



MODEL SUPERVISI AKADEMIK BERBASIS EVALUASI DIRI GURU DAN PENILAIAN REKAN SEJAWAT

Eliani Dwi Pahlevie , S. Matono, St. Sunarto

Prodi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima September 2014
Disetujui Oktober 2014
Dipublikasikan November 2014

Keywords:
Academic Supervision;
Teacher Self Evaluation;
Peer Assessment

Abstrak

Supervisi akademik memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan kompetensi profesional guru. Berdasarkan studi di lapangan pelaksanaan supervisi guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di kabupaten Wonosobo belum berjalan dengan optimal karena keterbatasan jumlah pengawas sekolah. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui penerapan model supervisi akademik berbasis evaluasi diri guru dan penilaian rekan sejawat guru sekolah menengah kejuruan kabupaten Wonosobo. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan Research and Development (R & D) dengan teknik pengumpulan data secara wawancara dan studi dokumen. Hasil uji coba terbatas dan uji coba luas model supervisi akademik berbasis evaluasi diri guru dan penilaian rekan sejawat didapat hasil analisis deskriptif kuantitatif tentang evaluasi model. Berdasarkan evaluasi model diperoleh hasil bahwa model bermendaat, mudah, fleksibel, dan dapat diterapkan. Sedangkan berdasarkan uji efektifitas diperoleh hasil bahwa model supervisi akademik efektif bagi guru SMK di kabupaten Wonosobo.

Abstract

Academic supervision has a very important role in the improvement of the professional competence of teachers. Based on field studies in the implementation of teacher supervision Vocational School (SMK) at Wonosobo not running optimally due to the limited number of school inspectors. The purpose of this study was to determine the application of the model-based self-evaluation of academic supervision of teachers and peer assessment vocational teacher at Wonosobo. This research method using the approach of Research and Development (R & D) with the data collected with interviews and document study. The trial results are limited and extensive trial-based model of self-evaluation of academic supervision of teachers and peer assessment results obtained quantitative descriptive analysis of the evaluation models. Based on the evaluation of the results showed that the model are useful models, easy, flexible, and can be applied. While the effectiveness of the test based on the result of the Wilcoxon test obtained that effective academic supervision models for vocational school teachers at Wonosobo.

Pendahuluan

Pendidikan merupakan sebuah usaha untuk mengembangkan dan mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh peserta didik melalui proses pembelajaran. Sesuai dengan amanah Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 bahwa pendidikan adalah sebuah usaha sadar, terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan bagi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan sebuah peran profesional dari seorang guru dalam proses pembelajaran. Guru adalah pendidik profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Untuk membentuk guru profesional diperlukan berbagai usaha baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun guru itu sendiri. Guru yang profesional tidak hanya cukup memenuhi persyaratan administratif, melainkan bagaimana guru dapat memberikan pengertian, pemahaman, dan dapat mendorong peserta didik ke arah aktivitas secara individual terhadap ilmu yang diberikannya. Oleh sebab itu maka substansi profesionalisme guru itu adalah bagaimana seseorang guru dapat menjadi pendidik dan pengawas bagi peserta didik. Peran guru sebagai tenaga edukatif mempunyai tanggung jawab di dunia pendidikan, yaitu bahwa guru sebagai motor penggerak, perancang, dan pencetak generasi mendatang. Guru harus memberikan ilmu pengetahuan dan juga membimbing peserta didik dapat mengaplikasikan ilmunya, baik dalam kapasitas pribadi maupun di tengah masyarakat. Peran penting guru tersebut juga ditegaskan oleh Darling-Hammond (2006,5) yang menyatakan bahwa, "kualitas guru merupakan komponen penting bagi pendidikan yang sukses".

