

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dipaparkan hasil temuan penelitian dan analisis data lintas situs. Analisis lintas situs ini dilakukan untuk menyusun konsep yang didasarkan pada informasi empiris yang diperoleh selama penelitian dilapangan. Pada bagian ini akan diuraikan secara berurutan mengenai: 1. Konsep supervisi klinis untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru, 2. Pelaksanaan supervisi klinis untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru, dan 3. Hasil pasca supervisi klinis untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru.

#### **A. Konsep impementasi supervisi klinis untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru**

Secara umum supervisi memiliki kegunaan untuk memberikan bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik, melalui usaha peningkatan profesional guru. Memiliki kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang masing – masing guna membantu mereka melakukan perbaikan. Bilamana diperlukan dengan menunjukkan kekurang – kekurangan untuk diperbaiki sendiri.

Supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan bentuk layanan dan bantuan untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Bukan saja memperbaiki kemampuan mengajar tetapi juga

mengembangkan potensi kualitas guru. Dengan demikian, rangkaian supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah akan memperlancar pencapaian tujuan kegiatan belajar mengajar.

Supervisi Pendidikan mempunyai pengertian yang luas, yaitu segala sesuatu bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru – guru dan personil sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan – tujuan pendidikan. Itu berupa dorongan, bimbingan, kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru – guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan – pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat – alat pelajaran dan metode – metode mengajar yang lebih baik, cara – cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran, dan sebagainya. Dengan kata lain: Supervisi pendidikan adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.<sup>258</sup>

Adapun menurut Mosher dan Purpel yang dikutip oleh Binti Maunah, supervisi pendidikan adalah supervisi yang menitik beratkan pada fungsi kepemimpinan. ”kita menganggap bahwa tugas-tugas supervisi adalah untuk mengajar guru bagaimana mengajar dan memberikan kepemimpinan profesional dalam memformulasikan kembali pendidikan buat umum, lebih

---

<sup>258</sup> Purwanto, *Administrasi dan Supervisi pendidikan...*,76.

spesifik lagi memformulasikan kurikulumnya, system pengajarannya dan bentuk-bentuk pendidikan untuk umum tersebut.<sup>259</sup>

Menurut Makawimbang yang dikutip oleh Jasmani dalam bukunya *Supervisi pendidikan* mengatakan, dalam praktik supervisi pendidikan dikenal beberapa model supervisi yang selama ini dengan sadar atau tidak sadar diimplementasikan oleh supervisor dalam pelaksanaan tugasnya. Setiap model memiliki karakteristik atau kelebihan dan kekurangannya. Bisa jadi suatu model supervisi di satu sisi sangat *compatible* disuatu daerah dan satuan pendidikan tertentu, namun di sisi lain model tersebut sangatlah *uncompatible* di daerah dan satuan pendidikan lain.<sup>260</sup>

Maka ikhtiar untuk mencari model supervisi bagi supervisor /kepala sekolah adalah keniscayaan ketika mutu pendidikan menjadi target utama. Model supervisi dimaknakan sebagai bentuk atau kerangka sebuah konsep atau pola supervisi. Ia sebagai kerangka konseptual yang digunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melakukan suatu kegiatan supervisi.

Oleh karena itu, memahami model – model supervisi memiliki banyak keuntungan tersendiri bagi siapa pun yang berprofesi sebagai supervisor pendidikan. Dalam beberapa referensi supervisi pendidikan dikenal beberapa model supervisi yang dikembangkan dan yang selama ini telah diterapkan dalam dunia pendidikan atau di satuan pendidikan. Salah satunya model supervisi pendidikan adalah supervisi klinis.

---

<sup>259</sup> Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam: Teori dan Praktik...*, 20.

<sup>260</sup> Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan...*, 91.

Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.<sup>261</sup>

Sementara Eko Supriyanto yang dikutip oleh Donni menyatakan bahwa supervisi klinis adalah alat untuk memastikan bahwa penyelenggaraan pembelajaran yang dilakukan secara efektif melalui perencanaan yang sistematis, pengamatan dan umpan balik. Peran supervisi klinis adalah untuk membantu menuju pengembangan kemampuan guru melalui refleksi atas pengalaman praktik pembelajaran dan penerapan prinsip serta konsep upaya perbaikan secara mandiri.<sup>262</sup>

Powell dan Brodsky yang dikutip oleh Jasmani menyatakan, model supervisi adalah prinsip – prinsip disiplin proses tutorial yang diubah menjadi ketrampilan praktis, dengan empat fokus yang tumpang tindih, yakni administrasi, evaluasi, klinis dan suportif. Pengawasan adalah intervensi yang disediakan oleh anggota senior profesi untuk yang lebih junior atau anggota profesi yang sama. Hubungan ini bersifat evaluatif, meluas dari waktu ke waktu, dan memiliki tujuan simultan meningkatkan fungsi profesional dari orang yang lebih junior, pemantauan layanan profesional yang ditawarkan kepada klien bahwa dia atau mereka melihat, atau melayani sebagai

---

<sup>261</sup>Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan...*, 36.

<sup>262</sup> Donni Junni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ( Bandung : Alfabeta, 2014), 154.

*gatekeeper* dari mereka yang memasuki profesi tertentu.<sup>263</sup> Selanjutnya, model supervisi klinis ini mempunyai beberapa ciri sebagai berikut.<sup>264</sup>

1. Bantuan yang diberikan bukan bersifat instruksi atau memerintah.
2. Harapan dan dorongan supervisi timbul dari guru itu sendiri.
3. Guru memiliki satuan tingkat laku mengajar yang terintegrasi.
4. Suasana dalam pemberian supervisi penuh kehangatan, kedekatan dan keterbukaan.
5. Supervisi yang diberikan bukan saja pada keterampilan mengajar saja, melainkan pula mengenai aspek – aspek kepribadian guru.
6. Instrumen yang digunakan untuk observasi disusun atas dasar kesepakatan antara gurudengan supervisor .
7. Balikan yang diberikan harus secepat mungkin dan bersifat objektif.
8. Dalam percakapan balikan seharusnya datang dari pihak guru terlebih dahulu bukan dari supervisor.

Sementara prinsip – prinsip model supervisi klinis, antara lain sebagai berikut:<sup>265</sup>

1. Pelaksanaan supervisi harus berdasarkan inisiatif dari gurulebih dahulu.
2. Menciptakan hubungan manusiawi yang bersifat interaktif dan rasa kesejawatan.
3. Menciptakan suasana bebas untuk mengemukakan apa yang dialaminya.
4. Obyek kajiannya adalah kebutuhan profesional guru yang riil dan alami.

<sup>263</sup>Jasmani Asf dan Sayiful Mustofa, *Supervisi ...*, 97.

<sup>264</sup>Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam: Teori dan Praktik...*, 87.

<sup>265</sup>Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi...*, 98.

5. Perhatian dipusatkan pada unsur – unsur yang spesifik yang harus diangkat untuk diperbaiki.

Model supervisi klinis sesuai dengan kajian teori seperti yang telah dijelaskan diatas maka implementasinya memerlukan strategi atau langkah yang sistematis. Paling tidak terdapat tiga strategi atau langkah yang harus ditempuh supervisor, yaitu : perencanaan, pengamatan (observasi), dan (tahap akhir (analisis dan tindak lanjut).

Berdasarkan paparan data pada bab sebelumnya ditemukan bahwa strategi supervisi klinis yang ada di MAN Tlogo Blitar dan MAN Kunir Blitar. Konsep/Perencanaan supervisi klinis di MAN Tlogo Blitar dan MAN Kunir Blitar memiliki kesamaan dalam hal perencanaan adalah penyusunan dokumen perencanaan pelaksanaan dan perencanaan pemantauan dalam rangka membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran serta pendekatan personal kepada para guru karena dengan perhatian dari kepala madrasah maupun yayasan untuk proses suasana kelas dan proses ini diobeserve dalam jangka waktu lama sehingga hal – hal yang penting bisa diletakkan secara berurutan. Memerlukan hubungan baik antara kepala madrasah dengan guru. Memerlukan kemampuan menggunakan bahasa yang baik dan dapat digunakan untuk mengekspresikan karakter yang telah dilihat. Memerlukan kemampuan untuk memahami arti kejadian – kejadian yang terjadi dan mengapresiasi sisi kependidikannya para guru. perencanaan supervisi klinis yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan bentuk layanan dan bantuan

untuk meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas hasil belajar siswa. Untuk itu, supervisi klinis harus dilaksanakan berdasarkan data, fakta yang obyektif. Seorang guru menjelaskan bahwa perencanaan supervisi klinis yang dilakukan kepala sekolah sangatlah berpengaruh pada peningkatan kinerja guru. Karena hal itu sangat mendukung pada proses pelaksanaan KBM di dalam kelas, dengan adanya supervisi klinis ini sangat mendukung pada peningkatan kinerja guru. Hasilnya banyak perubahan yang terjadi di diri para guru yang sebelum malas membuat perangkat pembelajaran sekarang menjadi tertib dalam membuat perangkat pembelajaran. Dan tidak itu juga, dulu para guru sering membuat metode pembelajaran yang konvensional sekarang sudah ada perubahan sedikit yang membuat model pembelajaran yang beragam. Dengan begitu, supervisi klinis diterapkan kepala madrasah mengolah kata yang baik untuk mereka itu bisa membuat para guru merasa nyaman dan tidak sungkan apabila ada konsultasi terhadap keluhan dalam proses pembelajaran.

