

SUPERVISI PENDIDIKAN

Editor : Toman Sony Tambunan



Bismar Sibuea
Heru Christianto
Dewi Lestarani
Siti Zulaichoh
Arisatul Muwafiqoh
Khoirul
Dorthea Maria Woga Nay
Sumarsih
Wiwin Nur Aeni
Endi Rochaendi
Juvrianto Chrissunday Jakob

SUPERVISI PENDIDIKAN

Bismar Sibuea
Heru Christianto
Dewi Lestarani
Siti Zulaichoh
Arisatul Muwafiqoh
Khoirul
Dorthea Maria Woga Nay
Sumarsih
Wiwin Nur Aeni
Endi Rochaendi
Juvrianto Chrissunday Jakob

Penerbit



CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

SUPERVISI PENDIDIKAN

Bismar Sibuea
Heru Christianto
Dewi Lestarani
Siti Zulaichoh
Arisatul Muwafiqoh
Khoirul
Dorthea Maria Woga Nay
Sumarsih
Wiwin Nur Aeni
Endi Rochaendi
Juvrianto Chrissunday Jakob

Editor :

Toman Sony Tambunan

Tata Letak :

Linda Setia Kasih Zendrato

Desain Cover :

Nathanael

Ukuran :

A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :

iv, 191

ISBN :

978-623-195-134-2

Terbit Pada :

Maret 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)

Melong Asih Regency B40 - Cijerah

Kota Bandung - Jawa Barat

www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi ini dalam bentuk Bunga Rampai dapat diselesaikan penulisannya dengan baik, dipublikasikan, dan dapat sampai di hadapan pembaca. Bunga Rampai ini disusun oleh sejumlah Dosen, dan praktisi sesuai dengan kepakarannya masing-masing.

Buku ini diharapkan dapat hadir memberi kontribusi positif dalam penyebaran ilmu pengetahuan, khususnya terkait dengan berbagai teori dalam konsep supervisi di bidang pendidikan. Buku ini memberikan nuansa berbeda yang saling menyempurnakan dari setiap pembahasannya, bukan hanya dari segi konsep yang tertuang secara terperinci, tetapi juga melalui penyampaian contoh penerapan yang sesuai dan mudah dipahami.

Sistematika buku "Supervisi Pendidikan" ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 11 Bab yang dibahas secara rinci dalam pembahasan mengenai konsep dasar supervisi dalam bidang pendidikan, diantaranya: Pengantar Supervisi Pendidikan, Teori Supervisi Pendidikan, Teknik dan Pendekatan Supervisi Pendidikan, Model dan Metode Supervisi Pendidikan, Prinsip Supervisi Pendidikan, Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan, Program Supervisi Pendidikan, Konsep Evaluasi Program Supervisi Pendidikan, Supervisi Klinis, Kompetensi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah, Efektivitas Peran Supervisor dalam Supervisi Pendidikan.

Kami menyadari bahwa tulisan ini jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, kami mengharapkan masukan dan saran dari pembaca demi penyempurnaan lebih lanjut. Akhirnya kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam proses penyusunan dan penerbitan buku ini, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku Bunga Rampai ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Februari 2023

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
1 PENGANTAR SUPERVISI PENDIDIKAN.....	1
Pendahuluan	1
Tujuan Supervisi	4
Jenis-jenis Supervisi Pendidikan	6
Fungsi Supervisi	7
Prinsip-prinsip Supervisi	11
2 TEORI SUPERVISI PENDIDIKAN.....	15
Pengertian Supervisi Pendidikan.....	15
Supervisi Akademik	18
Supervisi Manajerial	24
Supervisi Administrasi.....	25
Supervisi Lembaga.....	27
3 TEKNIK DAN PENDEKATAN SUPERVISI PENDIDIKAN	31
Teknik Supervisi Pendidikan.....	32
Pendekatan Supervisi	41
4 MODEL DAN METODE SUPERVISI PENDIDIKAN	47
Model Supervisi Pendidikan	48
Metode Supervisi Pendidikan	51
5 PRINSIP SUPERVISI PENDIDIKAN	67
Makna Prinsip	67
Prinsip-prinsip Supervisi	69
6 RUANG LINGKUP SUPERVISI PENDIDIKAN.....	83

