan pembinaan, maupun dalam pembuatan program supervisi pengawas sekolah; (5) jarangya pemberian pendidikan dan pelatihan khusus yang diberikan kepada pengawas sekolah; (6) pola perekrutan pengawas, belum sesuai dengan struktur optimal dan belum sesuai dengan kebutuhan yang ada di lapangan, sehingga masih terdapat SDM pengawas yang kurang kompeten dalam melaksanakan tugas kesupervisiannya; (7) tidak ada alokasi khusus pembiayaan pengawas untuk melaksanakan pembinaan sekolah; (8) informasi dan wawasan pengawas, terkadang kurang *up to date* dibandingkan dengan wawasan dan informasi yang dimiliki kepala sekolah atau guru; (9) sifat “jaga *image*” pengawas sekolah, lebih menonjol dibandingkan dengan keprofesionalannya dalam melaksanakan tugas; (10) kunjungan pengawas ke sekolah, terkadang tidak berkaitan langsung dengan pembinaan dan pengembangan kinerja kepala sekolah, guru atau staf lainnya, sehingga beberapa kunjungan pengawas pada sekolah, terkesan sekedar mampir, dan terlihat tanpa program kepengawasan; dan (11) pada beberapa sekolah, kedatangan pengawas seakan-akan seperti terinterogasi, diganggu ketenangan dan bersifat menjatuhkan, dimana hal tersebut dirasakan kepala sekolah, guru-guru maupun staf sekolah.

Hasil analisis Disdikpora Kab. Purwakarta terkait profil pencapaian standar nasional pendidikan di Kab. Purwakarta pada tahun 2013, masih relatif rendah. seperti dapat dilihat pada Gambar 1.



Sumber: Disdikpora Kabupaten Purwakarta tahun 2013

Gambar 1. Indikator Pencapaian Pendidikan Tingkat SMA

Berdasarkan gambar tersebut, indikator pencapaian: (1) lulusan memiliki pengetahuan faktual, konseptual, prosedural dan kognitif baru mencapai 0,54 (skala 0-1) atau baru mencapai 54%; (2) proses belajar mengajar dilakukan secara efisien dan efektif untuk penguasaan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku, baru mencapai 0,52 atau 52%; (3) lulusan mampu berkomunikasi efektif dan santun baru mencapai 0,50 atau 50%; (4) lulusan mampu berpikir logis dan sistematis baru mencapai 0,50 atau 50%; (5) lulusan memiliki kemampuan mengamati dan bertanya untuk berpikir dan bertindak produktif serta kreatif baru mencapai 0,47 atau 47%; (6) sekolah menetapkan kriteria ketuntasan minimal baru mencapai 0,45 atau 45%; (7) proses belajar mengajar mengembangkan kemampuan berkomunikasi efektif dan santun baru mencapai 0,45 atau 45%; (8) prestasi siswa/lulusan baru mencapai 0,35 atau 35%; (9) proses belajar mengajar mengembangkan kreativitas peserta didik baru mencapai 0,29 atau 29%, dan pencapaian indikator terlemah ke sepuluh, yaitu pimpinan melakukan supervisi dan evaluasi sesuai standar, baru mencapai 0,27 atau 27%.

Kesepuluh indikator terlemah menurut Disdikpora Kabupaten Purwakarta tersebut, ternyata indikator pencapaian supervisi dan evaluasi, merupakan pencapaian yang paling rendah. Hal tersebut menunjukkan, rentetan setiap kegiatan yang menyangkut supervisi dan evaluasi belum berjalan dengan optimal bahkan masih jauh dari standar.

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran secara empiris terkait strategi supervisi pengawas untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) mengetahui formulasi tentang strategi peningkatan mutu supervisi sekolah untuk meningkatkan mutu pembelajaran; (2) mengetahui implementasi dan strategi peningkatan mutu supervisi sekolah untuk meningkatkan mutu pembelajaran; (3) mengetahui masalah dan kelemahan pengawas dalam melaksanakan supervisi untuk meningkatkan mutu pembelajaran; (4) mengetahui upaya dan langkah

perbaikan yang dilakukan pengawas dalam melaksanakan supervisi untuk meningkatkan pembelajaran.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan metode studi kasus, untuk menggambarkan kondisi dan ciri khusus dari karakteristik objek penelitian, sehingga didapatkan gambaran yang mendalam terkait strategi supervisi pengawas dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Untuk memperoleh data secara holistik dan integratif, serta memperhatikan relevansi data dengan tujuan penelitian, maka pengumpulan data dalam penelitian ini digunakan tiga teknik, yaitu teknik wawancara, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Adapun sumber data penelitian ini adalah kepala dinas pendidikan, pengawas SMA, kepala SMA, guru-guru SMA, siswa SMA, dan komite SMA di Kabupaten Purwakarta.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Formulasi strategi supervisi dibuat oleh pengawas sekolah secara bersama-sama, melalui kegiatan rapat khusus pengawas di akhir tahun pelajaran. Pembuatan program supervisi dilaksanakan melalui workshop, analisis program, dan diskusi. Mekanisme penyusunan program, diawali dengan menganalisis profil sekolah binaan, menyusun kebutuhan berdasarkan skala prioritas, dilanjutkan dengan menyusun program kerja supervisi berdasarkan hasil rapat kerja pengawas. Langkah dalam menyusun program supervisi, berupa: (a) mengidentifikasi, menganalisis, dan merumuskan masalah berikut cara pemecahannya; (b) mendiskusikan dengan koordinator pengawas, dan perwakilan kepala sekolah; (c) rapat kerja pengawas; (d) membuat dalam program tahunan, dan program semester berupa RKA dan RKM; (e) menganalisis keunggulan, kelemahan, harapan dan tantangan sesuai skala prioritas yang dibutuhkan sekolah binaan; (f) membuat tindak lanjut dari hasil supervisi tahun sebelumnya.

