

MANAJEMEN PENGAWASAN PENDIDIKAN

Transformasi Supervisi untuk
Peningkatan Mutu Sekolah



Tim Penulis:

Hadromi | Tri Joko Raharjo | Barokah Isdaryanti
Dian Fithra Permana | Randitha Missouri | Sri Intan Wahyuni
Sugiarto | Muryadi | Melati Indri Hapsari
Andarusni Alfansyur | Nofel Windo | Muta'alimah
Hisn bin Abdul Halim | Radini Sinta

MANAJEMEN PENGAWASAN PENDIDIKAN

Transformasi Supervisi untuk Peningkatan Mutu Sekolah

**Hadromi
Tri Joko Raharjo
Barokah Isdaryanti
Dian Fithra Permana
Randitha Missouri
Sri Intan Wahyuni
Sugiarto
Muryadi
Melati Indri Hapsari
Andarusni Alfansyur
Nofel Windo
Muta'alimah
Hisan bin Abdul Halim
Radini Sinta**

MANAJEMEN PENGAWASAN PENDIDIKAN

Transformasi Supervisi untuk Peningkatan Mutu Sekolah

Penulis:

Hadromi
Tri Joko Raharjo
Barokah Isdaryanti
Dian Fithra Permana
Randitha Missouri
Sri Intan Wahyuni
Sugiarto
Muryadi
Melati Indri Hapsari
Andarusni Alfansyur
Nofel Windo
Muta'alimah
Hisan bin Abdul Halim
Radini Sinta

Tata Letak : Lilis Khalisatul Karimah
Desain Cover : Asep Nugraha
Ukuran : UNESCO 15,5 x 23 cm
Halaman : xi, 182
ISBN : 978-634-7949-08-0
Terbit Pada : September 2026
Anggota IKAPI : No. 073/BANTEN/2023

Hak Cipta 2026 @ Sada Kurnia Pustaka dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

PENERBIT PT SADA KURNIA PUSTAKA

Jl. Kramat, Panenjoan Kec. Carenang, Kab. Serang – Banten, 42195
Email : sadapenerbit@gmail.com
Website : sadapenerbit.com & repository.sadapenerbit.com
Telpon/WA : +62 838 1281 8431

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku yang berjudul "Manajemen Pengawasan Pendidikan: Transformasi Supervisi untuk Peningkatan Mutu Sekolah" ini dapat diselesaikan dengan baik dan hadir di hadapan para pembaca.

Dinamika dunia pendidikan terus berkembang seiring dengan tuntutan zaman, terutama di era digital seperti sekarang ini. Pengawasan pendidikan tidak lagi sekadar menjadi kegiatan administratif untuk memenuhi kewajiban, melainkan telah bertransformasi menjadi instrumen strategis dalam peningkatan kualitas pembelajaran dan penguatan tata kelola sekolah. Buku ini disusun untuk menjawab kebutuhan tersebut, dengan menyajikan kajian yang komprehensif mulai dari konsep dasar hingga rekonstruksi supervisi di era digital.

Secara sistematis, buku ini membahas berbagai aspek penting dalam manajemen pengawasan pendidikan. Bab 1 hingga Bab 4 mengantarkan pembaca pada fondasi pemahaman mengenai hakikat manajemen supervisi, pendekatan, metode, teknik, kualifikasi pengawas, ruang lingkup, supervisi akademik, serta siklus dan strategi supervisi yang aplikatif.

Memasuki Bab 5 dan Bab 6, pembahasan berfokus pada rekonstruksi supervisi manajerial di era digital melalui model integratif untuk penguatan tata kelola dan mutu sekolah, serta supervisi kepemimpinan kepala sekolah. Selanjutnya, Bab 7 dan Bab 8 mengupas tuntas transformasi supervisi profesional, dari evaluasi menuju pemberdayaan kompetensi guru, serta pengembangan kompetensi profesional melalui *coaching* dan *reflective practice*.

Buku ini juga menyoroti pentingnya kepemimpinan dan pengambilan keputusan berbasis data. Bab 9 membahas supervisi manajerial kepemimpinan kepala sekolah dan dampaknya pada

kinerja guru. Bab 10 menguraikan evaluasi efektivitas supervisi pendidikan berbasis data, sementara Bab 11 menyajikan model supervisi sekolah efektif dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini. Akhirnya, kami berharap buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi para pengawas, kepala sekolah, guru, mahasiswa, serta praktisi pendidikan dalam upaya mewujudkan pendidikan yang bermutu dan berkelanjutan.

Selamat membaca.

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN SUPERVISI PENDIDIKAN	1
A. Memahami Supervisi dari Kehidupan Nyata Sekolah.....	1
B. Mengapa Supervisi Pendidikan Penting?	2
C. Dari Pengawasan Menuju Pengembangan	3
D. Manajemen Supervisi: Ketika Pengawasan Menjadi Sebuah Sistem.....	4
E. Supervisi Akademik: Mendekatkan Pengawasan pada Pembelajaran	5
F. Supervisi Manajerial: Melihat Sekolah secara Lebih Utuh.....	6
G. Kepala Sekolah dan Pengawas sebagai Pemimpin Pembelajaran	6
H. <i>Coaching</i> dan Refleksi: Membuat Supervisi Lebih Manusiawi.....	7
I. Era Digital dan Wajah Baru Supervisi.....	8
J. Supervisi Berbasis Data: Dari Angka Menjadi Keputusan	9
K. Tantangan yang Dihadapi Supervisi Pendidikan	10
L. Membangun Siklus Supervisi yang Berkelanjutan	10
M. Arah Rekonstruksi Manajemen Supervisi Pendidikan	11
N. Kontribusi dan Sistematika Buku	12
BAB 2 PENDEKATAN, METODE DAN TEKNIK, KUALIFIKASI, DAN RUANG LINGKUP SUPERVISI PENDIDIKAN	14
A. Pendekatan Supervisi Pendidikan.....	14
B. Metode dan Teknik Supervisi Pendidikan	17
C. Kualifikasi dan Kompetensi Supervisor Pendidikan	22
D. Integrasi Pendekatan, Metode dan Teknik, Kompetensi, dan Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan	27
BAB 3 SUPERVISI AKADEMIK DALAM PENINGKATAN KUALITAS PEMBELAJARAN	30
A. Konsep Dasar Supervisi Akademik	30
B. Kualitas Pembelajaran	32
C. Kedudukan Supervisi Akademik dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran	34
D. Pendekatan dan Teknik Supervisi Akademik	36

E.	Tahapan Pelaksanaan Supervisi Akademik	38
F.	Supervisi Akademik Berbasis Refleksi dan Umpan Balik.....	41
G.	Tindak Lanjut Supervisi dan Pengembangan Profesional Guru	43
H.	Tantangan Pelaksanaan Supervisi Akademik.....	44
I.	Transformasi Supervisi Akademik dalam Pembelajaran Kontemporer.....	46
J.	Model Konseptual Supervisi Akademik dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran.....	48
BAB 4 SIKLUS, TANTANGAN, DAN STRATEGI SUPERVISI PENDIDIKAN		52
A.	Hakikat Supervisi Pendidikan	52
B.	Siklus Supervisi Pendidikan	53
C.	Pengalaman Pengawasan tentang Asesmen Formatif.....	54
D.	Asesmen Formatif sebagai Bagian dari Perbaikan Pembelajaran	55
E.	Dari Masalah Guru Menjadi Masalah Sekolah.....	56
F.	IHT sebagai Tindak Lanjut Supervisi	57
G.	Tantangan Supervisi Pendidikan	57
H.	Strategi Pengembangan Supervisi.....	58
I.	Digitalisasi Supervisi.....	59
J.	Supervisi dan <i>Artificial Intelligence</i>	59
K.	Peran Pengawas dalam Supervisi.....	60
L.	Supervisi sebagai Proses Perbaikan Berkelanjutan.....	60
M.	Refleksi	61
BAB 5 REKONSTRUKSI SUPERVISI MANAJERIAL PENDIDIKAN DI ERA DIGITAL: MODEL INTEGRATIF UNTUK PENGUATAN TATA KELOLA DAN MUTU SEKOLAH		63
A.	Dari Supervisi Administratif menuju Supervisi Transformasional.....	63
B.	Landasan Konseptual: Tata Kelola, Akuntabilitas, dan Organisasi Pembelajar.....	64
C.	Lima Pilar Model Integratif.....	65
D.	Model Supervisi Manajerial Transformasional Integratif (SMTI).....	67
E.	Penerapan pada Praktik Supervisi Manajerial	69
F.	Mengukur Efektivitas Supervisi dan Menjaga Etika Digital ..	70
G.	Kontribusi Teoretis dan Implikasi bagi Manajemen Pendidikan	71

BAB 6 SUPERVISI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH: PENDEKATAN, STRATEGI, DAN IMPLEMENTASI DALAM PENGAWASAN PENDIDIKAN	72
A. Konsep Dasar Supervisi Kepemimpinan Sekolah	72
B. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Supervisi Pendidikan....	74
C. Pendekatan dalam Supervisi Kepemimpinan Kepala Sekolah ..	75
D. Strategi Supervisi Kepemimpinan Kepala Sekolah	76
E. Implementasi Supervisi dalam Pengawasan Pendidikan.....	76
F. Supervisi untuk Pengembangan Profesional Guru.....	77
G. Supervisi Berbasis Data dan Kepemimpinan Instruksional ..	78
H. Tantangan dan Strategi Penguatan Supervisi.....	78
I. Model/Siklus Supervisi Berkelanjutan Pelaksanaan Supervisi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	79
J. Indikator Keberhasilan dan Evaluasi.....	80
BAB 7 TRANSFORMASI SUPERVISI PROFESIONAL: DARI EVALUASI MENUJU PEMBERDAYAAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU..	81
A. Perubahan Paradigma dalam Supervisi Profesional	81
B. Integrasi Evaluasi dan Pengembangan Profesional Guru	82
C. Peran dan Kompetensi Supervisor sebagai Mitra Profesional ..	82
D. Refleksi Profesional dan Dialog Reflektif dalam Supervisi.....	83
E. Supervisi Kolaboratif dan Komunitas Pembelajaran Profesional.....	83
F. Rekonstruksi Observasi Kelas Berbasis Bukti	84
G. Diferensiasi Supervisi Berdasarkan Kebutuhan Profesional Guru	85
H. Digitalisasi dan Inovasi dalam Supervisi Profesional	85
I. Budaya Organisasi, Kepercayaan, dan Kepemimpinan Pembelajaran	86
J. Siklus Supervisi Profesional Berkelanjutan Berbasis Bukti...	87
BAB 8 REKONSTRUKSI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU MELALUI COACHING DAN REFLECTIVE PRACTICE.....	88
A. Ketika Supervisi Harus Berubah: Dari Pemeriksaan Menuju Pembelajaran Profesional.....	88
B. Kompetensi Profesional Guru sebagai Kapasitas yang Bertumbuh	89
C. Mengapa <i>Coaching</i> Relevan bagi Supervisi Pendidikan.....	90

D. <i>Reflective Practice</i> : Mengubah Pengalaman Menjadi Pengetahuan.....	91
E. Model Rekonstruksi: Siklus <i>COACH-REFLECT</i>	92
F. Arsitektur Pelaksanaan di Sekolah	94
G. Contoh Percakapan dan Perangkat Refleksi.....	95
H. Menilai Keberhasilan Tanpa Mereduksi Pembelajaran Profesional.....	96
I. Risiko Implementasi dan Strategi Mitigasi.....	96
J. Arah Kebijakan dan Penutup: Supervisi sebagai Ekosistem Pertumbuhan	97
BAB 9 SUPERVISI MANAJERIAL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA GURU	99
A. Konsep dan Indikator Supervisi.....	99
B. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	102
C. Indikator Kinerja Guru.....	105
D. Peran Pengawas Sekolah dalam Supervisi Manajerial terhadap Kepala Sekolah	107
E. Dampak Supervisi Manajerial terhadap Kinerja Guru.....	112
BAB 10 EVALUASI EFEKTIVITAS SUPERVISI PENDIDIKAN BERBASIS DATA: DARI TEMUAN PENGAWASAN MENUJU PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PENINGKATAN MUTU BERKELANJUTAN.....	119
A. Konsep Supervisi Pendidikan Berbasis Data.....	119
B. Evaluasi Efektivitas Supervisi: Dari Aktivitas menuju Dampak	120
C. Dari Temuan Pengawasan menuju Analisis Akar Masalah ..	121
D. Pengambilan Keputusan Berbasis Temuan Supervisi	123
E. Tindak Lanjut dan <i>Monitoring</i> sebagai Inti Efektivitas Supervisi.....	124
F. Supervisi Berbasis Data dan Peningkatan Mutu Berkelanjutan	125
G. Peran Pengawas dan Tantangan Implementasi.....	126
H. Model Evaluasi Efektivitas Supervisi Pendidikan Berbasis Data	127
BAB 11 SUPERVISI SEKOLAH EFEKTIF DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)	129
A. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).....	129
B. Sinergi antara Supervisi yang Efektif dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Penjaminan Mutu	132
C. Taksonomi Pendekatan, Model, dan Teknik Supervisi.....	135

D. Peran Adaptif Pemangku Kepentingan Pengawas Sekolah dan Kepala Sekolah	137
E. Transformasi Supervisi Pengambilan Keputusan Berbasis Teknologi dan Data	138
F. Evaluasi Indikator Keberhasilan Implementasi Dan Supervisi.	139
G. Studi Kasus dan Praktik Baik dalam Reformasi Kualitas Sekolah.....	140
DAFTAR PUSTAKA.....	141
BIOGRAFI PENULIS.....	165

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1: Perubahan Pengawasan menuju Pengembangan	3
Tabel 3. 1: Orientasi Pendekatan Supervisi Akademik.....	37
Tabel 5. 1: Pergeseran Paradigma Supervisi Manajerial	64
Tabel 5. 2: Siklus Operasional SMTI.....	67
Tabel 5. 3: Pendekatan Supervisi Kepemimpinan Kepala Sekolah	75
Tabel 5. 4: Tantangan dan Strategi Pelaksanaan Supervisi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	78
Tabel 5. 5: Indikator Keberhasilan	80
Tabel 9. 1: Ringkasan Alur Pengaruh	115
Tabel 10. 1: Format Tindak Lanjut dan <i>Monitoring</i>	124
Tabel 11. 1: Strategi Solusi berbasis supervisi	131
Tabel 11. 2: Matriks indikator keberhasilan.....	139

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1: Siklus Supervisi Pendidikan.....	4
Gambar 1. 2: Proses Pembelajaran Profesional dalam Supervisi Pendidikan.....	8
Gambar 1. 3: Alur Supervisi Berbasis Data.....	9
Gambar 1. 4: Siklus Manajemen Supervisi Pendidikan.....	11
Gambar 3. 1: Model Konseptual Supervisi Akademik dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran	49
Gambar 4. 1: Siklus Supervisi Pendidikan.....	54
Gambar 4. 2: Siklus Supervisi sebagai Proses Perbaikan Berkelanjutan.....	61
Gambar 5. 1: Arsitektur Model Integratif Supervisi Manajerial	67
Gambar 8. 1: Alur Siklus <i>COACH-REFLECT</i> dalam Supervisi Pendidikan.....	93
Gambar 11. 1: Pilar keseimbangan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)	130
Gambar 11. 2: Kerangka sinergi supervisi efektif dan MBS	133
Gambar 11. 3: Tingkat abstraksi dan komitmen.....	135
Gambar 11. 4: Siklus reflektif supervisi klinis.....	136
Gambar 11. 5: Perubahan peran pengawas sekolah	137
Gambar 11. 6: Data empiris dari Rapor Pendidikan untuk merancang program intervensi	139

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Memahami Supervisi dari Kehidupan Nyata Sekolah

Ketika mendengar kata *supervisi*, sebagian guru mungkin langsung membayangkan seorang pengawas atau kepala sekolah yang datang ke kelas, membawa instrumen penilaian, mengamati pembelajaran, kemudian memberikan catatan tentang apa yang sudah dan belum dilakukan. Gambaran seperti ini tidak sepenuhnya salah. Supervisi memang memiliki fungsi pengawasan dan penilaian. Namun, apabila supervisi hanya dipahami sebagai kegiatan memeriksa dan menilai, makna supervisi menjadi jauh lebih sempit daripada tujuan sebenarnya. Di balik setiap kegiatan supervisi terdapat manusia yang sedang belajar, bekerja, menghadapi tantangan, dan berusaha memberikan layanan pendidikan terbaik. Guru tidak hanya membutuhkan penilaian terhadap pekerjaannya, tetapi juga membutuhkan ruang untuk berdiskusi, memperoleh umpan balik, mencoba pendekatan baru, dan merefleksikan pengalaman pembelajarannya. Kepala sekolah tidak hanya membutuhkan laporan tentang kondisi sekolah, tetapi juga membutuhkan informasi yang dapat membantunya menentukan prioritas dan mengambil keputusan.

Demikian pula, pengawas tidak hanya dituntut untuk menemukan kekurangan sekolah, tetapi juga diharapkan mampu membantu sekolah menemukan jalan untuk berkembang. Karena itu, supervisi pendidikan pada hakikatnya bukan sekadar aktivitas untuk mencari kesalahan. Supervisi adalah proses membantu orang dan organisasi pendidikan menjadi lebih baik. Pandangan tersebut menjadi semakin penting ketika

sekolah menghadapi perubahan yang sangat cepat. Guru berhadapan dengan peserta didik yang memiliki karakteristik berbeda, perkembangan teknologi yang terus berlangsung, tuntutan pembelajaran yang semakin kompleks, perubahan kebijakan pendidikan, serta kebutuhan untuk menggunakan data dalam mengambil keputusan.