Perencanaan yang paling menentu dalam pelaksanaan supervisi klinis adalah kepekaan dari kepala madrasah dalam melihat problematika yang terjadi di lembaga pendidikan. Kepekaan kepala madrasah sangat membantu pula dalam pengembangan kompetensi guru yang bersangkutan. Perencanaan sangat berperan penting dalam keberhasilan kepala madrasah melaksanakan supervisi klinis. Dengan itu, kepala madrasah akan dapat mendorong guru untuk dapat berbuat lebih baik dan lebih banyak untuk lembaga pendidikan yang dipimpinya.

Pertemuan awal diadakan sebelum kegiatan mengajar/ latihan praktik yang dilaksanakan dalam suasana akrab dan terbuka. Guru/calon guru tidak perlu merasa takut akan dimarahi dan dinilai berbicara kurang sopan oleh supervisornya. Demikian juga guru/calon guru tanpa merasa kuatir dapat mengajukan rencana latihannya, cara dan alat untuk mengobservasi penampilannya. Pertemuan tersebut diharapkan berakhir dengan diperolehnya kesepakatan antara supervisor dan guru/calon guru. Ada beberapa aktivitas yang dapat dilakukan secara umum pada tahap awal (perencanaan) sebagai berikut:<sup>266</sup>

1. Menciptakan suasana yang intim (bersahabat) dan terbuka.
2. Mengkaji dan mendiskusikan rencana pembelajaran yang meliputi tujuan, metode, waktu, media, evaluasi hasil belajar, dan lain – lain terkait dengan pembelajaran.
3. Menentukan fokus observasi.
4. Menentukan alat bantu (instrument) observasi.
5. Menentukan teknik pelaksanaan observasi.

Yusuf A. Hasan dkk yang dikutip oleh Donni menyatakan bahwa langkah dalam perencanaan dilakukan hal – hal sebagai berikut:<sup>267</sup>

1. Supervisor bersama dengan orang yang disupervisi, misalkan guru, mulai membiicarakan rencana mengajar pada hari itu. Apa yang akan disajikan, bagaimana cara ia menyajikan bahan, sejauh mana peserta didik

---

<sup>266</sup>*Ibid.*,

<sup>267</sup>Donni Junni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi ...*, 165.



- dilibatkan dalam kegiatan belajar – mengajar, bagaimana guru mengetahui proses dan hasil belajar peserta didik dan seterusnya;
2. Terdapat kesepakatan antara supervisor dengan yang disupervisi untuk memusatkan perhatian/pengamatan pada salah satu komponen pengajaran misalnya keterlibatan peserta didik dalam proses belajar mengajar
  3. Diadakan kesepakatan mengenai bagaimana sebaiknya supervisor merekam atau mencatat hasil pengamatannya.
  4. Karena tujuan supervisi klinis ialah membantu seseorang yang disupervisi, maka supervisi klinis tersebut bersifat terbuka. Artinya orang yang akan disupervisi berhak melaksanakan tugas mengajar di kelasnya.

Setiap kali ada kegiatan supervisi pendidikan pasti ada tahapan perencanaan dan ini sangat penting karena namanya kegiatan apalagi supervisi adalah untuk meningkatkan kemampuan seorang pendidik agar bisa maksimal dalam mendidik sehingga perencanaan harus ditata secara baik dan benar agar nantinya ketika dilaksanakan tidak terjadi sebuah kebingungan. Untuk kegiatan supervisi klinis.

Perencanaan supervisi klinis yang baik akan berdampak pada kesadaran diri guru yang ada untuk memperbaiki kinerja mereka. Kepala madrasah harus melihat guru sebagai partner, bukan bawahan. Kepala madrasah dengan pendekatan personal dan kunjungan kelas ini lebih bisa efektif dalam menyelesaikan masalah yang dialami guru. Dengan itu kepala madrasah akan mendorong para guru meningkatkan kinerjanya.

Sebagai kepala madrasah dalam merancang supervisi klinis harus bisa melihat dan menilai prototipe masing – masing guru untuk memudahkan pelaksanaan supervisi klinis. Guru memiliki kecenderungan masing – masing melihat latar belakang pendidikan yang sangat beragam sehingga wawasan antara guru yang satu dengan yang lainnya sangat berbeda sehingga sangat diperlukan sebuah strategi yang cocok dan sesuai dengan tipe masing – masing guru agar kegiatan supervisi pendidikan bisa memperoleh sebuah hasil yang maksimal.

Tetapi pada rencana supervisi klinis di MAN Tlogo Blitar Kepala madrasah membuat perencanaan dalam melaksanakan supervisi klinis guna membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Dengan menggunakan supervisi klinis membuat para guru lebih enjoy, dan semakin semangat untuk menjadi lebih baik dan kepala madrasah disini tidak pernah menggurui namun memberikan arahan dan bimbingan untuk menjadi lebih baik. Supervisor dalam perencanaan supervisi klinis dengan menciptakan hubungan yang baik dengan cara menjelaskan makna supervisi klinis sehingga partisipasi guru meningkat, menemukan aspek – aspek perilaku apa dalam proses belajar mengajar yang perlu diperbaiki, membuat skala prioritas aspek – aspek perilaku yang diperbaiki, membuat hipotesis sebagai cara atau bentuk perbaikan pada sub topik bahan pelajaran tertentu. Menciptakan suasana intim antara supervisor dengan guru sebelum langkah – langkah selanjutnya dibicarakan, memperbincangkan rencana pelajaran serta tujuan

pelajaran, membahas komponen keterampilan yang akan dilatihkan dan diamati, mengajar yang akan diobservasi dan dicatat selama pelajaran berlangsung.

Perhatian dari kepala sekolah maupun yayasan atau proses suasana kelas dan proses ini diobserve dalam jangka waktu lama sehingga hal – hal yang penting bisa diletakkan secara berurutan. Memerlukan hubungan baik antara kepala sekolah dengan guru. Memerlukan kemampuan menggunakan bahasa yang baik dan dapat digunakan untuk mengekspresikan karakter yang telah dilihat. Memerlukan kemampuan untuk memahami arti kejadian – kejadian yang terjadi dan mengapresiasi sisi kependidikannya para pendidik.

Kepala madrasah dalam pandangan supervisi klinis harus melihat guru sebagai partner bukan bawahan. Supervisi klinis mengutamakan bagaimana peran kepala madrasah dalam membina dan mengawasi kinerja para guru. Maka dari itu, diperlukan seorang kepala madrasah yang komunikatif dalam suatu lembaga pendidikan. Agar peran seorang kepala madrasah menjadi seorang supervisor bisa terealisasi dengan nyata dan membantu para guru sekaligus mendorong guru untuk meningkatkan kinerja guru. Kemampuan seorang kepala madrasah yang tepat dan baik dalam membina para guru akan dapat mudah menyelesaikan masalah yang ada daripada menganggap guru adalah sebagai bawahan yang harus patuh dan menurut apa kebijakan dan peraturan yang ditetapkan oleh kepala madrasah.

Ini sesuai konsep dari Daryanto dan Mohammad Farid yang mengatakan supervisi adalah suatu aktivitas proses pembimbingan dari pihak

atasan kepada para guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar peserta didik, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar para peserta didik dapat belajar secara efektif dan efisien dengan prestasi dan mutu belajar yang semakin meningkat. Sedangkan yang melakukan aktivitas supervisi di sekolah tersebut adalah kepala sekolah (sebagai supervisor).<sup>268</sup>

Sedikit berbeda dengan yang ada di MAN Kunir Blitar, Perencanaan program supervisi klinis adalah penyusunan dokumen perencanaan pelaksanaan dan perencanaan pemantauan dalam rangka membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Supervisor dan guru bersama merencanakan kegiatan supervisi yang diinginkan oleh guru. Supervisor memberi kesempatan kepada guru mengemukakan apa yang menjadi perhatian utamanya yang kemudian dijabarkan ke dalam bentuk tingkah laku yang dapat diamati dalam *setting* kegiatan belajar mengajar. Jenis data mengajar yang akan diobservasi ditentukan; instrument observasi dan cara mencatat data – data yang diperlukan disepakati bersama selama proses belajar mengajar berlangsung.