	Ruang Lingkup Supervisi dalam Pendidikan	83
	Langkah-langkah Supervisi dalam Ruang Lingkup Pendidikan	87
	Aspek-aspek Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan	88
	Kapabilitas Supervisor dalam Lingkup Pendidikan	91
	Efektivitas Supervisi dalam Lingkup Pendidikan	93
7	PROGRAM SUPERVISI PENDIDIKAN	99
	Pendahuluan	99
	Pengertian Program Supervisi Pendidikan.....	100
	Fungsi dan Tujuan Program Supervisi Pendidikan	101
	Isi Program Supervisi Pendidikan	103
	Jenis dan Prioritas Program.....	106
	Prinsip Program Supervisi.....	107
	Tahapan Penyusunan Program	108
	Penilaian Program Supervisi	110
8	KONSEP EVALUASI PROGRAM SUPERVISI PENDIDIKAN	115
	Pendahuluan	115
	Pengertian Evaluasi Program	115
	Perbedaan Monitoring dan Evaluasi Program.....	118
	Model-model Evaluasi Program.....	119
	Evaluasi Program Supervisi Pendidikan.....	123
	Tujuan Evaluasi Supervisi	127
	Langkah–langkah Evaluasi Program Supervisi....	129

9	SUPERVISI KLINIS.....	133
	Definisi	133
	Ciri-Ciri	134
	Tujuan	135
	Langkah-langkah Supervisi Klinik	137
	Kompetensi Supervisor	142
	Supervisi Klinik Melalui <i>Peer Coaching</i>	145
10	KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI PENGAWAS SEKOLAH	151
	Pendahuluan	151
	Kompetensi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah.....	157
	Kesimpulan.....	169
11	EFEKTIVITAS PERAN SUPERVISOR DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN	175
	Pendahuluan	175
	Supervisor dalam Dunia Pendidikan	176
	Peran Supervisor: Apakah Penting?	179
	Supervisor dan Supervisi Pendidikan.....	182

KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI PENGAWAS SEKOLAH

Dr. Endi Rochaendi, M.Pd.
Universitas Alma Ata

Pendahuluan

Kedudukan Kepala dan Pengawas Sekolah memegang posisi kunci dan fundamental dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan. Di lihat dari tugas pokok dan fungsinya, keduanya berkontribusi secara signifikan dan strategis bagi kepentingan perluasan akses dan pemerataan layanan pendidikan serta peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan pada berbagai jenjang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah (PAUDDIKDASMEN). Pada sisi ini keduanya dapat dikatakan sebagai katalisator pendidikan yang mendorong terjadinya perubahan profil satuan pendidikan ke arah yang lebih maju, berkualitas dan progresif. Atau menurut Krajewsky bahwa Kepala dan Pengawas Sekolah merupakan *the key to quality in the school and must be catalyst when its comes to the quality of educational programs* (Hartinah, 2011).

Merujuk Pemandikbudristek RI Nomor 40 Tahun 2021 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah bahwa Kepala Sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin pembelajaran dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak, taman kanak-kanak luar biasa, sekolah dasar, sekolah luar

biasa, sekolah menengah pertama, sekolah menengah pertama luar biasa, sekolah menengah atas, sekolah menengah kejuruan, sekolah menengah atas luar biasa atau Sekolah Indonesia di luar negeri. Beban kerja yang menjadi tugas pokok dan fungsinya mencakup tiga bidang yaitu: (a) bidang manajerial berkaitan dengan pengelolaan dan penyelenggaraan satuan pendidikan terdiri atas: (1) merencanakan program sekolah, (2) mengelola delapan standar nasional pendidikan, (3) melaksanakan pengawasan dan evaluasi, (4) melaksanakan kepemimpinan sekolah dan (5) mengelola sistem informasi manajemen sekolah, (b) bidang pengembangan kewirausahaan yaitu merencanakan, melaksanakan dan melaksanakan evaluasi program kewirausahaan sehingga sekolah memiliki sumber daya yang mampu mendukung pengelolaan dan penyelenggaraan satuan pendidikan dan (c) merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan supervisi dan pembinaan kepada para guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam rangka (a) mengembangkan pembelajaran yang berpusat kepada peserta didik, (b) mewujudkan lingkungan belajar yang aman, nyaman dan inklusif, (c) membangun budaya refleksi dalam pengembangan ekosistem pendidikan dan pengelolaan program satuan pendidikan, dan (d) meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar peserta didik. Di samping itu, Kepala Sekolah memiliki beban kerja lainnya yaitu melaksanakan tugas pembelajaran agar proses pembelajaran tetap berlangsung pada satuan pendidikan apabila terjadi kekurangan guru di satuan pendidikan binaanya.

