**BAB XIII**

**SUPERVISI PENDIDIKAN DAN PENGAWAS SEKOLAH**

1. **Pengertian**

Manusia adalah makhluk yang tidak sempurna karena tidak satupun yang luput dari kesalahan dan kekhilafan. Untuk mengatasi kesalahan dan kekhilafan diperlukan diperlukan kontrol. Kontrol merupakan salah satu fungsi manajemen. Kontrol di sekolah disebut supervisi. Manusia tipe X menurut McGregor baru mau bekerja jika diawasi. Oleh karena itu, manusia perlu disupervisi. Supervisi berasal dari bahasa Latin yang artinya mencari kesalahan dalam suatu teks. Supervisi dalam bahasa Inggris berasal dari kata *super* yang artinya di atas dan *vision* yang artinya melihat. Supervisi artinya melihat dari atas, *superintend, watch over, direct, over-see, oversight, direct,* *control.* Orang yang melakukan supervisi disebut *supervisor* (pengawas) atau *superintendent,* sedangkan orang yang disupervisi disebut *supervisee*.

Supervisi mula-mula diterapkan di industri, kemudian diterapkan di bidang pendidikan. Supervisi pertama kali diterapkan di sekolah-sekolah Boston, Inggris pada tahun 1709. Orang yang melakukan supervisi pengawas sekolah (selanjutnya disingkat pengawas). Karena pengawas melihat dari atas, maka ia harus mempunyai posisi yang lebih tinggi, lebih berpengetahuan, lebih berperasaan, lebih terampil, lebih berpengalaman daripada guru yang diawasinya. Pengawas adalah guru yang diangkat dalam jabatan pengawas. **Pengawasan** adalah kegiatan pengawas dalam menyusun, dan melaksanakan program pengawasan, melakukan evaluasi hasil pelaksanaan program, dan melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional guru.

Pengawas pada tahun 1709 berkunjung ke sekolah melaksanakan inspeksi untuk **mencari kesalahan** guru dalam mengajar sehingga pengawas saat itu disebut inspektur. Selanjutnya, tugas inspektur berubah menjadi supervisor (pengawas). Tugas pengawas yaitu: (1) memberi bantuan profesional kepada guru dalam mengembangkan keprofesiannya, (2) meningkatkan motivasi kerja, dan (3) meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa.

SelanjutnyaGlickman et al., 2013)menggantiistilah supervion menjadi ***SuperVision*** yang artinya sesuatu yang dapat dan harus dilakukan guru dalam belajar dan mengajar, dikembangkan secara kolaboratif dan didisain secara formal oleh pengawas dan guru (Glickman, et al., 2013). Supervisi menurut (Daresh, 1989; Glickman, et al; 2007) adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Supervisi menurut Sullivan dan Glanz (2005: 27), ”*Supervision is the process of engaging teachers in instructional dialogue for the purpose of improving teaching and increasing student achievement.”* (Supervisi adalah proses melibatkan guru dalam dialog pembelajaran untuk mencapai tujuan yaitu peningkatan mengajar dan pencapaian hasil belajar siswa). Delano dan Shah (2007: 7) menyatakan, “*Supervision is a professional relationship that provides support, education, monitoring of quality, and create a safe forum to reflect on professional practice.*” (Supervisi adalah hubungan profesional yang memberikan dukungan, pendidikan, kualitas pemantauan, dan menciptakan forum yang aman sebagai bahan refleksi praktik profesional). Sejalan dengan kedua pendapat di atas, Killminister et al. (2007: 2) menyatakan bahwa supervisi, ‘*The provision of guidance and feedback on matters of personal, professional and educational development.”* (Upaya pembimbingan dan umpan balik yang terjadi pada personal, professional, dan pengembangan pendidikan). Selanjutnya, Morzano (2011: 2) menyatakan supervisi sebagai proses “*enhancement of teachers’ pedagogical skills, with the ultimate goal of enhancing student achievement.”* (peningkatan keterampilan pedagogik guru dalam rangka mencapai tujuan utama yaitu meningkatkan prestasi siswa). Berdasarkan kelima pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi adalah kegiatan bantuan profesional kepada guru untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa.