Strategi yang cocok untuk digunakan dalam melakukan supervisi sekolah, yaitu melalui kerja sama dengan kepala sekolah untuk meningkatkan keprofesian guru; memilih fokus permasalahan yang menjadi penghambat dalam meningkatkan kualitas manajemen maupun kualitas pembelajaran. Selanjutnya berkolaborasi dengan kepala sekolah agar terjadi perubahan ke arah yang lebih baik dan peningkatan kinerja. Supervisi yang sesuai berupa pemantauan, pengamatan, pembimbingan, pelatihan, penilaian, pembinaan, menggunakan strategi DELFI, komunikatif dan konfirmatif.

Implementasi strategi supervisi yang dilaksanakan pengawas sekolah, pada dasarnya dilakukan melalui pemantauan keterlaksanaan delapan standar nasional pendidikan, dan pembinaan kepala sekolah, pembinaan guru, musyawarah guru mata pelajaran dan dilakukan evaluasi serta tindak lanjut untuk perencanaan kegiatan supervisi berikutnya. Mekanisme pelaksanaan supervisi sekolah di lingkungan Disdikpora Kab. Purwakarta dilakukan dengan legalitas berupa pemberian SK yang mencantumkan nama-nama sekolah binaan, termasuk nama-nama kepala sekolah beserta guru-gurunya.

Dalam pelaksanaan tugas supervisi untuk mencapai delapan standar nasional pendidikan, langkah-langkah yang dilakukan pengawas adalah dengan memberikan pemahaman yang sama terkait 8 standar dan mengawasi ketercapaiannya, serta melakukan evaluasi secara menyeluruh sesuai standar. Selain itu memotivasi, menyarankan, dan memantau pelaksanaannya; ikut serta dalam *in house training* sekolah pada sekolah binaan dan disampaikan pada seluruh guru dan staf tata usaha yang hadir mengenai program garapan pengawas.

Model supervisi pembelajaran yang dilaksanakan pengawas, berupa supervisi klinis untuk melakukan perbaikan setahap demi setahap, supervisi pembelajaran model langsung; melihat administrasi, memonitor proses kegiatan pembelajaran di kelas, melihat cara penilaian hasil, mengklarifikasi hambatan yang dialami siswa dan guru dalam pembelajaran serta memberi saran solusinya. Model supervisi lainnya yaitu menggunakan model bimbingan teknis, *focused group discussion*, dan model perbaikan pembelajaran.

Bentuk lain sebagai strategi pengembangan supervisi adalah melalui refleksi hasil supervisi sekolah, yang disampaikan para pengawas melalui rapat atau saat pembinaan terhadap pengawas. Hasil-hasil supervisi sekolah yang merupakan data atau informasi tentang keberhasilan atau kegagalan sekolah sesuai hasil pembinaan pengawas, kemudian dijadikan sebagai bahan pemetaan untuk menunjukkan gambaran peningkatan atau pengembangan mutu pendidikan di Kabupaten Purwakarta.

Langkah-langkah yang digunakan para pengawas dalam membuat perencanaan supervisi, sesuai dengan yang dikemukakan Stoner (1992:34), yaitu berupa: (a) menetapkan tujuan atau perangkat tujuan; (b) menentukan kondisi dan situasi pada saat ini; (c) mengidentifikasi pendukung dan penghambat tujuan; dan (d) mengembangkan seperangkat tindakan untuk mencapai tujuan. Selain itu, prinsip yang digunakan para pengawas dalam menyusun program kerja supervisi mengacu pada slogan "SMART" (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time Bound*). *Specific*, maksudnya program yang disusun memiliki fokus yang jelas dan mencakup bidang tertentu secara khusus; *measurable*, maksudnya program-program dan kegiatan-kegiatan yang dipilih dapat diukur pencapaiannya; *achieveable*, maksudnya program-program yang dirancang terjangkau untuk dicapai, baik dari segi waktu, biaya maupun kondisi yang ada; *realistics*, maksudnya program-program benar-benar didasarkan pada data atau kondisi dan kebutuhan riil sekolah binaan; *time bound*, artiya program yang dirancang memiliki batasan waktu pencapaian atau pelaksanaan yang jelas.

Isi pokok kegiatan supervisi yang dituangkan dalam program kerja supervisi tahunan memuat empat hal, yaitu: (a) identifikasi hasil supervisi pada tahun sebelumnya dan kebijaksanaan di bidang pendidikan; (b) pengolahan dan analisis data serta evaluasi hasil supervisi tahun sebelumnya; (c) perumusan rancangan program supervisi tahunan; dan (d) pemantapan dan penyempurnaan rancangan program supervisi tahunan.

Prosedur yang dilakukan pengawas untuk melaksanakan supervisi akademik adalah berupa pertemuan awal (tatap muka) dengan memeriksa bukti fisik kelengkapan administrasi, kegiatan inti melalui pengamatan/pementauan di kelas atau lab/lapangan olah raga, dengan kegiatan akhir mendiskusikan hasil

pengamatan untuk perbaikan selanjutnya. Selain itu juga dilaksanakan pembinaan terhadap guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai proses pembelajaran, merefleksi hasil observasi pembelajaran, mengkomunikasikannya kembali kepada guru, beserta tindak lanjutnya.

Implementasi strategi supervisi pengawas sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran, adalah berupa penanganan masalah yang timbul seperti tingkat ketercapaian pelaksanaan pembelajaran masih belum optimal, sehingga peran pengawas sebagai *agent of change* harus terus menerus dilaksanakan secara berkelanjutan dengan memberikan pembinaan, arahan dan pengontrolan sehingga sinergitas kinerja kepala sekolah, guru dan staf tata usaha ada peningkatan kualitas.