Kepala madrasah dalam menerapkan kegiatan supervisi klinis ialah melihat dan menilai prototipe masing – masing guru untuk memudahkan pelaksanaan supervisi pendidikan. Guru memiliki kecenderungan masing – masing melihat latar belakang pendidikan yang sangat beragam sehingga

---

<sup>268</sup>Daryanto dan Mohammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan Di Sekolah*, (Yogyakarta: Gava Media, 2013), 180.

wawasan antara guru yang satu dengan yang lainnya sangat berbeda sehingga sangat diperlukan sebuah strategi yang cocok dan sesuai dengan tipe masing – masing guru agar kegiatan supervisi klinis bisa memperoleh sebuah hasil yang maksimal.

## **B. Pelaksanaan supervisi klinis untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru**

Salah satu tugas kepala madrasah, selain sebagai administrator adalah juga supervisor. Tugas ini termasuk dalam kapasitas kepala sekolah sebagai *instructional leader*. Pada pelaksanaannya, kepala madrasah memang tidak hanya sekedar mengawasi wilayah administrasi dari para guru, baik proses, prota, rpp, dan silabus yang dibuat. Namun juga pada beberapa waktu melihat sendiri bagaimana proses pembelajaran itu dilakukan sehingga kepala madrasah dapat mengetahui sejauh mana pembelajaran yang ada.

Proses pelaksanaan supervisi klinis dilaksanakan melalui tiga tahap yaitu perencanaan, pelaksanaan dan analisis atau hasil. Kegiatan perencanaan mengacu pada identifikasi permasalahan, yakni mengidentifikasi aspek – aspek yang perlu disupervisi. Identifikasi dilaksanakan dengan menganalisis kelebihan, kekurangan, peluang dan ancaman dari aspek kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru agar supervisi lebih efektif dan tepat sasaran. Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan nyata yang dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kemampuan guru.

Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan pemberian bantuan dari supervisor kepada guru agar pelaksanaan dapat efektif harus sesuai dengan

perencanaan yang telah ditetapkan. Tahap terakhir adanya supervisi klinis merupakan kegiatan untuk menelaah keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi. Tindak lanjut dilaksanakan secara komprehensif. Sasaran hasil pasca supervisi ditujukan kepada semua orang yang terlibat dalam proses pelaksanaan supervisi. Hasil dari supervisi klinis akan dijadikan pedoman untuk menyusun program perencanaan berikutnya.

Dalam tahap ini guru/calon guru mengajar/berlatih praktik mengajar dengan menerapkan komponen – komponen keterampilan yang telah disepakati pada pertemuan awal. Kondisi yang kondusif perlu dijaga sehingga pada pelaksanaan proses pembelajaran di kelas tidak terasa kaku dan tidak mengganggu proses pembelajaran, namun sebaliknya sangat fleksibel, luwes, tkur dan profesional. Ada beberapa aktivitas yang dapat dilakukan pada tahap ini yaitu:<sup>269</sup>

1. Supervisor dan guru memasuki ruang kelas tempat berlangsung kegiatan pembelajaran secara bersamaan dan mengatur posisi masing –masing tanpa harus mengganggu proses pembelajaran yang telah direncanakan.
2. Guru menjelaskan tentang maksud kedatangan dan kehadiran supervisor di kelas bersama mereka dengan bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti.
3. Guru mulai melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan pedoman mengajar yang telah disiapkan dan disepakati bersama supervisor.

---

<sup>269</sup>Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi...*, 100.

4. Supervisor mengobservasi dan mencatat penampilan guru berdasarkan format observasi yang disusun sebelumnya.
5. Setelah selesai proses pembelajaran, guru dan supervisor keluar dari kelas dan menuju ruang guru atau ruang pembinaan untuk mendiskusikan hasil observasi terkait dengan proses pembelajaran.

Sementara dalam melaksanakan observasi ada beberapa hal yang harus diperhatikan sebagai berikut:<sup>270</sup>

1. Kelengkapan catatan. Usahakan mencatat sebanyak mungkin apa yang dikatakan dan apa yang dilaksanakan selama pelajaran berlangsung. Hasilnya akan merupakan "bukti-bukti" bagi supervisor dan guru/calon guru yang diketengahkan apabila nanti bersama – sama menganalisis apa yang terjadi selama pelajaran. Semakin spesifik apa yang digambarkan semakin berarti analisis supervisor.
2. Fokus. Karena tidak mungkin untuk mencatat segala sesuatu yang terjadi dalam kelas maka supervisor harus memilih aspek – aspek keterampilan yang perlu dicatat. Tentu saja semuanya ini dilakukan dengan persetujuan guru/calon guru dan supervisor seluruhnya.
3. Menacatat komentar. Walaupun proses mencatat harus dilakukan secara obyektif, namun supervisor sering ingin mencatat komentar – komentar supaya mereka tidak lupa. Cara terbaik untuk melakukan hal ini adalah dengan memisahkan komentar dari catatan observasi atau dengan menggunakan tanda kurung.

---

<sup>270</sup>Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam: Teori dan Praktik...*, 85.

4. Pola. Adalah sangat bermanfaat untuk mencatat pola perilaku tertentu dari guru/calon guru yang akan digunakan dalam pertemuan akhir.
5. Membuat guru tidak merasa gelisah. Pada permulaan melatih sesuatu keterampilan mengajar sering membingungkan guru/calon guru, apabila seseorang berada dibelakangkelas sambil mengamati dan membuat catatan mengenai dirinya. Untuk menghilangkan perasaan gelisah ini maka dalam pertemuan pendahuluan supervisor harus menjelaskan tentang apa yang dicatatnya. Itulah sebabnya mengapa perlu dibuat persetujuan atau kesepakatan tentang apa yang akan diobservasikan dan dicatat.

Pelaksanaan supervisi klinis yang dilakukan oleh kepala madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki kemampuan yang lebih dalam hal membina para guru. Mengajar adalah suatu pengetahuan (*knowledge*) dan mengajar itu suatu ketrampilan (*skill*). Oleh karenanya supervisi menyangkut tiga relasi kerja; bekerja untuk orang lain (*working for the others*), bekerja dengan orang lain (*working with the others*), bekerja melalui orang lain (*working through the others*). Dengan kemampuan yang dimiliki kepala madrasah itu dalam mendengarkan dan melihat terhadap apa yang dilakukan seseorang, maka ia dapat langsung memahami apa yang sebenarnya tengah dialami oleh orang itu sendiri.

Kepala madrasah jadi lebih peka terhadap semua problem yang ada di tingkatan para guru. Dengan demikian seorang supervisor hanya akan efektif apabila ia memahami persoalan-persoalan mengajar belajar yang dihadapi oleh guru-guru yang selanjutnya memberikan bimbingan personal yang sesuai



dengan kebutuhan dan masalah yang dihadapi oleh guru-guru, baik secara perorangan maupun kelompok. Lebih dari itu, seorang supervisor baru akan berorientasi pada perbaikan pengajaran. Ini berarti bahwa, seorang supervisor dituntut untuk selalu dekat dengan guru-guru dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari sistem pengajaran.<sup>271</sup>

Kepala madrasah sebagai pimpinan sekolah memiliki kewajiban membina kemampuan guru. Dengan kata lain kepala madrasah hendaknya dapat melaksanakan supervisi secara efektif. Supervisi merupakan jawaban yang tepat untuk mengatasi kekurangan-kekurangan permasalahan yang berhubungan dengan guru pada umumnya. Kepala madrasah diharapkan memahami dan mampu melaksanakan supervisi karena keterlibatan guru sangat besar mulai dari tahap perencanaan pembelajaran sampai dengan analisis keberhasilan.

Umumnya alat dan teknik dalam kegiatan supervisi terdapat dua macam teknik yaitu teknik yang bersifat individual dan juga teknik yang bersifat individual dan juga teknik yang bersifat kelompok. Teknik perseorangan ialah kegiatan supervisi yang kami lakukan secara perseorangan atau individu, adapun kegiatan yang dari paparan diatas maka MAN Tlogo Blitar dan MAN Kunir Blitar mengambil bentuk antara lain:

1. Mengadakan kunjungan kelas secara langsung tujuannya agar bisa mengobservasi secara langsung bagaimana guru mengajar, apakah sudah memenuhi syarat – syarat didaktis atau metodik yang sesuai, atau dengan

---

<sup>271</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 319.

kata lain melihat apa kekurangan atau kelemahan yang sekiranya masih perlu untuk diperbaiki.

