

Implementasi Supervisi Instruksional: Pendekatan dan Tantangan Pengembangan Profesionalisme Guru

Yeane Koyongian¹, Joulanda A.M Rawis², Mozes Markus Wullur³ Viktory N.J. Rotty⁴

¹ Universitas Klabat, Minahasa Utara

^{2,3,4} Program Studi S3 Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Manado

*Penulis¹, e-mail: jwelean@unklab.ac.id

Penulis², e-mail: joulandarawis@unima.ac.id

Penulis³, e-mail: mozeswullur@unima.ac.id

Penulis⁴, e-mail: Viktoryrotty@unima.ac.id

Abstract

This study aims to analyze and describe qualitatively the implementation of instructional supervision from the point of view of the approach and challenges in developing teacher professionalism. This research was conducted with a systematic review approach and presented in a qualitative descriptive manner. a meta-analysis was conducted to summarize various research results related to the implementation of instructional supervision of the approaches and challenges associated with increasing teacher professionalism. Literature excavation is carried out online by utilizing internet services. This study follows six steps of a systematic review, namely: (a) formulating research questions, (b) conducting a literature search, (c) screening and selecting research articles, (d) analyzing and synthesizing qualitative findings, (e) applying controls. quality, and (f) compiling a final report. The results of the systematic review concluded that in the implementation of its development the supervision approach resulted in supervision models that could be grouped into two: (1) formative supervision, and (2) summative supervision. Formative supervision is characterized as a process in which the principal has professional responsibilities, qualifications, and special training to supervise members of the school staff. While summative supervision is an assessment of teacher performance assessment. Principals often face significant practical, conceptual, and socio-affective challenges in carrying out supervision. This research implies that supervision is considered as a process that provides the support and knowledge that teachers need to grow professionally. The success of the implementation of supervision practice is determined based on which approach and model best fits the needs of the teacher.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara kualitatif implementasi supervise instruksional dari sudut pandang pendekatan dan tantangannya dalam pengembangan profesionalisme guru. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *systematic review* dan disajikan secara deskriptif kualitatif. meta-analisis dilakukan untuk merangkum berbagai hasil penelitian terkait dengan implementasi supervise instruksional dari pendekatan dan tantangan terkait dengan peningkatan profesionalisme guru. Penggalan literatur dilakukan secara online dengan memanfaatkan layanan internet. Penelitian ini mengikuti enam langkah *systematic review* yaitu: (a) memformulasikan pertanyaan penelitian, (b) melakukan pencarian literatur, (c) melakukan skrining dan seleksi artikel penelitian, (d) melakukan analisis dan sintensis temuan-temuan kualitatif, (e) memberlakukan kendali mutu, dan (f) menyusun laporan akhir. Hasil *systematic review* menyimpulkan dalam implementasi perkembangannya pendekatan supervise menghasilkan model-model supervise yang dapat dikelompokkan menjadi dua: (1) supervise formatif, dan (2) supervise sumatif. *Supervisi formatif* dicirikan sebagai proses di mana kepala sekolah memiliki tanggung jawab profesional, kualifikasi, dan pelatihan khusus untuk mengawasi anggota staf sekolah. Sedangkan *supervisi sumatif* adalah penilaian penilaian kinerja guru. Kepala sekolah sering menghadapi tantangan praktis, konseptual, dan sosioafektif yang signifikan dalam melaksanakan supervisi. Penelitian ini memberi implikasi bahwa supervisi dianggap sebagai proses yang memberikan dukungan dan pengetahuan yang dibutuhkan guru untuk tumbuh secara profesional. Keberhasilan pelaksanaan praktik supervise ditentukan berdasarkan pendekatan dan model mana yang paling masuk sesuai dengan kebutuhan guru.

Kata Kunci: Guru; Instruksional; Pendekatan; Profesionalisme; Supervisi

How to Cite: Koyongian, Y., Rawis, J. A. M., Wullur M. M., Rotty, V. N.J. 2021. Implementasi Supervisi Pendidikan: Pendekatan dan Tantangan Peningkatan Profesionalisme Guru. Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan, Vol 10 (2): pp. 48-55, DOI: doi.org/10.24036/jbmp.v10i2



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2021 by author.

1. Pendahuluan

Reformasi pada bidang pendidikan sudah seharusnya dilakukan mulai dari tataran kebijakan sampai pada sistem pendidikan. Pada satuan Pendidikan kepala sekolah memiliki peran sebagai garda depan dan kunci transformasi. Peran mereka sangat penting bagi peningkatan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami tugas dan tanggung jawab mereka sebagai administrator sekolah. Administrator masih memiliki cakupan yang luas dalam konteks peran kepala sekolah dalam mengelola pendidikan. Sebagai administrator Pendidikan kepala sekolah juga berperan serta melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin, supervisor, dan agen perubahan. Keberadaan sekolah yang sangat dekat dengan upaya perbaikan mutu adalah perannya sebagai supervisor. Dalam menjalankan perannya ini kepala sekolah lebih dekat dengan permasalahan mutu yang menjadi sorotan utama yaitu mutu proses dan hasil pembelajaran. Dan ini bagian integral dari proses dan operasi sehari-hari di sekolah (Ali & Hasanah, 2021; Surachmi, 2012).