Melihat gambaran beban kerja sebagaimana tersebut di atas, maka tugas pokok dan fungsi Kepala Sekolah pada dasarnya terkonsentrasi sebagai (a) pendidik (*educator*) berkaitan dengan peningkatan kemampuan profesional seluruh pendidik dan tenaga pendidikan yang berada dalam lingkup satuan pendidikannya, (b) manajer berkaitan dengan pengembangan program-program pendidikan, (c) administrator berkaitan dengan pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan, (d) penyelia (*supervisor*) berkaitan dengan pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, (e)

pemimpin (*leader*) berkaitan dengan pertanggungjawaban dan akuntabilitas kinerja satuan pendidikan, (f) entrepreneurship (*innovator*) berkaitan dengan pelaksanaan pembaharuan dan perubahan mekanisme satuan pendidikan dan (g) pencipta iklim kerja (*climator*) berkaitan dengan pengaturan lingkungan kerja, dan suasana kerja di satuan pendidikan. Tugas pokok dan fungsi tersebut di atas lebih dikenal dengan sebutan EMASLIM (Slamet, Usman, Ridlo, Prasajo, & Syamsul, 2010); (Bachtiar & Nurochmah, 2018);(Qistiyah, Milatul, & Karwanto, 2020). Sederhananya, tugas dan peran kepala sekolah adalah memberikan panduan, tuntunan, bimbingan, membangun, dan memberikan memberi motivasi kerja, menjalankan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberi supervisi atau pengawasan yang efisien berdasarkan ketentuan waktu dan perencanaan (Pujiyanto, Arafat, & Stiawan, 2020). Dalam hal ini bisa dikatakan bahwa kepala sekolah memiliki tugas pokok dan fungsi yaitu: (a) *a school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by facilitating the development, articulation, implementation, and stewardship of a vision of learning that is shared and supported by the school community, dan (b) have established proficiencies that they believe to be critically important to principal leadership* (Cunningham & Cordeiro, 2003).

Pengawas sekolah adalah guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat dalam jabatan pengawas satuan pendidikan. Berdasarkan Permendikbud RI Nomor 36 Tahun 2019 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah arti pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Hal-hal yang menjadi beban kerja pengawas sekolah diantaranya adalah (a) melaksanakan tugas pengawasan, pembimbingan dan pelatihan profesional terhadap guru dan (b) melaksanakan pembinaan, pemantauan, penilaian dan pembimbingan terhadap guru dan kepala sekolah di

satuan pendidikan binaanya. Lebih luasnya tugas yang dilakukan pengawas sekolah yaitu: (a) melaksanakan pembinaan Guru dan/atau Kepala Sekolah, (b) memantau pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan, (c) melaksanakan penilaian kinerja Guru dan/atau Kepala Sekolah, (d) melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan pada sekolah binaan, (e) melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional bagi Guru dan Kepala Sekolah, (f) melaksanakan pembimbingan dan pelatihan Kepala Sekolah dalam menyusun program sekolah, rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah, dan sistem informasi dan manajemen, (g) melaksanakan pembimbingan dan pelatihan profesional Guru dan Kepala Sekolah dalam pelaksanaan penelitian tindakan, dan (h) evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan.

Sejalan dengan hal tersebut, Wiles dan Bondi (1986) menjelaskan bahwa terdapat peran pengawas sekolah sebagai berikut : (1) *Developer of people* yaitu membantu guru mendesain kurikulum dan program satuan pendidikan dengan memperhatikan kebutuhan dan keberagaman siswa, (2) *Curiculum developer* yaitu pelibatan pengawas sekolah bersama para stakeholder pendidikan dalam perencanaan dan pengembangan kurikulum, (3) *Instructional specialist* yaitu peran pengawas sekolah dalam melakukan pengkajian, komunikasi dan pengajaran dalam kaitannya dengan metode belajar mengajar, membangun komunikasi yang efektif dengan ekosistem pendidikan agar program-program pendidikan bisa diimplementasikan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, (4) *Human relation workers* yaitu peran pengawas dalam melaksanakan jalinan hubungan kerjasama dan berinteraksi dengan berbagai komunitas pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan, (5) *Staff developers*, yaitu peran pengawas sekolah dalam memfasilitas dan membuat perencanaan, pelaksanaan serta pengendalian

dan evaluasi program kemampuan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan secara berkelanjutan, (6) *Administrator* yaitu peran pengawas sekolah dalam melaksanakan pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan secara efektif, efisien dan produktif, (7) *Manager of change* yaitu peran pengawas sekolah melakukan pengelolaan sistem dan mekanisme adaptasi perubahan atas program-program satuan pendidikan, dan (8) *Evaluator* yaitu peran pengawas sekolah dalam melaksanakan penilaian terhadap semua program dan kegiatan meliputi seluruh sumber daya (pembiayaan, sarana dan prasarana serta pendukung kegiatan lainnya) yang dapat dijadikan basis perbaikan dan pembinaan untuk kegiatan selanjutnya (Rakhmah W, Noor, Dewi Hermawan, & Zamjani, 2019). Dari gambaran sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa pengawas sekolah mempunyai peran yang sangat strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan terutama berkaitan dengan upaya pengembangan profesionalitas guru dan kepala sekolah.