2. Mengadakan kunjungan observasi yaitu guru – guru dari suatu sekolah melihat atau mengamati guru – guru yang sedang mendemonstrasikan cara – cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu.
3. Membimbing guru – guru tentang cara – cara mempelajari pribadi siswa dan mengatasi problema yang dihadapi siswa.
4. Membimbing guru – guru dalam hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum madrasah.

Teknik kelompok ialah kegiatan supervisi yang dilakukan secara berkelompok adapun kegiatannya antara lain:

1. Sebagai kepala madrasah mengadakan pertemuan atau rapat secara periodik. Berbagai hal dapat dibahas dalam rapat ini termasuk kegiatan supervisi seperti hal- hal yang berhubungan dengan pelaksanaan dan pengembangan kurikulum.
2. Mengadakan diskusi kelompok, diskusi ini guna untuk membicarakan hal – hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar – mengajar. Dan tugas saya adalah memberikan pengarahan, bimbingan, nasehat – nasehat ataupun saran – saran yang diperlukan.
3. Mengadakan penataran – penataran, misalnya penataran untuk guru – guru bidang study tertentu, penataran tentang metodologi pengajaran, dan penataran tentang administrasi pendidikan. Karena biasanya penataran tersebut diselenggarakan oleh pusat atau daerah maka tugas saya adalah

membimbing pelaksanaan tindak lanjut (*follow up*) dari hasil penataran, agar bisa dipraktekkan oleh guru – guru.

Setelah melihat uraian singkat di atas, berbagai teknik dapat digunakan supervisor dalam membantu atau melayani guru untuk meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara kelompok (*group technique*), maupun secara perorangan (*individual technique*), ataupun dengan cara langsung bertatap muka, dan cara tidak langsung atau melalui media komunikasi.<sup>272</sup> Dari kedua teknik tersebut seorang supervisor dapat memberikan pelayanan supervisi dalam bentuk sebagai berikut :

1. Kunjungan Kelas Kunjungan kelas (sering disebut kunjungan supervisi) yang dilakukan kepala (atau pengawas/penilik) adalah teknik yang paling efektif untuk mengamati guru bekerja, alat, metode, dan teknik mengajar tertentu yang dipakainya, dan untuk mempelajari situasi belajar secara keseluruhan dengan memperhatikan semua faktor yang mempengaruhi pertumbuhan murid. Dengan menggunakan hasil analisis observasinya, ia bersama dengan guru dapat menyusun suatu program yang baik untuk memperbaiki kondisi yang melingkari belajar-mengajar dikelas tertentu. Sudah tentu, kunjungan kelas dilakukan, agar efektif, hendaknya dipersiapkan dengan teliti dan dilaksanakan dengan sangat berhati-hati dengan disertai budi bahasa yang baik pula. Pada umumnya kunjungan kelas hendaknya diikuti oleh pembicaraan individual antara kepala sekolah dengan guru.

---

<sup>272</sup>Sagala, *Supervisi Pembelajaran...*,173.

2. Pembicaraan Individual atau Pertemuan Pribadi Pembicaraan individual merupakan teknik supervisi yang sangat penting karena kesempatan yang diciptakannya bagi kepala sekolah (pengawas/penilik) untuk bekerja secara individual dengan guru sehubungan dengan masalah-masalah profesional pribadinya. Masalah-masalah yang mungkin dipecahkan melalui pembicaraan individual bisa macam-macam, masalah yang berkaitan dengan mengajar, dengan kebutuhan yang dirasakan oleh guru, dengan pilihan dan pemakaian alat pengajaran, teknik dan prosedur, atau bahkan masalah-masalah yang oleh kepala sekolah dipandang perlu untuk dimintakan pendapat guru. Apapun yang sangat baik untuk membantu guru mengembangkan diri dan tumbuh kedalam pekerjaan.
3. Pertemuan Kelompok atau Rapat Staf Dengan diskusi kelompok (atau sering pula disebut dengan pertemuan kelompok) dimaksud suatu kegiatan dimana sekelompok orang berkumpul dalam situasi bertatap muka dan melalui interaksi lisan bertukar informasi atau berusaha untuk mencapai suatu keputusan tentang masalah-masalah bersama. Kegiatan diskusi atau rapat ini dapat mengambil beberapa bentuk pertemuan staf pengajar seperti: diskusi panel, seminar, lokakarya, komperensi, kelompok studi, pekerjaan komisi, dan kegiatan lain yang bertujuan untuk bersama-sama membicarakan dan menilai masalah-masalah tentang pendidikan dan pengajaran. Pertemuan-pertemuan serupa ini dipandang suatu kegiatan yang begitu penting dalam program supervisi modern, sehingga guru sebenarnya hidup dalam suasana berbagai jenis pertemuan kelompok.

4. Kunjungan Kelas Antar Guru Sejumlah studi telah mengungkapkan bahwa kunjungan kelas yang dilakukan guru-guru diantara mereka sendiri adalah efektif dan disukai. Kunjungan ini biasanya direncanakan atas permintaan guru-guru. Teknik ini akan efektif lagi jika tiap observasi diikuti oleh suatu analisis yang berhati-hati.<sup>273</sup>
5. Kunjungan Sekolah Kepala sekolah atau pengawas merencanakan kunjungan tanpa memberitahukan lebih dahulu kepada guru yang bersangkutan. Seorang supervisor secara tiba-tiba datang ke kelas sementara guru mengajar. Proses seperti ini adadampak baiknya yaitu seorang supervisor dapat mengetahui keadaan yang sesungguhnya yang ada didalam kelas, sehingga ia dapat menentukan sumbangan apakah yang diperlukan oleh guru tersebut. Disamping mempunyai dampak positif, proses ini juga mempunyai dampak negatif, biasanya seorang yang datang secara tiba-tiba dapat mengakibatkan guru menjadi bingung karena ia berprasangka bahwa pekerjaanya akan dinilai.<sup>274</sup>

Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan pemberian bantuan dari supervisor kepada guru agar pelaksanaan dapat efektif harus sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahap terakhir merupakan kegiatan untuk menelaah keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi. Sasaran hasil pasca supervisi klinis ditujukan kepada semua orang yang terlibat dalam proses pelaksanaan supervisi. Hasil dari supervisi klinis akan dijadikan pedoman untuk menyusun program perencanaan berikutnya.

---

<sup>273</sup> Sagala, *Supervisi Pembelajaran...*, 173.

<sup>274</sup> Sahertian, *Prinsip dan Teknis Supervisi Pendidikan...*, 46.

Untuk pelaksanaan supervisi pendidikan di MAN Tlogo Blitar itu mengambil beberapa bentuk yaitu kunjungan kelas secara langsung, wawancara atau diskusi yang sifatnya non formal, serta tindak lanjut dari Kepala madrasah juga lebih menitikberatkan kepada pendekatan kekeluargaan dalam supervisi internal dalam lembaga ini. Sementara, pelaksanaan supervisi pendidikan di MAN Kunir Blitar itu mengambil bentuk yang sama tetapi sedikit berbeda pada agenda rapat yang diadakan sebulan sekali. Pada agenda rapat itu, kepala madrasah di lembaga lebih menguatkan budaya untuk berani menyampaikan pendapat dan keluhan – keluhan yang dialami. Terkadang juga, pada beberapa waktu kepala madrasah mengadakan pembinaan ketika mendapati para guru disibukkan oleh pembuatan laporan administrasi seperti RPP, Promes maupun Prota.

### **C. Hasil pasca supervisi klinis untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru**

Guru perlu disupervisi baik dari internal lembaga pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah atau juga pengawas dari luar. Keberadaan supervisor sangat membantu dalam rangka memahami dan membantu guru itu sendiri dalam rangka memecahkan problem yang dihadapi sewaktu mengadakan pembelajaran. Setelah diadakan supervisi klinis ini, kinerja guru menjadi lebih baik, menjadi lebih giat untuk mengajar. Tujuan dari diadakannya supervisi ini adalah terjadinya peningkatan mutu pembelajaran, meski kemudian yang dilakukan pembenahan pertama kali adalah kesadaran para guru itu sendiri.