1. **Tujuan dan Manfaat**

Tujuan supervisi yaitu: (1) terciptanya motivasi guru yang tinggi, (2) tersedianya guru yang profesional; (3) terwujudnya peningkatan mutu proses dan hasil belajar siswa. Tujuan supervisi menurut Marzano, et al. (2011: 2), “*The purpose of supervision should be enhancement of teachers’ pedagogical skills, with the ultimate goal of enhancing student achievement*. (Tujuan supervisi adalah meningkatkan keterampilan mengajar guru untuk meningkatkan hasil belajar siswa). Selanjutnya, Marzano, et al. (2011: 2) menyatakan, “*Clearly, the more skilled teacher, the greater the predicted increase in student achievement*.” (Jadi jelaslah, semakin terampil guru, semakin besar prediksi peningkatan prestasi siswa).

Manfaat supervisi yaitu: (1) mencegah penyimpangan Rencana Pelaksaaan Pelajaran (RPP) dengan pelaksanaannya; (2) meningkatnya motivasi kerja; (3) meningkatnya profesionalisme guru melalui PKB; (4) meningkatnya mutu proses dan hasil belajar siswa. Manfaat atau fungsi supervisi yaitu: *development, resourcing, and qualitative* (Hawkins & Shohet, 2006). *Development* artinya mengembangkan kompetensi guru. *Resourcing* artinya sumber inspirasi guru. *Qualitative* artinya mengontrol kualitas kerja guru. Hawkins & Shohet (2006: 58) menyetarakan ketiga fungsi tersebut dengan pendapat Proctor dan Kadushin seperti tabel berikut.

**Tabel XIII.1 Tiga Fungsi Supervisi**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| * **Hawkin** | * **Proctor** | * **Kadushin** |
| * *Development* | * *Formative* | * *Educational* |
| * *Resourcing* | * *Restorative* | * *Supportive* |
| * *Qualitative* | * *Normative* | * *Managerial* |

(Hawkins & Shohet, 2006: 58)

1. **Filsafat dan Pendekatan**

Tiga aliran filsafat yang relevan dengan supervisi yaitu esensialisme, eksprimentalisme, dan eksistensialisme. Ciri-ciri pengawas yang menerapkan esensialisme yaitu: (1) memiliki dan menguasai teori belajar-mengajar; (2) sebagai ahli; (3) memiliki standar untuk dijadikan patokan untuk dipenuhi guru; (4) guru ditangani secara prosedural; (5) menggunakan pendekatan konvensional.

Ciri-ciri pengawas yang menerapkan eksperimentalisme: (1) menjadikan sekolah sebagai laboratorium untuk menguji hipotesis lama dan baru tentang belajar-mengajar; (2) bekerja sama dengan guru secara demokratis untuk mencapai tujuan pembelajaran; (3) membantu setiap guru; (4) menerapkan ­*trial and error*; (5) menggunakan pendekatan kolegial. Ciri-ciri pengawas yang menerapkan eksistentialisme: (1) menggali potensi guru; (2) guru harus belajar mandiri; (3) hanya membantu jika dibutuhkan guru; (4) menggunakan pendekatan kongeal.

Pendekatan supervisi menurut Sullivan dan Glanz (2005) yaitu dari birokratis menuju demokratis, dari inspeksi menuju partisipasi, dan dari evaluasi menuju dukungan. Pendekatan supervisi meliputi: direktif, nondirektif, kolaboratif, dan *developmental*. Keempat pendekatan membutuhkan prasyarat yaitu pengetahuan, kemampuan interpersonal, dan teknis. Prasyarat tersebut menentukan supervisi efektif.

1. **Pendekatan Konvensional**

Pendekatan konvensional atau **direktif** adalah pelaksanaan supervisi merupakan tanggung jawab pengawas. Pengawasan dilakukan atas dasar kewenangan yang memiliki posisi dalam hirarkhi organisasi. Pendekatan ini mengontrol perilaku mengajar guru. Langkah-langkahnya: (1) Identifikasi masalah yang dihadapi guru; (2) Tawarkan sejumlah tindakan untuk mengatasi masalah tersebut; (3) Minta guru memilih alternatif terbaik; (4) Buat rencana dengan guru untuk ditindaklanjuti (Sullivan & Glan, 2005).