Program pengembangan, yang dilaksanakan pengawas setelah melakukan observasi adalah melakukan supervisi klinis yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan supervisi dan supervisi kembali pada kegiatan berikutnya. Dengan melihat perbaikan-perbaikan yang telah dilakukan oleh guru, mendiskusikan hasil supervisi, menyarankan untuk perbaikan, pemantauan ulang, menagih kepada guru yang telah disupervisi berupa kekurangan-kekurangan atau hal-hal yang belum terpenuhi waktu pelaksanaan supervisi. Selanjutnya memberitahukan kesesuaian program RPP yang dibuat guru dan kesesuaian dengan pelaksanaannya, serta memberikan catatan berupa saran-saran sebagai upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaikinya di kemudian hari.

Pelaksanaan tugas pengawas selaku pemberi nasihat (*advising*), dilakukan dengan cara memberi saran-saran kepada guru dalam pembelajaran/bimbingan yang efektif, menasehati guru dalam meningkatkan kompetensi profesional, menasehati guru dalam melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar, menasehati guru dalam melaksanakan penelitian tindakan kelas, dan menasehati guru dalam meningkatkan kompetensi pribadi, sosial dan pedagogik. Tugas pengawas selaku pemantau (*monitoring*), dilaksanakan dengan memantau keterlaksanaan pembelajaran, memantau pelaksanaan ujian tiap mata pelajaran, memantau standar mutu hasil belajar siswa, memantau pengembangan profesi guru, dan memantau pengadaan serta pemanfaatan sumber-sumber belajar. Tugas pengawas selaku koordinator (*coordinating*), dilaksanakan melalui pelaksanaan inovasi pembelajaran, pengadaan sumber-sumber belajar, dan koordinator kegiatan peningkatan profesi guru. Sedangkan tugas pengawas selaku pembuat laporan supervisi (*reporting*), yaitu melaporkan tugas guru dalam melaksanakan pembelajaran, melaporkan kemajuan belajar siswa, dan melaporkan pelaksanaan tugas supervisi akademik.

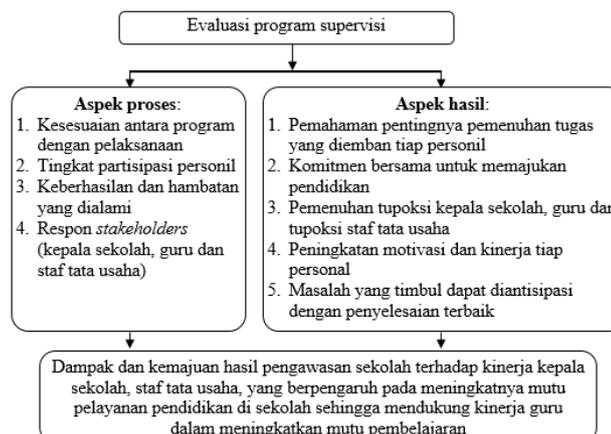
Untuk menjalankan supervisi manajerial, tugas supervisi (*inspecting*) dilaksanakan dengan cara memantau pelaksanaan kurikulum sekolah, memantau penyelenggaraan administrasi sekolah, memantau kinerja kepala sekolah dan stafnya. Selanjutnya memantau kemajuan pelaksanaan pendidikan di sekolah, memantau kerjasama sekolah dengan masyarakat, memantau kepala sekolah dalam mengelola pendidikan, memantau kepala sekolah dalam melaksanakan inovasi pendidikan, dan memantau kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya. Tugas menasehati (*advising*) dilaksanakan dengan cara menasehati kepala sekolah dalam mengelola pendidikan, menasehati kepala

sekolah dalam melaksanakan inovasi pendidikan, menasehati kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya, menasehati staf sekolah dalam melaksanakan tugas administrasi sekolah, dan menasehati kepala sekolah dan staf dalam kesejahteraan sekolah. Tugas memantau (*monitoring*) dilaksanakan dengan cara memantau penyelenggaraan kurikulum dan administrasi sekolah, manajemen sekolah, kemajuan sekolah, pengembangan sumber daya sekolah, memantau penyelenggaraan ujian sekolah, dan memantau penyelenggaraan penerimaan peserta didik baru. Tugas mengkoordinir (*coordinating*) dilaksanakan dengan cara mengkoordinir peningkatan mutu sumber daya sekolah, penyelenggaraan inovasi sekolah, mengkoordinir akreditasi sekolah, dan mengkoordinir kegiatan sumber daya pendidikan. Tugas membuat laporan supervisi (*reporting*), dilaksanakan pengawas dengan cara membuat laporan terkait kinerja kepala sekolah, kinerja guru, standar mutu pendidikan di sekolah dan melaporkan kemajuan serta inovasi sekolah.

Dalam upaya pengembangan supervisi sekolah, pengawas melakukan proses pengumpulan data untuk mengetahui perencanaan, keterlaksanaan dan ketercapaian kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan dalam supervisi sekolah, sebagai suatu usaha untuk mendapatkan berbagai informasi secara berkesinambungan dan menyeluruh tentang proses dan hasil dari perkembangan sikap dan perilaku, atau tugas-tugas perkembangan para kepala sekolah, guru dan staf tata usaha sekolah, melalui program supervisi yang telah dilaksanakan. Data yang diperoleh kemudian dijadikan bahan untuk tindakan pembinaan lanjutan.

Untuk menjaring data pengembangan supervisi ini, pengawas melakukan evaluasi dengan menggunakan kriteria atau patokan, yang sekaligus dapat dipakai untuk mengevaluasi keberhasilan pelaksanaan program supervisi di sekolah, mengacu pada terpenuhi atau tidak terpenuhinya tugas pokok dan fungsi kepala sekolah, guru dan staf tata usaha yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung berperan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, sehingga pada akhirnya menunjang atau tidak menunjang pada peningkatan mutu pendidikan. Pemenuhan tugas-tugas tersebut, kemudian digambarkan dengan tercapai atau tidak tercapainya indikator keberhasilan dalam supervisi sekolah.