Fungsi supervisi menyangkut dalam bidang kepemimpinan, hubungan kemanusiaan, pembinaan proses kelompok, administrasi personil dan bidang evaluasi.<sup>275</sup> Ketika supervisi diberlakukan secara intensif kepada guru, secara tidak langsung siswa akan kena dampaknya yaitu ikut terangkat prestasi belajarnya. Supervisi bertujuan untuk membantu guru dalam memahami tujuan pendidikan dan apa peran sekolah dalam mencapai tujuan tersebut. Selain itu supervisi juga memantau guru dalam melihat secara lebih jelas dalam memahami keadaan dan kebutuhan siswanya. Hal ini penting karena guru memang harus mampu memahami dan menekuni kebutuhan siswa.<sup>276</sup>

Maka dari itu tujuan supervisi pendidikan adalah untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang baik. Adapun tujuan-tujuannya adalah:

1. Membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah mencapai tujuan itu.
2. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang efektif.
3. Membantu kepala sekolah dan guru mengadakan diagnosa secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan mengajar belajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan.

---

<sup>275</sup>Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...*,86

<sup>276</sup>Iskandar Mukhtar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2009), 44.

4. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru-guru serta warga sekolah lainnya terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif, serta memperbesar kesediaan untuk tolong-menolong.
5. Memperbesar ambisi guru-guru untuk meningkatkan mutu layanannya secara maksimal dalam bidang profesinya meningkatkan “*achievement motive*”.
6. Membantu pimpinan sekolah untuk mempopulerkan sekolah kepada masyarakat dalam pengembangan program-program pendidikan.
7. Membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk dapat mengevaluasi aktivitasnya dalam konteks tujuan-tujuan aktivitas perkembangan peserta didik.
8. Mengembangkan “*esprit de corps*”, guru-guru, yaitu adanya rasa kesatuan dan persatuan antar guru-guru.<sup>277</sup>

Perubahan kinerja merupakan langkah awal dalam mencapai perbaikan mutu pendidikan. Setelah dilakukan supervisi klinis yang ada di MAN Tlogo Blitar dan MAN Kunir Blitar dengan kegiatan supervisi mengambil bentuk kunjungan kelas, wawancara atau diskusi yang sifatnya non formal serta agenda rapat rutin yang diadakan oleh kepala madrasah yang mempertemukan antara lain guru, tenaga kependidikan, dan kepala sekolah itu sendiri untuk meningkatkan kinerja para guru. Kepala madrasah tidak semata mensupervisi dalam wilayah administrasi saja, namun juga ketika proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru dan murid. Hasil yang paling

---

<sup>277</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan...*, 314-316.



penting dari diadakannya supervisi adalah bagaimana mutu pendidikan sebuah lembaga itu kemudian menjadi lebih baik. Maka kemudian dalam bentuk yang sederhana, kinerja guru harus menjadi lebih baik. Para guru juga banyak yang mengakui bahwa setelah adanya rapat dan melakukan perbincangan atau juga *sharing* dengan kepala madrasah mereka merasa mendapatkan semangat baru. Mereka kemudian menjadi lebih giat serta menjadi lebih baik dalam kinerjanya. Kinerja para guru memang lebih baik setelah dilakukan supervisi internal oleh kepala madrasah. Para guru merasa lebih senang dengan supervisor internal sebab dengan demikian mereka merasa lebih diperhatikan oleh pihak sekolah.

Selesai pengamatan di ruang kelas, supervisor akan bertemu dengan guru yang sudah diamati. Pertemuan ini sangat berguna bagi kedua belah pihak, baik guru maupun supervisor itu sendiri. Hasil pencapaian pada pertemuan pendahuluan akan dijadikan titik tolak pembahasan antara supervisor dengan guru yang diamati tersebut. Pembicaraan akan berkisar pada hasil pengamatan yang terpusat pada komponen – komponen yang sudah disetujui sebelumnya.

Terdapat beberapa komponen yang sedikit – tidaknya dapat dibahas dalam pertemuan pasca pengamatan. Komponen – komponen tersebut berkaitan dengan perencanaan dan persiapan mengajar, pendekatan yang diterapkan dalam pelaksanaan pengajaran, mempertimbangkan berbagai faktor situasional kelas pada waktu diamati, dan pengakuan terhadap kemampuan pribadi yang sempat diamati.

1. Perencanaan dan persiapan mengajar

Perencanaan dan persiapan mengajar ditinjau bersama. Guru diminta untuk memberikan pendapatnya mengenai hasil kerjanya dalam merencanakan dan mempersiapkan diri untuk mengajar. Apakah guru memahami betul bahan yang akan dikaji? Jika hal tersebut sulit dan perlu ada kesimpulan sebuah konsep, apakah akan disajikan dengan pendekatan deduktif atau induktif? Bagaimana kaitan antara bahan ajar yang terdahulu dengan bahan ajar yang baru.

2. Pendekatan yang diterapkan dalam pelaksanaan pengajaran

Komponen lain yang dibahas bersama ialah berkaitan dengan pendekatan pengajaran yang diterapkan. Misalnya apakah tujuan pengajaran itu sudah dijabarkan secara operasional oleh guru sehingga peserta didik benar – benar mengalami proses belajar mengajar dalam satu hari pertemuan tersebut. Apakah gaya mengajar yang ditampilkan oleh guru dan dicatat oleh supervisor sudah memadai? Demikian pula apakah prosedur mengajar sudah sesuai dengan pendekatan, metode dan teknik yang dipilih oleh guru untuk menyajikan bahan ajaran baru. Dalam pembahasan ini guru yang akan disupervisi diminta dan diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya mengenai keberhasilan mendorong peserta didik untuk mengembangkan keterampilan proses. Mempertimbangkan kondisi sekolah dan kelas pada waktu pelajaran berlangsung akan memberikan gambaran yang lebih realistis memahami mengapa pada waktu guru mengajar gagal menyelesaikan rencana pengajarannya.

### 3. Pengakuan terhadap kemampuan pribadi yang sempat diamati

Adapun yang dibicarakan dalam pertemuan pasca pengamatan secara jujur harus dibahas pula unsur – unsur kekuatan yang dimiliki guru. Nampaknya tidak adil jika hanya kelemahan guru yang dicatat oleh supervisor sewaktu pengamatan berlangsung. Guru diberi kesempatan untuk memberikan penilaian terhadap dirinya sendiri terlebih dahulu. Pada kesempatan ini supervisor berkewajiban membantu guru mengatasi kesulitan yang diungkapkan guru sendiri atau yang dikemukakan oleh supervisor. Unsur sportif merupakan unsure yang sangat menentukan bagi supervisor agar dapat membantu mengatasi kesulitan pribadi guru.<sup>278</sup>

Hal paling menggembirakan setelah adanya hasil dari kegiatan supervisi ini pada MAN Tlogo Blitar yang dirasa kepala madrasah guru yang berhasil dibangun motivasinya dengan perubahan pada kinerjanya yaitu kepala madrasah memberikan beberapa tugas tambahan pada guru yang berprestasi tinggi misalkan dengan menjadikannya sebagai figur untuk menjadi contoh, aktif melibatkan untuk menjadi koordinator guru MGMP mapel, mengikutkan kegiatan – kegiatan lomba guru berprestasi, menjadikan supervisor pada team teaching dan kepala madrasah aktif dalam mencari beasiswa pada guru yang dianggap berdedikasi tinggi. Bahkan tidak itu saja, dengan adanya supervisi klinis kepala madrasah mengetahui hasil supervisi yang menunjukkan great mereka. Dengan itu, kepala madrasah menindak lanjuti dengan mengikutkan pelatihan/bimtek – bimtek dan yang terakhir

---

<sup>278</sup> Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen..*, 169.

adalah hasil supervisi diadakan *UP Grading* peningkatan kualitas guru setiap setahun sekali.

Pada MAN Kunir Blitar, kepala madrasah lebih pada pemberian penghargaan bagi guru yang mendapat nilai bagus setelah diadakan supervisi ini, kepala madrasah memberikan reward piagam kepada guru yang dianggap berprestasi tinggi yang bisa digunakan untuk kenaikan pangkat. Kepala madrasah juga mengikutkan kursus – kursus atau workshop atau diklat – diklat agar menambah wawasan mereka dan piagamnya juga berlaku. Bahkan diklat yang diikuti tidak cuma sampai tingkat kabupaten melainkan sampai tingkat provinsi.

Lembaga pendidikan memberikan waktu untuk diadakan rapat bersama antara para guru, kepala madrasah serta tenaga kependidikan sekali dalam sebulan untuk membahas hasil dari supervisi pendidikan itu dan membahas apa yang menjadi kendala dalam tugas masing – masing. Selain itu pula dalam agenda tersebut juga dikuatkan dengan adanya budaya untuk berani menyampaikan pendapat dan keluhan – keluhan yang dialami. Kepala madrasah hanya mendengarkan penuturan tersebut untuk kemudian mencoba memberi jawaban secara sederhana. Selain rapat rutin tiap satu bulan., kepala madrasah juga memberikan waktu, bahkan meminta waktu buat para guru untuk sekedar berbincang – bincang di sela waktu istirahat. Hal ini berguna untuk memecahkan kebekuan yang masih ada.