Perkembangan supervise tidak terlepas dari sejarah perkembangan ilmu manajemen. Dimana supervise pada awalnya dimaknasi sebagai pengawasan atau inspeksi. Beberapa hasil penelitian melakukan diskusi tentang perkembangan supervisi dari praktik tradisional ke praktik modern. Di awal perkembangannya kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor dicap menjadi inspektur karena memang tugasnya adalah melakukan inspeksi atau mengawasi. Sebagai pengawas, mereka memiliki tanggung jawab untuk campur tangan langsung dalam pekerjaan guru untuk memperbaiki praktik dan kinerja pengajaran mereka (Kusumaningrum et al., 2020; Tian & Huber, 2021; Wahab et al., 2020). Namun, pengawasan sebagai inspeksi pada praktik pendidikan telah berkembang secara bertahap menuju pada konsep dan praktis yang lebih efektif. Model yang berbeda telah diperkenalkan oleh peneliti dan penulis buku yang disimpulkan dari berbagai studi yang dilakukan dalam menemukan praktik supervisi kepala sekolah, dan organisasi lainnya (Tian & Huber, 2021). Di antara model supervisi yang berbeda, Supervisi klinis adalah yang paling banyak digunakan (Panigrahi, 2013a). Model supervisi kontemporer lainnya telah muncul beberapa di antaranya adalah supervise pengembangan, model supervisi yang dibedakan dan pengawasan (Hoque et al., 2020; Laitsch et al., 2019; Maisyaroh et al., 2021; Stark et al., 2017; Veloo et al., 2013).

Dilihat dari teori manajemen bahwa supervisi sebagai bagian dari manajemen khususnya berkaitan dengan kepemimpinan dan *controlling* sering diterjemahkan sebagai pengawasan. Namun supervisi mempunyai arti khusus yaitu: “membantu” dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan meningkatkan mutu baik personel maupun lembaga. Kegiatan supervisi dilakukan oleh supervisor sebagai bagian dari manajemen kelembagaan yang memainkan peran penting untuk mencapai tujuan lembaga. Para supervisor berurusan dengan pelaksanaan pekerjaan yang langsung dengan mengoordinasikan pelaksanaan tugas melalui pengarahan perbaikan (*feedback*) yang efektif dan efisien. Di lihat dari konsep manajemen supervisi yang diterapkan dalam dunia pendidikan memandang guru sebagai bagian penting dari manajemen yang di harapkan melaksanakan tugas-tugas, fungsi-fungsi manajemen dengan baik dan terukur.

Sesungguhnya konsep supervisi dalam pendidikan pada awalnya adalah adanya kebutuhan guru memperoleh bantuan mengatasi kesulitan dalam landasan pengajaran dengan cara membimbing guru, memilih metode mengajar, dan mempersiapkan guru mampu melaksanakan tugasnya dengan kreativitas yang tinggi dan otonom sebagai guru, sehingga pertumbuhan jabatan guru terus berlangsung berkaitan dengan perkembangan dan pertumbuhan anak, supervisi juga merupakan bantuan dalam perkembangan dan belajar mengajar dengan baik (Gordon & Espinoza, 2020). Dari sudut pandang manajerial supervisi juga di pahami sebagai usaha menstimulasi, mengkoordinasi dan membimbing guru secara terus menerus baik individu maupun kolektif. Usaha ini dilakukan oleh supervisor agar guru memahami secara efektif pelaksanaan aktivitas mengajar dalam rangka pertumbuhan murid secara kontinu.

Praktik supervisi adalah pengembangan teori manajemen yang berguna untuk memberi perhatian pada aspek-aspek kepemimpinan instrumental dalam instruksional, bersifat lebih taktis dan mengacu kepada perkembangan kebutuhan pembelajaran untuk mencapai tujuan tertentu bagi supervisor, kepemimpinan merupakan aspek penting dari pekerjaan supervisor. Para supervisor bertanggung jawab atas kualitas guru yang di pimpinnya, oleh karena itu kemampuan kepemimpinan seorang supervisor sangat diperlukan untuk mengemban tanggung jawab itu. Itulah sebabnya kepemimpinan seorang supervisor merupakan salah satu faktor penentu bagi berhasil tidaknya pencapaian tujuan. Substansi supervisi mengacu kepada tujuan, nilai, dan makna kepemimpinan yang di gunakan teori-teori manajemen diimplikasikan dalam kegiatan

pembelajaran sebagai bantuan bagi para guru. Beberapa kerangka teori, metode analisis, pemetaan kognitif masih dibutuhkan untuk membantu membatasi dan menyatakan praktik supervisi menurut arti katanya supervisi dapat diterjemahkan dengan “ pengawas dan sebagai” *controlling*” yang memperhatikan empat pertanyaan kunci yaitu adakah realitas dalam suatu konteks tertentu, apakah yang harus menjadi realitas , apakah peristiwa yang menciptakan realitas ini berarti bagi individu dan kelompok (Et al., 2021).