Aspek kegiatan pengembangan program kegiatan supervisi sekolah, yaitu evaluasi proses dan evaluasi hasil. Evaluasi proses dimaksudkan untuk mengetahui sampai sejauh mana keefektifan supervisi sekolah dilihat dari prosesnya, sedangkan evaluasi hasil dimaksudkan untuk memperoleh informasi keefektifan supervisi sekolah dilihat dari hasilnya (Sergiovanni, 2002:45). Aspek yang dievaluasi baik proses maupun hasil antara lain: (a) kesesuaian antara program supervisi dengan pelaksanaannya; (b) keterlaksanaan program; (c) dampak supervisi sekolah terhadap pemenuhan tugas kepala sekolah, guru dan staf tata usaha sekolah; (d) respon kepala sekolah, guru dan staf tata usaha terhadap supervisi sekolah; dan (e) perubahan kemajuan pemenuhan tugas kepala sekolah, guru dan staf tata usaha sekolah dan pencapaian delapan standar nasional pendidikan serta kemajuan sekolah. Bila diilustrasikan, alur strategi evaluasi pelaksanaan supervisi sekolah, dapat dilihat seperti pada gambar 03.



Gambar 2. Evaluasi program supervisi sekolah

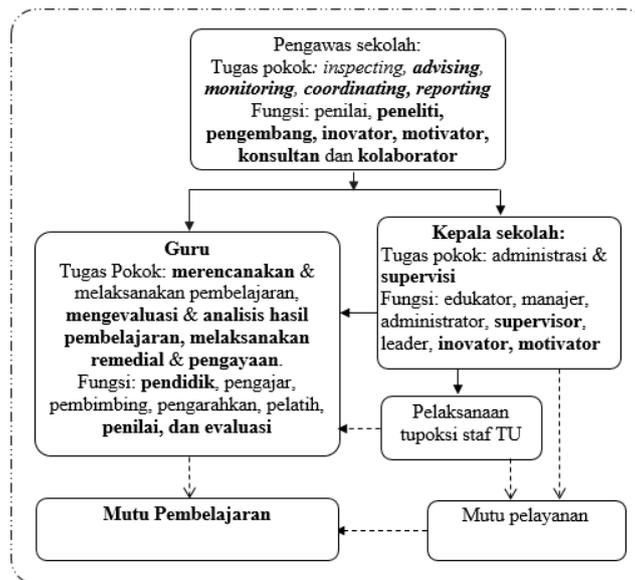
Berdasarkan data hasil di atas, keberhasilan supervisi yang telah dilakukan, belum sepenuhnya dapat dirasakan langsung ataupun tidak langsung oleh guru/kepala sekolah, apalagi oleh pihak lainnya. Hal tersebut diakibatkan masih belum optimalnya pelaksanaan tugas komponen-komponen terkait.

Melihat hasil dan upaya yang telah dilakukan para pengawas serta dampaknya terhadap guru dan kepala sekolah dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya masing-masing seperti diuraikan pada sub bab di atas, terlihat masih belum optimal dan harus ditingkatkan. Untuk jelasnya terkait belum optimalnya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah, kepala sekolah, dan guru sehingga berdampak pada rendahnya mutu pembelajaran yang berakibat pada rendahnya prestasi belajar siswa, diilustrasikan seperti Gambar 04.

Belum optimalnya pelaksanaan tugas supervisi oleh pengawas sekolah, berdampak buruk pada kinerja kepala sekolah dan kinerja guru. Masih banyak aspek-aspek tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah belum dilaksanakan dengan serius dan optimal, sehingga masih memunculkan kepincangan-kepincangan yang berdampak pada ketidakefektifan pelaksanaan kegiatan selanjutnya.

Hal demikian juga membawa pengaruh buruk terhadap kinerja guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, karena kontrol dan bantuan yang seharusnya diberikan oleh pengawas dan kepala sekolah tidak berjalan dengan mulus, diakibatkan kurang kompetennya supervisor dan pimpinan yang seharusnya memberi contoh keteladanan.

Masalah dan kelemahan pengawas dalam melaksanakan supervisi sekolah, diantaranya seperti diuraikan berikut ini.



Gambar 3. Hierarki pelaksanaan tupoksi supervisi

Masih terdapat perbedaan pemahaman dan pandangan, antara konsep inspeksi dan supervisi pendidikan, baik di kalangan pengawas, kepala sekolah maupun di kalangan guru. Padahal dilihat berdasarkan fungsinya sudah dapat terlihat, bahwa inspeksi merupakan fungsi suatu jabatan (position) dalam suatu instansi, sedangkan supervisi merupakan suatu fungsi untuk membina dan perbaikan atas suatu situasi tertentu. Selain itu terdapat perbedaan prinsip, dimana inspeksi dilaksanakan berdasarkan prinsip otokrasi/inspector, atau pengawasan, sedangkan supervisi dilaksanakan berdasarkan prinsip demokrasi yang dijiwai oleh falsafah pancasila. Tidak dapat dipungkiri, mungkin kesalahan persepsi ini diantaranya dikarenakan pemberian nama “pengawas” yang notabene seperti mempunyai kedudukan yang lebih tinggi kepada personal yang melaksanakan supervisi sekolah. Dampak pemberian nama ini, memiliki efek negatif yang sekiranya menghambat kepada keterlaksanaan supervisi yang sesungguhnya.

Pada dasarnya setiap orang memiliki keengganan untuk diintervensi oleh pihak lain, termasuk intervensi yang dilakukan pengawas terhadap guru, atau pengawas terhadap kepala sekolah. Selain itu, terkadang pengawas yang akan mengintervensi ini masih memiliki wawasan atau kompetensi yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan guru atau kepala sekolah yang akan disupervisi, sehingga seakan muncul stigma-stigma penolakan, yang berakhir pada keengganan guru atau kepala sekolah untuk disupervisi.