Dalam situasi seperti ini, sekolah membutuhkan supervisi yang mampu hadir sebagai proses pendampingan, bukan sekadar pemeriksaan. Glickman et al. (2023) menempatkan supervisi dan kepemimpinan pembelajaran sebagai bagian dari proses pengembangan profesional. Perspektif tersebut menegaskan bahwa supervisi perlu membantu guru memahami praktiknya, memperoleh dukungan, dan berkembang sebagai seorang profesional. Dengan demikian, supervisi memiliki dimensi manusiawi yang tidak dapat dipisahkan dari dimensi manajerialnya.

B. Mengapa Supervisi Pendidikan Penting?

Sekolah pada dasarnya adalah organisasi pembelajar. Di dalamnya bukan hanya peserta didik yang belajar. Guru belajar dari pengalaman mengajar, kepala sekolah belajar dari dinamika organisasi, pengawas belajar dari berbagai karakteristik sekolah, dan seluruh warga sekolah belajar dari keberhasilan maupun kegagalan yang mereka alami. Dalam lingkungan seperti itu, supervisi memiliki posisi yang penting karena membantu sekolah melihat dirinya sendiri secara lebih objektif. Seorang guru yang setiap hari mengajar di kelas dapat merasa bahwa metode yang digunakannya sudah berjalan dengan baik. Namun, ketika proses pembelajaran diamati dan didiskusikan bersama, mungkin ditemukan bahwa sebagian peserta didik belum terlibat secara aktif.

Sebaliknya, seorang guru mungkin merasa pembelajarannya kurang berhasil, tetapi melalui refleksi dan dialog supervisi justru ditemukan banyak praktik baik yang dapat dikembangkan. Hal yang sama terjadi pada tingkat manajemen sekolah. Kepala sekolah dapat merasa bahwa suatu program telah berjalan sesuai rencana. Namun, data mungkin menunjukkan bahwa manfaat program tersebut belum dirasakan secara merata oleh guru atau peserta didik. Di sinilah supervisi berperan sebagai cermin organisasi. Supervisi membantu sekolah menjawab pertanyaan-pertanyaan sederhana tetapi penting: Apa yang

sudah berjalan dengan baik? Apa yang belum berjalan sebagaimana mestinya? Mengapa hal tersebut terjadi? Apa yang dapat kita pelajari dari kondisi tersebut? Dukungan apa yang dibutuhkan guru dan sekolah? Perubahan apa yang perlu dilakukan? Bagaimana kita mengetahui bahwa perubahan tersebut berhasil? Dengan demikian, supervisi bukan hanya tentang melihat, tetapi juga tentang memahami dan bertindak.

C. Dari Pengawasan Menuju Pengembangan

Secara historis, pengawasan pendidikan banyak dikaitkan dengan fungsi kontrol. Supervisor memeriksa apakah pekerjaan telah dilakukan sesuai standar dan ketentuan. Pendekatan tersebut memiliki tempat dalam sistem pendidikan karena setiap organisasi membutuhkan akuntabilitas. Namun, sekolah tidak akan berkembang hanya karena kesalahan ditemukan. Ditemukan bahwa seorang guru mengalami kesulitan dalam mengelola kelas, misalnya, belum menyelesaikan persoalan. Yang lebih penting adalah memahami mengapa kesulitan tersebut terjadi dan apa yang dapat dilakukan untuk membantu guru mengatasinya. Karena itu, terjadi perubahan cara pandang terhadap supervisi. Orientasinya bergerak dari pengawasan menuju pengembangan, dari mencari kesalahan menuju menemukan peluang perbaikan, dan dari memberikan instruksi menuju membangun dialog profesional. Perubahan ini dapat digambarkan secara sederhana:

Tabel 1. 1: Perubahan Pengawasan menuju Pengembangan

Supervisi Berorientasi Kontrol	Supervisi Berorientasi Pengembangan
Mencari kekurangan	Menemukan peluang perbaikan
Supervisor sebagai pemeriksa	Supervisor sebagai mitra pengembangan
Fokus pada kepatuhan	Fokus pada pertumbuhan profesional
Penilaian sebagai tujuan	Penilaian sebagai bahan belajar
Instruksi	Dialog dan <i>coaching</i>
Laporan sebagai hasil akhir	Tindak lanjut sebagai bagian penting
Kegiatan sesaat	Siklus perbaikan berkelanjutan
Data untuk menilai	Data untuk memahami dan mengambil keputusan

Sumber: Diolah penulis

BAB 2

PENDEKATAN, METODE DAN TEKNIK, KUALIFIKASI, DAN RUANG LINGKUP SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Pendekatan Supervisi Pendidikan

Pendekatan supervisi pendidikan merujuk pada cara strategis dan terstruktur dalam membimbing, mengarahkan, serta mendukung guru untuk mencapai tujuan pembelajaran dan pengembangan profesional (Balon *et al.*, 2021). Pendekatan supervisi adalah cara atau pola yang digunakan supervisor dalam membangun hubungan dan melaksanakan proses pembinaan terhadap guru. Pendekatan ini menentukan bagaimana supervisor berkomunikasi, memberikan arahan, mendengarkan, memberikan bantuan, dan melibatkan pihak yang disupervisi dalam proses perbaikan. Pemilihan pendekatan perlu disesuaikan dengan karakteristik, kebutuhan, kompetensi, dan pengalaman pihak yang disupervisi, jenis masalah yang dihadapi, tujuan supervisi, serta kondisi dan budaya organisasi pendidikan. Beberapa pendekatan dalam supervisi pendidikan, yaitu:

1. Pendekatan Direktif

Pendekatan direktif merupakan pendekatan supervisi yang menempatkan supervisor sebagai pihak yang lebih aktif dalam memberikan arahan, petunjuk, saran, dan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi guru. Supervisor hadir secara langsung dan melakukan observasi langsung terhadap guru dan tenaga

kependidikan (Krzyzaniak *et al.*, 2025). Pendekatan ini sesuai digunakan ketika guru masih membutuhkan banyak bimbingan, menghadapi masalah yang jelas, atau memiliki keterbatasan pengalaman dan kompetensi dalam menyelesaikan masalah tertentu. Kelebihan pendekatan ini proses perbaikan dapat berlangsung lebih cepat dan terarah, tetapi jika digunakan secara berlebihan dapat mengurangi kemandirian dan inisiatif guru. Contohnya, supervisor memberikan arahan langsung kepada guru mengenai cara memperbaiki metode pembelajaran yang belum sesuai dengan tujuan pembelajaran.

2. Pendekatan Non-Direktif

Pendekatan non-direktif merupakan pendekatan yang memberikan ruang lebih besar kepada guru untuk mengenali, memahami, dan menyelesaikan masalahnya sendiri, sedangkan supervisor berperan sebagai fasilitator yang membantu melalui pertanyaan, mendengarkan, dan memberikan kesempatan untuk melakukan refleksi. Dalam pendekatan ini, supervisor bisa tidak hadir fisik tetapi segera tersedia bila dibutuhkan (Schumacher *et al.*, 2021). Pendekatan ini sesuai bagi guru yang memiliki kompetensi dan pengalaman yang cukup serta mampu melakukan evaluasi terhadap praktik kerjanya. Kelebihan pendekatan ini dapat meningkatkan kesadaran, tanggung jawab, dan kemandirian profesional, tetapi membutuhkan waktu dan kemampuan reflektif yang lebih baik dari pihak yang disupervisi.

3. Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan kolaboratif menempatkan supervisor dan guru sebagai mitra yang bekerja bersama dalam memahami masalah, menentukan alternatif solusi, dan mengambil keputusan untuk melakukan perbaikan (Arifin *et al.*, 2023). Dalam pendekatan ini, tidak ada pihak yang sepenuhnya mendominasi proses supervisi karena setiap pihak memiliki kesempatan untuk menyampaikan pandangan, pengalaman, dan gagasan. Pendekatan kolaboratif dapat menciptakan hubungan yang lebih terbuka, meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan, dan mendorong pemecahan masalah secara bersama-sama, meskipun pelaksanaannya membutuhkan komunikasi yang baik, keterbukaan, dan kesediaan untuk bekerja sama.

4. Pendekatan Klinis

Pendekatan klinis merupakan pendekatan supervisi yang dilakukan secara sistematis dan terfokus pada perbaikan praktik pembelajaran melalui proses pengamatan dan refleksi. Penerapan supervisi klinis menekankan pentingnya lingkungan belajar yang aman dan umpan balik yang disesuaikan dengan tingkat kemandirian siswa (Pellicer-Magraner *et al.*, 2026). Pelaksanaannya umumnya dimulai dengan perencanaan atau percakapan awal, dilanjutkan dengan observasi terhadap proses pembelajaran, analisis hasil observasi, serta pemberian umpan balik untuk menentukan langkah perbaikan (Arifin *et al.*, 2023). Pendekatan ini membantu guru melihat kondisi pembelajarannya secara lebih objektif, memahami kekuatan dan kelemahannya, serta menyusun perbaikan berdasarkan hasil refleksi profesional. Dengan demikian, supervisi klinis tidak bertujuan mencari kesalahan, tetapi membantu meningkatkan kualitas praktik pembelajaran.

5. Pendekatan Ilmiah dan Berbasis Data

Pendekatan ilmiah dan berbasis data menggunakan informasi dan bukti yang relevan sebagai dasar dalam melaksanakan supervisi dan menentukan keputusan perbaikan untuk memperkuat refleksi, berpikir kritis, dan dukungan bagi guru (Bjerga dan Kaldestad, 2025). Data dapat diperoleh dari hasil asesmen, observasi pembelajaran, evaluasi, dokumen, hasil kerja, maupun data kinerja guru dan satuan pendidikan. Melalui pendekatan ini, supervisor tidak hanya mengandalkan pendapat atau kesan pribadi, tetapi menggunakan bukti yang dapat dianalisis untuk mengidentifikasi masalah, menentukan kebutuhan, dan memilih tindakan yang tepat. Pendekatan ini dikenal sebagai *evidence-based supervision* karena setiap rekomendasi dan keputusan supervisi didasarkan pada data yang tersedia dan dapat dipertanggungjawabkan.

6. Pendekatan Humanistik dan Pengembangan Profesional

Pendekatan humanistik memandang supervisi sebagai proses untuk membantu individu berkembang secara utuh, baik dalam kemampuan profesional maupun dalam aspek pribadi yang mendukung pekerjaannya. Pendekatan ini berakar pada martabat manusia, di

BAB 3

SUPERVISI AKADEMIK DALAM PENINGKATAN KUALITAS PEMBELAJARAN

A. Konsep Dasar Supervisi Akademik

1. Hakikat Supervisi Akademik

Supervisi pada hakikatnya merupakan proses bantuan profesional yang diberikan kepada pendidik untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas profesionalnya. Dalam konteks pembelajaran, supervisi akademik secara khusus diarahkan pada peningkatan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran. Fokusnya bukan terutama pada pribadi guru, tetapi pada praktik profesional yang dapat diamati, dianalisis, direfleksikan, dan dikembangkan.

Konsep supervisi modern menurut penelitian (Marey et al., 2020) berkembang dari pendekatan yang pada masa lalu cenderung menekankan inspeksi dan kontrol menuju pendekatan pengembangan. Pergeseran ini muncul seiring berkembangnya pandangan bahwa guru merupakan profesional yang memiliki pengetahuan, pengalaman, keyakinan, dan kebutuhan pengembangan yang berbeda (Sonia, 2022). Karena itu, perlakuan supervisi yang seragam tidak selalu efektif untuk semua guru. Supervisi membutuhkan respons yang kontekstual terhadap tingkat kompetensi, kesiapan, motivasi, pengalaman, serta masalah pembelajaran yang dihadapi guru.

Dalam perspektif tersebut, kegiatan supervisi seharusnya menghasilkan pembelajaran bagi guru. Guru perlu mendapatkan

kesempatan bukan hanya menerima penilaian, tetapi juga memahami bukti mengenai pembelajarannya sendiri. Ketika guru dapat melihat hubungan antara tindakan mengajarnya dengan respons peserta didik, supervisi berubah dari proses evaluatif menjadi proses pembelajaran profesional. Studi (Lalupanda, 2019) memperlihatkan bahwa implementasi supervisi akademik dapat meningkatkan aspek perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran guru. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa supervisi memperoleh maknanya ketika diarahkan pada area konkret praktik pembelajaran dan dilakukan secara berkelanjutan.

2. Tujuan Supervisi Akademik

Tujuan utama supervisi akademik adalah meningkatkan kemampuan profesional guru sehingga kualitas pembelajaran semakin baik. Tujuan tersebut mencakup pengembangan kapasitas guru dalam merencanakan pembelajaran, memilih strategi pedagogis, mengelola kelas, menggunakan media dan sumber belajar, melaksanakan asesmen, menganalisis hasil belajar, dan melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran.

Tujuan supervisi akademik dengan demikian tidak semestinya direduksi menjadi penilaian kinerja. Penilaian dapat menjadi salah satu sumber informasi, tetapi supervisi memiliki tujuan yang lebih luas, yaitu membantu guru bergerak dari kondisi kinerja aktual menuju kinerja yang lebih baik. Orientasinya adalah perkembangan, bukan sekadar klasifikasi.

Dalam praktiknya, tujuan supervisi juga perlu dikaitkan dengan kebutuhan peserta didik. Perbaikan kompetensi guru bukan tujuan akhir, tetapi menjadi perantara untuk meningkatkan pengalaman dan hasil belajar peserta didik. Karena itu, pertanyaan supervisi yang penting bukan hanya 'bagaimana guru mengajar?', melainkan juga 'apa yang terjadi pada peserta didik sebagai akibat dari praktik mengajar tersebut?'.

3. Fungsi Supervisi Akademik

Supervisi akademik mempunyai fungsi diagnostik, pengembangan, reflektif, dan penjaminan mutu. Fungsi diagnostik terlihat ketika supervisor membantu guru menemukan area pembelajaran yang

sudah kuat maupun yang membutuhkan perbaikan. Fungsi pengembangan muncul ketika temuan tersebut digunakan sebagai dasar pemberian bantuan profesional. Fungsi reflektif berlangsung ketika guru diajak menganalisis tindakannya sendiri. Sementara itu, fungsi penjaminan mutu terwujud ketika proses supervisi memastikan bahwa pembelajaran berkembang ke arah standar kualitas yang diharapkan.

Keempat fungsi tersebut harus hadir secara terintegrasi. Supervisi yang hanya menjalankan fungsi penilaian akan mudah dipersepsikan sebagai mekanisme kontrol. Sebaliknya, supervisi yang hanya bersifat suportif tanpa bukti dan standar yang jelas dapat kehilangan objektivitas. Supervisi akademik yang efektif menyeimbangkan penggunaan standar profesional dengan dialog pengembangan.

4. Prinsip Supervisi Akademik

Pelaksanaan supervisi akademik perlu berlandaskan objektivitas, profesionalitas, keterbukaan, kolaborasi, kontinuitas, dan orientasi perbaikan. Objektivitas berarti kesimpulan supervisi didasarkan pada data, bukan kesan pribadi. Profesionalitas menempatkan hubungan supervisor dan guru dalam kerangka pengembangan kompetensi. Keterbukaan memungkinkan guru memahami fokus dan tujuan supervisi sejak awal. Kolaborasi memberikan ruang partisipasi guru dalam menetapkan fokus perbaikan. Kontinuitas memastikan supervisi tidak berhenti pada satu kunjungan. Sementara itu, orientasi perbaikan memastikan seluruh rangkaian supervisi bermuara pada peningkatan praktik pembelajaran.

Perencanaan berbasis kolaborasi menjadi sangat penting dalam konteks ini. (Wibowo et al., 2025) menunjukkan bahwa keterlibatan dan kolaborasi antara supervisor dengan guru pada tahap perencanaan membantu menyelaraskan supervisi dengan kebutuhan aktual guru serta meningkatkan relevansi proses supervisi.

B. Kualitas Pembelajaran

1. Makna Kualitas Pembelajaran

Kualitas pembelajaran tidak dapat hanya diukur melalui nilai akhir peserta didik. Pembelajaran berkualitas mencakup kualitas

BAB 4

SIKLUS, TANTANGAN, DAN STRATEGI SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Hakikat Supervisi Pendidikan

Pada dasarnya, supervisi pendidikan adalah proses membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran. Supervisor tidak hanya bertugas menemukan kesalahan, tetapi juga membantu guru memahami masalah dan menemukan cara untuk memperbaikinya. Cara pandang ini membuat hubungan antara supervisor dan guru menjadi lebih terbuka. Guru tidak perlu merasa takut ketika disupervisi. Sebaliknya, guru dapat menyampaikan kesulitan yang dihadapi dan bersama-sama mencari solusi.