Supervisi instruksional adalah proses membantu guru dalam bentuk bimbingan, arahan, stimulasi, atau kegiatan pengembangan lainnya untuk mengembangkan dan memperbaiki proses dan situasi belajar mengajar ke arah yang lebih baik (Hallinger, 2009). Terlebih lagi, ini adalah jenis pendidikan dalam jabatan untuk meningkatkan kompetensi guru. Proses pelaksanaan supervisi instruksional dapat dilakukan dengan berbagai teknik pengawasan. Dari segi jumlah guru yang disupervisi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu supervisi kelompok dan teknik supervisi individu. Teknik supervisi kelompok diterapkan ketika ada banyak guru yang terlibat melalui pelatihan, lokakarya, program penataran, pertemuan guru, dan lain-lain; sedangkan supervisi individu mengembangkan seorang guru secara individual. Beberapa contoh teknik ini adalah evaluasi diri, refleksi diri, pengembangan mandiri, dan sebagainya. Dari sisi komunikasi juga dapat dibedakan menjadi dua, yaitu teknik langsung dan tidak langsung. Teknik langsung adalah proses supervisi antara guru dan supervisor yang berkomunikasi secara langsung melalui pertemuan guru, lokakarya, dan pelatihan. Teknik tidak langsung adalah proses kegiatan pengawasan dengan menggunakan media komunikasi (Panigrahi, 2013b)

Keberhasilan supervisor dilihat dari proses pembinaan yang memungkinkan guru membangun kesuksesan dalam karirnya. Supervisor perlu responsif terhadap kebutuhan individu guru dan menyadari bahwa interaksi supervisor dengan guru mempengaruhi keberhasilan guru. Tahapan pembinaan yang paling umum terdiri dari perencanaan, pengamatan pembelajaran yang dilakukan guru, dan refleksi fase dasar dari semua model pengawasan instruksional. Seseorang dapat memahami bahwa tujuan pembinaan adalah untuk membantu guru menjadi lebih baik dalam kemampuan berfikir, kepemilikan informasi dan pengetahuan, dan perkembangan profesionalnya (Glickman et al., 2017). Dengan perbaikan dan penyempurnaan kualitas mengajar guru, diharapkan siswa dapat belajar dengan baik. Sehingga tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai secara maksimal.

Implementasi supervise kenyataannya dilakukan beragam, dan konsep hanya sebagai sebuah pengangan yang tidak selamanya dijadikan dasar dalam bertindak. Ada kalanya praktik-praktik supervise di lapangan efektif dengan gaya atau seni yang dilakukan kepala sekolah yang memahami lebih dalam karakteristik subjek binaannya yaitu guru. Dalam hal ini *best practice* yang dilakukan kepala sekolah dapat memberi kontribusi perkembangan ilmu supervise dan rekomendasi secara praktis yang dapat dipedomani kepala sekolah lainnya. Namun sebaliknya tidak sedikit juga pelaksanaan supervise yang jauh dari kaidah-kaidah baik secara konsep maupun implementasinya. Sehingga perbaikan mutu pendidikan secara umum melalui perbaikan kompetensi guru tidak tercapai. Hal ini perlu dipahami sebagai dinamika implementasi supervisi instruksional di lapangan. Keberhasilan supervise selalu sebanding dengan kompetensi kepala sekolah sebagai supervisor. Penelitian ini mencoba menggambarkan implementasi supervise instruksional dengan mengidentifikasi pendekatan dan tantangan peningkatan profesionalisme guru.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *systematic review* dan disajikan secara deskriptif kualitatif. meta-analisis dilakukan untuk merangkum berbagai hasil penelitian terkait dengan implementasi supervise instruksional dari pendekatan dan tantangan terkait dengan peningkatan profesionalisme guru. Penggalan literatur dilakukan secara online dengan memanfaatkan layanan internet yang memungkinkan peneliti mendapatkan publikasi-publikasi hasil penelitian lebih mudah dan efisien waktu. Penelitian ini mengikuti enam langkah *systematic review* yaitu: (a) Memformulasikan pertanyaan penelitian, pada tahap awal ini pertanyaan penelitian diformulasikan agar lebih operasional. (b) Melakukan pencarian literatur, pada tahap ini dilakukan pencarian publikasi hasil-hasil penelitian terdahulu terkait dengan pertanyaan penelitian sebanyak mungkin. (c) Melakukan skrining dan seleksi artikel penelitian yang cocok, pada tahap ini juga dilakukan pengklasifikasian temuan atau hasil penelitian sesuai dengan pertanyaan penelitian. (d) Melakukan analisis dan sintesis temuan-temuan kualitatif, meta-sintesis dengan pendekatan meta-agregasi dan meta-etnografi digunakan untuk melakukan analisis dan sintesis hasil-hasil penelitian yang yang kumpulkan. Untuk menjawab pertanyaan penelitian dan merangkum berbagai hasil penelitian dilakukan meta-agregasi, sementara untuk mengembangkan kajian baru dalam rangka melengkapi teori-teori yang sudah ada dilakukan dengan meta-etnografi. (e) Memberlakukan kendali mutu, memastikan literasi yang dipilih relevan dan memiliki akuntabilitas yang tinggi. (f) Menyusun laporan akhir, merupakan tahap akhir untuk menyajikan laporan hasil *systematic review* dalam bentuk artikel ilmiah (Bozer et al., 2019; Petticrew & Roberts, 2008).