1. **Pendekatan Kongeal**

Pendekatan kongeal atau **self-indirektif** adalah pelaksanaan supervisi merupakan tanggung jawab guru. Langkah-langkahnya: (1) Dengarkan masalah yang diucapan guru dengan sebaik-baiknya; (2) Tanyakan kepada guru tentang pemahaman Anda terhadap masalah yang dihadapi guru, apakah sudah sama?; (3) Cocokkan masalah nyata yang diidentifikasi secara terus menerus; (4) Minta guru mengatasi masalah dan gali akibat masing-masing dari sejumlah tindakan yang akan dilakukan; (5) Minta guru untuk membuat rencana tindakan dan motivasi guru untuk melaksanakannya (Sullivan & Glanz, 2005).

1. **Pendekatan Kolegial**

Pendekatan kolegial atau **kolegial** adalah pelaksanaan supervisi merupakan tanggung bersama antara pengawas dan guru. Langkah-langkahnya: (1) Identifikasi masalah menurut pendapat guru; (2) Periksa kembali bahwa Anda telah yakin tentang masalah yang disampaikan guru; (3) Laksanakan sumbang saran (*brainstorming*) untuk mendapatkan cara menyelesaikan masalah menurut pendapat guru; (4) Penyelesaian masalah melalui diskusi yang efektif untuk mendapatkan kesepakatan; (5) Buat rencana berdasarkan kesepakatan melalui rapat dan segera tindaklanjuti (Sullivan & Glanz, 2005).

1. **Pendekatan Developmental**

Pendekatan developmental adalah pelaksanaan supervisi merupakan tanggung jawab pengawas sebagai pengembang dengan tugas melaksanakan: (1) pembinaan langsung guru, (2) pengembangan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), (3) Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) guru, (4) pengembangan kurikulum, dan (5) penelitian tindakan. Penelitian tindakan merupakan jantungnya pengawasan karena perbaikan pembelajaran di kelas dan sekolah paling baik menggunakan penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Perbedaan ketiga pendekatan di atas adalah seperti tabel berikut.

**Tabel XIII.2 Perbedaan Pendekatan Direktif, Nondirektif, dan Kolaboratif**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Konvensional** | **Kongeal** | **Kolegial** |
| Pengawas mengidentfikasi masalah sesuai data | Pengawas menanyakan masalah yag dihadapi guru | Pengawas mengideintifikasi masalah menurut guru |
| Pengawas menawarkan solusi dan meminta masukan. | Pengawas meminta guru me- mantapkan masalahnya. | Pengawas bersama guru melaksanakan sumbang saran |
| Pengawas meringkas dan meminta guru memantapkan | Pengawas meminta guru mengajukan alternative solusi penyelesaian masalah. | Pengawas dan guru melakukan diskusi untuk mendapatkan kesepakatan. |
| Guru melaksanakan pemilihan final.  Filsafat esensialisme | Guru berkomitmen melaksanakan keputusan.  Filsafat eksistensialisme | Guru dan pengawas melakukan rencana bersama.  Filsafat eksprimentalisme |

(Sullivan & Galnz, 2005: 69)

Pendekatan pengembangan ditinjau dari sudut guru seperti tabel berikut.

**Tabel XIII.3 Tahap Pengembangan Guru yang Disupervisi**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tahap 1 | Berpusat diri sendiri | Dapatkah saya melakukan itu? |
| Tahap II | Berpusat siswa | Dapatkah saya membantu siswa melakukan itu? |
| Tahap III | Berpusat proses | Bagaimana kita bekerja sama? |
| Tahap IV | Berpusat konteks-proses | Bagaimana melakukan proses yang saling menyatu |

(Howkins & Shohet, 2006: 74)

**D. Ruang Lingkup dan Prinsip**

Ruang lingkup supervisi dalam buku ini meliputi: (1) pengertian, (2) definisi, (3) tujuan dan manfaat; (4) fokus dan ruang lingkup; (5) prinsip-prinsip; (6) pendekatan; (7) peranan pengawas; (8) kompetensi pengawas; (9) fungsi dan tugas pengawas, (10) model-model; (11) teknik-teknik, (12) dimensi kompetensi supervisi; (13) mutu pengawas; (14) hubungan pengawas dengan hasil belajar siswa. Prinsip-prinsip supervisi meliputi: (1) praktis, (2) sistematis, (3) demokratis, (4) humanis, (5) objektif, (6) konsultatif, (7) antisipatif, (8) konstruktif, (9) kooperatif, (10) kolaboratif, (11) komprehensif, (12) aktif, (13) realistik, (14) terpadu, (15) adil, (16) transparan, (17) akuntabel, dan (18) berkesimbungan (Dodd, 1972).