Untuk meningkatkan mutu profesionalisme guru berbagai upaya dikembangkan. Upaya yang dilakukan oleh pemerintah adalah dengan mengembangkan beberapa langkah dan strategi di antaranya adalah pengesahan undang-undang guru dan dosen. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen tersebut mengamanatkan bahwa pemberdayaan profesi guru diselenggarakan melalui pengembangan diri yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif, dan berkelanjutan dengan

menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa dan kode etik profesi. Salah satu bentuk pengakuan pemerintah terhadap profesi guru ini dilakukan melalui sertifikasi guru.

Upaya pengembangan kompetensi profesional guru juga sangat relevan dengan proses supervisi pendidikan. Menurut Donaldson (2009) untuk mengembangkan potensi guru melalui pengawasan yang efektif dan proses evaluasi. Pentingnya supervisi dan evaluasi yang efektif juga dinyatakan oleh Scriven dalam Mielke (2012: 2) sebagai berikut "*Collectively, in one high school, during the career of one principal, the effect of incorrect advice and counseling, incorrect selection, incorrect promotion and retention, will add up to very large adverse effects on the education of 20,000 students. These are avoidable effects.*"

Nolan dan Hoover (2005) menyatakan supervisi dapat terdiri dari berbagai kegiatan untuk mendukung pertumbuhan profesional. Proses seperti pembinaan rekan sejawat, pengembangan guru, *self-directed*, penelitian tindakan dan pengembangan kelompok kolegial semua membantu guru dalam mengambil peran yang lebih menonjol dalam proses supervisi. Dengan memungkinkan pendekatan yang lebih personal, supervisi dapat membantu guru untuk tumbuh secara berarti sesuai dengan tahap karir mereka, belajar situasi, gaya dan kehidupan. Penelitian tindakan digunakan untuk mendorong para guru untuk merefleksikan, memperbaiki, dan meningkatkan pengajaran dan karena itu merupakan komponen integral dari setiap program supervisi (Glanz, 2005). Sejalan dengan hal tersebut Glickman et.al (1998:6) mendefinisikan bahwa supervisi adalah perekat (*glue*) bagi kesuksesan sekolah. Supervisi merupakan sebuah proses merekatkan semua personal atau kelompok ke dalam tanggung jawab pemenuhan kebutuhan guru dan tujuan sekolah sehingga setiap individu dapat bekerja secara harmonis satu dengan lainnya.

Supervisi akademik sebagai salah satu instrumen yang dapat mengukur dan menjamin terpenuhinya kualitas penyelenggaraan pendidikan maupun penyelenggaraan pembelajaran bertujuan untuk membantu guru untuk lebih memahami peranannya di sekolah dan memperbaiki caranya mengajar. Zepeda (2007: 29) menyatakan bahwa tujuan supervisi akademik adalah "*to improvement of teacher performance is a common goal of instructional supervisors.*" Secara spesifik Zepeda menjelaskan bahwa tujuan supervisi akademik adalah untuk meningkatkan pertumbuhan dan pengembangan profesional guru, fasilitasi *problem solving*, dan membangun kapasitas pro-

fesionalisme guru. Oliva (1979) mengatakan bahwa tujuan supervisi akademik adalah (1) membantu guru dalam mengembangkan proses kegiatan belajar-mengajar; (2) menerjemahkan dan mengembangkan kurikulum dalam proses belajar-mengajar; dan (3) membantu guru dalam mengembangkan staf sekolah.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi akademik adalah sebuah proses profesional, berkelanjutan dan kooperatif dengan tujuan untuk perbaikan dalam proses pembelajaran. Karakteristik mendasar dari pelaksanaan supervisi akademik adalah memberikan petunjuk, bantuan, curah ide dan pendapat, fasilitasi dan merancang proses kreatif yang dapat membantu guru dalam memperbaiki situasi dan proses pembelajaran di sekolah.

Supervisi pendidikan adalah bantuan profesional kesejawatan yang dilakukan melalui dialog kajian masalah pendidikan untuk menemukan solusi dalam meningkatkan kemampuan profesional kepala sekolah, guru, dan staf sekolah lainnya guna mempertinggi kinerja sekolah menuju tercapainya mutu pendidikan. Supervisi dilakukan supervisor sebagaimana didefinisikan oleh Lucio : “ *Supervisor will be used to include all persons is instructional leadership. Various aspect of the supervisory function may be performance by those called helping teachers, curriculum consultant, curriculum directors assistant superintendents, principals, or assistant of the principals.*” (1968:8). Berdasarkan batasan tersebut maka supervisi pendidikan dilakukan oleh pengawas sekolah, kepala sekolah dan supervisor lainnya.