3. Hasil dan Pembahasan

Kegiatan supervisi merupakan layanan yang diberikan kepada guru – guru yang bertujuan untuk menghasilkan perbaikan instruksional, belajar dan kurikulum. (Madriaga, 2014) mereduksi rumusan supervisi dari sejumlah para ahli antar lain (1) supervisi merupakan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang baik: (2) supervisi merupakan kegiatan untuk membantu dan melayani guru agar mereka dapat melaksanakan tugasnya lebih baik (3) supervisi adalah proses peningkatan pengajaran dengan jalan bekerja dengan orang-orang yang bekerja sama dengan murid: (4) supervisi berusaha meningkatkan hasil belajar murid memperoleh hasil yang baik. Sedangkan dilihat dari sudut pandang manajerial supervisi pendidikan dapat dipahami sebagai usaha menstimulus, mengkoordinasi, membimbing dan mengarahkan perkembangan guru secara terus menerus baik individu maupun kolektif agar guru memahami secara efektif pelaksanaan aktivitas mengajar dalam rangka pertumbuhan murid secara kontinu

Perkembangan supervise tidak terlepas dari sejarah perkembangan ilmu manajemen. Dimana supervise pada awalnya dimaknakan sebagai pengawasan atau inspeksi. Beberapa hasil penelitian melakukan diskusi tentang perkembangan supervisi dari praktik tradisional ke praktik modern (Nazaré & Trigo, 2013). Di awal perkembangannya kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor dicap menjadi inspektur karena memang tugasnya adalah melakukan inspeksi atau mengawasi. Namun, pengawasan sebagai inspeksi pada praktik pendidikan telah berkembang secara bertahap menuju pada konsep dan praktis yang lebih efektif. Model yang berbeda telah diperkenalkan oleh peneliti dan penulis buku yang disimpulkan dari berbagai studi yang dilakukan dalam menemukan praktik supervisi kepala sekolah, dan organisasi lainnya. Di antara model supervisi yang berbeda, Supervisi klinis adalah yang paling banyak digunakan (Panigrahi, 2013a). Model supervisi kontemporer lainnya telah muncul beberapa di antaranya adalah supervise pengembangan, model supervisi yang dibedakan dan pengawasan (Hoque et al., 2020; Laitsch et al., 2019; Maisyaroh et al., 2021; Stark et al., 2017; Veloo et al., 2013). Dilihat dari teori manajemen bahwa supervisi sebagai bagian dari manajemen khususnya berkaitan dengan kepemimpinan dan *controlling* sering diterjemahkan sebagai pengawasan. Namun supervisi mempunyai arti khusus yaitu: “membantu” dan turut serta dalam usaha-usaha perbaikan dan meningkatkan mutu baik personel maupun lembaga. Kegiatan supervisi dilakukan oleh supervisor sebagai bagian dari manajemen kelembagaan yang memainkan peran penting untuk mencapai tujuan lembaga.

Studi teoritis dan praktis tentang supervisi, mengungkapkan bahwa komponen dasar dari supervisi bidang sosial adalah pengajaran, atau bagian dari fungsi pendidikan. Dalam edisi pertama *Encyclopedia of Social Work* disebutkan bahwa supervise adalah "metode transmisi tradisional" dimana pengetahuan tentang keterampilan dan praktik pekerjaan social (dalam hal ini pendidikan) diberikan kepada mereka yang terlatih hingga yang tidak terlatih, dari yang berpengalaman hingga yang tidak berpengalaman. Terdapat tiga fungsi utama pengawasan atau supervise yaitu sebagai administratif, pendidikan, dan dukungan. Demikian pula, penulis lain telah membahas sifat pendidikan dari supervise (Hoque et al., 2020; Mutohar & Trisnantari, 2020). Baik supervisor maupun yang disupervisi mencatat pentingnya fungsi pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan dua dari tiga sumber kepuasan kerja seorang supervisor adalah membawa guru pada peringkat tertinggi untuk tumbuh dan berkembang sebagai profesional dan dalam berbagi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan perkerjaannya.