**E. Peranan Pengawas**

Dahulu, peranan pengawas lebih pada membantu guru dalam pembelajaran; sekarang peranan pengawas lebih pada administratif atau manajerial (Wiles & Bondi, 1986). Peranan supervisi berdasarkan evolusinya seperti tabel berikut.

**Tabel XIII.4 Evolusi Peranan Supervisi**

|  |
| --- |
| 1709-1910: Inspeksi (konvensional)  1910-1920: supervisi ilmiah (*scientific*)  1920-1930: supervisi birokratik  1930-1955: supervisi kooperatif (kolegial)  1955-1965: supervisi sebagai pengembangan kurikulum  1965-1970: supervisi klinis  1970-1980: supervisi sebagai manajemen  1980 : manajemen belajar |

(Wiles & Bondi, 1986: 7)

Glickman et al. (2013) menyatakan bahwa supervisi sebagai pengembangan meliputi: bantuan langsung kepada guru, pengembangan kelompok, pengembangan profesional, pengembangan kurikulum, dan penelitian tindakan. Peranan pengawas menurut Hawkins dan Shohet (2009) yaitu sebagai konselor, edukator, manajer, dan konsultan. Peranan pengawas menurut Djam’an Satori (2010) yaitu sebagai: (1) peneliti, (2) penasihat (konsultan), (3) fasilitator, (4) motivator, dan (5) pembaharu.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa peranan pengawas adalah sebagai: (1) *developer*, (2) konselor, (3) edukator, (4) manajer, (5) administrator, (6) advisor, (7) *researcher*, (8) fasilitator, (9) motivator, (10) *changer*, (11) supervisor, (12) mentor, (13) monitor, (14) evaluator, (15) *trainer*, (16) developer, (17) *helper*, (18) *innovator,* dan (19) *supporter*.

1. **Kompetensi Pengawas**

Kompetensi pengawas meliputi: (1) pengembang manusia, (2) pengembang kurikulum, (3) spesialis instruksional, (4) pekerja hubungan manusia, (5) pengembang staf, (6) administrasi, (7) manajemen perubahan, (8) evaluasi, (9) kepribadian, (10) supervisi akademik, (11) supervisi manajerial, (12) penelitian pengembangan, (13) evaluasi pendidikan, dan (14) sosial (Wile & Bondi, 1986). Keterampilan baru paling sulit yang dibutuhkan supervisi disebut “kemampuan helicopter” yang fokus pada ruang lingkup: (1) deskripsi guru; (2) guru dan prosesnya; (3) proses yang Anda lakukan di sekolah dan hubungannya dengan guru saat ini; (3) guru dalam konteks yang luas; (4) membantu guru melakukan seperti yang pengawas harapkan; (5) konteks organisasi yang meluas dan isu dalam organisasi (Hawkins & Shohet, 2006).

1. **Fungsi dan Tugas Pengawas**

Fungsi dan tugas pengawas seperti gambar berikut.

Pengetahuan

Kemampuan Interpersonal

Kemampuan Teknis

Supervisi

sebagai

pengembang

Bantuan

langsung

Pengembangan Kelompok

Pengembang-an Profesional

Pengembang-an Kurikulum

Penelitian Tindakan

Tujuan Organisasi

Kebutuhan Guru

Mutu Pembelajaran

meningkat

**Prasyarat**

**Fungsi**

**Tugas**

**Penggabungan**

**Produk**

**Gambar XIII.1 SuperVision untuk Keberhasilan Sekolah (Glickman et al. (2013: 10)**

Fungsi pengawas menurut Djam’an Satori (2010) yaitu penelitian, penilaian, perbaikan, dan peningkatan. Interaksi keempat fungsi tersebut digambarkan seperti gambar berikut.