Kepala madrasah dapat meningkatkan kinerja dengan berbagai pembinaan dan pelayanan. Langkah nyata yang diterapkan kepala madrasah

dalam prakteknya mengambil bentuk supervisi kelas dan hasil dari supervisi kepala madrasah mengambil bentuk diadakannya rapat tiap sebulan sekali untuk dapat menganalisis beberapa masalah yang muncul dalam lembaga tersebut. Kepala madrasah meluangkan waktu untuk bercengkerama dengan para guru baik pada waktu mengetahui perkembangan yang ada, serta memeriksa laporan administrasi guru – guru yang ada.

Supervisi klinis akan lebih baik lagi jika guru yang disupervisi merasa bila mereka tidak disupervisi, melainkan diajak *sharing* terkait problematika pada kegiatan pembelajaran. Pemahaman seperti itu membuat para guru menjadi lebih terbuka terhadap hal apapun yang mereka alami selama mengajar. Setelah diadakan supervisi pendidikan di lembaga pendidikan ini, kinerja guru menjadi lebih baik.

Kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional para guru menjadi lebih baik setelah dilakukan supervisi internal oleh kepala madrasah dengan supervisi klinis. Para guru merasa lebih senaang dengan supervisor internal sebab dengan demikian mereka merasa lebih diperhatikan oleh lembaga pendidikan. Perubahan kinerja guru merupakan langkah awal dalam mencapai perbaikan mutu pendidikan. Ini disadari oleh kepala sekolah sebagai pelaku supervisor. Setelah dilakukan supervisi klinis memang kinerja guru menjadi lebih baik. Tidak semata hanya dalam wilayah administrasi saja, namun juga ketika proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru dan murid. Tapi yang paling penting hasil sebenarnya dari supervisi itu adalah mutu lembaga pendidikan menjadi lebih baik.

Untuk mempermudah dalam melakukan pembahasan maka dipaparkan tabel berikut berikut:

Tabel 5.1  
Matriks relasi fokus penelitian,temuan situs 1,temuan situs 2, proposisi penelitian, perspektif teori

No	Fokus penelitian	Temuan situs 1	Temuan situs 2	Proposisi penelitian	Perspektif teori
1	Konsep supervisi klinis untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru	a. Kepala madrasah membuat perencanaan dalam melaksanakan supervisi klinis guna membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Dengan menggunakan supervisi klinis membuat para guru lebih enjoy, dan semakin semangat untuk menjadi lebih baik dan kepala madrasah disini tidak pernah mengkurui namun memberikan arahan dan bimbingan untuk menjadi lebih baik. Supervisor dalam perencanaan supervisi klinis dengan menciptakan hubungan yang baik dengan cara menjelaskan makna supervisi klinis sehingga partisipasi guru meningkat, menemukan aspek - aspek perilaku apa dalam proses	a. Perencanaan program supervisi klinis adalah penyusunan dokumen perencanaan pelaksanaan dan perencanaan pemantauan dalam rangka membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Supervisor dan guru bersama merencanakan kegiatan supervisi yang diinginkan oleh guru. Supervisor memberi kesempatan kepada guru mengemukakan apa yang menjadi perhatian utamanya yang kemudian dijabarkan ke dalam bentuk tingkah laku yang dapat diamati dalam setting kegiatan belajar mengajar. Jenis data mengajar yang akan diobservasi ditentukan; instrument observasi dan cara mencatat data – data yang diperlukan disepakati bersama selama proses belajar mengajar berlangsung. b. Kepala madrasah dalam menerapkan kegiatan supervisi klinis ialah melihat dan menilai prototipe masing – masing guru untuk memudahkan pelaksanaan supervisi pendidikan. Guru memiliki kecenderungan	1.1Jika kepala madrasah dalam merencanakan kegiatan supervisi klinis lebih mengembangkan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran dan melakukannya di awal semester dengan harapan beliau dapat melihat detail bagaimana guru melakukan tugasnya dan mengetahui kelebihan dan kelemahan kemudian di catat untuk dijadikan	1. Supervisi pendidikan adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. <sup>180</sup> 2. Adapun menurut Mosher dan Purpel yang dikutip oleh Binti Maunah, supervisi pendidikan adalah supervisi yang menitik beratkan pada fungsi kepemimpinan. ”kita menganggap bahwa tugas-tugas supervisi adalah untuk mengajar guru bagaimana mengajar dan memberikan kepemimpinan profesional dalam memformulasikan kembali pendidikan buat umum, lebih spesifik lagi memformulasikan kurikulumnya, system

<sup>180</sup> Purwanto, *Administrasi dan Supervisi pendidikan...*,76.

		<p>belajar mengajar yang perlu diperbaiki, membuat skala prioritas aspek-aspek perilaku yang diperbaiki, membuat hipotesis sebagai cara atau bentuk perbaikan pada sub topik bahan pelajaran tertentu. Menciptakan suasana intim antara supervisor dengan guru sebelum langkah – langkah selanjutnya dibicarakan, memperbincangkan rencana pelajaran serta tujuan pelajaran, membahas komponen keterampilan yang akan dilatihkan dan diamati, mengajar yang akan diobservasi dan dicatat selama pelajaran berlangsung.</p> <p>b. Perhatian dari kepala sekolah maupun yayasan atau proses suasana kelas dan proses ini diobeserve dalam jangka waktu lama sehingga hal – hal yang penting bisa diletakkan secara berurutan. Memerlukan hubungan baik antara kepala sekolah dengan guru.</p>	<p>masing – masing melihat latar belakang pendidikan yang sangat beragam sehingga wawasan antara guru yang satu dengan yang lainnya sangat berbeda sehingga sangat diperlukan sebuah strategi yang cocok dan sesuai dengan tipe masing – masing guru agar kegiatan supervisi klinis bisa memperoleh sebuah hasil yang maksimal.</p> <p>c. Perencanaan supervisi klinis agar berhasil adalah apresiasi atas kontribusi guru dalam proses pembelajaran. Hubungan yang baik antara kepala sekolah dengan guru di dalam maupun di luar sekolah. Penggunaan bahasa yang sopan atas kejadian – kejadian yang terjadi dan mengapresiasi sisi kependidikannya para guru. Kemampuan mengolah kata – kata yang baik untuk digunakan sebagai pendorong guru meningkatkan prestasi sangat diperlukan dalam pelaksanaan supervisi klinis. Kemampuan seorang kepala sekolah yang tepat dan baik dalam membina para guru akan dapat mudah menyelesaikan masalah yang ada daripada menganggap guru adalah sebagai bawahan yang harus patuh dan menurut apa kebijakan dan peraturan yang ditetapkan oleh kepala madrasah.</p>	<p>perbaikan ke depannya maka kinerja guru akan meningkat.</p> <p>1.2 Jika perencanaan supervisi klinis kepala madrasah dalam penyusunan dokumen perencanaan pelaksanaan dan perencanaan pemantauan dalam rangka membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran maka kinerja guru akan meningkat serta apresiasi atas kontribusi guru dalam proses pembelajaran.</p>	<p>pengajarannya dan bentuk-bentuk pendidikan untuk umum tersebut.<sup>181</sup></p> <p>3. Menurut Makawimbang yang dikutip oleh Jasmani dalam bukunya Supervisi pendidikan mengatakan, dalam praktik supervisi pendidikan dikenal beberapa model supervisi yang selama ini dengan sadar atau tidak sadar diimplementasikan oleh supervisor dalam pelaksanaan tugasnya. Setiap model memiliki karakteristik atau kelebihan dan kekurangannya. Bisa jadi suatu model supervisi di satu sisi sangat <i>compatible</i> disuatu daerah dan satuan pendidikan tertentu, namun di sisi lain model tersebut sangatlah <i>uncompatible</i> di daerah dan satuan pendidikan lain.<sup>182</sup></p> <p>4. Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan</p>
--	--	---	--	--	--

<sup>181</sup> Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam: Teori dan Praktik...*, 20.

<sup>182</sup> Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan...*, 91.