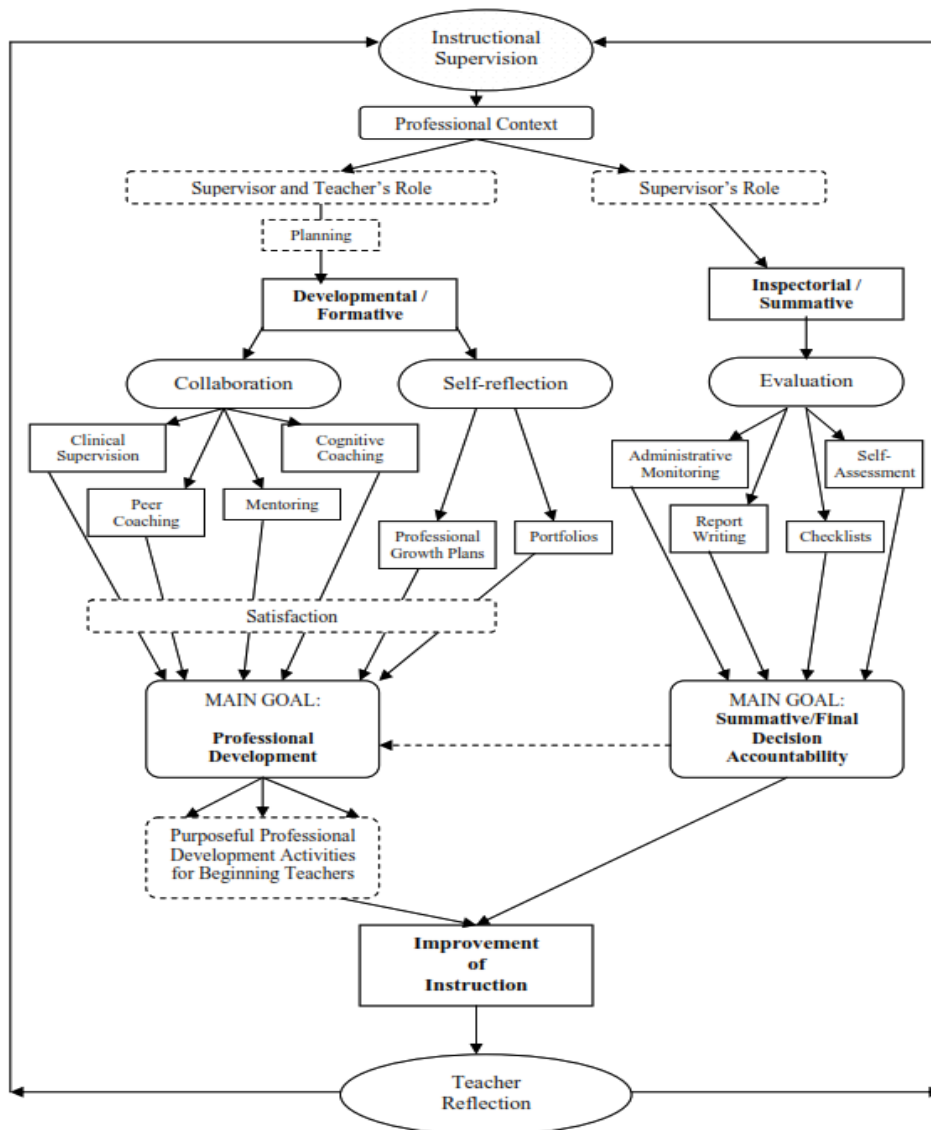
Pendekatan supervise dalam pembelajaran/ instruksional dikembangkan pertama kali oleh Glickman yang didasarkan pada karakteristik subjek binaan (guru). Pendekatan ini menjadi awal perkembangan model-model supervise kontemporer seperti supervise klinis, supervise kolegial, supervise pengembangan, *self-evaluation*, dan sebagainya. Glickman merekomendasikan empat pendekatan supervise yaitu *directive supervision*, *directive informational supervision*, *collaborative supervision*, dan *non-directive supervision*. Dengan kata lain, model pengawasan terdiferensiasi yang ditawarkan oleh Glickman mengemukakan berbagai derajat dominasi guru dan supervisor dalam perencanaan pertumbuhan dan perkembangan guru.

Directive supervision paling baik digunakan ketika guru baru dan membutuhkan bimbingan direktif untuk beradaptasi dengan rutinitas dan persyaratan sekolah. Jenis supervisi ini juga berguna untuk guru yang kesulitan. Dalam hal ini peran pengawas pendidikan bersifat preskriptif dengan menggunakan perilaku pengawasan seperti penguatan, standarisasi, dan pengarahan. *Directive informational supervision* melayani guru terbaik yang berada dalam tiga tahun pertama karir mengajar mereka. Pendekatan ini mendukung guru untuk menjadi lebih akrab dan percaya diri dalam gaya dan strategi mengajar mereka. Dalam hal ini peran pengawas pendidikan masih bersifat preskriptif dengan menggunakan perilaku supervisory yang sama yaitu menguatkan, membakukan, dan mengarahkan, tetapi lebih terbuka terhadap saran guru. *Collaborative supervision* melayani guru terbaik yang sudah memiliki pengalaman mengajar dan sangat kuat di bidang keahliannya. Supervisor menyarankan ide dan alternatif, namun keputusan dibuat oleh guru dan bukan supervisor. Dalam hal ini peran pengawas pendidikan masih bersifat konsultatif dengan menggunakan

perilaku pemecahan masalah, penyajian dan refleksi. *Non-directive supervision* melayani guru yang sangat mahir yang memulai kontak dengan supervisor kadang-kadang hanya untuk menyajikan kepada mereka aktivitas atau pendekatan luar biasa yang mereka tunjukkan di kelas mereka. Peran pengawas pendidikan masih bersifat konsultatif, namun sebagian besar menggunakan perilaku mendorong, mengklarifikasi dan mendengarkan (Glickman et al., 2017).

Dalam implementasi perkembangannya pendekatan supervise menghasilkan model-model supervise yang dapat dikelompokkan menjadi dua: (1) supervise formatif, dan (2) supervise sumatif (Kutsyuruba & Walker, 2013; Laitsch et al., 2019).