Penelitian

Penilaian

Peningkatan

Perbaikan

**Gambar XIII.2 Interaksi Keempat Fungsi Pengawas**

Fungsi pengawas ialah sebagai pengembang. Tugas pengawas menurut Hawkins dan Shohet (2006: 50), “*The task of supervisor is to help him* (*supervisee*) *feel received, valued, understood on assumption that only then will he feel safe enough and open enough to review and challenge himself, as well as to value himself and his own abilities.* (Tugas pengawas adalah membantu guru yang disupervisi tentang yang dirasakan, dinilai, dipahami terhadap asumsi bahwa dia akan merasa cukup aman dan cukup terbuka untuk meninjau ulang tantangan yang dia miliki, sesuai nilai dirinya dan kemampuannya sendiri). Tugas pengawas meliputi supervisi akademik dan manajerial dan meningkatkan profesional guru. Ada delapan tugas pengawas muda, 10 tugas pengawas madya, dan 12 tugas pengawas utama.

1. **Model-model dan Teknik**

Model-model supervisi yaitu: (1) akademik, (2) manajerial, (3) konvensional, (4) ilmiah, (5) artistik, (6) klinis, dan (7) CLEAR. Model akademik fokus pada pemelajaran. Model manajerial fokus pada manajemen. Model konvensional atau klasik atau tradisional) fokus pada mencari kesalahan guru bahkan memata-matai guru yang disebut *snoopervision*.

Model supervisi ilmiah fokus pada hasil penamatan atau hasil penelitian tindakan. Model supervisi artistik fokus pada perasaan dalam membantu guru. Model klinis fokus pada keluhan guru sebagai “pasien” yang dengan kesadarannya mendatangi pengawas sebagai “dokter” untuk meminta resep mengatasi masalah pembelajaran. Ciri-ciri supervisi klinis: (1) bukan instruksi tetapi hasil diskusi; (2) hasil supervisi bermanfaat bagi guru; (3) hubungan interpersonal baik; (4) guru merasa aman dan nyaman; (5) komunikasi efektif; (6) suasana kekeluargaan dan bersahabat; (7) transparan.

Langkah-langkah supervisi klinis menurut Sergiovanni (2006) yaitu: (1) mengadakan rapat sebelum observasi; (2) mengobservasi mengajar dan mengumpulkan bahan-bahan yang dapat membantu guru; (3) menganalisis dan menentukan strategi; (4) mengadakan rapat setelah observasi; (5) menganalisis setelah observasi. Hawkins dan Shohet (2006) mengembangkan model supervisi yang disingkat CLEAR yaitu singkatan dari *Contact, Listen, Explore, Action, Review* (Hawkins & Shohet, 2006)*.* Sullivan dan Glanz (2005) menyatakan ada delapan model supervisi, tahun terjadinya, dan tokoh-tokohnya seperti tabel berikut.

**Tabel XIII.5 Model Supervisi, Tahun, dan Tokohnya**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Model Supervisi | Tahun | Tokoh |
| Supervisi sebagai inspeksi | Sebelum 1900 | Payne, Greenwood, dan Balliet |
| Supervisi sebagai efisiensi sosial | 1900-1919 | Taylor, dan Bobbitt |
| Demokrasi dalam supervisi (kolegial) | 1920-an | Dewey, Hosic, dan Newlon |
| Supervisi saintifik | 1930-1959 | Burton, Barr, dan Stevens |
| Supervisi sebagai kepemimpinan | 1960-an | Leeper |
| Supervisi klinis | 1970-1989 | Goldhammer dan Cogan |
| Konsep perubahan | 1990-an | Gilckman dan Sergiovanni |
| Supervisi berbasis standar | 2000-sekarang | - |

(Sullivan & Glanz, 2005).

Teknik supervisi meliputi kelompok dan individual. Kelompok mencakup: (1) kunjungan kelas, (2) kunjungan antar kelas, dan (3) kunjungan individual. Supervisi kelompok mencakup: (1) rapat, (2) diskusi kelompok, dan (3) diklat.