Dalam supervisi yang baik, supervisor perlu mendengarkan guru. Supervisor juga perlu melihat kondisi nyata di kelas dan menggunakan data sebagai dasar dalam memberikan masukan. Dengan demikian, keputusan yang diambil tidak hanya berdasarkan pendapat pribadi supervisor. Supervisi klinis sesuai dengan pendekatan tersebut. Dalam supervisi klinis, supervisor dan guru bekerja sama untuk melihat suatu masalah pembelajaran, membahasnya, menentukan perbaikan, kemudian melihat kembali hasil perbaikannya.

Penelitian Lailiyah, Haryati, dan Sumarno menunjukkan bahwa supervisi klinis yang dilakukan melalui kegiatan sebelum observasi, observasi kelas, dan refleksi setelah observasi dapat membantu meningkatkan kemampuan guru dalam merencanakan pembelajaran, menggunakan strategi pembelajaran, mengelola kelas, dan melakukan

refleksi. Shani, Tal, dan Margolin juga menunjukkan bahwa perkembangan supervisi menuntut hubungan yang lebih kolaboratif antara supervisor dan sekolah. Supervisor tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai pihak yang membangun kemitraan untuk mendukung perkembangan profesional guru.

B. Siklus Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berhubungan. Tahapan tersebut dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, analisis, pemberian umpan balik, tindak lanjut, dan evaluasi. Setelah evaluasi dilakukan, hasilnya digunakan untuk memperbaiki supervisi berikutnya. Perencanaan dilakukan untuk menentukan apa yang akan menjadi fokus supervisi. Supervisor perlu mengetahui kebutuhan sekolah dan guru. Tidak semua guru memiliki masalah yang sama. Karena itu, fokus supervisi sebaiknya disesuaikan dengan kondisi nyata.

Pelaksanaan dilakukan dengan mengumpulkan informasi. Supervisor dapat melakukan observasi kelas, melihat perangkat pembelajaran, berdiskusi dengan guru, melihat hasil belajar peserta didik, atau menggunakan data lain yang diperlukan. Setelah data diperoleh, supervisor melakukan analisis. Pada tahap ini, supervisor perlu mencari tahu bukan hanya apa masalahnya, tetapi juga mengapa masalah tersebut terjadi.

Sebagai contoh, apabila seorang guru belum menggunakan asesmen formatif, supervisor tidak seharusnya langsung menyimpulkan bahwa guru tersebut tidak mampu. Supervisor perlu bertanya dan berdiskusi dengan guru untuk mengetahui penyebabnya. Tahap berikutnya adalah memberikan umpan balik. Umpan balik harus disampaikan dengan bahasa yang baik dan berdasarkan data. Guru diberi kesempatan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangannya. Dengan demikian, supervisi menjadi percakapan profesional, bukan kegiatan menghakimi.

Setelah itu, dilakukan tindak lanjut. Tindak lanjut dapat berupa *coaching*, mentoring, pelatihan, IHT, pendampingan, atau kegiatan belajar bersama. Bentuk tindak lanjut harus disesuaikan dengan masalah yang ditemukan.

Tahap terakhir adalah evaluasi. Supervisor melihat apakah tindak lanjut yang telah dilakukan benar-benar membawa perubahan. Jika belum ada perubahan, maka perlu dicari penyebabnya dan dilakukan perbaikan kembali. Dengan demikian, supervisi dapat digambarkan sebagai sebuah siklus:



Gambar 4. 1: Siklus Supervisi Pendidikan

Sumber: Diolah penulis

Siklus tersebut menunjukkan bahwa supervisi tidak berhenti pada observasi. Dokumen sumber juga menegaskan bahwa masalah supervisi bukan hanya terletak pada kegiatan observasi, tetapi juga pada apa yang dilakukan setelah observasi.

C. Pengalaman Pengawasan tentang Asesmen Formatif

Pengalaman di lapangan menunjukkan bahwa supervisi dapat menemukan masalah yang lebih luas daripada yang terlihat pada awalnya. Dalam kegiatan supervisi akademik, ditemukan bahwa seorang guru belum mencantumkan asesmen formatif dalam perencanaan pembelajarannya. Temuan tersebut kemudian dikonfirmasi melalui percakapan dengan guru. Dari percakapan tersebut diketahui bahwa guru belum memahami asesmen formatif dengan baik. Guru lebih banyak

BAB 5

REKONSTRUKSI SUPERVISI MANAJERIAL PENDIDIKAN DI ERA DIGITAL: MODEL INTEGRATIF UNTUK PENGUATAN TATA KELOLA DAN MUTU SEKOLAH

A. Dari Supervisi Administratif menuju Supervisi Transformasional

Paradigma administratif memandang keberhasilan supervisi terutama dari kepatuhan terhadap standar, ketersediaan dokumen, dan penyelesaian rekomendasi. Perspektif ini tetap relevan untuk aspek yang tidak dapat ditawar, seperti keselamatan peserta didik, integritas keuangan, perlindungan data, dan pemenuhan regulasi. Masalah muncul ketika logika yang sama digunakan untuk semua persoalan sekolah. Kualitas kepemimpinan, budaya kolaborasi, rendahnya literasi, atau tingginya turnover guru tidak dapat diselesaikan hanya dengan checklist, karena masalah tersebut memiliki penyebab berlapis dan membutuhkan perubahan perilaku maupun sistem (Hofer et al., 2020; Leithwood et al., 2020).

Rekonstruksi diperlukan agar supervisi bergerak melalui tiga lapis. Lapis pertama adalah *compliance*, yaitu memastikan sekolah tidak keluar dari standar minimum. Lapis kedua adalah *performance*, yaitu menilai apakah proses menghasilkan kinerja yang diharapkan. Lapis ketiga adalah *learning and improvement*, yaitu membantu sekolah menggunakan temuan untuk memahami akar masalah, menguji

perubahan, dan membangun kapasitas agar perbaikan bertahan. Dengan logika ini, pengawas tidak kehilangan otoritas, tetapi menggunakan otoritas secara lebih proporsional dan edukatif (Ehren & Shackleton, 2016; Bryk et al., 2015).

Tabel 5. 1: Pergeseran Paradigma Supervisi Manajerial

Paradigma	Pertanyaan Dominan	Risiko jika Berdiri Sendiri
Inspeksi	Apakah ada pelanggaran?	Sekolah defensif dan fokus pada kesalahan.
Kepatuhan	Apakah standar/dokumen terpenuhi?	Kelengkapan administratif dianggap sama dengan mutu.
Kinerja	Apakah target tercapai?	Terjebak pada angka tanpa memahami penyebab.
Berbasis data	Apa yang dikatakan bukti?	Data dipakai tanpa literasi dan konteks.
Developmental	Kapasitas apa yang perlu dibangun?	Pendampingan kehilangan ketegasan pada standar.
Continuous improvement	Apa yang dipelajari dan diperbaiki?	Siklus perbaikan tidak fokus jika prioritas tidak jelas.

Sumber: Sintesis penulis berdasarkan Hofer et al. (2020), Schildkamp (2019), dan Bryk et al. (2015).

Pergeseran paradigma tersebut juga mengubah bahasa supervisi. Pertanyaan “apakah program sudah dilaksanakan?” perlu dilanjutkan dengan “apakah program menghasilkan perubahan?”. Pertanyaan “siapa yang salah?” perlu diperluas menjadi “faktor individu dan faktor sistem apa yang menyebabkan masalah?”. Pergeseran bahasa terlihat sederhana, tetapi menentukan kualitas diagnosis. Sekolah yang hanya diminta membuktikan kegiatan akan cenderung menghasilkan dokumentasi; sekolah yang diminta menunjukkan *outcome* akan terdorong membangun hubungan antara program, indikator, dan hasil (Hofer et al., 2020; OECD, 2023).

B. Landasan Konseptual: Tata Kelola, Akuntabilitas, dan Organisasi Pembelajaran

Dalam kerangka manajemen, supervisi manajerial dapat dipahami sebagai strategic control. Visi sekolah diterjemahkan menjadi sasaran, program, indikator, dan alokasi sumber daya; supervisi kemudian

memeriksa apakah pelaksanaan tetap selaras dengan sasaran dan apakah strategi masih efektif. Karena itu, supervisi tidak cukup memeriksa “ada atau tidak ada” program, tetapi harus menilai keterkaitan antara tujuan, sumber daya, proses, dan hasil. Kepemimpinan sekolah berperan penting dalam mata rantai ini karena pengaruh pemimpin terhadap hasil peserta didik terutama bekerja melalui perbaikan kondisi organisasi, kapasitas guru, dan kualitas proses inti sekolah (Leithwood et al., 2020).

Supervisi juga merupakan mekanisme tata kelola dan akuntabilitas. Tata kelola yang baik membutuhkan kejelasan tanggung jawab, transparansi, penggunaan bukti, pengendalian risiko, dan mekanisme koreksi. Namun, akuntabilitas yang hanya bertumpu pada tekanan eksternal dapat melahirkan perilaku defensif, gaming, atau kepatuhan simbolik. Kajian inspeksi menunjukkan bahwa kualitas persepsi terhadap proses inspeksi dan desain tekanan akuntabilitas memengaruhi efektivitasnya, sehingga supervisor perlu menyeimbangkan ketegasan standar dengan dukungan profesional yang memungkinkan sekolah benar-benar memperbaiki diri (Hofer et al., 2020).

Tujuan jangka panjang supervisi adalah membentuk sekolah sebagai learning organisation. Sekolah pembelajar memiliki visi bersama, kesempatan belajar profesional, kolaborasi tim, budaya *inquiry*, sistem pertukaran pengetahuan, keterhubungan dengan lingkungan, dan kepemimpinan yang memodelkan pembelajaran. Dalam konteks ini, temuan supervisi bukan “vonis” yang disimpan dalam laporan, melainkan bahan untuk dialog, eksperimen perbaikan, standardisasi praktik efektif, dan penciptaan pengetahuan organisasi (Kools et al., 2020).

C. Lima Pilar Model Integratif

Pilar pertama adalah *data-driven supervision*. Data digunakan untuk menjawab apa yang sebenarnya terjadi sebelum supervisor menyimpulkan penyebab atau menawarkan solusi. Data dapat berupa hasil belajar, kehadiran, observasi, survei, data keuangan, beban kerja, keluhan, atau bukti proses. Kunci utamanya bukan banyaknya data, tetapi relevansi, kualitas, triangulasi, dan kemampuan tim melakukan *sense-making*. Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan data untuk perbaikan sekolah memerlukan literasi data, tujuan yang jelas,

BAB 6

SUPERVISI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH: PENDEKATAN, STRATEGI, DAN IMPLEMENTASI DALAM PENGAWASAN PENDIDIKAN

A. Konsep Dasar Supervisi Kepemimpinan Sekolah

Supervisi kepemimpinan kepala sekolah adalah proses sistematis untuk memantau, membina, mendampingi, mengevaluasi, dan menindaklanjuti praktik pendidikan agar tujuan pembelajaran dan pengembangan profesional guru tercapai.

Dua fungsi utama supervisi kepemimpinan kepala sekolah adalah fungsi pengawasan dan fungsi pengembangan. Kedua fungsi tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling melengkapi dalam upaya meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan. Fungsi pengawasan berorientasi pada pemantauan keterlaksanaan tugas, program, standar, dan proses pembelajaran, sedangkan fungsi pengembangan berorientasi pada peningkatan kapasitas profesional guru dan perbaikan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

1. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi supervisi yang berkaitan dengan kegiatan memantau, mengendalikan, mengevaluasi, dan memastikan bahwa penyelenggaraan pendidikan berjalan sesuai dengan tujuan, standar, kebijakan, serta program yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai supervisor mengumpulkan informasi melalui observasi pembelajaran, pemeriksaan dokumen, analisis hasil belajar, wawancara, dan pemantauan program sekolah.

Pengawasan tidak seharusnya dimaknai sebagai kegiatan mencari kesalahan guru. Pengawasan yang efektif lebih menekankan pada pengumpulan bukti untuk mengetahui kondisi nyata, menemukan kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan, serta menentukan tindakan perbaikan. Dengan demikian, fungsi pengawasan menjadi dasar bagi kepala sekolah untuk mengambil keputusan yang objektif dan berbasis data. Beberapa kegiatan dalam fungsi pengawasan meliputi:

- a. Memantau pelaksanaan pembelajaran;
- b. Memeriksa kesesuaian perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran;
- c. Mengamati keterlibatan peserta didik;
- d. Memantau pelaksanaan asesmen;
- e. Menganalisis hasil belajar;
- f. Mengidentifikasi hambatan pembelajaran;
- g. Mengevaluasi pelaksanaan program sekolah; dan
- h. Memastikan tindak lanjut hasil supervisi.

2. Fungsi Pengembangan

Fungsi pengembangan merupakan fungsi supervisi yang berorientasi pada peningkatan kompetensi, profesionalisme, dan kapasitas guru serta tenaga kependidikan. Setelah memperoleh informasi melalui proses pengawasan, kepala sekolah tidak berhenti pada pemberian penilaian, tetapi membantu guru menemukan alternatif perbaikan dan mengembangkan praktik pembelajaran yang lebih efektif.

Fungsi pengembangan dapat dilakukan melalui *coaching*, mentoring, diskusi reflektif, pelatihan, *lesson study*, *peer observation*, komunitas belajar, berbagi praktik baik, dan pendampingan individual. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang menciptakan kondisi agar guru mampu melakukan refleksi, menetapkan tujuan pengembangan, mencoba strategi baru, dan mengevaluasi hasilnya.

Fungsi pengembangan memiliki beberapa tujuan, antara lain:

- a. Meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru;
- b. Mengembangkan kemampuan reflektif;
- c. Meningkatkan inovasi pembelajaran;
- d. Memperkuat kemampuan pemecahan masalah;

- e. Meningkatkan kepercayaan diri dan kemandirian profesional;
- f. Membangun budaya kolaborasi; dan
- g. Mendorong pembelajaran profesional secara berkelanjutan.

Tujuan supervisi kepemimpinan sekolah meliputi peningkatan kualitas pembelajaran, kompetensi guru, budaya refleksi, penggunaan data, efektivitas program sekolah, dan hasil belajar peserta didik. Prinsip supervisi yang perlu diperhatikan antara lain objektif, sistematis, demokratis, konstruktif, kolaboratif, berkelanjutan, berbasis bukti, menghargai profesionalisme, dan berorientasi pada perbaikan. Dalam supervisi kepemimpinan kepala sekolah, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pembelajaran, supervisor akademik, *coach*, mentor, fasilitator, evaluator, dan penggerak budaya mutu.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Supervisi Pendidikan

Kepemimpinan instruksional menempatkan kualitas pembelajaran sebagai pusat pengambilan keputusan. Kepala sekolah menetapkan arah pembelajaran, memantau proses, mengembangkan profesionalisme guru, menggunakan data hasil belajar, dan membangun iklim sekolah yang mendukung pembelajaran. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa supervisi kepala sekolah semakin efektif ketika dipadukan dengan *coaching*, pembelajaran profesional, dan budaya kolaboratif. Peran kepala sekolah dalam supervisi pendidikan antara lain:

1. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran: memastikan visi sekolah diterjemahkan ke dalam praktik kelas.
2. Kepala sekolah sebagai supervisor akademik: mengamati perencanaan, pelaksanaan, asesmen, dan refleksi pembelajaran.
3. Kepala sekolah sebagai pengembang profesional: menghubungkan temuan supervisi dengan pelatihan, *coaching*, lesson study, dan komunitas belajar.
4. Kepala sekolah sebagai pemimpin berbasis data: menggunakan hasil asesmen, observasi, refleksi guru, dan data sekolah untuk menetapkan prioritas.

BAB 7

TRANSFORMASI SUPERVISI PROFESIONAL: DARI EVALUASI MENUJU PEMBERDAYAAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU

A. Perubahan Paradigma dalam Supervisi Profesional

Transformasi supervisi profesional pada dasarnya berangkat dari perubahan cara pandang terhadap guru sebagai seorang profesional dan pembelajar dewasa. Dalam pendekatan birokratis, guru cenderung ditempatkan sebagai objek implementasi kebijakan yang kualitas pekerjaannya diverifikasi melalui instrumen pengawasan dan penilaian. Sebaliknya, paradigma pengembangan memandang guru sebagai aktor profesional yang memiliki pengalaman, pengetahuan praktis, kapasitas reflektif, dan kebutuhan pengembangan yang berbeda sesuai konteks kerjanya. Karena itu, supervisi profesional semestinya menyediakan ruang agar guru dapat mengonstruksi pemahaman baru berdasarkan pengalaman pembelajaran, bukti praktik, dialog dengan supervisor, dan refleksi kritis terhadap keputusan pedagogisnya. Marey et al. (2020) menegaskan bahwa supervisi terdiferensiasi dapat mengubah evaluasi dari pengalaman yang menimbulkan kecemasan menjadi proses eksplorasi diri yang membantu guru memahami dan meningkatkan praktik profesionalnya. Perspektif demikian menggeser pusat gravitasi supervisi dari kewenangan supervisor menuju proses belajar profesional yang dibangun bersama antara supervisor dan guru.