Dalam praktik kepengawasan sekolah, pengawas sekolah adalah guru berstatus pegawai negeri sipil yang diangkat dan diberi tugas tanggung jawab dan wewenang oleh pejabat berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial pada satuan pendidikan/sekolah. Pengawas sekolah bertanggung jawab menjalankan tugas pokok dan kewajiban sesuai dengan yang dibebankan padanya sehingga mampu memberikan dampak bagi peningkatan mutu pendidikan secara umum dan peningkatan mutu profesionalisme guru secara khusus. Secara ideal beban kerja pengawas sekolah tingkat menengah adalah membina tujuh sampai delapan sekolah. Namun dalam realitanya muncul berbagai macam persoalan di antaranya kuantitas pengawas sekolah yang tidak ideal dan seimbang dengan sekolah binaan.

Di Kabupaten Wonosobo jumlah pengawas sekolah tingkat menengah atas baik Sekolah Menengah Atas (SMA) maupun Sekolah Menen-

gah Kejuruan (SMK) masing-masing hanya satu orang. Hal tersebut menyebabkan tidak optimalnya kinerja pengawas sekolah terutama dalam menjalankan supervisi akademik, karena satu orang pengawas tingkat SMK harus membina lebih kurang dua puluh lima SMK di seluruh Kabupaten Wonosobo.

Hasil penelitian pendahuluan tentang pelaksanaan supervisi akademik guru SMK di kabupaten Wonosobo yang dilakukan melalui wawancara dengan pengawas sekolah SMK Kabupaten Wonosobo dan wakil kepala sekolah bagian kurikulum (Februari, 2014) diperoleh data bahwa pelaksanaan supervisi akademik guru SMK di kabupaten Wonosobo masih belum berjalan dengan efektif dan optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan data intensitas kehadiran pengawas sekolah di sekolah. Kehadiran pengawas SMK untuk melakukan pembinaan melalui supervisi akademik masih minim, karena pengawas sekolah mengunjungi tiap sekolah paling banyak hanya tiga kali selama satu tahun. Selain itu ketika pengawas datang ke sekolah pengawas jarang sekali melakukan kunjungan kelas untuk memberikan bantuan dan bimbingan akademik tetapi lebih banyak membahas permasalahan yang bersifat administratif.

Pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah juga belum berjalan dengan optimal. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya waktu yang dimiliki oleh kepala sekolah. Pendelgasian wewenang pelaksanaan supervisi akademik kepada wakil kepala sekolah juga belum menjadi solusi terhadap permasalahan pelaksanaan supervisi akademik. Hal tersebut juga disebabkan karena terbatasnya waktu dan kompetensi yang dimiliki oleh wakil kepala sekolah.

Berdasarkan temuan tersebut maka diperlukan sebuah upaya untuk mengatasi permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan supervisi akademik guru SMK di kabupaten Wonosobo. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan model supervisi akademik yang dilakukan oleh pengawas SMK di kabupaten Wonosobo, membuat dan menemukan desain final model supervisi akademik yang efektif bagi guru SMK di kabupaten Wonosobo.

Model supervisi akademik yang dikembangkan adalah model supervisi akademik di mana memberdayakan potensi sumber daya manusia yang ada di sekolah yaitu guru rekan sejawat yang serumpun dengan guru *supervisee* dan memberdayakan guru *supervisee* itu sendiri melalui evaluasi diri guru dalam proses supervisi akademik.

Metode

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dan pengembangan (Research and Development) dengan metode pengembangan oleh Borg & Gall. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi studi literatur, studi lapangan, pengembangan model, perumusan model, validasi ahli/praktisi, dan uji coba yang meliputi uji coba terbatas dan uji coba luas (Borg & Gall, 1983).