1. **Langkah-langkah Supervisi Akademik**

Langkah-langkah supervisi akademik mencakup: (1) merencanakan, (2) melaksanakan, dan (3) menindaklanjuti hasil supervisi. Merencanakan supervisi meliputi: (1) menganalisis hasil pelaksanaan supervisi tahun sebelumnya; (2) menyusun program supervisi; (3) menyusun instrumen supervisi yang valid dan reliabel. Melaksanakan supervisi meliputi: (1) melakukan praobservasi; (2) melakukan observasi pembelajaran; (3) menganalisis hasil observasi; (4) mengolah hasil observasi; (5) melaksanakan umpan balik hasil observasi. Menindaklanjuti hasil observasi meliputi: (1) menyusun program tindaklanjut; (2) melaksanakan program tindak lanjut.

Pengawas sebagai pembina langsung guru melakukan PKB yang efektif dengan cara: (1) memiliki kebijakan langsung usaha PKB: (2) memiliki misi PKB di sekolah; (3) melaksanakan yang terbaik di kelompok kecil untuk memfasilitasi komunikasi dan pembelajaran; (4) pekerjaan berbasis sekolah dan melekat pada kerja guru; (5) melakuknkolaboratif, memberikan peluang kepada guru berinteraksi dengan teman sejawat dan terlibat dalam penyelesaian masalah; (6) menyiapkan guru berpartisipasi dalam masyarakat belajar di mana pengetahuan diwujudkan dan dibagi pada guru lainnya; (7) memiliki pengetahuan mendasar tentang mengajar (PKB yang baik harus mngarahkan harapan pendidik terhadap siswanya, teori perkembangan anak, disain dan misi kurikulum, pembelajran dan strategi asesmen untuk komptensi *high order,* budaya sekolah; dan berbagi dalam pembuatan keputusan); (8) memberi peluang untuk menggali, bertanya, dan berdebat untuk menyatukan ide baru yang menjadi perbendaharaan mereka dan praktik di kelas; (9) mendemontrasikan penghargaan untuk guru sebagai profesional dan sebagai pembelajar orang dewasa; (10) menggambarkan keahlian guru dan menempatkan derajat perbedaan pengalaman guru ke dalam penilaian kinerja; (11) meningkatkan kapasitas kolektif guru dan staf dalam komitmen bersama untuk mencapai tujuan dan visi sekolah; (12) memberikan tantangan kepada guru dan staf agar bertindak dengan cara baru; (13) fokus pada pembelajaran siswa dan menggunakan data lapangan dalam kerangka tujuan PKB. Data mencakup: contoh hasil belajar siswa; hasil ujian, hasil penelitian tindakan, dan data formal dan informal yang dikumpulkan dari observasi; (14) melibatkan guru dalam mengidentifikasi yang mereka butuhkan dalam belajar dan mengembangkan pengalaman belajar mereka; (15) memberikan peluang memahami teori pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari; (16) memberi peluang melakukan refleksi individual dan inkuiri kelompok ke dalam praktik; (17) menyediakan waktu yang cukup dan mendukung tindak lanjut secara terus-menerus (Gray & Streshy, 2010: 94).

Usaha pembinaan guru dilakukan dengan langkah **GROW ME** (Ng, 2005) yaitu:

***G****oals*-Tujuan: (1) *Coachee* menentukan sendiri tujuan; (2) *Coach* bertanya tentang tujuan, makna dan indikator sukses sampai tujuan.

***R****eality-*Realitas: (1) *Coachee* menilai dirinya sendiri, kondisi sekarang; (2) *Coach* bertanya tentang kondisi dan alasannya, dan upaya yang pernah dilakukan.

***O****ptions-*Alternatif: (1) *Coachee* bertanya kepada dirinya tentang solusi untuk mencapai ujuan; (2) *Coach* meminta pembelajar mengeksplorasi berbagai alternative dan menawarkan saran-saran dengan hati-hati.

***W****hat’s Next?/Will-*Langkah Selanjutnya: (1) *Coachee* mengungkapkan rencana alternatif pemecahan masalah berikut tahapan, hambatan dan pemecahannya, dan waktunya; (2) *Coach* meminta *coachee* memegang teguh pilihan rencana tindakan dan mengidentifikasi langkah, hambatan, dukungan, cara mengatasi, waktunya; (3) *Coach* dan *coachee* membuat komitmen rencana dan mendokumentasikannya.

***M****onitoring***:** (1) *Coachee* memeriksa dan mereview kemajuan pencapaian tujuan tahapan GROW; (2) *Coach* bertanya tentang proses mencapai tujuan, posisi, konsistensi waktu, dukungan yang dibutuhkan; (3) *Coach* dan *coachee* berbagi pengalaman hasil pengamatan; (4) *Coach* memberi umpan balik yang kreatif, akurat, konstruktif dan memotivasi.