Paradigma guru yang menganggap kerja pengawas hanya mencari kesalahan dan kekurangan para guru dan personil sekolah juga harus diubah, karena terdapat peranan besar dari seorang pengawas sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Banyak diantara para guru, kepala sekolah atau pengawas sekolah yang dalam pemenuhan tugasnya masih kurang serius, dan cenderung hanya asal ada, sehingga terlihat lebih mementingkan aspek formalitas daripada aspek esensialnya. Tidak jarang program pembelajaran tidak berdasarkan analisis

kondisi siswa dan kondisi sekolah yang sesungguhnya, sehingga yang terlihat ketika dilakukan supervisi sangat jauh berbeda antara rencana pelaksanaan pembelajaran dengan kondisi riil sewaktu pelaksanaan pembelajaran. Hal demikian terjadi dimungkinkan karena pada saat pembuatan perencanaan pembelajaran guru tidak mengambil kondisi-kondisi riil terkait anak didik serta fasilitas sekolah, tapi langsung *copy paste* dokumen dari sesama teman guru dari sekolah lain, atau bahkan hanya mengandalkan hasil *download* di dunia maya, tanpa diedit dan disesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya terjadi di sekolahnya terkait kondisi para siswa serta fasilitas pendukung pembelajaran, sehingga tanda-tanda *copy paste* sebagai bentuk asal administrasi ada tersebut.

Kondisi ini cukup memprihatinkan, karena cakupan aspek-aspek yang terdapat dalam dokumen teknis sekolah atau teknis pembelajaran, tidak sesuai dengan daya dukung sekolah serta keadaan siswa sebagai pembelajar. Banyaknya praktek formalitas untuk pemenuhan administrasi ini memang berdampak buruk pada menurunnya kreativitas dan inovasi individu guru, maupun tim sekolah. Karena madzhab formalis hanya membutuhkan tertib administrasi untuk pemenuhan kesuksesannya, dengan jalannya proses lebih sering dikepinggirkan demi mencapai tujuan yang diharapkan. Merebaknya madzhab formalis ini semakin menggerus madzhab essensialis yang menggantungkan keberhasilannya tersebut mulai dari perencanaan, proses pelaksanaan serta hasil yang didapat. Pada madzhab essensialis lebih jelas terlihat pemberdayaan civitas sekolah dalam mengusung tujuan dan nilai-nilai yang dikembangkan bersama.

Hal tersebut juga berdampak pada kegiatan supervisi yang dilakukan pengawas sekolah, yang karena beberapa aspek psikologis seperti dikemukakan di atas, pada akhirnya berpihak pada madzhab formalis, dengan hanya datang, melihat-lihat, bertanya tentang beberapa kegiatan sekolah dan sejenisnya tanpa bermaksud membuka dan menyelesaikan permasalahan yang muncul dalam pengelolaan sekolah tersebut. Formalitas keberadaan administrasi supervisi sekolah yang tidak sesuai dengan riilnya tersebut tentu menuntut berbagai pihak untuk senantiasa menciptakan iklim yang lebih baik. Untuk mengembalikan keberadaan madzhab essensialis di lingkungan kita, maka guru, kepala sekolah dan pengawas senantiasa harus melakukan pendekatan personal sekolah untuk diberdayakan secara optimal dalam memenuhi kebutuhan ini.

Diantara sekian banyak sekolah, yang memiliki fasilitas cukup lengkap untuk menyelenggarakan pendidikan formal sesuai dengan standar yang disyaratkan dalam permendiknas, baru beberapa sekolah saja, sedangkan sisanya belum memenuhi syarat standar. Dengan ketersediaan berbagai fasilitas sekolah, ternyata lebih mendorong para guru dan civitas sekolah lainnya untuk lebih berkreasi dan bekerja dengan penuh tanggung jawab. Untuk itu, pengawas sekolah bisa lebih berperan sebagai dinamisator, fasilitator sekaligus motivator bagi para guru, kepala sekolah dan staf tata usaha sekolah.

Dalam beberapa hal, terkadang pengawas mendapat informasi lebih lambat dibandingkan dengan guru-guru atau kepala sekolah, sehingga ketika pengawas akan melaksanakan supervisi, bisa saja terdapat ketidaksinkronan dalam teknis. Hal tersebut sering muncul, para guru atau kepala sekolah terkadang lebih banyak tahu mengenai sesuatu hal terkait pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya,

sedangkan pengawas karena terlambat mendapat informasi terkait hal tersebut .  
Sebenarnya kondisi tersebut masih bersifat wajar, apalagi dalam kondisi ini masih masuk dalam bidang akademik, untuk itu penambahan wawasan dan keilmuan akan senantiasa berubah setiap saat.

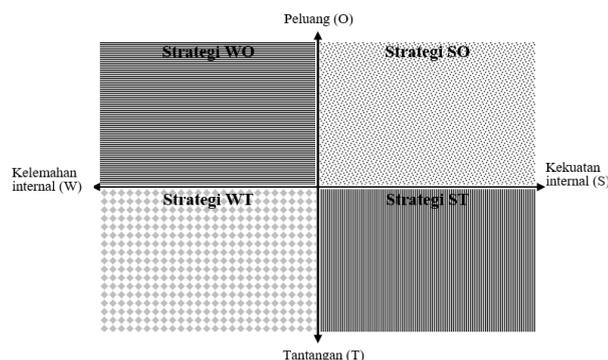
Salah satu upaya yang dilakukan pengawas dalam memperbaiki pelaksanaan supervisi sekolah, adalah dengan mengevaluasinya. Evaluasi yang dilakukan pengawas tersebut, pada dasarnya mengandung enam elemen, yaitu: (a) merumuskan tujuan evaluasi (b) menyusun alat evaluasi, (c) menerapkan alat evaluasi, (d) mengolah hasil-hasil evaluasi, (e) menyimpulkan hasil evaluasi, dan (f) tindak lanjut.