Dari gambaran yang dijelaskan dapat disimpulkan bahwa pengawas sekolah mengelaborasi empat dimensi, diantaranya: (a) *support*, (b) *trust*, (c) *challenge* dan (d) *networking and collaboration*. Dimensi *support* memperlihatkan bahwa pengawas sekolah harus mampu memberikan dukungan kepada pengelola satuan pendidikan dalam upaya melaksanakan peningkatan dan pengembangan sistem, kapasitas dan sumber daya manusia di satuan pendidikan untuk kepentingan pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di masa-masa yang akan datang. Dimensi *trust* adalah upaya yang dilaksanakan oleh pengawas sekolah untuk membina kepercayaan stakeholder pendidikan dengan memberikan gambaran mengenai profil dinamika satuan pendidikan di masa depan yang lebih baik dan lebih menjanjikan. Dimensi yang ketiga adalah dimensi *challenge* yang diartikan bahwa pengawas sekolah harus mampu memberikan tantangan kepada para pengelola dan penyelenggara satuan pendidikan untuk mengimplementasikan peningkatan kualitas satuan pendidikan.

Sedangkan dimensi yang terakhir yaitu dimensi *networking and collaboration* yaitu peran pengawas sekolah dalam membentuk jaringan kerja dan saling bekerjasama/melaksanakan kemitraan diantara ekosistem pendidikan yang terlibat dalam rangka meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi pendidikan di satuan pendidikan.

Sebagai upaya menuntaskan tugas pokok dan fungsinya termasuk mengimplementasikan peran dan penyelesaian tanggungjawabnya, maka kepala sekolah dan pengawas sekolah harus memiliki beragam kompetensi yang terukur, sistematis dan massip. Kompetensi yang dimaksud adalah keahlian dan pengetahuan yang relevan dan memungkinkan seseorang melaksanakan tugas atau aktifitas dalam suatu pekerjaan atau fungsi yang spesifik. Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap orang yang meliputi aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standarisasi yang diharapkan (BNSP, 2014). Beberapa pengertian lain tentang kompetensi yaitu sebagai berikut: (a) karakteristik pribadi yang dapat ditunjukkan seperti pengetahuan, keterampilan dan perilaku pribadi seperti kepemimpinan (Dessler, 2017), kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau suatu tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2016), dan (c) kemampuan perseorangan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian, dan sikap (Edison, Anwar, & Komariyah, 2016). Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa kompetensi berfokus pada pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Lebih jauhnya bahwa kompetensi adalah perpaduan keterampilan, pengetahuan dan sikap yang kompleks dalam rangka menyelesaikan tugas pokok dan fungsi secara efektif, efisien dan produktif.

Kompetensi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah

Sebagaimana dijelaskan dimuka bahwa kompetensi dapat dideskripsikan sebagai perpaduan dari aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku seseorang dan atribut perseorangan lainnya yang memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja untuk keberhasilan sebuah kelembagaan/organisasi secara efektif, efisien dan produktif. Pada konteks tersebut kompetensi terdiri atas: (a) kompetensi inti yaitu kombinasi pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku kerja agar mampu melaksanakan tugas-tugas jabatan secara minimal dengan tingkat kesalahan minimal, dan biasanya kompetensi tersebut merujuk pada sejumlah pengetahuan dasar yang dibutuhkan dalam jabatan-jabatan yang khusus, (b) kompetensi penunjang merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan dan kecakapan dalam hal mental dan pembelajaran, ekspresi kualitas perseorangan, kecakapan bekerjasama dengan orang lain dan teknologi komputer sehingga pemegang jabatan mempunyai kecakapan dalam memberikan impresi lebih pada pihak lain tentang kompetensi dasar yang dimilikinya, dan (c) kompetensi spesifik yaitu kombinasi pengetahuan, keterampilan dan kecakapan dalam menangani dan memahami materi dan proses berbagai obyek yang terkait dengan jabatannya sehingga seseorang pemegang jabatan mampu melengkapi dirinya sedemikian rupa sehingga memiliki kecakapan integratif dalam melaksanakan tugas jabatan baik secara konseptual maupun operasional (Deperin, 2002). Dengan demikian pada dasarnya kompetensi menjelaskan tentang keahlian, kecakapan, pengetahuan, sikap dan perilaku kerja yang dimiliki seseorang dan dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kinerja yang telah ditetapkan.