B. Integrasi Evaluasi dan Pengembangan Profesional Guru

Meskipun demikian, transformasi supervisi profesional tidak berarti meniadakan fungsi evaluasi dalam pendidikan. Evaluasi tetap diperlukan untuk memastikan bahwa praktik pembelajaran memenuhi standar mutu, hak belajar peserta didik terlindungi, dan tanggung jawab profesional guru dapat dipertanggungjawabkan. Persoalan muncul ketika evaluasi digunakan sebagai paradigma dominan sehingga seluruh interaksi supervisi direduksi menjadi penilaian performa pada satu momentum tertentu. Dalam kondisi demikian, guru cenderung mempersiapkan performa terbaik ketika observasi berlangsung, sementara supervisor memperoleh gambaran yang belum tentu merepresentasikan praktik pembelajaran secara autentik. Marey et al. (2020) memperlihatkan bahwa pemisahan tajam antara penilai dan pihak yang dinilai dapat melahirkan kecemasan performatif serta mengurangi keterbukaan guru dalam mengakui kesulitan profesionalnya. Oleh karena itu, evaluasi perlu ditempatkan sebagai salah satu komponen dalam siklus supervisi yang lebih luas, sedangkan orientasi utamanya diarahkan pada diagnosis, pembelajaran, perbaikan, dan pertumbuhan profesional.

C. Peran dan Kompetensi Supervisor sebagai Mitra Profesional

Perubahan paradigma tersebut pada gilirannya mengonstruksi kembali identitas profesional seorang supervisor. Supervisor tidak lagi memadai apabila hanya memiliki kemampuan mengisi instrumen observasi atau membandingkan praktik guru dengan seperangkat indikator standar, tetapi harus memiliki kompetensi dalam memberikan umpan balik, memfasilitasi refleksi, melakukan *coaching*, membangun hubungan profesional, dan merancang tindak lanjut berbasis kebutuhan. Dalam sistem demikian, supervisor berfungsi sebagai *critical professional partner* yang membantu guru melihat praktiknya dari perspektif yang lebih objektif tanpa mengambil alih otonomi profesional guru. Model pengembangan profesional yang efektif memang menunjukkan pentingnya *coaching* dan dukungan ahli yang secara langsung diarahkan pada kebutuhan individual guru (Darling-Hammond et al.: 2017).

Pengembangan model *Mentor, Observe, Support, Take Action* atau MOST juga menunjukkan bahwa mentoring, observasi, dukungan, dan tindakan tindak lanjut dapat diintegrasikan dalam pengembangan profesional berkelanjutan bagi pemimpin guru (Suryawati et al.: 2024). Dengan demikian, kualitas supervisor pada paradigma pemberdayaan ditentukan oleh kemampuannya menciptakan proses belajar profesional, bukan hanya ketepatannya memberikan penilaian.

D. Refleksi Profesional dan Dialog Reflektif dalam Supervisi

Dimensi penting berikutnya dari supervisi profesional adalah refleksi, sebab perubahan praktik guru tidak selalu terjadi hanya karena seseorang telah diberi informasi mengenai kelemahannya. Guru perlu memahami mengapa suatu praktik menghasilkan konsekuensi tertentu, bagaimana keputusan pembelajaran diambil, asumsi apa yang mendasarinya, dan alternatif praktik apa yang mungkin menghasilkan pembelajaran yang lebih efektif. Dalam perspektif tersebut, percakapan pascaobservasi tidak seharusnya berubah menjadi penyampaian daftar kekurangan, melainkan menjadi *reflective dialogue* yang menghubungkan bukti observasi dengan pemikiran profesional guru. Farrell dan Macapinlac (2021) menunjukkan bahwa refleksi profesional dapat mencakup lapisan yang lebih mendalam daripada sekadar praktik yang tampak, yakni filosofi, prinsip, teori, praktik, dan konteks yang melampaui praktik itu sendiri. Proses reflektif semacam ini memungkinkan guru mengembangkan kesadaran metakognitif terhadap praktik profesionalnya dan memperkecil kesenjangan antara keyakinan pedagogis dengan tindakan nyata di kelas. Dengan demikian, supervisi reflektif tidak sekadar memperbaiki kesalahan teknis, tetapi membantu guru membangun kapasitas untuk menilai, menginterpretasikan, dan meningkatkan praktiknya secara mandiri.

E. Supervisi Kolaboratif dan Komunitas Pembelajaran Profesional

Pemberdayaan melalui supervisi juga menuntut perubahan dari pembelajaran individual yang terisolasi menuju pembelajaran profesional yang kolaboratif. Persoalan pembelajaran pada umumnya

BAB 8

REKONSTRUKSI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU MELALUI *COACHING* DAN *REFLECTIVE PRACTICE*

A. Ketika Supervisi Harus Berubah: Dari Pemeriksaan Menuju Pembelajaran Profesional

Perubahan yang berlangsung secara terus-menerus dalam dunia pendidikan menempatkan guru pada tuntutan profesional yang semakin kompleks. Kemampuan menguasai materi dan menjalankan prosedur pembelajaran tidak lagi dianggap mencukupi. Seorang guru juga perlu memahami perbedaan kebutuhan peserta didik, menafsirkan hasil asesmen secara akurat, memanfaatkan teknologi secara etis, serta menyesuaikan strategi pembelajaran dengan bukti yang tersedia. Atas dasar itu, kompetensi profesional tidak semestinya dimaknai sebagai capaian akhir yang diperoleh setelah sertifikat pendidik diterima. Kompetensi ini justru terus berkembang sepanjang karier melalui kesempatan untuk menguji praktik, menerima umpan balik, mengkaji hasil pembelajaran, dan melakukan penyempurnaan secara berkelanjutan.

Meskipun demikian, pelaksanaan supervisi pendidikan di banyak sekolah masih lebih berorientasi pada pemeriksaan daripada pembinaan. Kunjungan kelas sering dipersepsikan sebagai kegiatan penilaian yang memicu ketegangan. Perhatian yang diberikan terhadap instrumen pun cenderung lebih besar dibandingkan dengan percakapan profesional,

sementara rekomendasi tidak jarang berhenti sebagai dokumen tanpa pendampingan lanjutan. Pola tersebut mungkin dapat menggambarkan tingkat kepatuhan guru, tetapi belum tentu mampu meningkatkan kualitas pembelajaran. Pengembangan profesional yang efektif seharusnya menyentuh substansi, mendorong pembelajaran aktif, memberikan contoh praktik, menyediakan ruang kolaborasi, menghadirkan *coaching* dan umpan balik, serta dilaksanakan dalam rentang waktu yang cukup agar pengetahuan baru benar-benar terintegrasi ke dalam praktik (Darling-Hammond et al., 2017). Pemikiran ini searah dengan Standards for Professional Learning, yang memandang bukti, kepemimpinan, sumber daya, kolaborasi, dan pembelajaran profesional berkelanjutan sebagai komponen yang saling terkait dalam sebuah sistem (Learning Forward, 2022).

Bab ini menawarkan pengintegrasian *coaching* dan *reflective practice* sebagai bentuk pembaruan dalam penyelenggaraan supervisi pendidikan. *Coaching* melibatkan guru dalam dialog yang terarah untuk menetapkan tujuan, memeriksa bukti, mempertimbangkan berbagai pilihan tindakan, dan mempertahankan akuntabilitas. Di sisi lain, *reflective practice* membantu guru mengolah pengalaman mengajar menjadi pengetahuan profesional, sehingga pengalaman tersebut tidak sekadar berlalu sebagai rutinitas. Integrasi keduanya membentuk ruang supervisi yang aman, tetapi tetap memberikan tantangan. Keamanan psikologis tercipta karena agensi guru dihormati, sedangkan unsur tantangan hadir melalui tuntutan agar setiap keputusan dikaji berdasarkan bukti serta dampaknya terhadap pembelajaran.

B. Kompetensi Profesional Guru sebagai Kapasitas yang Bertumbuh

Kompetensi profesional guru dapat dipahami sebagai kapasitas untuk mengintegrasikan pengetahuan bidang studi, wawasan pedagogis, pemahaman atas karakteristik peserta didik, pertimbangan etis, dan kecakapan memperbaiki praktik berdasarkan bukti. Pengertian tersebut berbeda dari pandangan yang menilai profesionalisme hanya melalui banyaknya pelatihan yang diikuti. Profesionalisme justru tercermin dalam kualitas pertimbangan guru saat merencanakan, melaksanakan, menilai, dan mengevaluasi kembali pembelajaran. Dengan demikian,

pengembangan kompetensi harus mampu membentuk cara guru bernalar dan mengambil keputusan, bukan hanya memperkaya ragam teknik pengajaran. Arah ini selaras dengan model kompetensi guru nasional yang menempatkan penguasaan profesional dalam kerangka kontekstual, reflektif, dan berkelanjutan (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2023).

Kennedy (2016) mengemukakan bahwa program pengembangan profesional dibangun di atas beragam teori tindakan. Ada program yang berfokus pada penambahan pengetahuan, ada yang menyajikan resep praktik, dan ada pula yang dirancang untuk mengembangkan strategi atau memperkuat penalaran guru. Namun, pemberian informasi semata tidak otomatis menghasilkan perubahan yang bertahan lama. Gagasan baru harus disesuaikan oleh guru dengan sistem praktik yang telah terbentuk dari pengalaman, keyakinan, kondisi kelas, keterbatasan waktu, dan budaya sekolah. Situasi ini menunjukkan adanya persoalan enactment, yaitu pengetahuan yang terlihat meyakinkan ketika dipelajari dalam pelatihan belum tentu mudah diterapkan di kelas yang sebenarnya. Kajian lintas negara tentang pengembangan profesional guru juga menemukan adanya kesenjangan antara rancangan program dan pelaksanaannya (Popova et al., 2022).

C. Mengapa *Coaching* Relevan bagi Supervisi Pendidikan

Dalam ranah supervisi pendidikan, *coaching* dapat dipahami sebagai proses kemitraan yang berlandaskan tujuan, bukti, pembelajaran, dan tindakan konkret. *Coach* tidak bertugas mengambil alih keputusan guru maupun sekadar menyampaikan motivasi. Perannya adalah memfasilitasi dialog agar guru dapat memperjelas kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan, memeriksa asumsi, mengembangkan beberapa pilihan, menetapkan langkah yang realistis, dan mengevaluasi hasilnya. Jika pengetahuan teknis tertentu diperlukan, *coach* dapat menyediakan sumber belajar atau memperagakan suatu praktik dengan tetap mempertahankan posisi guru sebagai pelaku utama perubahan. Corak kemitraan ini menjadikan *coaching* sebagai medium untuk menumbuhkan kapasitas, tanggung jawab, dan budaya belajar di lingkungan sekolah (Campbell & van Nieuwerburgh, 2018).

BAB 9

SUPERVISI MANAJERIAL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA GURU

A. Konsep dan Indikator Supervisi

Pada dasarnya, fungsi supervisi manajerial kepala sekolah kepada guru adalah untuk mengembangkan guru, terutama agar kinerja guru dari hari ke hari semakin meningkat, untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu juga untuk meningkatkan mutu pendidikan/pembelajaran di sekolah yang dipimpinnya.

Guru dengan berbagai kompetensi yang dimilikinya tentu memegang peran cukup dominan. Sebagai inisiator pengelola proses pembelajaran di kelas, guru memegang peran dalam menjadikan proses pembelajaran efektif serta belajar siswa yang aktif, sehingga interaksi pembelajaran menjadikan proses belajar yang menyenangkan dan memotivasi sekaligus efektif (Uhar, 2018: 23-24). Oleh karena itu, kepala sekolah seyogianya menyusun konsep dan indikator supervisi pendidikan baik secara akademik maupun manajerial bagi guru agar guru mampu meningkatkan kompetensi yang melekat pada dirinya, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Dalam konteks supervisi manajerial, guru mampu mengelola pembelajarannya di dalam kelas maupun di luar kelas (PLS) yang menjadi tanggung jawabnya. Di sini akan terlihat peran

guru secara manajerial sebagai penguat organisasi sekolah sesuai tugas dan fungsinya.

Konsep dan indikator supervisi manajerial yang dimaksud membahas bagaimana kepala sekolah menjalankan peran manajerialnya dalam mendampingi dan memfasilitasi guru. Hal-hal yang berhubungan dengan peran kepala sekolah dalam melaksanakan tugas manajerialnya kepada guru meliputi:

1. Perencanaan & Program Kerja

Yaitu bagaimana kepala sekolah menyusun program supervisi manajerial yang sistematis dan terukur. Maksudnya, kepala sekolah berperan sebagai perencana strategis yang memastikan seluruh kegiatan guru terarah dan terukur. Kepala sekolah melakukan antara lain:

- a. Penyusunan program supervisi akademik artinya kepala sekolah menyusun jadwal, instrumen, dan target supervisi pembelajaran secara berkala (minimal sekali per semester) yang mengacu pada evaluasi diri sekolah.
- b. Penetapan indikator kinerja terukur, artinya kepala sekolah menetapkan kriteria ketercapaian target mengajar dan administratif secara transparan agar guru memahami standar operasional yang diharapkan.
- c. Penyelarasan visi dan Rencana Kerja Sekolah (RKS), artinya kepala sekolah memastikan program pembelajaran guru sejajar dengan tujuan strategis dan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS)/anggaran belanja sekolah.

2. Pengelolaan Sarana & Prasarana

Yaitu ketersediaan dan kelayakan fasilitas sekolah yang mendukung pengajaran guru. Maksudnya kepala sekolah berperan sebagai fasilitator dan penyedia lingkungan belajar yang kondusif, dengan melakukan sebagai berikut:

- a. Analisis kebutuhan fasilitas pembelajaran, artinya kepala sekolah mengidentifikasi dan memetakan kebutuhan alat peraga, media digital, laboratorium, perpustakaan, hingga ketersediaan jaringan internet untuk proses mengajar.
- b. Pemeriksaan kelayakan dan pemeliharaan, artinya kepala sekolah memastikan fasilitas fisik kelas dan sarana pendukung dalam

kondisi siap pakai, aman, dan memadai agar guru tidak terhambat oleh kendala teknis saat mengajar.

- c. Pengalokasian anggaran tepat sasaran, artinya kepala sekolah memprioritaskan pengadaan media atau bahan ajar berdaya guna tinggi melalui skema pendanaan sekolah (seperti Dana BOS).

3. Administrasi & Tata Kelola

Yaitu penataan dokumen kurikulum, silabus, RPP/Modul Ajar, hingga sistem penilaian guru. Maksudnya, kepala sekolah berperan sebagai penjamin ketertiban dan standardisasi tata kelola akademik. Yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah antara lain:

- a. Supervisi dokumen kurikulum artinya kepala sekolah memeriksa dan mengesahkan kelengkapan perangkat ajar guru, mulai dari analisis Capaian Pembelajaran (CP), Alur Tujuan Pembelajaran (ATP), Modul Ajar/RPP, hingga pemetaan materi.
- b. Standardisasi sistem penilaian artinya kepala sekolah mengarahkan guru dalam menyusun rubrik asesmen (formatif dan sumatif), tata cara pengolahan nilai, serta pelaporan hasil belajar murid yang objektif dan akuntabel.
- c. Integrasi sistem informasi sekolah artinya kepala sekolah mendorong digitalisasi pendokumentasian administrasi guru agar mudah diakses, diverifikasi, dan dievaluasi.

4. Pengembangan Profesi Guru

Yaitu dukungan kepala sekolah terhadap pelatihan, *workshop*, atau pembinaan karier guru. Maksudnya peran kepala sekolah sebagai motivator dan pengembang Sumber Daya Manusia (SDM). Hal-hal yang selayaknya dilakukan oleh kepala sekolah yaitu:

- a. Memfasilitasi pelatihan, *workshop*, seminar, bimtek, dsb., artinya kepala sekolah membuka akses dan mengalokasikan anggaran bagi guru untuk mengikuti kegiatan pengayaan kompetensi (seperti bimtek, pelatihan mandiri, atau seminar profesional).
- b. Penguatan Komunitas Belajar (Kombel/MGMP/KKG), artinya kepala sekolah memfasilitasi wadah kolaborasi antarguru di internal sekolah untuk saling berbagi praktik baik (*sharing session*) dan mendiskusikan kendala pembelajaran.

BAB 10

EVALUASI EFEKTIVITAS SUPERVISI PENDIDIKAN BERBASIS DATA: DARI TEMUAN PENGAWASAN MENUJU PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PENINGKATAN MUTU BERKELANJUTAN

A. Konsep Supervisi Pendidikan Berbasis Data

Supervisi pendidikan merupakan proses sistematis untuk membantu meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan melalui kegiatan pemantauan, evaluasi, pembinaan, pendampingan, dan tindak lanjut. Dalam paradigma modern, supervisi tidak semata-mata berfungsi sebagai kontrol terhadap pelaksanaan tugas, tetapi juga menjadi sarana untuk mendorong refleksi dan pengembangan profesional.

Supervisi berbasis data dapat dipahami sebagai pendekatan supervisi yang menggunakan data dan bukti sebagai dasar dalam menilai kondisi satuan pendidikan dan menentukan tindakan perbaikan. Pendekatan ini menempatkan data sebagai landasan untuk mengurangi keputusan yang hanya bergantung pada asumsi, kebiasaan, atau intuisi. Data yang digunakan dalam supervisi tidak harus selalu berupa angka. Secara umum, data dapat dibedakan menjadi data kuantitatif dan kualitatif.

Data kuantitatif dapat berupa hasil asesmen siswa, capaian literasi dan numerasi, tingkat kehadiran guru dan peserta didik, tingkat kelulusan, capaian program, penggunaan anggaran, jumlah pelanggan

disiplin, atau indikator dalam Rapor Pendidikan. Sementara itu, data kualitatif dapat diperoleh melalui observasi pembelajaran, wawancara, refleksi guru, diskusi dengan kepala sekolah, dokumentasi, umpan balik peserta didik, maupun informasi mengenai budaya dan iklim sekolah.