***E****valuating*: (1) *Coachee* mengecek evaluasi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan alasannya; (2) *Coach* bertanya tentang hasil evalusi pencapaian tujuan dan alasannya, bagian yang signifikan, dan komentar; (3) *Coach* memberikan hasil evaluasi, bila hasil evalusi jauh berbeda, *coach* dan *coachee* perlu menyamakan persepsi dan krtieria; (4) *Coachee* merayakan kesuksesan dan *coach* menyatakan dukungan atas usaha yang telah dilakukan *coachee*. Pengawas sebagai pengembang keprofesian melaksanakan PKB dengan langkah-langkah: (1) menganalisis kebutuhan, (2) merencanakan, (3) melaksanakan, (4) mengevaluasi, dan (5 menindaklanjuti hasil evaluasi PKB.

1. **Mutu Pengawas**

Mutu pengawas menurut Hawkins dan Shohet (2006) yaitu: (1) luwes, (2) multiperspektif, (3) sesuai bidang keahlian, (4) mampu bekerja dalam multikultural, (5) mampu mengelola kecemasan, (6) kesiapan belajar, (7) peka terhadap isu kontekstual yang penting, (8) mampu menangani kekuasaan dengan tepat, dan (9) humor, rendah hati, dan sopan. Luwes artinya tidak kaku dalam pergaulan, dalam menerapkan teori dan aturan, menerapkan teori dan aturan sesuai situasi dan kondisi.

Multiperspektif artinya memiliki berbagai sudut pandang. Sesuai bidang keahlian artinya hanya mengawasi sesuai bidang keahlian. Mampu bekerja dalam multikultural artinya mampu bekerja dalam berbagai budaya. Mampu mengelola kecemasan artinya mampu mengendalikan diri. Kesiapan untuk belajar artinya siap untuk menambah ipteks baru. Peka terhadap isu kontekstual yang penting artinya tanggap terhadap isu-isu penting yang sedang terjadi. Mampu menangani kekuasaan dengan tepat artinya dapat menggunakan kekuasaan dengan tepat. Humor artinya suka melawak. Rendah hati artinya tidak sombong. Sopan artinya menghormati orang lain.

1. **Hubungan Pengawas dengan Hasil Belajar Siswa**

Hubungan pengawas dengan hasil belajar siswa seperti gambar berikut.

Perilaku

Belajar

Siswa

Perilaku

Mengajar

Guru

Perilaku

Pengawas

Hasil

Belajar

Siswa

**Keterangan:**

= berpengaruh langsung

------------------ = berpengaruh tidak langsung

**Gambar XIII.3 Hubungan Pengawas dengan Hasil Belajar Siswa**

**(Djam’an Satori, 2010: 3).**

1. **Hubungan Supervisi Akademik, PKB, dengan Evaluasi**

Hubungan supervisi akademik, PKB, dengan evaluasi guru digambarkan Zepeda (2013: 18) sebagai berikut.

Siklus yang diarahkan teman sejawat/menginisiasi dukungan dan bentuk diferensiasi supervisi (contoh fortofolio)

Siklus supervisi:

Pre-Observasi

Observasi

Post-Observasi

Pendampingan

Induksi

Kelompok studi

Klaster pembelajaran

Menetapkan tujuan individual

**PKB**

* Penelitian Tindakan
* Pembelajaran mandiri
* Pembelajaran berbasis masalah

**Evaluasi**

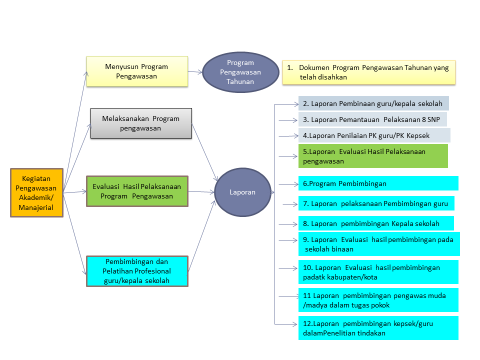
**Gambar** **XIII.4** **Hubungan Supervisi Akademik, PKB, dengan Evaluasi**