Upaya perbaikan kinerja dengan melaksanakan *in house training*, diklat dan sejenisnya baik yang dilaksanakan oleh dinas pendidikan kabupaten, provinsi maupun pusat, masih belum mampu mengubah peningkatan kinerja.

Upaya lain berupa supervisi oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah belum optimal dilakukan, diantaranya diakibatkan: kompetensi kepala sekolah atau kompetensi pengawas sekolah sebagai supervisor belum optimal. Hal ini terjadi diantaranya karena kurangnya upaya peningkatan kompetensi bagi kepala sekolah terkait supervisi.

ebih memudahkan dalam memilih strategi-strategi, dikaitkan dengan kekuatan dan kelemahan internal supervisi sekolah serta peluang dan ancaman di lingkungan eksternal pengawas sekolah, maka kemudian dibuat bagan pemilihan strategi pengawas sekolah seperti dapat dilihat pada Gambar 05.

Pada Gambar 05, terlihat bahwa di kuadran I terdapat pilihan strategi SO, di kuadran II terdapat pilihan strategi ST, di kuadran III terdapat pilihan strategi WO, dan di kuadran IV terdapat pilihan strategi WT.



Gambar 4. Bagan pemilihan strategi pengawas sekolah

Pilihan strategi SO di kuadran I, mengisyaratkan bahwa organisasi supervisi sekolah dihadapkan pada strategi yang memadukan kekuatan organisasi pengawas sekolah, dengan peluang-peluang yang akan memajukan supervisi sekolah (strategi SO). Pemilihan strategi SO pada kuadran I merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Supervisi sekolah memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memajukan dan mengembangkan keberfungsian organisasi pengawas sekolah dan menunjukkan peran-peran supervisi sekolah secara nyata. Strategi supervisi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah strategi yang

mendukung kebijakan pertumbuhan peningkatan mutu pendidikan yang agresif (*Growth oriented strategy*). Strategi SO tersebut merupakan strategi yang ditetapkan berdasarkan jalan pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi ini merupakan strategi agresif positif, yaitu melaksanakan supervisi sekolah dengan penuh inisiatif dan terencana serta meralisasikannya dengan penuh tanggung jawab. Dalam hal ini, pengawas sekolah menyusun program atau kegiatan yang akan dilaksanakan, kapan waktu pelaksanaannya, dimana dilaksanakannya, bagaimana bentuk kegiatannya, siapa yang melaksanakannya, dan bagaimana cara melaksanakannya, sehingga tujuan supervisi akan tercapai secara terencana dan terukur. Dalam strategi SO, organisasi supervisi sekolah harus berupaya menggunakan segenap kekuatan yang ada, untuk mengejar peluang-peluang dari luar organisasi supervisi sekolah. Lebih jauhnya, dapat pula diuraikan bahwa semua kekuatan pengawas (*Strengths*) berupa: jumlah pengawas; tingkat pendidikan pengawas; organisasi profesi (APSI, KKPS, MKPS) yang menaungi untuk saling membantu *share* solusi dan informasi terkait supervisi.

Pada kuadran II, organisasi supervisi sekolah dihadapkan pada pilihan strategi ST yang menggunakan kekuatan organisasi supervisi sekolah untuk mengantisipasi tantangan-tantangan eksternal pengawas sekolah. Meskipun menghadapi berbagai tantangan, organisasi supervisi sekolah masih memiliki kekuatan-kekuatan dari segi internal. Strategi supervisi yang diterapkan yaitu dengan menggunakan segenap kekuatan organisasi kepengawasan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara (*Diversificati strategy*). Strategi ST merupakan strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman yang terdeteksi. Strategi ini dikenal dengan istilah strategi diversifikasi atau strategi perbedaan. Maksudnya, seberapa besar/banyak pun ancaman/tantangan yang ada, kepanikan dan ketergesa-gesaan hanya akan memperburuk suasana, untuk itu para pengawas harus lebih memahami kekuatan-kekuatan besar yang dimiliki organisasi supervisi sekolah agar dapat digunakan sebagai senjata untuk mengatasi ancaman tersebut.

Pada kuadran III, organisasi supervisi sekolah dihadapkan pada pilihan strategi WO, terdapat peluang yang sangat besar untuk meningkatkan mutu pendidikan, tetapi di lain pihak organisasi supervisi sekolah menghadapi berbagai kendala/kelemahan internal dalam tubuh organisasi. Dengan memfokuskan strategi, organisasi supervisi harus meminimalkan masalah-masalah internal supervisi sekolah sehingga dapat merebut peluang-peluang untuk mewujudkan tujuan supervisi sekolah yang lebih baik. Strategi WO merupakan strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan dalam organisasi. Dalam hal ini perlu dirancang strategi *turn around* atau strategi merubah haluan. Maksudnya, terkadang target organisasi supervisi harus mundur satu atau dua langkah ke belakang untuk maju melangkah jauh ke depan. Peluang eksternal yang besar penting untuk diraih, namun permasalahan internal atau kelemahan yang ada pada internal organisasi pengawas lebih utama untuk dicarikan solusi, sehingga pencapaian peluang yang besar tadi, skalanya perlu sedikit diturunkan terlebih dahulu, untuk kemudian dilakukan penggenjotan optimal agar peluang bisa terisi dengan lebih maksimal.

Dalam hal ini kelemahan-kelemahan organisasi perlu diperbaiki dan dicari solusinya terlebih dahulu, untuk selanjutnya memanfaatkan peluang tersebut sehingga bisa diwujudkan.