		<p>Memerlukan kemampuan menggunakan bahasa yang baik dan dapat digunakan untuk mengekspresikan karakter yang telah dilihat. Memerlukan kemampuan untuk memahami arti kejadian – kejadian yang terjadi dan mengapresiasi sisi kependidikannya para pendidik.</p> <p>c. Kemampuan kepala madrasah yang menggunakan tahap perencanaan dalam supervisi klinis yang digunakan sangat efektif dan dapat menyelesaikan masalah. Perencanaan supervisi klinis biasanya dilakukan di awal semester dengan harapan beliau ingin melihat lebih detail bagaimana guru melakukan tugasnya dan mengetahui kelemahan dan kelebihan kemudian dicatat untuk dijadikan perbaikan ke depannya.</p>		<p>Hubungan yang baik antara kepala sekolah dengan guru di dalam maupun di luar sekolah.</p> <p>Penggunaan bahasa yang sopan atas kejadian – kejadian yang terjadi dan mengapresiasi sisi kependidikannya para guru.</p>	<p>melalui siklus yang sistematis, dalam tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional.<sup>183</sup></p> <p>5. Sementara Eko Supriyanto yang dikutip oleh Donni menyatakan bahwa supervisi klinis adalah alat untuk memastikan bahwa penyelenggaraan pembelajaran yang dilakukan secara efektif melalui perencanaan yang sistematis, pengamatan dan umpan balik. Peran supervisi klinis adalah untuk membantu menuju pengembangan kemampuan guru melalui refleksi atas pengalaman praktik pembelajaran dan penerapan prinsip serta konsep upaya perbaikan secara mandiri.<sup>184</sup></p>
--	--	---	--	--	---

<sup>183</sup>Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan...*, 36.

<sup>184</sup> Donni Junni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, ( Bandung : Alfabeta, 2014), 154.



2	Pelaksanaan supervisi klinis untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru	<p>a. Umumnya alat dan teknik dalam kegiatan supervisi terdapat dua macam teknik yaitu teknik yang bersifat individual dan juga teknik yang bersifat individual dan juga teknik yang bersifat kelompok.</p> <p>b. Salah satu tugas kepala madrasah, selain sebagai administrator adalah juga supervisor. Tugas ini termasuk dalam kapasitas kepala madrasah sebagai <i>instructional leader</i>. Pada pelaksanaannya, kepala madrasah memang tidak hanya sekedar mengawasi wilayah administrasi dari para guru, baik promes, prota, rpp, dan silabus yang dibuat. Namun juga pada beberapa waktu melihat sendiri bagaimana proses pembelajaran itu dilakukan. Sehingga kepala madrasah dapat mengetahui sejauh mana pembelajaran yang ada. Seminggu sekali juga diadakan rapat hasil tindak lanjut dari kegiatan supervisi klinis yang mempertemukan</p>	<p>a. Umumnya dalam kegiatan supervisi terdapat dua macam yaitu yang bersifat individual dan juga yang bersifat kelompok. Mengenai masalah pelaksanaan supervisi pendidikan secara garis besar yang saya terapkan adalah teknik perseorangan dan teknik kelompok.</p> <p>b. Supervisi klinis yang dilaksanakan mengambil bentuk dengan supervisi kelas yang dilakukan di awal semester yang digunakan untuk melihat secara detail untuk mengetahui kelebihan, kelemahan dan dicatat dengan waktu yang ditentukan dan terjadwal tetapi karena kesibukan kepala madrasah yang membuat tidak sesuai dengan jadwalnya dan langsung masuk ke kelas. Dengan begitu, kepala madrasah bisa memantau penguasaan materi dan bagaimana penguasaan waktunya pada proses pembelajaran.</p> <p>Pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan cara mengumpulkan para guru untuk diajak rapat bersama sekali dalam sebulan. Tidak hanya para guru, tenaga kependidikan yang ada juga dikumpulkan. Tidak hanya dalam rapat satu bulan sekali, tapi pada beberapa waktu kepala sekolah mengadakan pembinaan dan pelayanan ketika mendapati para guru disibukkan oleh pembuatan</p>	<p>2.1 Jika teknik kegiatan supervisi yaitu teknik yang bersifat individual dan teknik yang bersifat kelompok, mengawasi wilayah administrasi dari para guru untuk bahan perangkat pembelajaran, serta mengambil bentuk kepala madrasah berkemampuan dengan pendekatan personal kepada guru dalam hal mendengarkan dan melihat terhadap apa yang dilakukan guru maka kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru akan meningkat.</p> <p>2.2 Jika kepala madrasah dalam</p>	<p>1. Kepala madrasah jadi lebih peka terhadap semua problem yang ada di tingkatan para guru. Dengan demikian seorang supervisor hanya akan efektif apabila ia memahami persoalan-persoalan mengajar belajar yang dihadapi oleh guru-guru yang selanjutnya memberikan bimbingan personal yang sesuai dengan kebutuhan dan masalah yang dihadapi oleh guru-guru, baik secara perorangan maupun kelompok. Lebih dari itu, seorang supervisor baru akan berorientasi pada perbaikan pengajaran. Ini berarti bahwa, seorang supervisor dituntut untuk selalu dekat dengan guru-guru dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari sistem pengajaran.<sup>185</sup></p> <p>2. Teknik dapat digunakan supervisor dalam membantu atau melayani guru untuk meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara kelompok (<i>group technique</i>), maupun secara perorangan (<i>individual</i>)</p>
---	--	--	--	---	---

<sup>185</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*,... 319.

		<p>antara seluruh guru, tenaga kependidikan dan kepala madrasah. Hal ini dapat juga digunakan sebagai bahan untuk menganalisis sejauh mana kinerja guru beserta tenaga kependidikan yang ada serta memberikan saran untuk perbaikan ke depan.</p> <p>c. Pelaksanaan supervisi klinis di MAN Tlogo Blitar yang dilakukan oleh kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala madrasah memiliki kemampuan yang lebih dalam hal membina para guru. Mengajar adalah suatu pengetahuan (<i>knowledge</i>) dan mengajar itu suatu ketrampilan (<i>skill</i>). Oleh karenanya supervisi menyangkut tiga relasi kerja; bekerja untuk orang lain (<i>working for the others</i>), bekerja dengan orang lain (<i>working with the others</i>), bekerja melalui orang lain (<i>working through the others</i>). Dengan kemampuan yang dimiliki kepala madrasah</p>	<p>laporan administrasi seperti RPP, Promes maupun Prota. Kepala madrasah selain mengumpulkan para guru untuk diajak rapat bersama satu bulan sekali, kepala sekolah juga kerap meluangkan waktunya untuk datang ke ruang guru. Dari sana kepala madrasah dapat menilai secara langsung apa yang dilakukan guru sebelum dan sesudah proses pembelajaran, mendengarkan keluhan atau sekedar berbicara dengan para guru. Setelah itu kepala sekolah jika merasa perlu memberikan saran secara pribadi. Kepala madrasah lebih mengedepankan rasa kekeluargaan di dalamnya. Kepala madrasah lebih mengutamakan rasa kekeluargaan serta menganggap bila para guru bukanlah bawahannya. Para guru adalah rekan kerja dari kepala madrasah. Kadang bagi para guru ada juga rasa kurang percaya diri ketika ia diajak untuk berbincang – bincang dengan kepala madrasah terkait problematika dalam proses pembelajaran. Namun lambat laun perasaan ini akhirnya hilang sendiri karena kepala sekolah tidak menganggap guru sebagai bawahan, tetapi lebih sebagai partner.</p>	<p>pelaksanaan supervisi klinis dapat maksimal dalam melakukan hal-hal seperti kunjungan ke kelas secara langsung, wawancara atau diskusi yang sifatnya non formal, dan tindak lanjut yang dilakukan oleh kepala madrasah yang mempertemukan antara guru, tenaga kependidikan dan kepala madrasah itu sendiri, serta kepala madrasah lebih menitikberatkan kepada pendekatan kekeluargaan sehingga kepala sekolah dapat membantu</p>	<p><i>technique</i>), ataupun dengan cara langsung bertatap muka, dan cara tidak langsung atau melalui media komunikasi.<sup>186</sup></p> <p>3. Ada beberapa aktivitas yang dapat dilakukan pada tahap ini yaitu:<sup>187</sup></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Supervisor dan guru memasuki ruang kelas tempat berlangsung kegiatan pembelajaran secara bersamaan dan mengatur posisi masing – masing tanpa harus mengganggu proses pembelajaran yang telah direncanakan.</li> <li>Guru menjelaskan tentang maksud kedatangan dan kehadiran supervisor di kelas bersama mereka dengan bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti.</li> <li>Guru mulai melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan pedoman mengajar yang telah disiapkan dan</li> </ol>
--	--	--	---	--	--

<sup>186</sup>Sagala, *Supervisi Pembelajaran...*,173.