Supervisi formatif dicirikan sebagai proses di mana kepala sekolah memiliki tanggung jawab profesional, kualifikasi, dan pelatihan khusus untuk mengawasi anggota staf sekolah. (Glickman et al., 2017) mendukung pandangan tersebut, yang menyatakan bahwa supervisor harus memiliki pengetahuan dan responsif terhadap tahap perkembangan dan transisi kehidupan guru. Tantangan bagi supervisor adalah untuk mengintegrasikan pengetahuan mereka dalam pengawasan ke dalam proses yang membantu menghilangkan hambatan dalam bekerja denganguru untuk mendorong pertumbuhan profesional mereka dan efektivitas. Supervisi adalah proses di mana pembelajaran harus terjadi bagi guru dan supervisor. Supervisi sebagai proses dirancang untuk membantu guru dan supervisor belajar lebih banyak tentang praktik mereka, agar lebih mampu menggunakan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk membuat sekolah menjadi komunitas belajar yang lebih efektif.



Gambar 1. Pendekatan dan Perkembangan Model Supervisi Instrusional (Benjamin Kutsyuruba, 2016)

Supervisi formatif dirancang untuk membantu guru meningkatkan, sedangkan *supervisi sumatif* adalah penilaian penilaian kinerja guru. Meskipun berbeda dalam tujuan utama, supervisi dan evaluasi sangat penting untuk pengajaran dan pembelajaran yang efektif, prestasi siswa, dan keberhasilan guru. Guru cenderung menyukai supervisi yang bersifat individual, dekat, dan suportif, yang memenuhi kebutuhan individu mereka. Guru harus memainkan peran kunci dalam memutuskan pendekatan mana yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka pada waktu tertentu (Hasanah & Kristiawan, 2019; Hoque et al., 2020). Namun, melalui supervisi, kebutuhan individu seorang guru harus dikaitkan dengan tujuan organisasi, sehingga individu-individu di dalam sekolah dapat bekerja secara harmonis menuju visi mereka tentang bagaimana seharusnya sekolah itu (Glickman et al., 2017). Supervisi harus memberikan otonomi tertentu yang meningkatkan kebebasan baik bagi guru maupun supervisor untuk mengekspresikan ide dan pendapat tentang bagaimana metode supervisi harus dilaksanakan untuk meningkatkan pengajaran yang terbaik (undefined & Gordon, 2019). Kepuasan keseluruhan dengan proses pengawasan tampaknya tidak terlalu tinggi karena persepsi guru tentang kebijakan pengawasan. Sekolah kontemporer perlu menyediakan guru dengan pilihan dalam pendekatan pengawasan, yang mungkin berbeda untuk guru pemula dan berpengalaman. Menerapkan model praktik pengawasan yang berbeda dimaksudkan untuk memberikan pilihan tidak hanya kepada guru, tetapi juga administrator dan sekolah. Dengan demikian, penggunaan yang tepat dari berbagai pendekatan supervisi dapat meningkatkan pengembangan profesional guru dan meningkatkan efisiensi pembelajaran.

Kegiatan supervisi pendidikan merupakan bagian dari kegiatan mengkoordinasi, menstimulasi, dan mengarahkan perkembangan guru. Secara historis supervisi adalah pengembangan landasan teori dari manajemen, menurut Teori dari manajemen dalam pengembangan supervisi pendidikan penting diperhatikan oleh para praktisi pendidikan. Kepala sekolah sering menghadapi tantangan praktis, konseptual, dan sosioafektif yang signifikan dalam melaksanakan supervisi. Mengenai tantangan praktis, para pemimpin ini jelas kekurangan waktu yang cukup untuk melakukan pengawasan guru mereka dengan benar (Aldaihani, 2017; Maisyaroh et al., 2021; Nazaré & Trigo, 2013; Panigrahi, 2013a; Stark et al., 2017), dan mereka cenderung lebih fokus pada tugas administratif daripada pengembangan profesional guru mereka (Hasanah & Kristiawan, 2019). Selain itu, kepala sekolah memiliki tugas yang sulit untuk menyeimbangkan bimbingan pedagogis dan otoritas dalam perannya sebagai pemimpin. Namun, ketika guru diawasi oleh rekan-rekan mereka, mereka mengembangkan budaya kolaborasi, saling mendukung, dan motivasi, yang pada gilirannya menghasilkan lingkungan yang lebih menguntungkan untuk supervise pedagogis karena dimensi hierarkis kurang jelas (Stark et al., 2017; undefined & Gordon, 2019). Dalam beberapa tahun terakhir, supervisi guru sebagian besar telah dipelajari dari sudut komunitas pembelajaran profesional. Hal ini merupakan respons yang paling memadai terhadap tantangan pengawasan pedagogis. Berkenaan dengan tantangan konseptual, perbedaan antara konsep supervisi guru tanpa penilaian sumatif dirancang untuk membantu guru mengembangkan kompetensi profesionalnya guna meningkatkan hasil belajar siswa dan konsep evaluasi lebih mengarah pada promosi, retensi, dan pengambilan keputusan pribadi tampaknya tidak ditetapkan atau dipahami dengan jelas oleh spesialis pendidikan. Hal ini menjelaskan ambiguitas dan persepsi yang salah dari kepala sekolah dan pengawas terhadap guru yang disupervisi. Faktanya, penilaian sumatif mengusulkan area untuk perbaikan dan tetap menjadi alat untuk mempromosikan daripada memaksakan pengembangan profesional. Mengacu pada tantangan sosioafektif, yaitu hambatan yang terkait dengan lingkungan sosial, afektif dan budaya di mana supervisor tinggal mengamati keragu-ruguan di antara para pendidik mengenai kemampuan mereka untuk membangun supervisi teman sebaya oleh komunitas pembelajaran pribadi di dalam sekolah mereka sendiri. Penulis ini menyarankan bahwa kepala sekolah umumnya mengadopsi ide-ide dan dasar-dasar struktur kolaboratif, tetapi tingkat kepercayaan yang diperlukan untuk beralih dari abstraksi ke implementasi di lingkungan mereka sendiri sering kurang. Dalam hal ini kepala sekolah perlu: a) melibatkan penggunaan data kuantitatif; dan b) mendorong pengembangan, pertukaran, dan penerapan praktik kolaboratif yang efisien di antara para guru dalam kaitannya dengan prestasi siswa (Barrie & Walwyn, 2021; Maisyaroh et al., 2021).