Studi literatur meliputi teori tentang supervisi akademik, evaluasi diri guru, dan penilaian rekan sejawat. Studi literatur digunakan untuk acuan dalam studi lapangan dan pengembangan model. Studi lapangan dilakukan untuk mengetahui model supervisi yang selama ini dilaksanakan oleh pengawas dan kepala SMK di kabupaten Wonosobo (model faktual). Studi lapangan juga dilakukan untuk mengetahui kebutuhan pengawas, kepala sekolah, dan guru akan pentingnya pelaksanaan supervisi akademik. Pengumpulan data dilakukan melalui metode wawancara dan studi dokumen.

Tahap selanjutnya adalah penyusunan perangkat model. Perumusan perangkat model supervisi akademik berbasis evaluasi diri guru dan penilaian rekan sejawat didasarkan pada analisis kekurangan dan kelebihan model faktual, landasan teori, serta analisis kebutuhan guru. Selanjutnya model yang telah disusun dilakukan validasi kepada ahli dan praktisi. Validasi model melibatkan 1 (satu) validator ahli dan 4 (empat) validator praktisi. Hasil saran dan masukan validator kemudian dijadikan sebagai bahan revisi terhadap model yang selanjutnya tersusun model hipotetik.

Model hipotetik supervisi akademik berbasis evaluasi diri guru dan penilaian rekan sejawat untuk selanjutnya dilakukan uji coba. Uji coba dalam penelitian ini dilakukan melalui dua tahap, yaitu uji coba terbatas dan uji coba luas. Uji coba terbatas dilaksanakan di SMK 1 Sapuran dan Uji coba luas dilaksanakan di SMK 1 Sukoharjo, SMK Muhammadiyah 1 Wonsobo dan SMK Wiratama 45.2 Wonosobo. Data dari hasil uji coba untuk selanjutnya sebagai dasar merumuskan model final supervisi akademik berbasis evaluasi diri guru dan penilaian rekan sejawat.

Intrumen pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini adalah panduan wawancara, studi dokumentasi, angket efektivitas model, dan angket evaluasi model. Teknik analisis data yang digunakan ini meliputi analisis deskriptif kuantitatif dan analisis deskriptif kualitatif. Uji efektivitas model menggunakan uji statistik non-parametrik,

yaitu uji Wilcoxon. Penilaian responden terkait dengan evaluasi model supervisi akademik berbasis evaluasi diri guru dan penilaian rekan sejawat menggunakan instrumen penilaian adalah dengan angket skala Likert.

Pembahasan

Model Faktual Supervisi Akademik

Berdasarkan hasil studi pendahuluan tentang model faktual, berdasarkan komponen model berupa (1) perencanaan supervisi akademik; (2) Pelaksanaan supervisi akademik; (3) Metode dan teknik supervisi akademik; (4) Instrumen supervisi akademik; dan (5) tindak lanjut supervisi akademik maka diperoleh simpulan model faktual supervisi akademik yang selama ini dilakukan oleh pengawa SMK di kabupaten Wonosobo.

Berdasarkan studi pendahuluan terhadap model faktual tersebut bisa dilihat beberapa analisis kelemahan pelaksanaan supervisi akademik yang selama ini berjalan yaitu supervisi akademik belum dilaksanakan secara menyeluruh kepada setiap guru, hanya terbatas pada pemenuhan administrasi saja dan keterlibatan guru supervisee belum terlibat secara aktif. Pengawas lebih banyak melakukan cek kelengkapan administrasi kurikulum dan kelengkapan mengajara guru, sedangkan proses pembinaan terhadap guru dalam melaksanakan proses pembelajaran masih hampir tidak berjalan.