Lebih jauh lagi, dapat pula diuraikan bahwa peluang-peluang supervisi sekolah (*Opportunities*) berupa: kejelasan pengaturan tupoksi pengawas, kepala sekolah, guru dan staf tata usaha yang diatur dalam permen serta forum KKG, MGMP, K3S & KKPS digunakan untuk memperbaiki peta kinerja dan pola pembinaan kepala sekolah, guru dan staf tata usaha sekolah, sebagai sarana peningkatan kompetensi dan wawasan personal dan tim. Pencerahan wawasan dan kompetensi pengawas, adanya sumber informasi berupa buku, internet dan nara sumber serta kelancaran transportasi menuju sekolah binaan lebih baik. Selain itu diupayakan mendorong penambahan frekuensi kunjungan sehingga pelaksanaan supervisi yang masih terpaku pada pengecekan kelengkapan administrasi mulai dibarengi dengan pembinaan keterampilan mengelola pembelajaran yang efektif. Selain itu juga diadakan berbagai diklat agar pengawas lebih menguasai penggunaan TIK, agar dapat memberikan berbagai inovasi terhadap guru-guru atau kepala sekolah.

Pada kuadran IV, organisasi supervisi sekolah dihadapkan pada pilihan strategi WT dengan situasi yang sangat tidak menguntungkan, dimana organisasi supervisi menghadapi berbagai tantangan/ancaman dan berbagai kelemahan internal, sehingga harus segera dicari strategi bertahan (*Defensif*) agar organisasi supervisi sekolah tidak dibubarkan, atau personilnya diganti dengan yang baru. Strategi WT merupakan strategi yang diterapkan ke dalam bentuk kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari berbagai ancaman/tantangan.

Berdasarkan sudut pandang strategi, pengembangan profesi pengawas merupakan kegiatan yang seharusnya dilakukan pengawas sekolah bersama *stakeholder*-nya dalam upaya pengaplikasian ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan untuk peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan profesionalisme pengawas sekolah. Selain itu juga dapat kita sadari adanya isu-isu dan masalah yang terdapat dalam supervisi sekolah seperti hasil analisis dan pembahasan di atas, terungkap adanya suatu asumsi yang mengarah pada pengembangan supervisi di masa depan.

Asumsi tersebut didukung oleh faktor-faktor seperti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, peningkatan wawasan, kebutuhan dan adanya peningkatan kesadaran untuk melaksanakan segala sesuatu dengan optimal dan perencanaan, serta strategi-strategi unggul sehingga mampu melahirkan program yang realistis dan terimplementasi dengan sempurna, diikuti dengan pelaksanaan evaluasi program yang benar-benar digunakan untuk memajukan dan meningkatkan mutu pendidikan.

Strategi supervisi pada masa depan cenderung berawal dari sudut pandang profesionalisme guru, dan negara memandang pendidikan sebagai kepentingan yang sangat vital dalam memajukan dan mengangkat derajat dan martabat negara.

Perlu disadari sebelumnya bahwa pembinaan profesional yang distimulasi atau dilakukan oleh pihak eksternal sekolah terhadap pegawai internal sekolah, tidak akan berbuah manis bila tidak diawali oleh munculnya kesadaran pribadi.

Dimensi pribadi pada pengembangan profesional, sama dengan membicarakan tentang motivasi, inteligensi, potensi, konsep diri dan pengendalian diri.

Tingkatan modal sosial diantaranya adalah nilai, institusi, dan mekanisme. Pada tingkat nilai, sebuah jaringan bisa terbentuk karena latar belakang kepercayaan terhadap nilai yang sama. Pada level kedua, yakni institusi, jaringan sosial tersebut diorganisasikan menjadi sebuah institusi. Dan mekanisme sebagai tingkat ketiga adalah ketika modal sosial pada tingkat pertama dan kedua mulai membuahkan bentuk kerjasama. Ikatan profesi, kelompok kerja pengawas adalah salah satu bentuk modal sosial yang sangat potensial dalam pengembangan profesi, termasuk diantaranya pengawas sekolah. Diadopsi dari Glickman (2004: 375-376) beberapa format pengembangan profesi selain melalui ikatan profesi, juga terdapat kelompok kolegial (bisa diterjemahkan dengan kerjasama antar pengawas untuk membahas persoalan yang sama, untuk menghadirkan inovasi supervisi).

Guru-guru dapat diinisiasi atau distimulasi untuk memperbaiki kelasnya masing-masing melalui penelitian tindakan kelas, dengan catatan bahwa pengawas sekolah itu sendiri harus memiliki pengetahuan luas tentang penelitian tindakan kelas, atau pola-pola penerapan *lesson study*.

Kuat atau lemahnya fungsi supervisi pendidikan tidak hanya tergantung dari penguasaan kompetensi pengawas, namun juga berkaitan dengan pihak eksternal seperti kebijakan pemerintah pusat dan daerah yang masih terkendala benturan kewenangan pengelolaan pendidikan oleh daerah, dan model-model pembinaan pengawas sekolah yang belum intensif. Pemberdayaan pengawas sekolah sebagai penjamin mutu belum banyak dilakukan terkait dengan kebijakan pemerintah daerah. Koordinasi antara pusat dan daerah mengenai supervisi pendidikan diperlukan agar monitoring dan evaluasi serta pembinaan satuan pendidikan terkait dengan standar nasional pendidikan dapat berjalan secara efisien.

Sisi lain pengembangan profesional pengawas masih memerlukan perhatian, dan memerlukan kesadaran individual dan kolektif pengawas untuk menggiatkan diri dalam aktivitas pengembangan profesi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengintegrasikan kelompok-kelompok kecil, karena sekaligus juga akan memudahkan masing-masing individu untuk mengembangkan ide dan berbagi.