4. Simpulan

Perkembangan supervise tidak terlepas dari sejarah perkembangan ilmu manajemen. Dimana supervise pada awalnya dimaknasi sebagai pengawasan atau inspeksi. Beberapa hasil penelitian melakukan diskusi tentang perkembangan supervisi dari praktik tradisional ke praktik moder. Studi teoritis dan praktis tentang supervisi, mengungkapkan bahwa komponen dasar dari supervisi bidang sosial adalah pengajaran, atau bagian dari fungsi pendidikan. Pendekatan supervise dalam pembelajaran/ instruksional dikembangkan pertama kali oleh Glickman yang didasarkan pada karakteristik subjek binaan (guru). Pendekatan ini menjadi awal perkembangan model-model supervise kontemporer seperti supervise klinis, supervise kolegial, supervise pengembangan, *self-evaluation*, dan sebagainya. Glickman merekomendasikan empat pendekatan supervise yaitu *directive supervision*, *directive informational supervision*, *collaborative supervision*, dan *non-directive*

supervision. Dengan kata lain, model pengawasan terdiferensiasi yang ditawarkan oleh Glickman mengemukakan berbagai derajat dominasi guru dan supervisor dalam perencanaan pertumbuhan dan perkembangan guru. Dalam implementasi perkembangannya pendekatan supervise menghasilkan model-model supervise yang dapat dikelompokkan menjadi dua: (1) supervise formatif, dan (2) supervise sumatif. *Supervisi formatif* dicirikan sebagai proses di mana kepala sekolah memiliki tanggung jawab profesional, kualifikasi, dan pelatihan khusus untuk mengawasi anggota staf sekolah. Sedangkan *supervisi sumatif* adalah penilaian kinerja guru. Meskipun berbeda dalam tujuan utama, supervisi dan evaluasi sangat penting untuk pengajaran dan pembelajaran yang efektif, prestasi siswa, dan keberhasilan guru. Kepala sekolah sering menghadapi tantangan praktis, konseptual, dan sosioafektif yang signifikan dalam melaksanakan supervisi. Mengenai tantangan praktis, para pemimpin ini jelas kekurangan waktu yang cukup untuk melakukan pengawasan guru mereka dengan benar. Berkenaan dengan tantangan konseptual, perbedaan antara konsep supervisi guru tanpa penilaian sumatif—dirancang untuk membantu guru mengembangkan kompetensi profesionalnya guna meningkatkan hasil belajar siswa—dan konsep evaluasi—lebih mengarah pada promosi, retensi, dan pengambilan keputusan pribadi. Mengacu pada tantangan sosioafektif, yaitu hambatan yang terkait dengan lingkungan sosial, afektif dan budaya di mana supervisor tinggal. Supervisi dipandang sebagai proses berkelanjutan yang memberikan kesempatan kepada guru pemula untuk memfasilitasi pertumbuhan profesional mereka sendiri. Ini bergantung pada pandangan kontingensi supervise itu sendiri, di mana setiap guru berbeda dan membutuhkan opsi supervisi yang cocok dengan perbedaan ini. Supervisi dianggap sebagai proses yang memberikan dukungan dan pengetahuan yang dibutuhkan guru untuk tumbuh secara profesional. Keberhasilan pelaksanaan praktik supervise ditentukan berdasarkan pendekatan dan model mana yang paling masuk sesuai dengan kebutuhan guru.