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian lapangan yang dilakukan oleh Supriyono (2011) yang menunjukkan bahwa pengawas belum melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik. Lebih lanjut Hamadi (2011) menyebutkan penyebab permasalahan dalam pelaksanaan supervisi akademik adalah kompleksitas dan beban yang tinggi, kurangnya waktu dan komitmen yang dimiliki oleh pengawas sekolah terhadap pelaksanaan supervisi akademik, dan lemahnya penguasaan kompetensi.

Berdasarkan temuan model faktual dan analisis kebutuhan terhadap pelaksanaan supervisi akademik yang efektif bagi guru SMK di kabupaten Wonosobo, maka dilakukan perumusan draf model supervisi akademik berbasis evaluasi diri guru dan penilaian rekan sejawat. Draft model tersebut untuk selanjutnya divalidasi kepada ahli dan praktisi untuk diberikan penilaian, yang selanjutnya akan dformulasikan sebagai model hipotetik.

Model Hipotetik Supervisi Akademik

Penilaian terhadap draf model dilakukan dengan cara menyajikan desain model supervisi

akademik berbasis evaluasi diri guru dan penilaian rekan sejawat beserta draf panduan supervisi akademik yang dilengkapi dengan instrumen uji ahli dan praktisi yang disediakan dalam bagian instrumen pengumpulan data penelitian. Kriteria penilaian model supervisi akademik berbasis evaluasi diri guru dan penilaian rekan sejawat adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Kriteria Penilaian Model Supervisi Akademik Berbasis Evaluasi Diri Guru dan Penilaian Rekan Sejawat oleh Ahli dan Praktisi

Skor Perolehan	Kualifikasi	Keterangan
11 – 19	Sama sekali tidak baik	Tidak dapat digunakan
20 – 28	Kurang Baik	Harus dikonsultasikan lagi
29 – 37	Baik	Dapat dipakai dengan sedikit revisi
38 – 46	Sangat Baik	Dapat dipakai tanpa revisi

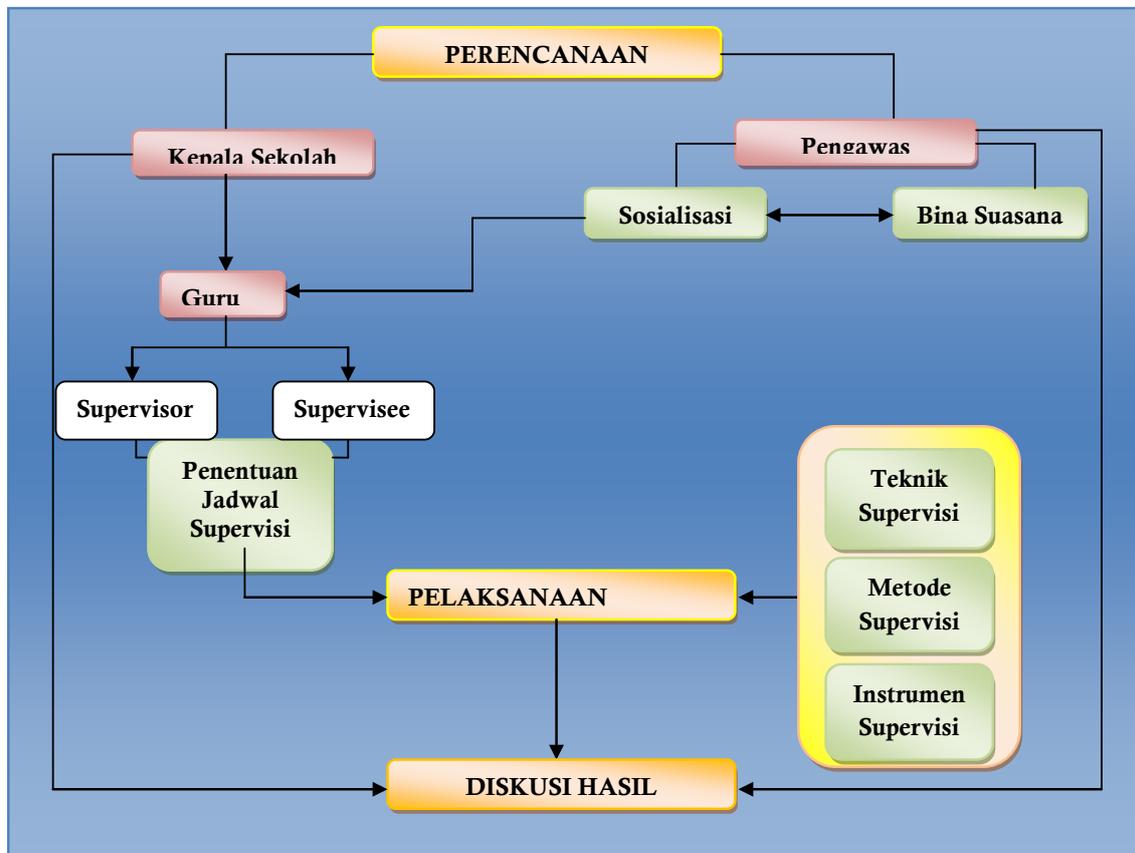
Berdasarkan penilaian dari ahli dan praktisi terhadap model supervisi akademik berbasis evaluasi diri guru dan penilaian rekan sejawat diperoleh skor rerata 40.50 dan dinyatakan model berkategori sangat baik dan dapat digunakan untuk uji coba.