Dari beberapa hasil penelitian tingkat internasional, mutu pendidikan di Indonesia hampir selalu di bawah negara lain. Dari hasil uji kompetensi awal (UKA) terhadap guru yang dilakukan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, kompetensi pengawas justru paling rendah dibandingkan guru-guru yang mereka awasi.

Rata-rata nilai ujian para pengawas yang ikut dalam UKA 32,58, sedangkan rata-rata nasional 42,25. Rata-rata Guru TK 58,9; guru SD 36, guru SMP 46, dan guru SMA 51,35. Pengawas seharusnya diangkat dari kepala-kepala sekolah berkualitas, yang memang disiapkan memiliki kompetensi khusus sebagai pengawas.

Supervisi merupakan rangkaian proses untuk menyediakan bantuan bimbingan dan saran serta nasihat profesional kepada guru, kepala sekolah atau staf tata usaha untuk meningkatkan mutu instruksi dan manajemen kelas dan pengelolaan sekolah. Dengan demikian supervisi adalah suatu bentuk

“intervensi”. Agar intervensinya dapat berjalan dengan efektif maka kegiatan supervisi tersebut harus dilakukan melalui tahap-tahap diagnosis seperti tahap-tahap yang dilalui di dalam proses pemecahan masalah pada umumnya.

Pengawas sekolah dalam jabatan, seyogyanya berupaya untuk mengoptimalkan diri dengan mengembangkan kesadaran dalam melaksanakan tugas serta berupaya meningkatkan kompetensi dan wawasannya. Hal tersebut juga harus ditularkan pada teman sejawat, guru dan kepala sekolah, yang diupayakan bisa sasmpai mensupport para peserta didik dalam melaksanakan pembelajaran, sehingga berdampak pada prestasi belajarnya. Mustahil untuk memberdayakan pengawas sekolah tanpa adanya kompetensi yang cukup. Tidak menutup mata bahwa dari sisi rekrutmen pemerintah telah menyelenggarakan diklat calon pengawas sekolah yang mata diklatnya mengacu pada keenam ranah kompetensi pengawas sekolah. Namun demikian, kebutuhan pembinaan dari eksternal tentu bukan hanya pada saat rekrutmen, tetapi juga dalam masa jabatan..

## **SIMPULAN**

Strategi supervisi pengawas untuk meningkatkan mutu pembelajaran, dimulai dari adanya formulasi strategi supervisi, kemudian diimplementasikan dan dilakukan strategi peningkatan mutu supervisi sekolah, dilanjutkan dengan mengidentifikasi masalah dan kelemahan pengawas dalam melaksanakan supervisi, kemudian dicari alternatif upaya dan langkah efektif dalam memperbaiki pelaksanaan supervisi untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Untuk lebih detailnya, diuraikan sebagai berikut.

Formulasi tentang strategi peningkatan mutu supervisi sekolah untuk meningkatkan mutu pembelajaran, lebih menekankan pada prinsip kebutuhan teknis pengawas. Formulasi strategi tersebut memuat profil sekolah yang akan dibina, misi supervisi untuk sekolah tersebut, kekuatan dan kelemahan serta peluang dan tantangan dihadapi pengawas dalam menjalankan misi supervisi, indikator-indikator keberhasilan supervisi, tujuan dan sasaran supervisi, serta distribusi pelaksanaan program supervisi.

Implementasi dan strategi peningkatan mutu supervisi sekolah untuk meningkatkan mutu pembelajaran, lebih mengarah pada penilaian kinerja yang dicapai oleh kepala sekolah, guru dan staf. Pelaksanaannya dilakukan dengan cara menilai kinerja (*performance*) guru/kepala sekolah/staf terkait pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang sedang atau sudah dilakukan, membandingkan kinerja rill dengan standar kinerja yang telah ditetapkan, menetapkan ada tidaknya perbedaan mendasar, memperbaiki penyimpangan kinerja rill dari kinerja standar, dilanjutkan dengan saran-saran untuk melaksanakan tindakan yang lebih baik pada kegiatan selanjutnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alwasilah, A. C. 2008. *Pokoknya Kualitatif*. Bandung: Kiblat Buku Utama
- Disdikpora Kabupaten Purwakarta. 2013. *Profil Pendidikan Kabupaten Purwakarta Tahun 2013*. Purwakarta: Disdikpora Purwakarta
- Fred, R.D. 2007. *Strategic Management. Eleventh edition*. South Carolina: Prentice Hall.

- Glickman, C.D., Gordon, S.P., dan Ross-Gordon, J.M. 2007. *Supervision and Instructional Leadership A Development Approach*. Seventh Edition. Boston: Perason.
- Hanafiah, N., dan Suhana, C. 2012. *Konsep Strategi Pembelajaran*. Bandung: PT Refika Aditama
- Hunger, J. D., dan Wheelen, T.L. 2003. *Manajemen Strategis. Edisi Bahasa Indonesia*. Yogyakarta: Andi.
- Oliva, P. F. 1984. *Supervision for Today's Schools*. New York: Longman
- Patrick, E. A. 2009. Strategy for Improving Supervisory Skill for Effective Primary Education in Nigeria. *Edo Journal of Counselling*, 2 (2) 12-19.
- PPTK. 2011. Buku Kerja Pengawas Sekolah. Kemendiknas.
- Purwanto, N. 2008. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya. Cetakan ke-enam belas
- PPTK. 2011. Buku Kerja Pengawas Sekolah. Kemendiknas.
- Sallis, E. 2008. *Total Quality Manajemen in Education*. Jogjakarta: IRCiSod
- Sergiovanni, T., dan Sttarrat, R. 2002. *Supervision A Redefinition. Seventh Edition*. New York: Mc Graw Hill.
- Sergiovanni, T. 2008. *Supervision of Teaching*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Wiles, K. 2002. *Supervision for Better School. Fifth edition*. New Jersey: Prentice-Hall