<sup>187</sup>Jasmani Asf dan Syaiful Mustofa, *Supervisi...*, 100.

		itu dalam mendengarkan dan melihat terhadap apa yang dilakukan seseorang, maka ia dapat langsung memahami apa yang sebenarnya tengah dialami oleh orang itu sendiri. Kepala madrasah jadi lebih peka terhadap semua problem yang ada di tingkatan para guru.		memahami apa yang menjadi kendala dan permasalahan para guru dalam proses pembelajaran yang mereka lakukan maka kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru akan meningkat.	disepakati bersama supervisor.
3	Hasil pasca supervisi klinis untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru	<p>a. Sebelum pertemuan lanjutan dilaksanakan supervisor mengadakan analisis tentang observasi dibuat sebagai bahan dalam pembicaraan tahap ini. Dalam hal ini supervisor harus mengusahakan data yang obyektif, menganalisis dan menginterpretasikan secara koperatif dengan guru tentang apa yang telah berlangsung dalam mengajar.</p> <p>b. Tindak lanjut yang saya lakukan dalam meningkatkan kinerja guru di madrasah ini secara garis besar sebagai berikut:  1) Pembinaan intern guru  2) Memberi motivasi atau</p>	a. Dalam pertemuan ini supervisor dan guru bersama - sama menganalisis data hasil observasi. Guru diharapkan mampu menginterpretasikan perilaku mengajarnya sendiri, serta mampu mengevaluasi dirinya sendiri akan menumbuhkan sikap percaya diri dan memotivasi untuk berupaya meningkatkan kemampuan profesionalnya secara mandiri. Dalam hal ini supervisor mengusahakan data yang obyektif, menganalisis dan menginterpretasikan secara koperatif dengan guru tentang apa yang telah berlangsung dalam mengajar. Setelah melakukan kunjungan dan observasi kelas, maka supervisor seharusnya dapat menganalisis data - data yang diperolehnya tersebut untuk diolah dan dikaji yang dapat dijadikan pedoman dan rujukan pembinaan	3.1 Hasil pasca supervisi klinis akan berhasil jika supervisor mengusahakan data yang obyektif, menganalisis dan menginterpretasikan secara koperatif dengan guru tentang apa yang telah berlangsung dalam mengajar. Setelah melakukan kunjungan dan observasi kelas, maka supervisor seharusnya dapat	1. Adapun yang dibicarakan dalam pertemuan pasca pengamatan secara jujur harus dibahas pula unsur - unsur kekuatan yang dimiliki guru. Nampaknya tidak adil jika hanya kelemahan guru yang dicatat oleh supervisor sewaktu pengamatan berlangsung. Guru diberi kesempatan untuk memberikan penilaian terhadap dirinya sendiri terlebih dahulu. Pada kesempatan ini supervisor berkewajiban membantu guru mengatasi kesulitan yang diungkapkan guru sendiri atau yang dikemukakan oleh supervisor. Unsur sportif merupakan unsure yang sangat menentukan bagi

		<p>dorongan, supaya ikut penataran, diklat atau workshop dan sejenisnya</p> <p>3) Dalam mengatasi latar belakang guru yang bermacam – macam, kepala madrasah tetap memegang teguh terhadap visi dan misi madrasah. Karena hal ini sudah ditetapkan dan sudah menjadi ciri khas lembaga pendidikan islam. Oleh karena itu setiap penampilan, tutur kata, busana dan sikap harus mencerminkan keislaman. Dan hal itu sudah diniatkan sejak awal masuk madrasah.</p> <p>c. Hal paling menggembirakan dalam tindak lanjut hasil pasca supervisi klinis ini karena kepala madrasah memberikan beberapa tugas tambahan pada guru yang berprestasi tinggi misalkan dengan menjadikannya sebagai figur untuk menjadi contoh, aktif melibatkan untuk menjadi koordinator guru MGMP mapel,</p>	<p>dan peningkatan guru - guru selanjutnya. Masalah - masalah profesional yang berhasil diidentifikasi selanjutnya perlu dikaji lebih lanjut dengan maksud untuk memahami esensi masalah yang sesungguhnya dan faktor - faktor penyebabnya, selanjutnya masalah - masalah tersebut diklasifikasi dengan maksud untuk menemukan masalah yang mana yang dihadapi oleh kebanyakan guru di sekolah atau wilayah itu. Ketepatan dan kehati – hatian supervisor dalam menimbang suatu masalah akan berpengaruh terhadap keberhasilan proses pembinaan profesional guru yang bersangkutan selanjutnya.</p> <p>b. Kepala madrasah selalu mendorong para guru dan bawahan terutama yang masih muda dan miskin pengalaman supaya mau melanjutkan study. Lebih – lebih adanya program sertifikasi mengharuskan setiap guru yang berhak mengajar minimal S-1. Apalagi dengan tuntutan zaman yang semakin maju dan guru harus siap menghadapi anak didik yang kadang lebih menguasai teknologi daripada gurunya, ia sering mengatakan kepada mereka kalau ada kesempatan untuk melanjutkan study. Ia memberikan kesempatan kepada semua</p>	<p>menganalisis data maka kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional guru akan meningkat.</p> <p>3.2 Jika pasca supervisi klinis kepala madrasah dapat maksimal dalam memberikan motivasi dan membangun kesadaran terkait dengan keberlangsungan ke depannya dan tanggung jawab masa depan anak serta keberhasilan para guru dalam meningkatkan kinerja mereka, memberikan wewenang menjadikan guru sebagai figur untuk menjadi contoh,</p>	<p>supervisor agar dapat membantu mengatasi kesulitan pribadi guru.<sup>188</sup></p> <p>2. Fungsi supervisi menyangkut dalam bidang kepemimpinan, hubungan kemanusiaan, pembinaan proses kelompok, administrasi personil dan bidang evaluasi.<sup>189</sup> Maka dari itu tujuan supervisi pendidikan adalah untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang baik.</p> <p>3. Adapun tujuan-tujuannya adalah: Membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah mencapai tujuan itu. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang efektif. Membantu kepala sekolah dan guru mengadakan diagnosa secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan mengajar belajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru-guru serta</p>
--	--	--	--	--	--

<sup>188</sup> Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen...*, 169.

<sup>189</sup> Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan...*, 86

		<p>mengikuti kegiatan – kegiatan lomba guru berprestasi, menjadikan supervisor pada team teaching dan kepala sekolah aktif dalam mencari beasiswa pada guru yang dianggap berdedikasi tinggi. Bahkan tidak itu saja, dengan supervisi pendidikan kepala sekolah mengetahui hasil supervisi yang menunjukkan great mereka. Dengan itu kepala madrasah menindak lanjutinya dengan mendampingi mereka dengan model pendekatan klinis, mengikuti pelatihan/bimtek – bimtek dan yang terakhir adalah hasil supervisi diadakan <i>UP Grading</i> peningkatan kualitas guru setiap setahun sekali.</p>	<p>guru dan semua bawahan untuk melanjutkan studi. Karena ketika terjadi peningkatan SDM secara otomatis akan mengakibatkan terjadinya peningkatan mutu pendidikan.</p> <p>c. Supervisi klinis akan lebih baik lagi jika guru yang disupervisi merasa bila mereka tidak disupervisi, melainkan diajak <i>sharing</i> terkait problematika pada kegiatan pembelajaran. Pemahaman seperti itu membuat para guru menjadi lebih terbuka terhadap hal apapun yang mereka alami selama mengajar. Kepala madrasah juga memberikan penghargaan bagi guru yang mendapat nilai bagus setelah diadakan supervisi ini, kepala madrasah memberikan reward piagam kepada guru yang dianggap berprestasi tinggi yang bisa digunakan untuk kenaikan pangkat. Tidak itu juga, kepala madrasah juga mengikuti kursus-kursus atau workshop atau diklat-diklat agar menambah wawasan mereka dan piagamnya juga berlaku. Bahkan diklat yang diikuti tidak cuma sampai tingkat kabupaten melainkan sampai tingkat provinsi</p>	<p>melibatkan guru itu untuk menjadi koordinator guru MGMP mapel, mengikuti kegiatan kegiatan lomba guru berprestasi dan menjadikan supervisor team teaching serta mencari beasiswa untuk melanjutkan sekolah yang lebih tinggi maka kompetensi pedagogik dan kompetensi profesi onal guru akan meningkat.</p>	<p>warga sekolah lainnya terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif, serta memperbesar kesediaan untuk tolong-menolong. Memperbesar ambisi guru-guru untuk meningkatkan mutu layanannya secara maksimal dalam bidang profesinya meningkatkan “<i>achievement motive</i>”. Membantu pimpinan sekolah untuk mempopulerkan sekolah kepada masyarakat dalam pengembangan program-program pendidikan. Membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk dapat mengevaluasi aktivitasnya dalam konteks tujuan-tujuan aktivitas perkembangan peserta didik. Mengembangkan “<i>esprit de corps</i>”, guru-guru, yaitu adanya rasa kesatuan dan persatuan antar guru-guru.<sup>190</sup></p>
--	--	---	--	--	---

<sup>190</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan...*, 314-316.