Model Final Supervisi Akademik Berbasis Evaluasi Diri Guru dan Penilaian Rekan Sejawat

Setelah dilakukan validasi terhadap draf model dan panduan, langkah selanjutnya adalah melakukan revisi model untuk selanjutnya hasil revisi draf model tersebut dijadikan sebagai model hipotetik. Model hipotetik digunakan untuk uji coba terbatas dan uji coba luas.

Uji coba terbatas dan luas dilakukan melalui diskusi dengan responden, untuk selanjutnya dilakukan evaluasi model dan uji efektivitas model.

Dalam uji coba terbatas dan luas, responden memberikan saran dan masukan terhadap model hipotetik. Saran dan masukan tersebut untuk selanjutnya digunakan sebagai bahan revisi model hipotetik. Hasil revisi model hipotetik tersebut untuk selanjutnya dirumuskan sebagai model final supervisi akademik berbasis evalua-



Gambar 1. Model final supervisi akademik berbasis evaluasi diri guru dan penilaian rekan sejawat

Tabel 2. Hasil uji efektivitas model Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
YBar - XBar Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
Positive Ranks	39 ^b	20.00	780.00
Ties	1 ^c		
Total	40		

a. YBar < XBar

b. YBar > XBar

c. YBar = XBar

Test Statistics^b

	YBar - XBar
Z	-5.445 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

si diri guru dan penilaian rekan sejawat. Adapun model final supervisi akademik berbasis evaluasi diri guru dan penilaian rekan sejawat dapat dilihat pada gambar 1.

Terhadap model supervisi akademik, responden memberikan evaluasi bahwa model tersebut bermanfaat, mudah, fleksibel dalam alokasi waktu, dan mudah untuk diterapkan. Sedangkan hasil uji efektivitas model diperoleh hasil sebagai berikut.

Hipotesis statistik untuk uji beda :

$H_0:H_0$: Tidak ada perbedaan signifikan antara pre dan post

$H_a:H_a$: Ada perbedaan signifikan antara pre dan post

Dasar pengambilan keputusan, dengan melihat Asymp. Sig. (2-tailed) pada output uji Wilcoxon. Jika $\geq 0,05 \geq 0,05$ maka H_0H_0 diterima, sebaliknya jika $p < 0,05 p < 0,05$ maka H_0H_0 ditolak.

Kesimpulan:

$0,00 < 0,05$ berarti H_0 ditolak atau H_a diterima.