Kombinasi kedua jenis data penting karena persoalan pendidikan biasanya tidak dapat dijelaskan melalui satu indikator saja. Sebagai contoh, rendahnya hasil belajar peserta didik tidak dapat langsung disimpulkan sebagai akibat rendahnya kompetensi guru. Pengawas perlu melihat pula tingkat kehadiran peserta didik, strategi pembelajaran, ketersediaan sumber belajar, penggunaan asesmen, kondisi keluarga, serta dukungan kepemimpinan sekolah. Oleh sebab itu, salah satu prinsip penting dalam supervisi berbasis data adalah triangulasi, yaitu membandingkan beberapa sumber informasi sebelum membuat kesimpulan.

Supervisi berbasis data pada dasarnya mengikuti hubungan berikut:

Data → Informasi → Temuan → Analisis → Keputusan → Tindakan → Evaluasi.

Data yang tidak dianalisis hanya akan menjadi kumpulan informasi. Sebaliknya, data yang diinterpretasikan secara tepat dapat menjadi pengetahuan yang mendukung keputusan dan perbaikan organisasi.

Pendekatan berbasis data juga tidak berarti bahwa keputusan pendidikan sepenuhnya ditentukan oleh angka. Pertimbangan profesional, pengalaman pengawas, konteks sosial sekolah, kebutuhan peserta didik, dan nilai-nilai pendidikan tetap menjadi bagian penting dalam proses pengambilan keputusan.

B. Evaluasi Efektivitas Supervisi: Dari Aktivitas menuju Dampak

Evaluasi efektivitas supervisi merupakan proses untuk menilai sejauh mana kegiatan supervisi berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan. Permasalahan yang sering muncul adalah ukuran efektivitas masih terlalu berorientasi pada aktivitas.

Misalnya, supervisi dianggap berhasil karena seluruh sekolah telah dikunjungi, seluruh guru memperoleh jadwal supervisi, instrumen telah diisi, dan laporan selesai disusun. Indikator tersebut penting dari sisi pelaksanaan, tetapi belum menunjukkan terjadinya perubahan.

Efektivitas supervisi seharusnya dievaluasi secara bertingkat. Pertama adalah efektivitas pelaksanaan, yaitu apakah kegiatan supervisi dilaksanakan sesuai rencana. Kedua adalah efektivitas proses, yaitu apakah supervisi mampu menghasilkan informasi yang relevan dan diagnosis masalah yang akurat. Ketiga adalah efektivitas tindak lanjut, yaitu apakah rekomendasi supervisi diterjemahkan menjadi tindakan nyata. Keempat adalah efektivitas dampak, yaitu apakah tindakan yang dilakukan menghasilkan perubahan terhadap praktik pembelajaran, kinerja guru, tata kelola sekolah, maupun hasil belajar peserta didik.

Dengan demikian, terdapat pergeseran pemahaman yaitu dari mengukur jumlah kegiatan menuju mengukur perubahan, dari menilai kepatuhan menuju meningkatkan kapasitas, dan dari menghasilkan laporan menuju menghasilkan keputusan. Contohnya, apabila supervisi menemukan guru belum menggunakan asesmen formatif, keberhasilan supervisi tidak cukup dibuktikan dengan tercatatnya kelemahan tersebut di dalam laporan. Supervisi baru memberikan dampak apabila temuan tersebut diikuti dengan pendampingan, perubahan praktik asesmen guru, dan perbaikan proses pembelajaran.

Oleh karena itu, efektivitas supervisi dapat dilihat sebagai sebuah rantai:

**Temuan → Diagnosis → Rekomendasi → Keputusan → Tindak
Lanjut → Perubahan → Dampak.**

Jika supervisi hanya menghasilkan temuan tetapi tidak menghasilkan tindakan, maka fungsi perbaikannya belum tercapai secara optimal.

C. Dari Temuan Pengawasan menuju Analisis Akar Masalah

Temuan pengawasan merupakan hasil identifikasi terhadap kondisi tertentu berdasarkan data yang diperoleh selama proses supervisi.

BAB 11

SUPERVISI SEKOLAH EFEKTIF DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

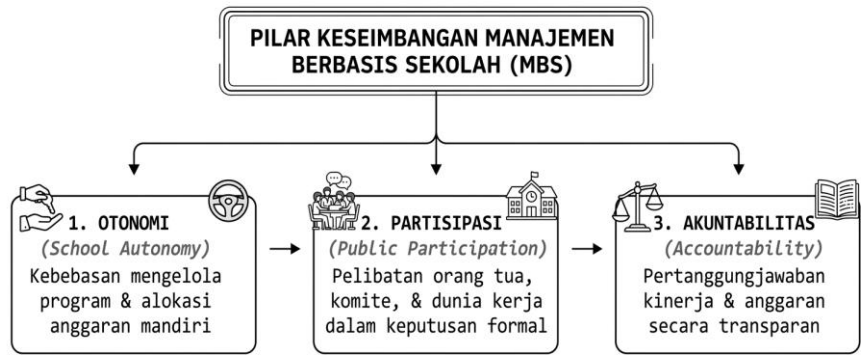
A. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Secara epistemologis, *School-Based Management* (SBM) atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) didefinisikan sebagai model pengelolaan sekolah yang memberikan otonomi dan wewenang luas kepada satuan pendidikan untuk mengambil keputusan secara mandiri guna meningkatkan mutu pendidikan, sesuai dengan standar pelayanan minimal dan kebutuhan lokal. Konsep ini berakar pada model SBM yang telah berkembang pesat secara global sejak akhir abad ke-20 sebagai langkah perbaikan terhadap sistem manajemen terpusat yang kaku dan lambat dalam merespons dinamika di lapangan. Secara filosofis, MBS didasarkan pada asumsi bahwa pihak yang paling memahami kebutuhan, potensi, dan tantangan sekolah adalah anggota komunitas sekolah itu sendiri, khususnya kepala sekolah, guru, dan masyarakat setempat, bukan birokrat pusat. Oleh karena itu, pelimpahan wewenang pengambilan keputusan ke tingkat sekolah bertujuan untuk meningkatkan efisiensi manajemen dengan memangkas rantai birokrasi yang panjang, sehingga memungkinkan pelaksanaan alokasi anggaran, pemanfaatan fasilitas, dan pengelolaan sumber daya manusia secara cepat dan tepat sasaran.

Mendorong Otonomi dan Inovasi: Memberikan ruang kreatif bagi kepala sekolah dan pendidik untuk merancang program pembelajaran kontekstual yang mengakomodasi karakteristik unik peserta didik.

Memperkuat rasa memiliki yang melibatkan seluruh elemen komunitas sekolah dan masyarakat dalam proses, mulai dari perencanaan hingga evaluasi, sehingga dapat melahirkan rasa tanggung jawab bersama atas keberhasilan pendidikan. Penerapan SBM di Indonesia didukung oleh kerangka hukum normatif yang kuat yang mendorong perubahan tata kelola satuan pendidikan, yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya Pasal 51 ayat (1), yang secara eksplisit mengamanatkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah atau madrasah. Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan (beserta perubahannya melalui Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022) menetapkan prinsip otonomi, kemitraan, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sekolah sebagaimana tercantum dalam Standar Pengelolaan.

Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 044/U/2002: Menjadi tonggak penting dalam memperkuat peran Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah sebagai wujud nyata partisipasi masyarakat dalam ekosistem Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada satuan pendidikan bertumpu pada tiga pilar utama yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan:



Gambar 11. 1: Pilar keseimbangan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Sumber: Diolah penulis

1. Otonomi sekolah adalah wewenang sekolah untuk mengelola dan menyelenggarakan kepentingan warga sekolah berdasarkan aspirasi mereka serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Otonomi ini mencakup fleksibilitas dalam mengembangkan Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP), mengalokasikan dan memanfaatkan dana BOS/BOP, mengelola sumber daya manusia internal, serta merancang strategi pembelajaran.
2. Partisipasi Masyarakat dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menolak paradigma yang memisahkan sekolah dari lingkungan sekitarnya. Partisipasi diwujudkan melalui kemitraan strategis antara sekolah, orang tua siswa, Komite Sekolah, alumni, serta dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Partisipasi semacam ini melampaui sekadar kontribusi finansial, mencakup pula masukan gagasan, pengawasan sosial, dan keterlibatan dalam aspek akademik.
3. Akuntabilitas dan transparansi, otonomi yang luas harus diimbangi dengan kewajiban untuk bersikap akuntabel. Akuntabilitas dalam MBS mencakup aspek keuangan (transparansi dalam dokumen Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/RKAS) serta akuntabilitas akademik (literasi, numerasi, dan pengembangan karakter siswa) terhadap pemerintah maupun masyarakat secara objektif.

Meskipun secara teoretis konsep MBS menawarkan pendekatan ideal untuk peningkatan mutu, implementasi praktisnya masih menghadapi hambatan struktural dan kultural:

Tabel 11. 1: Strategi Solusi berbasis supervisi

Dimensi Tantangan	Manifestasi Masalah di Lapangan	Strategi Solusi Berbasis Supervisi
Kapasitas Kepemimpinan	Kepala sekolah belum sepenuhnya berperan sebagai <i>managerial/instructional leader</i> , melainkan masih terjebak sebagai administrator formal birokrasi.	Supervisi manajerial berkala melalui <i>coaching</i> kepemimpinan strategis.
Kultur Birokrasi Pasif	Resistensi pendidik dan staf terhadap perubahan, kecenderungan beroperasi dalam <i>zone of comfort</i> , dan	Pendampingan Pendidik akademis non-evaluatif yang mendorong budaya

DAFTAR PUSTAKA

- A. Addleman, R. et al. (2024) "Mentor Teacher Perceptions of Effective University Supervisors: Prioritizing Collaboration and Community," *The Teacher Educator*, 59(3), hal. 303–325. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/08878730.2023.2289882>.
- Admiraal, W., Schenke, W., De Jong, L., Emmelot, Y., & Sligte, H. (2021). Schools as professional learning communities: What can schools do to support professional development of their teachers? *Professional Development in Education*, 47(4), 684–698. <https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1665573>
- Aguilar, E. (2020). *Coaching for equity: Conversations that change practice*. Jossey-Bass.
- Ahmadi, A., & Faruq, U. (2021). Peran Supervisi Manajerial Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru dan Mutu Sekolah. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 5(2), 112–121. <https://doi.org/10.17977/um025v5i22021p112-121>
- Al-Barakat, A.A. et al. (2022) "Supervisory Performance of Cooperative Teachers in Improving the Professional Preparation of Student Teachers," *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(8), hal. 425–445. Tersedia pada: <https://doi.org/10.26803/ijlter.21.8.24>.
- Alotaibi, N., Wilson, C.B. dan Traynor, M. (2025) "Enhancing digital readiness and capability in healthcare: a systematic review of interventions, barriers, and facilitators," *BMC Health Services Research*, 25(1), hal. 500. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12663-3>.
- Alshameri, R.G.A. et al. (2026) "Toward Effective Educational Supervision in Yemen: A Hybrid Fuzzy Delphi and Clustering Analysis of Technical Barriers," *F1000Research*, 14, hal. 956. Tersedia pada: <https://doi.org/10.12688/f1000research.167498.2>.
- Amemasor, S. K., Oppong, S. O., Ghansah, B., Benuwa, B.-B., & Essel, D. D. (2025). A systematic review on the impact of teacher professional

- development on digital instructional integration and teaching practices. *Frontiers in Education*, 10, 1541031.
- Ansyari, M. F., Groot, W., & de Witte, K. (2020). Tracking the process of data use professional development interventions for instructional improvement: A systematic literature review. *Educational Research Review*, 31, Article 100362. doi:10.1016/j.edurev.2020.100362.
- Ansyari, M. F., Groot, W., & de Witte, K. (2020). Tracking the process of data use professional development interventions for instructional improvement: A systematic literature review. *Educational Research Review*, 31, Article 100362. doi:10.1016/j.edurev.2020.100362.
- Apero, B., Jamilus, & Husnani. (2026). Supervisi akademik dalam peningkatan mutu pembelajaran: Tinjauan sistematis terhadap peran, implementasi, dan inovasi digital. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 12(2), 190–206. <https://doi.org/10.36989/didaktik.v12i02.13132>
- Arifin, S. et al. (2023) "Improving The Professional Teacher Competence Through Clinical Supervision Based on Multicultural Values in Pesantren," *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(3), hal. 386–402. Tersedia pada: <https://doi.org/10.31538/nzh.v6i3.4037>.
- Armstrong, T. dan Everitt, J. (2024) "Doctoral rhythms within an EdD: the case of group supervision," *PRACTICE*, 6(2–3), hal. 144–160. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/25783858.2024.2411949>.
- Avalos, B. (2011). Teacher professional development in Teaching and Teacher Education over ten years. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007>
- Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan. (2023). Materi perencanaan berbasis data untuk satuan pendidikan. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.
- Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan. (2023). Materi perencanaan berbasis data untuk satuan pendidikan. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.

- Baharuddin, B., & Asraf, A. (2022). Influence of Principal Leadership Style and School Climate on Teacher Job Performance. *Journal of Educational Administration and Leadership*, 8(1), 45–58. <https://doi.org/10.21831/jeal.v8i1.41203>
- Baker, E.L. et al. (2021) “Building a *Coaching* Culture—The Roles of *Coaches*, Mentors, and Sponsors,” *Journal of Public Health Management & Practice*, 27(3), hal. 325–328. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1097/PHH.0000000000001368>.
- Balon, R. et al. (2021) “Becoming a Supervisor: Per Osmosis, Modeling or Training?,” *Academic Psychiatry*, 45(4), hal. 408–412. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1007/s40596-021-01450-x>.
- Barokah, A.I., Yuliana, L. dan Raharja, S. (2025) “Developing a community-based academic supervision model: A strategic reform for enhancing professional learning in Indonesian primary schools,” *European Journal of Sustainable Development Research*, 9(4), hal. em0332. Tersedia pada: <https://doi.org/10.29333/ejosdr/16862>.
- Barron, C.C., Dayton, C.J. dan Goletz, J.L. (2022) “From the voices of supervisees: What is reflective supervision and how does it support their work? (Part I),” *Infant Mental Health Journal*, 43(2), hal. 207–225. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1002/imhj.21972>.
- Birkeli, C.N. et al. (2023) “Educational supervisor’s perceptions of their role in supporting residents’ learning: a qualitative study,” *International Journal of Medical Education*, 14, hal. 178–186. Tersedia pada: <https://doi.org/10.5116/ijme.6544.cf18>.
- Bjerga, G.H. dan Kaldestad, K. (2025) “Supervisor Education in a Caring Science Tradition—An Expanded Knowledge Base That Safeguards the Human Being,” *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 39(3). Tersedia pada: <https://doi.org/10.1111/scs.70121>.
- Bjørndal, C. R. P., Mathisen, P., Wennergren, A.-C., & Thornberg, F. (2024). Challenges of the supervision process in the teacher education practicum: A qualitative research review. *Teaching and Teacher Education*, 146, 104619.
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve: How America’s schools can get better at getting better*. Harvard Education Press.

- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Harvard Education Press.
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Harvard Education Press.
- Campbell, J., & van Nieuwerburgh, C. (2018). *The leader's guide to coaching in schools: Creating conditions for effective learning*. Corwin.
- Cansoy, R., Kılınç, A.Ç. dan Türkoğlu, M.E. (2025) "Barriers to school principals' effective instructional supervision practices: evidence from a centralised educational context," *Educational Studies*, 51(1), hal. 114–131. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/03055698.2024.2322942>.
- Cansoy, R., Türkoğlu, M. E., & Polatcan, M. (2025). Boosting classroom practices through principal *feedback*: The mediating roles of teacher professional learning and teacher self-efficacy. *European Journal of Education*.
- Carlson, E.R. dan Britt, L. (2025) "Mentorship in Academic Surgery: Revisiting the Essence of Faculty Development," *Journal of the American College of Surgeons*, 241(2), hal. 293–298. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1097/XCS.0000000000001366>.
- Chaula, L. (2024). Measure for clinical supervision practices as factors of predictive indicators of teachers' professional identity development in Tanzania. *Heliyon*, 10(4), e25768.
- Chipu, M.G. (2026) "A conceptual analysis of reflective supervision for creating a positive intensive care practice environment," *International Journal of Nursing Sciences*, 13(1), hal. 88–95. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2025.12.016>.
- Collins-Pisano, C. et al. (2023) "Introduction to the Coproduction of Supervision Standards for Digital Peer Support: Qualitative Study," *JMIR Human Factors*, 10, hal. e40607. Tersedia pada: <https://doi.org/10.2196/40607>.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.

- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective Teacher Professional Development. Learning Policy Institute. <https://doi.org/10.54300/122.311>
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective teacher professional development. Learning Policy Institute. <https://learningpolicyinstitute.org/product/effective-teacher-professional-development-report>
- Darma, H., Dewi, R. dan Lubis, Z. (2026) "Strengthening teacher self-efficacy through SPS collaborative supervision model as continuing professional development for Physical Education in vocational schools," Retos, 80, hal. 653–669. Tersedia pada: <https://doi.org/10.47197/retos.v80.119337>.
- Datnow, A., & Hubbard, L. (2016). Teacher capacity for and beliefs about data-driven decision making: A literature review of international research. Journal of Educational Change, 17(1), 7–28. doi:10.1007/s10833-015-9264-2.
- Datnow, A., & Hubbard, L. (2016). Teacher capacity for and beliefs about data-driven decision making: A literature review of international research. Journal of Educational Change, 17(1), 7–28. doi:10.1007/s10833-015-9264-2.
- de Jonge, L.P.J.W.M. et al. (2022) "Supervisory dyads' communication and alignment regarding the use of workplace-based observations: a qualitative study in general practice residency," BMC Medical Education, 22(1), hal. 330. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03395-7>.
- Decabooter, I., Warmoes, A., Consuegra, E., Van Gasse, R., & Struyven, K. (2024). The data *coach* chronicles: A systematic review of human support for making data-based decision-making a success. Teaching and Teacher Education, 146, 104641. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104641>
- Derrington, M.L., Saleh, A. dan Murphy, M. (2026) "Supporting Teacher Reflective Practice Through Instructional Supervision: A Qualitative Study," Education Sciences, 16(5), hal. 726. Tersedia pada: <https://doi.org/10.3390/educsci16050726>.

- Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181–199. <https://doi.org/10.3102/0013189X08331140>
- Deussom, R. et al. (2022) "Systematic review of performance-enhancing health worker supervision approaches in low- and middle-income countries," *Human Resources for Health*, 20(1), hal. 2. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00692-y>.
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. (2023). Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 4831/B/HK.03.01/2023 tentang Peran Pengawas Sekolah dalam Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar pada Satuan Pendidikan. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. (2023). Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 4831/B/HK.03.01/2023 tentang peran pengawas sekolah dalam implementasi kebijakan Merdeka Belajar pada satuan pendidikan. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. (2023). Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 4831/B/HK.03.01/2023 tentang Peran Pengawas Sekolah dalam Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar pada Satuan Pendidikan. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.
- Ehren, M. C. M., & Shackleton, N. (2016). Risk-based school inspections: Impact of targeted inspection approaches on Dutch secondary schools. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 28, 299–321. <https://doi.org/10.1007/s11092-016-9242-0>
- Farrell, T. S. C. (2022). *Reflective practice in language teaching*. Cambridge University Press.
- Farrell, T. S. C. (2025). Reflective practice for language teachers. In *The TESOL encyclopedia of English language teaching*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118784235.eelt0873.pub2>

- Farrell, T. S. C., & Macapinlac, M. (2021). Professional development through reflective practice: A framework for TESOL teachers. *Canadian Journal of Applied Linguistics*, 24(1), 1–25.
- Fitria, H., & Prasetyo, M. A. (2020). Digitalization of Managerial Supervision in Improving Teacher Professionalism. *International Journal of Educational Management and Innovation*, 1(3), 205–216. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v1i3.2301>
- Flanckegård, A.V. et al. (2025) “How near-peer supervisors experience their own development in the supervisor role when shifting from written to oral interactive *feedback*: a qualitative interview study,” *BMC Medical Education*, 25(1), hal. 1168. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1186/s12909-025-07798-0>.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Giantoro, G., Bahrin, & Niswanto. (2026). Academic Supervision in Improving Teachers' Potential Abilities as Educators. *Jurnal Pembelajaran, Bimbingan, dan Pengelolaan Pendidikan*, 6(4). <https://doi.org/10.17977/um065.v6.i4.2026.13>
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., Ross-Gordon, J. M., & Solis, R. (2023). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (11th ed.). Pearson.
- Glover, T. A., Reddy, L. A., & Crouse, K. (2023). Instructional *coaching* actions that predict teacher classroom practices and student achievement. *Journal of School Psychology*, 96, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2022.10.006>
- Godskesen, T. et al. (2026) “Ethical Challenges and Strategies in Nursing Doctoral Supervision: A Systematic Mixed-Method Review,” *Journal of Advanced Nursing*, 82(5), hal. 4167–4184. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1111/jan.70298>.
- Gong, W., Xu, C. dan Ye, J.-H. (2025) “Good or bad visits? An interpretative phenomenological analysis of the experience of supervised college teachers in Central China,” *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), hal. 1280. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05655-5>.
- Greenbrook, J.T. V. et al. (2026) “Docendo discimus: promoting patient personhood in clinical supervision – a critical phenomenological

- study of reciprocal professional formation in medicine,” *Philosophy, Ethics, and Humanities in Medicine*, 21(1), hal. 14. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1186/s13010-026-00221-6>.
- Grohnert, T. et al. (2024) “Effective master’s thesis supervision – A summative framework for research and practice,” *Educational Research Review*, 42, hal. 100589. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2023.100589>.
- Guntoro, D., Sumaryanto, T. F., & Rifai, A. (2017). Pengembangan model supervisi akademik berbantuan e-supervision berbasis web. *Educational Management*, 5(2), 122–128.
- Guzman, K. et al. (2023) “Acceptability and feasibility of digital adherence technologies for drug-susceptible tuberculosis treatment supervision: A meta-analysis of implementation *feedback*,” *PLOS Digital Health*. Diedit oleh L.M. König, 2(8), hal. e0000322. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1371/journal.pdig.0000322>.
- Hadi, S., & Lestari, W. (2023). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Dampaknya terhadap Teacher Well-Being serta Kinerja Mengajar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(1), 30–42. <https://doi.org/10.21831/jamp.v11i1.52109>
- Hadiansyah, C. F., Az Zahro, F., Wahidin, & Ismail, A. T. (2025). Supervisi Kolaboratif dalam Meningkatkan Kemampuan Profesional Guru di SMA Negeri Kota Bandung. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 80–89. <https://doi.org/10.21831/jump.v7i2.91340>
- Haley, A., Holmqvist, M. dan Johansson, K. (2025) “Supervisors’ competences from doctoral students’ perspectives – a systematic review,” *Educational Review*, 77(6), hal. 1971–1990. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/00131911.2024.2306938>.
- Hamdi, L., Sudadi, S., & Ramdhan, T. W. (2024). Clinical supervision as a professional development strategy: Improving the teaching quality of Madrasah Intidaiyah. *Journal of Education Research*, 5(4), 5521–5527.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hasanah, C., & Sururi, S. (2025). Principal’s Supervision Strategy to Improve Teachers’ Performance Based on Professional

- Competence. JMKSP, 10(1).
<https://doi.org/10.31851/jmksp.v10i1.18104>
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of *feedback*. Review of Educational Research, 77(1), 81–112.
<https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Haven, T. (2025) “It takes two flints to start a fire: A focus group study into PhD supervision for responsible research,” Accountability in Research, 32(5), hal. 717–740. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/08989621.2025.2457584>.
- Herman, H. dan Osamah Ibrahim Khalaf (2024) “Evidence from School Principals: Academic Supervision Decision-making on Improving Teacher Performance in Indonesia,” Advances in Decision Sciences, 27(3), hal. 46–71. Tersedia pada: <https://doi.org/10.47654/v27y2023i3p46-71>.
- Hikmat. (2009). Manajemen Pendidikan. Bandung: Pustaka Setia.
- Hindi, A.M.K. et al. (2022) “Contribution of supervision to the development of advanced practitioners: a qualitative study of pharmacy learners’ and supervisors’ views,” BMJ Open, 12(4), hal. e059026. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-059026>.
- Hofer, S. I., Holzberger, D., & Reiss, K. (2020). Evaluating school inspection effectiveness: A systematic research synthesis on 30 years of international research. Studies in Educational Evaluation, 65, 100864. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100864>
- Huffhines, L. et al. (2023) “Reflective supervision and consultation and its impact within early childhood-serving programs: A systematic review,” Infant Mental Health Journal, 44(6), hal. 803–836. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1002/imhj.22079>.
- İnceçay, V., & Dikilitaş, K. (2022). Online peer observation: Reflections on a process-based job-embedded professional development activity through video recordings. Teaching and Teacher Education, 120, 103901.
- Indriani, D., & Mulyasa, E. (2024). Implementasi Supervisi Klinis Manajerial Pengawas Sekolah dalam Optimalisasi Pengelolaan

- Dana BOSP. Jurnal Pengawasan dan Tata Kelola Pendidikan, 4(2), 88–99. <https://doi.org/10.31004/jptkp.v4i2.8901>
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 risk management—Guidelines. ISO.
- Isbianti, P., & Andriani, D. E. (2021). Pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah menengah pertama negeri di Klaten Jawa Tengah. Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan, 3(1), 75–85. <https://doi.org/10.21831/jump.v3i1.39020>
- Jensen, R.D., Price, I. dan Eva, K.W. (2026) “How can I help at this moment? Outlining three generations of *coaching* for health professions educators,” Medical Education, 60(8), hal. 865–872. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1111/medu.70142>.
- Jonga, A. et al. (2026) “Analysis and evaluation of educational supervision practices in Gambian schools,” Evaluation and Program Planning, 118, hal. 102803. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2026.102803>.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2023). Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 tentang model kompetensi guru.
- Kennedy, M. M. (2016). How does professional development improve teaching? Review of Educational Research, 86(4), 945–980. <https://doi.org/10.3102/0034654315626800>
- Khaef, E. dan Karimnia, A. (2021) “The Effects of Implementing Clinical Supervision Model on Supervisors’ Teaching Perspectives and Qualifications: A Case Study in an EFL Context,” Education Research International. Diedit oleh E. Namaziandost, 2021, hal. 1–11. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1155/2021/6138873>.
- Khasanah, I., & Hermanto. (2025). Collaborative Instructional Supervision for Improving Teacher Practice in Inclusive Kindergartens. Indonesian Journal of Innovation Studies, 26(4). <https://doi.org/10.21070/ijins.v26i4.1693>
- Kim, C.-W. et al. (2023) “A Roadmap for Applying Digital Technology to Improve the Efficiency of Construction Supervision in Building

- Projects: Focusing on Korean Cases,” *Buildings*, 14(1), hal. 75.
Tersedia pada: <https://doi.org/10.3390/buildings14010075>.
- Knight, J. (2018). The impact cycle: What instructional *coaches* should do to foster powerful improvements in teaching. Corwin.
- Kools, M., Stoll, L., George, B., Steijn, B., Bekkers, V., & Gouëdard, P. (2020). The school as a learning organisation: The concept and its measurement. *European Journal of Education*, 55(1), 24–42.
<https://doi.org/10.1111/ejed.12383>
- Kraft, M. A., Blazar, D., & Hogan, D. (2018). The effect of teacher *coaching* on instruction and achievement: A meta-analysis of the causal evidence. *Review of Educational Research*, 88(4), 547–588.
<https://doi.org/10.3102/0034654318759268>
- Kraft, M. A., Blazar, D., & Hogan, D. (2018). The Effect of Teacher *Coaching* on Instruction and Achievement: A Meta-Analysis of the Causal Evidence. *Review of Educational Research*, 88(4), 547–588.
<https://doi.org/10.3102/0034654318759268>
- Kraft, M. A., Blazar, D., & Hogan, D. (2018). The effect of teacher *coaching* on instruction and achievement: A meta-analysis of the causal evidence. *Review of Educational Research*, 88(4), 547–588.
<https://doi.org/10.3102/0034654318759268>
- Kraft, M. A., Blazar, D., & Hogan, D. (2018). The effect of teacher *coaching* on instruction and achievement: A meta-analysis of the causal evidence. *Review of Educational Research*, 88(4), 547–588.
<https://doi.org/10.3102/0034654318759268>
- Krzyzaniak, S.M. et al. (2025) “A practical primer on clinical supervision of learners in the emergency department,” *AEM Education and Training*, 9(S1). Tersedia pada: <https://doi.org/10.1002/aet2.70015>.
- Kurniawan, R., & Wibowo, A. (2022). Efektivitas Supervisi Manajerial dan Akademik Kepala Sekolah terhadap Kedisiplinan serta Perencanaan Pembelajaran Guru. *Jurnal Leadership dalam Pendidikan*, 3(2), 134–147.
<https://doi.org/10.26858/jlp.v3i2.28910>
- Lailiyah, M., Haryati, T., & Sumarno, S. (2025). The effectiveness of clinical supervision in developing teachers’ professional competence: A

- quantitative study at SD Negeri 1 Kalipang Rembang. *Journal of Educational Sciences*, 9(5), 3473–3485.
- Lailiyah, M., Haryati, T., & Sumarno. (2025). The Effectiveness of Clinical Supervision in Developing Teachers' Professional Competence. *Journal of Educational Sciences*, 9(5), 3473–3485. <https://doi.org/10.31258/jes.9.5.p.3473-3485>
- Lailiyah, M., Haryati, T., & Sumarno. (2025). The effectiveness of clinical supervision in developing teachers' professional competence: A quantitative study at SD Negeri 1 Kalipang Rembang. *Journal of Educational Sciences*, 9(5), 3473–3485. <https://doi.org/10.31258/jes.9.5.p.3473-3485>
- Lalupanda, E. M. (2019). Implementasi supervisi akademik untuk meningkatkan mutu guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 7(1), 62–72. <https://doi.org/10.21831/amp.v7i1.22276>
- Landon, T.J. et al. (2023) "Supervision and Ethics: Updates to the CRCC Code of Professional Ethics," *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 66(4), hal. 283–293. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1177/00343552221146163>.
- Latipah, E., & Wahyudin, D. (2025). Effect of clinical supervision in improving the pedagogical competence of SDN 2 Cigedug teachers. *Inovasi Kurikulum*, 22(1), 583–596.
- Learning Forward. (2022). Standards for professional learning. Learning Forward.
- Lee, A. et al. (2025) "Continuity of supervision: Balancing continuous and episodic relationships for assessment and learning," *Medical Education*, 59(6), hal. 596–605. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1111/medu.15595>.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership &*

Management, 40(1), 5–22.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

- Lemesaya, J. M. (2026). The role of professional learning communities on teacher professional development: A synthesis of qualitative evidence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 18(1), 26–36.
- Levi-Nielsen, S., Dowdy, A., Tobin, R. M., & Schneider, W. J. (2026). A systematic review and single-case meta-analysis of performance *feedback* as teacher professional development. *Journal of School Psychology*, 115, 101527.
<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2025.101527>
- Li, K., Wang, P., & Chen, G. (2025). How can AI be integrated into teacher professional development programs? A systematic review based on an adapted technology-based learning model. *Teaching and Teacher Education*, 168, 105219.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2025.105219>
- MacMahon, S. et al. (2025) “‘Passion, style, and smarts’—industry perspectives on supervisor competencies in the mining industry,” *Journal of Workplace Learning*, 37(9), hal. 132–151. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2025-0052>.
- Mahfud, A., & Rahmawati, E. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Adaptive dan Servant Leadership Kepala Sekolah terhadap Iklim Kerja dan Efikasi Diri Guru. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 16(2), 178–190. <https://doi.org/10.21831/jpip.v16i2.56210>
- Mandefro, E. (2022) “Identifying Improvements in Teaching and Learning via Supervision Support: A Pragmatic Perspective,” *Professions and Professionalism*, 12(1). Tersedia pada: <https://doi.org/10.7577/pp.4533>.
- Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2016). *Data literacy for educators: Making it count in teacher preparation and practice*. Teachers College Press.
- Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2016). *Data literacy for educators: Making it count in teacher preparation and practice*. Teachers College Press.