Daftar Rujukan

- Aldaihani, S. G. (2017). *Effect of Prevalent Supervisory Styles on Teaching Performance in Kuwaiti High Schools*. 13(4), 25–36. <https://doi.org/10.5539/ass.v13n4p25>
- Ali, S., & Hasanah, E. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menjamin Mutu Pendidikan Pada Masa Pandemi Covid-19 di SMA Muhammadiyah 3 Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 7(1).
- Barrie, J., & Walwyn, S. (2021). Being a good educational supervisor. *BJA Education*, 21(3), 102–109. <https://doi.org/10.1016/J.BJAE.2020.10.002>
- Bozer, G., Jones, R. J., Geddes, J., Carney, S., Burgers, C., Brugman, B. C., Boeynaems, A., Fisch, C., Block, J., Richter, S., Schmucker, C. M., Lösel, F., Robinson, P., Lowe, J., Finfgeld-Connett, D., Johnson, E. D., Snyder, H., Fillery-travis, A., Lane, D., ... Schabram, K. (2019). The SAGE Handbook of Criminological Research Methods 28 Meta-Analysis as a Method of Systematic Reviews. In *Evidence in Mental Health Care* (Vol. 39, Issue 1).
- Et al., S. N. (2021). Educational Administration: Concept, Theory and Management. *Psychology and Education Journal*, 58(1), 1605–1610. <https://doi.org/10.17762/pae.v58i1.953>
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2017). *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach [8th Edition] pdf*. undefined-undefined. <https://www.mendeley.com/catalogue/9f965439-0d65-3f09-bb7f-5041691be6dc/>
- Gordon, S. P., & Espinoza, S. (2020). Instructional Supervision for Culturally Responsive Teaching. *Educational Considerations*, 45(3). <https://doi.org/10.4148/0146-9282.2208>
- Hallinger, P. (2009). Leadership for 21st Century Schools : From Instructional Leadership to Leadership for Learning. *Chair Professors Public Lecture Series of The Hong Kong Institute of Education*.
- Hasanah, M. L., & Kristiawan, M. (2019). Supervisi Akademik dan Bagaimana Kinerja Guru. *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 3(2), undefined-undefined. <https://doi.org/10.29240/JSMP.V3I2.1159>
- Hoque, K. E., Bt Kenayathulla, H. B., D/O Subramaniam, M. V., & Islam, R. (2020). Relationships Between Supervision and Teachers' Performance and Attitude in Secondary Schools in Malaysia. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020925501>
- Kusumaningrum, D. E., Sumarsono, R. B., & Gunawan, I. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran, Kepemimpinan Perubahan, Kepemimpinan Spiritual, Budaya Sekolah, dan Etika Profesi terhadap Kinerja Mengajar Guru. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(3). <https://doi.org/10.17977/um025v4i32020p198>
- Kutsyuruba, B., & Walker, K. (2013). Ethical challenges in school administration: Perspectives of Canadian principals. *Organizational Cultures*, 12(3). <https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v12i03/50919>
- Laitsch, D., MacKinnon, G. R., Young, D., Paish, S., LeBel, S., Walker, K., Kutsyuruba, B., Patten, S. L., Faubert, B. C., Le, A. T. H., Wakim, G., Swapp, D., Watson, K., Rodway, J., Auclair, J.-V., Winton, S., Jervis, L., Shanahan, T. G., Handford, V., & Leithwood, K. (2019). Education Research in the Canadian Context. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 14(10).

- <https://doi.org/10.22230/ijepl.2019v14n10a887>
- Madriaga, R. D. (2014). Instructional Supervision Factors Affecting Organizational Commitment of Thai Teachers: A Case Study of Amphur Mueang, Prachinburi Province, Thailand. *Journal of Education and Vocational Research*, 5(4), 205–215. <https://doi.org/10.22610/JEVR.V5I4.170>
- Maisyaroh, Budi Wiyono, B., Hardika, Valdez, A. V., Mangorsi, S. B., & Canapi, S. P. T. (2021). The implementation of instructional supervision in Indonesia and the Philippines, and its effect on the variation of teacher learning models and materials. *Cogent Education*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2021.1962232>
- Mutohar, P. M., & Trisnantari, H. E. (2020). The effectiveness of madrasah: Analysis of managerial skills, learning supervision, school culture, and teachers' performance. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 8(3), 21–47. <https://doi.org/10.22452/MOJEM.VOL8NO3.2>
- Nazaré, M. De, & Trigo, C. (2013). *Supervision and Evaluation : Teachers ' Perspectives*. 3(5), 65–71.
- Panigrahi, M. (2013a). Implementation of Instructional Supervision in Secondary School: Approaches, Praspsects and Problems. *Science, Technology and Arts Research Journal*, 1(3), undefined-undefined. <https://doi.org/10.4314/STAR.V1I3.98799>
- Panigrahi, M. (2013b). Implementation of Instructional Supervision in Secondary School: Approaches, Praspsects and Problems. *Science, Technology and Arts Research Journal*, 1(3), 59. <https://doi.org/10.4314/star.v1i3.98799>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide. In *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*. Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470754887>
- Stark, M. D., McGhee, M. W., & Jimerson, J. B. (2017). Reclaiming Instructional Supervision: Using Solution-Focused Strategies to Promote Teacher Development. *Journal of Research on Leadership Education*, 12(3), 215–238. <https://doi.org/10.1177/1942775116684895>
- Surachmi, S. (2012). Kajian efektivitas perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 45(1).
- Tian, M., & Huber, S. G. (2021). Mapping the international knowledge base of educational leadership, administration and management: a topographical perspective. *Compare*, 51(1), 4–23. <https://doi.org/10.1080/03057925.2019.1585757>
- undefined, & Gordon, S. (2019). Educational Supervision: Reflections on Its Past, Present, and Future. *Journal of Educational Supervision*, 2(2), 27–52. <https://doi.org/10.31045/JES.2.2.3>
- Veloo, A., Komuji, M. M. A., & Khalid, R. (2013). The Effects of Clinical Supervision on the Teaching Performance of Secondary School Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 35–39. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2013.09.148>
- Wahab, J. A., Mansor, A. Z., Hussin, M., & Kumarasamy, S. (2020). Headmasters' instructional leadership and its relationship with teachers performance. *Universal Journal of Educational Research*, 8(11 A). <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.082112>