Model supervisi akademik yang dikembangkan berbasis evaluasi diri guru dan penilaian rekan sejawat dinilai efektif bagi guru SMK di kabupaten Wonosobo. Hal tersebut karena evaluasi diri guru dapat digunakan untuk pengembangan diri guru. Evaluasi diri guru tidak hanya ditujukan untuk mengukur ketercapaian tetapi juga untuk mendiagnosis kelebihan dan kelemahan diri serta meningkatkan diri. Evaluasi diri guru juga merupakan alat belajar mandiri (*self-directed device*) yang bisa digunakan untuk mengembangkan diri (Prietsley, 1982). Hal tersebut sejalan dengan ha-

sil penelitian *review* Wade (Glatthorn, 1990:201) dari berbagai hasil penelitian yang berkaitan dengan pengembangan staf menunjukkan bahwa belajar secara *independent* menghasilkan dampak peningkatan staf yang paling tinggi dibandingkan dengan teknik pengembangan lainnya.

Basis pengembangan supervisi akademik dengan menggunakan penilaian rekan sejawat, hal tersebut dilandaskan bahwa dalam *peer-assesment* guru dapat saling memberikan umpan balik antar sesam dan dapat terlibat dalam pemberian nilai (*marking*). Clarke (2005: 84) mengakui bahwa cara pemberian nilai (*marking*) dari rekan sejawat kurang bernilai daripada yang dilakukan oleh pengajar, meskipun demikian kebiasaan ini perlu dilakukan. Black et al dalam Clarke (2005: 88) justru menegaskan bahwa *peer-assesment* merupakan umpan balik yang efektif selama proses belajar berlangsung, karena mahasiswa lebih bebas saling menerima dan memberi kritik, dan bahasa yang digunakan adalah bahasa sehari-hari, lebih alami daripada bahasa formal.

Simpulan

Berdasarkan pada hasil dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Model faktual supervisi akademik pengawas dalam membimbing guru menyusun karya tulis ilmiah adalah (1) pengawas sekolah mulai melakukan pemberitahuan bahwa akan dilakukan supervisi akademik kepada pihak sekolah, (2) Pengawas sekolah memeriksa kelengkapan administrasi urikulum dan dokumen pembelajaran yang dimiliki oleh guru, (3) Pengawas melakukan observasi kelas dengan mengambil beberapa sampel guru saja, bahkan

seringkali observasi kelas tidak dilaksanakan, (4) Pelaksanaan supervisi akademik seringkali atas inisiatif dari sekolah terutama dalam rangka akreditasi sekolah.

2. Desain model supervisi akademik yang dikembangkan adalah model supervisi akademik berbasis evaluasi diri guru dan penilaian rekan sejawat.
3. Model final supervisi akademik kelompok berbasis evaluasi diri guru dan penilaian rekan sejawat berdasarkan evaluasi model yang dilakukan oleh responden layak dan efektif untuk diterapkan.

Ucapan Terima Kasih

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulis bisa melakukan dan menuntaskan penelitian. Terima kasih penulis sampaikan kepada P2TK Dikmen Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Semarang sebagai penyelenggara program pendidikan kepengawasan sekolah.

Daftar Pustaka

- Darling-Hammond, Linda. 2006. *Constructing 21st-Century Teacher Education*. Journal of Teacher Education. Vol 57, No.X.
- Glanz, Jeffrey & Susan Sullivan. 2005. *Supervision that Improves Teaching: Strategies & Techniques*. US: Corwin Press.
- Glatthorn, A.A.1990. *Supervisory leadership: Introduction to instructional supervision*. New York: Harper Collins Pub.
- Glickman, Carl D., Stephen P. Gordon & Jovita M. Ross-Gordon. 1998. *Supervision and Instructional Leadership*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Lucio, William H & John D. McNeil. 1968. *Supervision: A Synthesis of Thought and Action*. McGraw-Hill.
- Nolan, James & Linda Hoover. 2005. *Teacher Supervision and Evaluation: Theory into Practice*. NJ: John Wiley and Sons, Inc.
- Oliva, Peter F. 1979. *Supervision for Today's School*. NJ: John Wiley and Sons, Inc.
- Zepeda, Sally J. 2007. *Instructional Supervision, Applying Tools and Concepts*. NY: Eye on Education, Inc