1. **Hasil Penelitian**

Hasil penelitian *Educational Sector Analytical and Capacity Development Partnership* (2013) menemukan: (1) kemampuan supervisi akademik masih lemah; (2) kemampuan menggunakan TIK masih rendah; (3) terdapat kesenjangan mutu pengawas di perkotaan dengan di pedesaan. Hasil penelitian OECD/Bank Dunia (2015) menemukan bahwa kualitas proses pembelajaran di sekolah tidak hanya tergantung pada kompetensi guru, tetapi juga pengawas. Namun, kompetensi akademik pengawas masih rendah. Kompetensi tersebut penting untuk peningkatan mutu pendidikan (Kompas, 19 Maret 2015: 11 & Kompas, 8 Agustus 2015: 11).

1. **Praktik**

Beban pengawas berat dan masih orientasi administrasi (Kompas, 11 Agustus 2015). Pengawas harus naik pangkat tiap empat tahun, kenyataannya sampai pensiun tetap di IV/a karena tidak mampu membuat Karya Tulis Ilmiah (KTI) dan tidak ada sanksi yang tegas. Pengawas tidak mampu membuat KTI karena tidak dilatih atau tidak mau belajar mandiri. Tidak semua pengawas memiliki kompetensi akademik dan manajerial sehingga supervisi dikerjakan oleh dua pengawas. Pengawas cenderung melakukan supervisi manajerial daripada akademik. Pengawas masih bersifat rumpun mata pelajaran. Masih banyak pengawas merangkap sebagai pengawas SMP/SMA, SMA/SMK. Akibat otonomi daerah; rekrutmen, penempatan, mutasi, dan pemberhentian pengawas lebih mengutamakan kepentingan politik daripada profesionalisme. Jabatan pengawas ada yang karena prestasi atau tim sukses, ada pula yang karena sanksi. Kegiatan pengawas sehari-hari adalah seperti gambar berikut.



**Gambar XIII.5. Kegiatan Pengawas Sehari-hari**

1. **Kasus**

Dalam pendampingan K13, pengawas ditugaskan mendampingi guru mengimplementasikan K13. Guru yang didampingi sudah dibimtek implementasi K13, sedangkan pengawasnya banyak yang belum dibimtek. Kepala sekolah dan guru merasa kedatangan pengawas hanya merepotkan saja. Sebaliknya, pengawas enggan ke sekolah karena guru yang dibina lebih pandai. Penilaian kinerja guru oleh pengawas dan kepala sekolah tidak objektif (Kompas, 8 Agustus 2015). Semakin hebat pengawas, semakin jarang ia mengawasi sekolah karena banyak diundang oleh berbagai pihak. Laporan kerja pengawas sering tidak ditindaklanjuti Dinas Pendidikan. Bagaimana solusinya?

1. **Ringkasan**

Supervisi adalah bantuan profesional kepada guru untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa. Ada tiga aliran filsafat supervisi. Ada tiga tujuan supervisi. Ada empat pendekatan supervisi. Ada 14 ruang lingkup supervisi. Ada 19 prinsip supervisi. Ada 17 peranan pengawas. Ada 14 kompetensi pengawas. Fungsi pengawas ialah sebagai pengembang. Ada tiga tugas pengawas. Ada delapan tugas pengawas muda, 10 tugas pengawas madya, dan 12 tugas pengawas utama. Ada tujuh model supervisi. Ada tiga langkah supevisi klinis. Ada tiga langkah supervisi akademik. Teknik-teknik supervisi mencakup individual dan kelompok. Ada 4 langkah supervisi. Ada 17 pendapat untuk PKB yang efektif. Pembinaan guru dapat dilkukan dengan GROW ME. Ada sembilan indikator pengawas bermutu tinggi.

**G. Refleksi**

Mengapa pengawas cenderung melakukan supervisi manajerial daripada akademik? Bagaimana profil pengawas masa depan yang Anda harapkan?

**DAFTAR PUSTAKA LENGKAP TERDAPAT DALAM BUKU BERJUDUL**

**Manajemen Pendidikan. Pengarang: Husaini Usman. Yogyakarta: Proyek Penulisan Buku/Bahan Ajar Universitas Negeri Yogyakarta (2015)**