Terdapat lima karakteristik dasar kompetensi meliputi: (a) pengetahuan, (b) keterampilan, (c) watak, (d) motif, dan (e) konsep diri. Pengetahuan dimaknai sebagai informasi yang dimiliki seseorang di bidang tertentu untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pekerjaannya sehingga diharapkan mampu untuk menyelesaikan

pekerjaannya secara optimal dan penuh tanggung jawab. Makna keterampilan diartikan sebagai dalam bentuk metode, teknik dan prosedur serta kecakapan lainnya dalam penuntasan pekerjaan. Sikap/Watak dipahami sebagai persepsi dan pola perilaku seseorang untuk merespon segala hal yang terjadi, misalnya kemampuan untuk mengontrol dirinya dalam kondisi tertentu. Motif merupakan pemikiran mendasar yang muncul dari dalam diri seseorang dan menjadi tujuan serta keinginan yang ingin dicapai dalam organisasi secara pribadi akan berdampak pada tindakan-tindakan yang dilakukannya. Selanjutnya, konsep diri yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk dapat meyakinkan dirinya, mendorong dirinya untuk bekerja dan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara baik dan optimal (Spencer & Spencer, 1993).

Rasionalisasi konsepsi sebagaimana tersebut di atas pada dasarnya menjiwai kompetensi kepala sekolah dan pengawas sekolah yang dipersyaratkan. Berdasarkan Permendiknas RI Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah dijelaskan bahwa kompetensi kepala sekolah terdiri atas kompetensi: (a) kepribadian, (b) manajerial, (c) kewirausahaan, (d) supervisi dan (e) sosial yang didalamnya mengandung aspek pengetahuan, keterampilan, sikap perilaku, motif dan konsep diri. Penjelasan lebih lengkap mengenai dimensi kompetensi kepala sekolah tersebut dinyatakan pada tabel berikut:

Tabel 1. Dimensi Kompetensi dan Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

No.	Dimensi Kompetensi	Kompetensi	
1.	Kepribadian	a.	Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
		b.	Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.

		c.	Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
		d.	Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
		e.	Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
		f.	Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2.	Manajerial	a.	Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
		b.	Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
		c.	Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
		d.	Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
		e.	Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
		f.	Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
		g.	Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

		h.	Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
		i.	Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
		j.	Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
		k.	Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
		l.	Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah.
		m.	Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
		n.	Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
		o.	Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
		p.	Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan

			pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
3.	Kewirausahaan	a.	Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
		b.	Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
		c.	Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
		d.	Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
		e.	Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4.	Supervisi	a.	Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
		b.	Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
		c.	Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

5.	Sosial	a.	Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
		b.	Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
		c.	Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Sementara kompetensi pengawas sekolah didasarkan pada Permendiknas RI Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, bahwa kompetensi pengawas sekolah terdiri atas: (a) kompetensi kepribadian, (b) kompetensi supervisi manajerial, (c) kompetensi supervisi akademik, (d) kompetensi evaluasi pendidikan, (e) kompetensi penelitian pengembangan dan (f) kompetensi sosial. Kejelasan operasional mengenai rincian kompetensi pengawas sekolah dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Dimensi Kompetensi dan Kompetensi Pengawas Sekolah/Madrasah

No.	Dimensi Kompetensi	Kompetensi	
1.	Kompetensi Kepribadian	a.	Memiliki tanggungjawab sebagai pengawas satuan pendidikan.
		b.	Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas jabatannya.
		c.	Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggungjawabnya.
		d.	Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pada stakeholder pendidikan.
2.		a.	Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam

	Kompetensi Supervisi Manajerial		rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
		b.	Menyusun program kepengawasan berdasarkan visi-misi-tujuan dan program pendidikan di sekolah.
		c.	Menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah.
		d.	Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah.
		e.	Membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah.
		f.	Membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah.
		g.	Mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah.
		h.	Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah.
3.	Kompetensi Supervisi Akademik	a.	Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan di

			satuan pendidikan atau mata pelajaran di satuan pendidikan.
		b.	Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/ bimbingan tiap bidang pengembangan di satuan pendidikan atau mata pelajaran di satuan pendidikan.
		c.	Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di satuan pendidikan atau mata pelajaran di satuan pendidikan berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.
		d.	Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui bidang pengembangan di satuan pendidikan atau mata pelajaran di satuan pendidikan.
		e.	Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan di satuan pendidikan atau mata pelajaran di satuan pendidikan.
		f.	Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk

			mengembangkan potensi siswa pada tiap bidang pengembangan di satuan pendidikan atau mata pelajaran di satuan pendidikan.
		g.	Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di satuan pendidikan atau mata pelajaran di satuan pendidikan.
		h.	Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/ bimbingan tiap bidang pengembangan di satuan pendidikan atau mata pelajaran satuan pendidikan.
4.	Kompetensi Evaluasi Pendidikan	a.	Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/ bimbingan di sekolah.
		b.	Membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di satuan pendidikan atau mata pelajaran di satuan pendidikan.
		c.	Menilai kinerja kepala sekolah, guru dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran/ bimbingan tiap bidang pengembangan di satuan pendidikan atau mata

			pelajaran di satuan pendidikan.
		d.	Memantau pelaksanaan pembelajaran/ bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di satuan pendidikan atau mata pelajaran di satuan pendidikan.
		e.	Membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di satuan pendidikan atau mata pelajaran di satuan pendidikan.
		f.	Mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan staf sekolah.
5.	Kompetensi Penelitian Pengembangan	a.	Menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian dalam pendidikan.
		b.	Menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karirnya sebagai pengawas.
		c.	Menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif.
		d.	Melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan, dan perumusan kebijakan pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok tanggung jawabnya.

		e.	Mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif.
		f.	Menulis karya tulis ilmiah (KTI) dalam bidang pendidikan dan atau bidang kepengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan.
		g.	Menyusun pedoman/panduan dan atau buku/modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di sekolah.
		h.	Memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan maupun pelaksanaannya di sekolah.
6.	Kompetensi Sosial	a.	Bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
		b.	Aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan.

Kedua platform formulasi kompetensi sebagaimana dijelaskan dalam tabel menghasilkan tiga ciri yaitu (a) adanya substansi atau materi yang harus dikuasai oleh kepala dan pengawas sekolah terkait dengan pelaksanaan tugas pokoknya, (b) adanya performance atau tampilan perilaku nyata dari kepala dan pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai pencerminan materi yang telah dikuasainya serta, (c) adanya hasil dari performance perilaku nyata kepala dan pengawas sekolah dalam bentuk kinerja dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya (Syamsu, 2018). Pada konteks tersebut terdapat beberapa kompetensi dasar, yaitu: (a) kompetensi pedagogik terdiri atas (1) kemampuan untuk penguasaan prosedur dan teknik manajerial, kepemimpinan sekolah, serta pengembangan sumber daya manusia pada satuan pendidikan secara efektif, (2) memahami secara utuh masalah-masalah yang berkembang dan pekerjaan dalam

berbagai perspektif, (3) kemampuan untuk menganalisis permasalahan pendidikan dari berbagai sudut pandangan (filsafat pendidikan, psikologi pendidikan, psikologi perkembangan, perilaku organisasi serta sosiologi dan andragogy), dan (4) kemampuan untuk mengembangkan metoda, teknik dan pendekatan pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan yang efektif, (b) kompetensi profesional yaitu melaksanakan pembinaan keprofesian berkelanjutan dan pelaksanaan delapan standar nasional pendidikan, (c) kompetensi personal yaitu memiliki kesadaran dan komitmen terhadap tugas pokok dan fungsi, memiliki kreativitas dan tingkat adaptasi dalam peningkatan kapasitas satuan pendidikan, memiliki kemampuan berpikir secara kontekstual, dan bersikap terbuka dan mempunyai rasa ingin tahun dalam rangka memperbaiki mutu pendidikan termasuk didalamnya memiliki motivasi kerja dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, dan (d) kompetensi sosial diantaranya: (1) memiliki kemampuan antisipatif terhadap hal yang bersifat negatif dan positif yang mempengaruhi pendidikan, (2) kemampuan untuk mengendalikan dan mengukur situasi sosial yang kurang menguntungkan terhadap pendidikan. (3) kemampuan bekerjasama dan berkolaborasi dengan organisasi profesi serta organisasi sosial kemasyarakatan lainnya termasuk dengan Komite Sekolah dalam perluasan dan peningkatan mutu pendidikan, (4) memiliki kemampuan untuk mengelola konflik dan transparansi akuntabilitas pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan (Marsidin, 2018).