- Marey, R., Hesham, G., Magdd, A., & Toprak, M. (2020). Re-conceptualizing teacher evaluation and supervision in the light of educational reforms in Egypt. *Social Sciences & Humanities Open*, 2(1), 100081.
- Marey, R., Hesham, G., Magdd, A., & Toprak, M. (2020). Re-conceptualizing teacher evaluation and supervision in the light of educational reforms in Egypt. *Social Sciences & Humanities Open*, 2(1), 100081. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2020.100081>
- Marsh, J. A., Pane, J. F., & Hamilton, L. S. (2006). Making sense of data-driven decision making in education: Evidence from recent RAND research. RAND Corporation. doi:10.7249/OP170.
- Marsh, J. A., Pane, J. F., & Hamilton, L. S. (2006). Making sense of data-driven decision making in education: Evidence from recent RAND research. RAND Corporation. doi:10.7249/OP170.
- Mårtensson, M. dan Söderström, J. (2026) "How Does Supervision Shape Student Thesis Outcomes? Expanding the Theory and Measurement of Supervision and Its Impact," *Journal of Political Science Education*, 22(1), hal. 1–18. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/15512169.2024.2446940>.
- Meiklejohn, S. et al. (2023) "The utility of an interprofessional education framework and its impacts upon perceived readiness of graduates for collaborative practice. A multimethod evaluation using the context, input, process, product (CIPP) model," *Nurse Education Today*, 121, hal. 105707. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2023.105707>.
- Merukh, N., & Sulasmono, B. S. (2016). Pengembangan model supervisi akademik teknik mentoring bagi pembinaan kompetensi pedagogik guru kelas. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(1), 30–48. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2016.v3.i1.p30-48>
- Minouei, M.S. et al. (2025) "Enhancing clinical faculties' knowledge, attitudes, and performance in clinical supervision: a workplace-based faculty development program using proctor's model," *BMC Medical Education*, 25(1), hal. 529. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1186/s12909-025-06769-9>.
- Murniati, M. dan Siregar, F.A. (2022) "Principal Managerial Competence in Improving Organizational Performance," *Development: Studies*

- in Educational Management and Leadership, 1(1), hal. 75–84.
Tersedia pada: <https://doi.org/10.47766/development.v1i1.530>.
- Murphy, R., Weinhardt, F., & Wyness, G. (2021). Who teaches the teachers? A RCT of peer-to-peer observation and *feedback* in 181 schools. *Economics of Education Review*, 82, 102091.
<https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2021.102091>
- Mutlu-Gülbak, G. dan Akcan, S. (2024) “Empowering mentor teachers for supervision through an online mentor training program,” *TESOL Journal*, 15(3). Tersedia pada: <https://doi.org/10.1002/tesj.812>.
- Muttaqin, I. et al. (2023) “The effect of academic supervision, managerial competence, and teacher empowerment on teacher performance: the mediating role of teacher commitment,” *F1000Research*, 12, hal. 743. Tersedia pada: <https://doi.org/10.12688/f1000research.128502.2>.
- Nabila, A. B., Sianipar, B. H., Ambiyar, & Usmeldi. (2025). Peran supervisi akademik dalam meningkatkan kualitas pendidikan, kinerja guru, profesional guru dan mutu pembelajaran. *Borneo Journal of Islamic Education*, 5(2), 171–183.
<https://doi.org/10.21093/bjie.v5i2.10984>
- Najwa, H., Jannah, S.R. dan Pendi, H.Z. (2025) “Principal’s Academic Supervision: Enhancing Teachers’ Pedagogical Competence in Junior High Schools,” *MUMTAZ : Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 5(3), hal. 747–778. Tersedia pada: <https://doi.org/10.69552/mumtaz.v5i3.3662>.
- Nisa, K., Imron, A., & Sobri, A. Y. (2023). Validasi instrumen supervisi akademik digital dalam peningkatan profesionalisme guru menggunakan teknologi digital. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(2), 43–51.
<https://doi.org/10.21831/jamp.v11i2.64372>
- Nugroho, C., & Supardi, S. (2021). Sinergi Pengawas dan Kepala Sekolah dalam Penjaminan Mutu Internal Satuan Pendidikan. *Jurnal Evaluasi dan Manajemen Pendidikan*, 9(3), 210–222.
<https://doi.org/10.15294/jemp.v9i3.47821>
- Nurabadi, A., Irianto, J., Bafadal, I., Juharyanto, J., Gunawan, I., & Adha, M. A. (2021). The effect of instructional, transformational and spiritual

- leadership on elementary school teachers' performance and students' achievements. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 17–31. <https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.35641>
- O'Leary, M. (2024) "Rethinking teachers' professional learning through unseen observation," *Professional Development in Education*, 50(6), hal. 1162–1175. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/19415257.2022.2125551>.
- OECD. (2019). TALIS 2018 results (Volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners. OECD Publishing.
- OECD. (2023). OECD digital education outlook 2023: Towards an effective digital education ecosystem. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c74f03de-en>
- Opfer, V. D., & Pedder, D. (2011). Conceptualizing teacher professional learning. *Review of Educational Research*, 81(3), 376–407. <https://doi.org/10.3102/0034654311413609>
- Park, S., Hironaka, S., Carver, P., & Nordstrum, L. (2013). Continuous improvement in education. Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Park, S., Hironaka, S., Carver, P., & Nordstrum, L. (2013). Continuous improvement in education. Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Pashmforoosh, R., Irby, B. J., Lara-Alecio, R., & Tong, F. (2023). Building school leaders' instructional leadership capacity through virtual professional leadership learning communities. *Frontiers in Education*, 8, 1168734.
- Pellicer-Magraner, A. et al. (2026) "Evaluating Clinical Supervision in Speech-Language Pathology Undergraduate Programs: Development and Validation of a Graduate Survey," *International Journal of Language & Communication Disorders*, 61(4). Tersedia pada: <https://doi.org/10.1111/1460-6984.70286>.
- Pizzolato, D. dan Dierickx, K. (2023) "Research Integrity Supervision Practices and Institutional Support: A Qualitative Study," *Journal of Academic Ethics*, 21(3), hal. 427–448. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1007/s10805-022-09468-y>.

- Popova, A., Evans, D. K., Breeding, M. E., & Arancibia, V. (2022). Teacher professional development around the world: The gap between evidence and practice. *The World Bank Research Observer*, 37(1), 107–136. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkab006>
- Posangi, S.S. et al. (2025) “Enhancing Islamic Education Quality through Educational Supervision and ICT,” *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 13(2), hal. 1209–1234. Tersedia pada: <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v13i2.1955>.
- Poulou, M. S., Reddy, L. A., & Dudek, C. M. (2023). Teachers and school administrators’ experiences with professional development *feedback*: The Classroom Strategies Assessment System implementation. *Frontiers in Psychology*, 14, 1074278. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1074278>
- Pratiwi, N. L., & Sugiyono, S. (2025). Integrasi Deep Learning dan Growth Mindset dalam Modul Ajar Kurikulum Nasional: Analisis Perencanaan Pembelajaran Guru. *Jurnal Inovasi Kurikulum dan Pembelajaran*, 7(1), 15–29. <https://doi.org/10.31004/jikp.v7i1.12045>
- Pusat Asesmen Pendidikan. (2022). Panduan penggunaan Rapor Pendidikan untuk Dinas Pendidikan. Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.
- Pusat Asesmen Pendidikan. (2022). Panduan penggunaan Rapor Pendidikan untuk Dinas Pendidikan. Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.
- Pusat Standar dan Kebijakan Pendidikan. (2024). Menyusun rencana untuk masa depan pendidikan: Evaluasi pemanfaatan Platform Rapor Pendidikan oleh satuan pendidikan dan pemerintah daerah. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.
- Pusat Standar dan Kebijakan Pendidikan. (2024). Menyusun rencana untuk masa depan pendidikan: Evaluasi pemanfaatan Platform Rapor Pendidikan oleh satuan pendidikan dan pemerintah daerah.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.

- Rasdiana et al. (2024) "Elevating Teachers' Professional Digital Competence: Synergies of Principals' Instructional E-Supervision, Technology Leadership and Digital Culture for Educational Excellence in Digital-Savvy Era," *Education Sciences*, 14(3), hal. 266. Tersedia pada: <https://doi.org/10.3390/educsci14030266>.
- Republik Indonesia. (2022). Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2022 tentang Evaluasi Sistem Pendidikan oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah terhadap Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah.
- Republik Indonesia. (2022). Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2022 tentang Evaluasi Sistem Pendidikan oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah terhadap Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Robson, J.V.K. (2022) "An action research inquiry: facilitating early childhood studies undergraduate researcher development through group supervision," *Educational Action Research*, 30(5), hal. 689–706. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/09650792.2021.1872395>.
- Röhl, S., Bijlsma, H., & Schwichow, M. (2025). Can *feedback* from students to teachers improve different dimensions of teaching quality in primary and secondary education? A hierarchical meta-analysis. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 37, 35–71.

- Rothwell, C. et al. (2021) "Enablers and barriers to effective clinical supervision in the workplace: a rapid evidence review," *BMJ Open*, 11(9), hal. e052929. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-052929>.
- Sa'id, I., Shodiqin, A., & Soedjono. (2026). The effect of academic supervision on learning quality: A quantitative study in driving primary schools in Rembang Regency. *Journal of Educational Sciences*, 10(5), 1197–1212. <https://doi.org/10.31258/jes.10.5.p.1197-1212>
- Sani, U. S. (2018). *Manajemen Organisasi Pendidikan: Teori dan Praktik*. Bandung: Alfabeta.
- Saondi, O., & Hermana, A. (2021). *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan Bermutu*. Bandung: PT Refika Aditama. <https://doi.org/10.31219/osf.io/kdmpb>
- Saondi, O., dkk. (2021). *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan Bermutu*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sari, D. N. A., Bafadal, I., & Wiyono, B. B. (2018). Pelaksanaan supervisi manajerial dalam rangka implementasi manajemen berbasis sekolah. *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 1(2), 213–221. <https://doi.org/10.17977/um027v1i22018p213>
- Sariakin, Yulsafli, Fajriansyah, & Syarfuni. (2025). A lesson study-based clinical supervision model for enhancing teacher performance. *Global Journal of Guidance and Counseling in Schools: Current Perspectives*, 15(1).
- Sawatsky, A.P., O'Brien, B.C. dan Hafferty, F.W. (2022) "Autonomy and developing physicians: Reimagining supervision using self-determination theory," *Medical Education*, 56(1), hal. 56–63. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1111/medu.14580>.
- Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. *Educational Research*, 61(3), 257–273. doi:10.1080/00131881.2019.1625716.
- Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. *Educational Research*, 61(3), 257–273. <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1625716>

- Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. *Educational Research*, 61(3), 257–273. doi:10.1080/00131881.2019.1625716.
- Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. *Educational Research*, 61(3), 257–273. <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1625716>
- Schildkamp, K., Poortman, C. L., & Handelzalts, A. (2016). Data teams for school improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(2), 228–254. doi:10.1080/09243453.2015.1056192.
- Schildkamp, K., Poortman, C. L., & Handelzalts, A. (2016). Data teams for school improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(2), 228–254. doi:10.1080/09243453.2015.1056192.
- Schumacher, D.J. et al. (2021) “Clarifying essential terminology in entrustment,” *Medical Teacher*, 43(7), hal. 737–744. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/0142159X.2021.1924365>.
- Setiawan, B., & Hidayat, R. (2024). Peran Pengawas Sekolah sebagai *Coach* dan Mentor dalam Penyusunan RKS dan RKAS Berbasis Rapor Pendidikan. *Jurnal Kebijakan dan Kepemimpinan Pendidikan*, 6(1), 50–64. <https://doi.org/10.23887/jkkp.v6i1.67021>
- Shani, M., Tal, P., & Margolin, I. (2024). The future of clinical supervision in teacher education: From a single supervisor to academia-school leadership. *Teacher Education Advancement Network Journal*, 15(1).
- Silva, R. (2026) “AI-Supported Pedagogical Supervision: A Theory-Building Framework for Understanding *Feedback*, Cognitive Processing, Reflective Practice and Pedagogical Decision-Making,” *Education Sciences*, 16(6), hal. 959. Tersedia pada: <https://doi.org/10.3390/educsci16060959>.
- Sims, S., Fletcher-Wood, H., O’Mara-Eves, A., Cottingham, S., Stansfield, C., Goodrich, J., Van Herwegen, J., & Anders, J. (2021). What are the characteristics of teacher professional development that increase

pupil achievement? A systematic review and meta-analysis. Education Endowment Foundation.

- Solowati, I., Kurniasari, L., Amalia, F., & Soedjono. (2026). *Coaching-Based Academic Supervision as A Strategy to Improve Teachers' Professional Performance: A Qualitative Case Study in Secondary School*. Journal of Educational Sciences, 10(1), 1352–1363. <https://doi.org/10.31258/jes.10.1.p.1352-1363>
- Sonia, N. R. (2022). Supervisi Pengembangan Mutu Pendidikan: Tinjauan Konsep Developmental Supervision Glickman. Southeast Asian Journal of Islamic Education Management, 3(1), 103–122. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i1.97>
- Sulistiobudi, R.A. et al. (2021) "Competencies of Educational Supervisors as a Support System to Improve Student Well-being Based Educational Program," The Open Psychology Journal, 14(1), hal. 286–293. Tersedia pada: <https://doi.org/10.2174/1874350102114010286>.
- Sumirat, I., Ayu Nyoman Murniati, N., & Prayito, M. (2026). Collaborative Educational Supervision in Elementary Schools: A Case Study of Professional Culture Development. Journal of Islamic Education Students, 6(1), 142–153. <https://doi.org/10.31958/jies.v6i1.16710>
- Suryani, T., & Pratama, F. (2022). Dampak Ketersediaan Sarana Prasarana dan Supervisi Manajerial terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah. Jurnal Administrasi Pendidikan, 29(2), 245–256. <https://doi.org/10.17509/jap.v29i2.43120>
- Suryawati, E., Syafrinal, S., Harfal, Z., Muhson, A., Dianti, P. R., & Sulaiman, N. A. (2024). Mentor, Observe, Support, Take Action (MOST): A model for continuing professional development of teacher leaders. Frontiers in Education, 9, 1352577.
- Sutarsih, C., Saud, U. S., & Herdiyanti, K. (2025). School Principals' Instructional Supervision Strategies for Enhancing Teachers' Capacity for Self-Renewal. Indonesian Research Journal in Education, 9(2). <https://doi.org/10.22437/irje.v9i02.51273>
- Sutarto, J. dan Widiyanto (2025) "Effectiveness of Academic Supervision Models in Improving Teacher Performance in Kindergarten

- Schools,” *Perspectives of science and Education*, 73(1), hal. 718–731. Tersedia pada: <https://doi.org/10.32744/pse.2025.1.46>.
- Suyatno, S. et al. (2023) “Contribution of academic supervision to vocational students’ learning readiness,” *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 12(2), hal. 710. Tersedia pada: <https://doi.org/10.11591/ijere.v12i2.24422>.
- Tan, X., Cheng, G., & Ling, M. H. (2025). *Artificial Intelligence* in teaching and teacher professional development: A systematic review. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 8, 100355. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2024.100355>
- Thyness, C., Steinsbekk, A. dan Grimstad, H. (2022) “Learning from clinical supervision – a qualitative study of undergraduate medical students’ experiences,” *Medical Education Online*, 27(1). Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/10872981.2022.2048514>.
- Toosi, M. et al. (2021) “Context, Input, Process, and Product Evaluation Model in medical education: A systematic review,” *Journal of Education and Health Promotion*, 10(1). Tersedia pada: https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_1115_20.
- Townsend, T., & MacBeath, J. (Eds.). (2011). *International Handbook of Leadership for Learning*. Dordrecht: Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-1350-5>
- Townsend, Toni. & John MacBeath, eds. (2011). *Internastional Handbook of Leadership for Learning*. New York: Springer Dordreht Heidelberg London.
- UNESCO Global Education *Monitoring* Report Team. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education—A tool on whose terms?* UNESCO.
- UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education: A tool on whose terms?* UNESCO.
- Vattøy, K.-D., & Gamlem, S. M. (2024). Navigating formative assessment as professional development in digital contexts: Insights from teachers’ experiences. *Technology, Pedagogy and Education*, 33(3), 343–360.
- Ventista, O. M., & Brown, C. (2023). Teachers’ professional learning and its impact on students’ learning outcomes: Findings from a

- systematic review. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100565. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100565>
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80–91. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2007.01.004>
- Wahyuningsih, S. W. (2025). The Effect of Principal Clinical Supervision Strategy on Teachers' Pedagogic Competence in SMP Negeri 22 Tanjung Jabung Timur. *Educational Leadership and Management Journal*, 3(1), 50–58. <https://doi.org/10.22437/element.v3i1.52332>
- Wahyuningsih, S. W. (2025). The effect of principal clinical supervision strategy on teachers' pedagogic competence in SMP Negeri 22 Tanjung Jabung Timur. *Educational Leadership and Management Journal*, 3(1), 50–58.
- Wahyuningsih, S., Mastikaningsih, R., Nurdiyati, & Soedjono. (2026). The Implementation of Collaborative Academic Supervision in Strengthening Elementary School Teacher Performance: A Qualitative Case Study in The Merdeka Belajar Era. *Journal of Educational Sciences*, 10(1), 922–932. <https://doi.org/10.31258/jes.10.1.p.922-932>
- Wibowo, A., Herawati, E. S. B., & Wijayanti, W. (2025). Langkah strategis perencanaan supervisi pendidikan berbasis kolaborasi. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 13(1), 39–52. <https://doi.org/10.21831/jamp.v13i1.84737>
- Widatin, T., Roemintoyo, & Sukarno. (2025). Case study on the academic supervision of school teachers utilizing *coaching* techniques to sustain learning quality in elementary education. *Journal of Education Research and Evaluation*, 9(3), 602–612.
- Wiyono, B.B. et al. (2022) "Implementation of Group and Individual Supervision Techniques, and Its Effect on the Work Motivation and Performance of Teachers at School Organization," *Frontiers in Psychology*, 13. Tersedia pada: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.943838>.

- Wiyono, B.B., Rasyad, A. dan Maisyaroh (2021) "The Effect of Collaborative Supervision Approaches and Collegial Supervision Techniques on Teacher Intensity Using Performance-Based Learning," Sage Open, 11(2). Tersedia pada: <https://doi.org/10.1177/21582440211013779>.
- Yang, J., Zhang, Y., Zhou, Y., & Ji, Y. (2023). What are the core features of professional learning community in Chinese preschool teachers' perspectives: Based on grounded theory analysis. *Frontiers in Psychology*, 14, 1177321.
- Yani, A. et al. (2024) "Article RETRACTED due to manipulation by the authors The Role of School Supervisors in the Quality Assurance of Physical Education Learning: A Systematic Review," *Retos*, 57, hal. 589–597. Tersedia pada: <https://doi.org/10.47197/retos.v57.107189>.
- Yildirim, M. dan Sahin, M. (2025) "Evaluating undergraduate nursing education and student competencies: a mixed-methods study using the input- process- output framework," *BMC Nursing*, 24(1), hal. 760. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03358-5>.
- Zepeda, S. J. (2017). *Instructional supervision: Applying tools and concepts* (4th ed.). Routledge.
- Zharylgassova, P., Saparbaikyzy, S., Tulenova, U., Gulash, K., Smatova, K., & Mkilima, T. (2026). Practice-oriented learning and professional competence of future teachers: A scoping-conceptual review and structural equation modelling agenda. *Frontiers in Education*, 11, 1875842.