Ringkasnya, Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah tersebut pada dasarnya memiliki: (a) memiliki kemampuan teknis yaitu keterampilan metoda, teknik dan prosedur dalam melaksanakan kegiatan/kerja, (b) memiliki kemampuan yang bersifat kemanusiaan yaitu kemampuan untuk memahami perilaku, proses kerjasama, isi hati, dan kemampuan menciptakan kerjasama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatic serta berperilaku agar dapat diterima oleh para pendidik dan tenaga kependidikan lainnya, serta (c) memiliki kemampuan membuat konsepsi dengan pengertian mampu menganalisa, mampu untuk berpikir secara

rasional, ahli dalam berbagai konsepsi dan memiliki pandangan yang futuristik. Dengan kata lain memiliki kompetensi teknis, human dan manajemen. Kemampuan teknis berhubungan dengan kemampuan menggunakan pengetahuan, metoda, teknik dan peralatan dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Kemampuan human berkaitan dengan kecakapan berkomunikasi, interaksi dan kolaborasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Sedangkan kemampuan manajerial dalam ruang lingkup ketatalaksanaan dan koordinasi sinergi dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan yang dibinanya (Hermawan, 2009).

Kedua platform kompetensi tersebut diharapkan memunculkan sebuah konstruksi *professional vitality*, yang terdiri atas *passion, vigor, facility, and satisfaction* (Harvey & Donaldson, 2003) dalam menciptakan profil kepala dan pengawas sekolah masa depan. Deskripsi Kepala Sekolah masa depan adalah kepala sekolah yang berkarakter sebagai berikut: (a) memiliki gairah bekerja yang sangat tinggi untuk pencapaian tujuan satuan pendidikannya (*passion*), (b) mempunyai kemampuan sikap, kemampuan pengetahuan dan keterampilan teknis (*vigor*), memiliki kecerdasan kepemimpinan dan pengambilan keputusan (*facility*) dan mempunyai kesenangan dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi (*satisfaction*) (Rochaendi, Wahyudi, Arifin, & Salim, 2021).

Kesimpulan

Kepala sekolah dan pengawas sekolah mempunyai peran yang strategis dan fundamental dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan diberbagai jenjang/jalur/jenis pendidikan, terutama berkaitan dengan upaya perluasan akses dan peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran. Sejumlah kompetensi yang sangat diperlukan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, yaitu: (a) Kepala sekolah memerlukan beberapa kompetensi, diantaranya: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi sosial, (3)

kompetensi manajerial, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi kewirausahaan, dan (b) Pengawas sekolah memerlukan beberapa kompetensi yang terdiri atas: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi sosial, (3) kompetensi supervisi manajerial, (4) kompetensi supervisi akademik, (5) kompetensi evaluasi pendidikan, dan (6) kompetensi penelitian dan pengembangan. Kombinasi dari pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku kepala sekolah dan pengawas sekolah diharapkan mampu melaksanakan tugas-tugas jabatan secara minimal dengan tingkat kesalahan minimal, memberikan impresi lebih pada pihak lain tentang kompetensi dasar yang dimilikinya, dan mampu menangani dan memahami materi dan proses berbagai obyek yang terkait dengan tugas dan jabatannya. Pada gilirannya akan memperlihatkan *professional vitality*, yang terdiri atas *passion* (gairah kerja), *vigor* (kemampuan dan kecakapan), *facility* (kepemimpinan dan legislasi), *and satisfaction* (kesenangan dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi).

Daftar Pustaka

- Bachtiar, M., & Nurochmah, A. (2018). Kinerja Kepala Sekolah. *Seminar Nasional Administrasi Pendidikan dan Manajemen Pendidikan* (pp. 105-110). Makassar: Universitas Negeri Makassar.
- BNSP. (2014). *Info Kompetensi*. Retrieved from <https://kompetensi.info/kompetensi-kerja/apa-itu-kompetensi.html>.
- Cunningham, W. G., & Cordeiro, P. A. (2003). *Educational Leadership, A Problem Based Approach*. Boston: Pearson Education.
- Deperin. (2002). *Program Pengembangan SDM Aparatur Dengan Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Departemen Perindustrian Republik Indonesia.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. England: Pearson Education Limited.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Hartinah, S. (2011). Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMK Negeri. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 17(1), 12-27.
- Harvey, T., & Donaldson, G. (2003). Professional Vitality: Do you have it? *Principal: The Embattled Principal*, 83(1), 30-33.
- Hermawan, D. (2009). *Bahan Ajar: Pengawasan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan FIP Universitas Pendidikan Indonesia.
- Indonesia, R. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia.

- Indonesia, R. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia.
- Indonesia, R. (2019). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2019 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah Dan Pengawas Sekolah*. Jakarta: Berita Negara Republik Indonesia Nomor 1169.
- Indonesia, R. (2021). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia.
- Marsidin, S. (2018). *perpustakaan.upi.edu*. Retrieved from repository.upi.edu.
- Pujianto, Arafat, Y., & Stiawan, A. A. (2020). Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Air Salek. *Journal of Education Research*, 1(2), 106-113.
- Qistiyah, Milatul, E., & Karwanto. (2020). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 08(03), 271-284.
- Rakhmah W, D. N., Noor, I. H., Dewi Hermawan, I. K., & Zamjani, I. (2019). *Model Penguatan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah*. Jakarta: Pusat Penelitian, Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan, Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Rochaendi, E., Wahyudi, A., Arifin, A. S., & Salim, A. (2021). Penerapan Model Kirikpatrick Dalam Mengevaluasi Pelaksanaan Diklat Penguatan Kepala Sekolah Melalui Daring Dari Perspektif Pengajar. *Literasi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 12(2), 59-76. doi:DOI: [http://dx.doi.org/10.21927/literasi.2021.12\(2\).%25p](http://dx.doi.org/10.21927/literasi.2021.12(2).%25p)

- Slamet, Usman, H., Ridlo, K., Prasajo, L. D., & Syamsul, H. (2010). *Modul Leveling Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Kepala Sekolah/Madrasah Tingkat 1*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan Nasional.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Syamsu, Y. (2018). Mutu Kinerja Pengawas Sekolah Menengah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, XXV(1), 31-40.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja. Edisi Ke Lima*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Profil Penulis



Dr. Endi Rochaendi, M.Pd.

Adalah Lektor Manajemen Pendidikan di Program Studi (S-1) Pendidikan Guru Sekolah Dasar Universitas Alma Ata, Yogyakarta. Kariernya dimulai sebagai Pembantu Pimpinan di Kantor Depdikbud Kabupaten Majalengka Jawa Barat tahun 1991 kemudian bertugas di lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka Jawa Barat sebagai Fungsional Umum di Dinas Pendidikan. Pada tahun 2019 kemudian beralih tugas menjadi Tenaga Pengajar di Sekolah Tinggi Farmasi (STF) YPIB Cirebon Jawa Barat dan sejak tahun 2020 sampai dengan sekarang bekerja sebagai Dosen di Universitas Alma Ata.

Pendidikan dasar dan menengah (SD/SMP-SMA) ditamatkan di kampung kelahirannya, yakni Desa Loji Kecamatan Jatiwangi Kabupaten Majalengka Jawa Barat. Pada tahun 1990 menyelesaikan S-1 Perencanaan Pendidikan di IKIP Jakarta (Universitas Negeri Jakarta), kemudian tahun 1999 menamatkan S-2 Administrasi Pendidikan di IKIP Bandung (Universitas Pendidikan Indonesia) dan tahun 2018 berhasil menuntaskan S-3 Administrasi Pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.

Mata kuliah yang diampu dalam dua tahun terakhir ini adalah (a) manajemen pendidikan, (b) manajemen berbasis sekolah, (c) manajemen kelas, (d) kepemimpinan pendidikan, (e) profesi keguruan, (f) pengembangan kurikulum, (g) filsafat pendidikan, dan (h) ilmu pendidikan.

Email Penulis: endi.rochaendi@almaata.ac.id

- 1 PENGANTAR SUPERVISI PENDIDIKAN
Bismar Sibuea
- 2 TEORI SUPERVISI PENDIDIKAN
Heru Christianto
- 3 TEKNIK DAN PENDEKATAN SUPERVISI PENDIDIKAN
Dewi Lestarani
- 4 MODEL DAN METODE SUPERVISI PENDIDIKAN
Siti Zulaichoh
- 5 PRINSIP SUPERVISI PENDIDIKAN
Arisatul Muwafiqoh
- 6 RUANG LINGKUP SUPERVISI PENDIDIKAN
Khoirul
- 7 PROGRAM SUPERVISI PENDIDIKAN
Dorthea Maria Woga Nay
- 8 KONSEP EVALUASI PROGRAM SUPERVISI PENDIDIKAN
Sumarsih
- 9 SUPERVISI KLINIS
Wiwin Nur Aeni
- 10 KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH DAN KOMPETENSI PENGAWAS
SEKOLAH
Endi Rochaendi
- 11 EFEKTIVITAS PERAN SUPERVISOR DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN
Juvrianto Chrissunday Jakob

Editor :

Toman Sony Tambunan

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id



ISBN 978-623-195-134-2 (PDF)



9 786231 951342