BIOGRAFI PENULIS



Prof. Dr. Ir. Hadromi, S.Pd., M.T.

Guru Besar Universitas Negeri Semarang (UNNES) yang memiliki kepakaran dalam Manajemen Pendidikan Otomotif. Beliau berkiprah pada Program Studi Pendidikan Teknik Otomotif, Departemen Teknik Mesin, Fakultas Teknik UNNES, serta mengajar pada Program Studi S3 Manajemen Pendidikan Sekolah Pascasarjana UNNES. Pendidikan yang ditempuh meliputi Program Sarjana Pendidikan Teknik Otomotif di IKIP Padang, yang kini bernama Universitas Negeri Padang (UNP), dan Program Magister Teknik Mesin di Universitas Gadjah Mada (UGM). Beliau kemudian menyelesaikan Program Doktor Manajemen Kependidikan di Universitas Negeri Semarang (UNNES).

Sebagai pakar Manajemen Pendidikan Otomotif, Prof. Hadromi memiliki ketertarikan terhadap aspek manajemen pendidikan yang berkaitan dengan teknologi otomotif, kurikulum dan pengajaran, kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia, serta industri dan kewirausahaan otomotif. Beliau menganalisis pengaruh manajemen terhadap kinerja dan efisiensi organisasi otomotif, termasuk pengintegrasian nilai keberlanjutan dalam pembelajaran, teknologi ramah lingkungan, dan efisiensi energi.

Kepakaran tersebut relevan dengan mata kuliah Manajemen Pengawasan karena menempatkan pengawasan sebagai fungsi manajemen yang mencakup penetapan standar, pemantauan pelaksanaan, pengukuran capaian, analisis penyimpangan, dan tindak lanjut perbaikan. Melalui pengalaman pendidikan, penelitian, asesmen, dan audit mutu, Prof. Dr. Ir. Hadromi, S.Pd., M.T. memberikan perspektif kontekstual untuk membangun sistem pengawasan yang profesional, objektif, berbasis data, serta berorientasi pada peningkatan kinerja dan mutu lembaga pendidikan. Email Penulis: hadromi@mail.unnes.ac.id



Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd.

Guru Besar Universitas Negeri Semarang (UNNES) yang memiliki kepakaran dalam manajemen pendidikan, analisis dan evaluasi program pendidikan, supervisi dan pengawasan pendidikan, pendidikan dasar, serta pengembangan program pendidikan. Beliau telah mengabdikan diri sebagai dosen UNNES sejak tahun 1985.

Pendidikan yang ditempuh yaitu S1 di Universitas Negeri Semarang, S2 di Universitas Negeri Malang, dan S3 di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung dalam rumpun keilmuan Pendidikan Luar Sekolah/Pendidikan Nonformal. Dalam perjalanan akademiknya, beliau dipercaya mengemban berbagai tugas akademik, termasuk sebagai Koordinator Program Studi S2 Pendidikan Dasar Sekolah Pascasarjana UNNES.

Pengalaman akademik dan penelitian penulis memiliki keterkaitan erat dengan pengelolaan program pendidikan, supervisi, pengawasan, evaluasi, kepemimpinan, serta peningkatan mutu lembaga pendidikan. Perspektif tersebut memperkuat kontribusi dalam memahami pengawasan pendidikan bukan sekadar sebagai kegiatan pemeriksaan, tetapi sebagai proses manajerial yang sistematis untuk memastikan ketercapaian tujuan, meningkatkan kinerja, dan mendorong perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Berbagai karya ilmiah dan buku dalam bidang Pendidikan juga banyak dihasilkan, termasuk Supervisi dan Pengawasan Pendidikan. Melalui pengalaman panjang dalam penelitian, pengembangan program, dan praktik akademik, Prof. Dr. Tri Joko Raharjo, M.Pd. berkontribusi dalam pengembangan konsep dan praktik manajemen pengawasan pendidikan yang profesional, sistematis, objektif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Email Penulis: trikjokoharjo@mail.unnes.ac.id



Dr. Barokah Isdaryanti, S.Pd., M.Pd

Merupakan dosen dan peneliti di Universitas Negeri Semarang (UNNES) dengan bidang keilmuan yang berfokus pada pendidikan, khususnya Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD), pendidikan sains, inovasi pembelajaran, teknologi pendidikan, pendidikan inklusif, serta pengembangan profesional guru. Kegiatan akademik dan penelitian berorientasi pada pengembangan pembelajaran yang inovatif, kontekstual, inklusif, dan relevan dengan kebutuhan pendidikan masa kini. Fokus kajian mencakup pembelajaran sains dan IPA, *Culturally Responsive Teaching*, *ethno-science*, literasi sains, pendidikan inklusif, pengembangan media dan model pembelajaran, serta pemanfaatan teknologi dalam pendidikan, termasuk *augmented reality*, *blended learning*, dan *virtual laboratory*. Selain menjalankan aktivitas pendidikan dan penelitian, keterlibatan dalam pengembangan akademik dan kelembagaan di lingkungan Universitas Negeri Semarang menjadi bagian penting dari perjalanan profesional. Kolaborasi akademik, pengembangan jejaring penelitian, publikasi ilmiah, pendampingan mahasiswa dan guru, serta kegiatan pengabdian kepada masyarakat menjadi bagian dari upaya memperluas kontribusi terhadap pengembangan pendidikan. Pengalaman tersebut menjadi landasan untuk terus mengembangkan penelitian kolaboratif dan menghasilkan kontribusi akademik yang bermanfaat bagi peningkatan mutu pendidikan dasar dan pendidikan sains pada tingkat nasional maupun internasional.



Dian Fithra Permana, S.Pd., M.Pd.

Ketertarikan penulis terhadap bidang pendidikan dan administrasi perkantoran mulai berkembang sejak menempuh pendidikan tinggi. Hal tersebut mendorong penulis untuk melanjutkan studi pada jenjang Sarjana (S1) di Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Universitas Negeri Yogyakarta dan berhasil lulus pada tahun 2013. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke jenjang Magister (S2) pada Program Studi Manajemen Pendidikan di universitas yang sama dan berhasil menyelesaikan studi pada tahun 2019.

Penulis saat ini berkariir sebagai dosen di Universitas Negeri Semarang dengan jabatan akademik Lektor. Penulis memiliki kepakaran di bidang manajemen pendidikan, administrasi perkantoran, serta pengelolaan arsip digital. Dalam rangka mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis aktif melaksanakan berbagai kegiatan tridharma perguruan tinggi, khususnya dalam bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Berbagai penelitian yang telah dilakukan penulis berfokus pada pengembangan sistem arsip digital, pembelajaran berbasis teknologi, serta peningkatan kompetensi administrasi dan manajerial, yang didanai oleh internal perguruan tinggi.

Selain aktif sebagai peneliti, penulis juga terlibat dalam publikasi ilmiah dalam bentuk jurnal maupun kegiatan seminar nasional dan internasional. Penulis juga aktif dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat melalui pelatihan, sosialisasi, dan pendampingan di bidang administrasi perkantoran dan pendidikan. Dengan pengalaman tersebut, penulis berharap dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan serta peningkatan kualitas pendidikan Indonesia.

Email Penulis: dianfithrapermana@mail.unnes.ac.id



Randitha Missouri, M.Pd

Seorang penulis dan tenaga pendidik pada Program Studi Pendidikan Agama Islam Universitas Muhammadiyah Bima. Ketertarikan penulis pada bidang manajemen pendidikan dimulai sejak tahun 2006 silam, ketika menjuarai lomba karya ilmiah tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP). Lahir di Rabangodu-Bima, 20 April 1992 Kota Bima Nusa Tenggara Barat. Menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di Universitas Mataram Prodi Pendidikan Bahasa

Inggris dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Negeri Yogyakarta Prodi Manajemen Pendidikan. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan bapak Samsurizal dan Ibu Siti Nurkasmir. Sebagai akademisi, penulis aktif dalam kegiatan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, khususnya di bidang manajemen pendidikan. Penulis mulai aktif menulis buku tahun sejak tahun 2023. Buku ini merupakan buku ke-sebelas, judul buku yang pernah ditulis antara lain: Manajemen Mutu Pendidikan, Micro Teaching, Kebijakan Pendidikan, Manajemen Pendidikan, Metodologi Penelitian, Strategi Pembelajaran Anak Usia Dini, Pendidikan di Era Digital, Manajemen Pengelolaan Kelas, serta Dinamika dan Kebijakan Pendidikan. Penulis berharap dapat memberikan kontribusi positif pada dunia pendidikan melalui karya tulis ilmiah dan buku, terutama dalam menumbuhkan generasi unggul secara akademik dan berkarakter. Email Penulis: randitha44@gmail.com



Sri Intan Wahyuni, M.Pd.I.

Penulis memiliki ketertarikan terhadap bidang pendidikan, manajemen pendidikan, dan pengembangan kelembagaan sejak menempuh pendidikan tinggi. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) pada Jurusan Kependidikan Islam (sekarang Manajemen Pendidikan Islam) di UIN Sunan Kalijaga pada tahun 2009. Ketertarikan terhadap pengelolaan pendidikan mendorong penulis untuk melanjutkan studi Magister (S2) pada Prodi Manajemen Kebijakan Pendidikan Islam (MKPI) di UIN Sunan Kalijaga dan berhasil menyelesaikan studi pada tahun 2012. Saat ini, penulis sedang menempuh pendidikan Doktor (S3) Program Studi Manajemen Pendidikan di Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Semarang.

Karier akademik penulis dimulai pada tahun 2014 sebagai dosen tetap Program Studi Pendidikan Islam Anak Usia Dini (PIAUD) di STIT Diniyyah Puteri Rahmah El Yunusiyah. Penulis pernah menduduki jabatan sebagai ketua prodi PIAUD, Wakil Ketua II bidang Keuangan dan Wakil ketua I bidang akademik dan Kerjasama (2026). Penulis juga aktif dalam organisasi profesi Asosiasi Perkumpulan Dosen PIAUD Indonesia (PPIAUD) sebagai bagian dari upaya pengembangan kompetensi akademik dan profesional di bidang pendidikan anak usia dini.

Bidang kepakaran penulis meliputi manajemen pendidikan Islam, manajemen kurikulum, pendidikan anak usia dini. Berbagai penelitian yang telah dilakukan berfokus pada pengembangan manajemen pendidikan, peningkatan kualitas Pendidikan anak usia dini, serta pendidikan inklusif dan Pendidikan anak berkebutuhan khusus. Komitmen penulis terhadap pengembangan keilmuan dibuktikan melalui berbagai publikasi ilmiah pada jurnal nasional maupun keterlibatan dalam seminar akademik nasional dan internasional.

Di samping kegiatan penelitian dan publikasi, penulis juga aktif dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat melalui pelatihan, dan pendampingan di bidang pendidikan dan pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Melalui pengalaman akademik dan profesional tersebut, penulis berharap dapat terus memberikan kontribusi nyata

dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang manajemen pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Penulis dapat dihubungi melalui email: sriintanwahyuni204@students.unnes.ac.id.



Sugianto, S.Pd., M.Pd.

Penulis memiliki ketertarikan pada bidang pendidikan ditandai dengan menempuh studi S1 Pendidikan Matematika di Universitas Negeri Semarang (UNNES) dan lulus pada tahun 2002. Selanjutnya, penulis menyelesaikan S2 Manajemen Pedagogi di Universitas Pancasakti (UPS) Tegal pada tahun 2025, dan saat ini sedang melanjutkan studi S3 Manajemen Kependidikan di Universitas Negeri Semarang (UNNES).

Pengalaman sebagai pendidik dimulai sejak tahun 1997 pada jenjang SMP hingga SMA/SMK, serta pernah mengajar dan menjabat sebagai Kepala TPQ. Saat ini Penulis aktif sebagai Pengawas Jenjang SMA di Cabang Dinas Pendidikan Wilayah XI Provinsi Jawa Tengah.

Penulis memiliki minat pada pengembangan pembelajaran, manajemen pendidikan, dan peningkatan numerasi peserta didik. Untuk meningkatkan kompetensi profesional, penulis telah mengikuti berbagai pelatihan, antara lain Pelatihan Guru Penggerak (2023), Pelatihan Pengajar Praktik (2024), Pelatihan Fasilitator Pembelajaran Mendalam (2025) dan Pelatihan Pengawas Sekolah (2025). Penulis juga aktif dalam kegiatan akademik seperti penelitian dan penulisan karya ilmiah sebagai kontribusi dalam peningkatan mutu pendidikan.



Muryadi, M.Pd.

Ketertarikan penulis terhadap dunia pendidikan, pengembangan lembaga, website, dan pemograman tumbuh seiring dengan keterlibatan penulis dalam pengelolaan satuan pendidikan serta pengembangan sistem digital sekolah. Latar belakang akademik penulis dimulai dari jenjang S1 pada FKIP Bahasa Inggris, kemudian melanjutkan studi S2 Manajemen Pendidikan, dan saat ini sedang menempuh S3 Manajemen Pendidikan.

Kombinasi antara pendidikan bahasa, manajemen pendidikan, dan ketertarikan pada teknologi membentuk cara pandang penulis yang integratif antara mutu pembelajaran, tata kelola lembaga, dan transformasi digital pendidikan.

Dalam perjalanan profesionalnya, penulis aktif bergelut di bidang manajemen pendidikan, penelitian dan pengembangan (R&D), serta pengembangan website dan sistem informasi pendidikan. Penulis terlibat dalam perancangan website sekolah, pengelolaan domain dan hosting, pengembangan Learning Management System (LMS), digitalisasi administrasi pendidikan, serta penyusunan grand design sistem informasi manajemen lembaga. Selain itu, penulis juga aktif menulis karya ilmiah, menyusun konsep strategis pengembangan lembaga pendidikan Islam, dan mendampingi penguatan mutu, kurikulum, SDM, serta tata kelola lembaga agar lebih profesional, adaptif, dan berdaya saing.

Saat ini penulis dipercaya mengemban berbagai peran strategis di lembaga pendidikan, antara lain sebagai Manajer Penelitian dan Pengembangan di LP Al Falah Darussalam Tropodo, Ketua LP Al Araf Islamic School Surabaya, Ketua LP Al Ibsyaar Islamic School Pasuruan, konsultan pendidikan DRA Islamic School Deli Serdang, serta Ketua LP KB-TK Sinergi Tropodo Waru Sidoarjo. Dengan perpaduan pengalaman akademik, kepemimpinan pendidikan, serta keterampilan di bidang website dan pemrograman, penulis berkomitmen untuk terus memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan pendidikan yang unggul, modern, Islami, dan relevan dengan tantangan zaman.



Melati Indri Hapsari, S.KM, M.Kes.

Penulis lahir di Purwodadi Kabupaten Grobogan pada tanggal 6 November 1978. Penulis merupakan seorang profesional di bidang pendidikan yang telah mengabdikan diri sejak tahun 2001. Berbekal pengalaman panjang dalam dunia akademik dan praktik pendidikan, penulis memulai karier sebagai pendidik (pamong belajar pada pendidikan nonformal) dan terus berkembang hingga menjadi dosen di perpustakaan tinggi. Dalam perannya sebagai pendidik, penulis aktif mengajar, membimbing, mendampingi serta terlibat dalam berbagai kegiatan penelitian terutama *research and development* di bidang pendidikan.

Selain itu, penulis juga berkiprah sebagai aparatur di Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah sebagai jabatan fungsional Widyaprada pada Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Tengah yang mempunyai tugas melakukan penjaminan mutu pendidikan. Pengalaman ini memperkaya wawasan penulis dalam mengintegrasikan teori dan praktik pendidikan secara komprehensif. Penulis memiliki minat khusus pada inovasi pembelajaran, digitalisasi pendidikan, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia di bidang Pendidikan terutama pada Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Nonformal. Dedikasi dan komitmen yang tinggi menjadikan penulis terus berkontribusi dalam memajukan sistem pendidikan di Indonesia secara berkelanjutan.

Karya terbaru dari penulis antara lain:

1. Buku dengan judul Baskom Setara: Inovasi Tata Kelola Pendidikan Kesetaraan Berbasis Komunitas, 2026.
2. Buku dengan judul SMART-CT (*Scaffolding Model for Active Reflective Thinking–Computational Thinking*) bagi Pendidik PAUD.
3. Book Chapter dengan judul Dinamika dan Kebijakan Pendidikan, 2026.
4. Book Chapter dengan judul Pengembangan Instrumen Penelitian: Analisis Kualitatif dan Kuantitatif, 2026.
5. Artikel dengan Judul Dinamika Implementasi Kebijakan Pendidikan Nonformal di Indonesia: Studi terhadap Program, Tantangan dan Dampaknya, 2026.

6. Arikel dengan Judul Kesenjangan Implementasi Kebijakan Pendidikan Dasar di Indonesia: Analisis antara Desain Kebijakan dan Praktik Layanan Pendidikan, 2026.

Saat ini penulis juga menjadi Fasilitator Nasional Digitalisasi Pembelajaran dan Fasilitator Koding dan Kecerdasan Artifial Jawa Tengah. Email Penulis: melatikesling06@gmail.com



Andarusni Alfansyur, S.Pd., M.Pd.

Penulis adalah seorang praktisi dan akademisi pendidikan yang memiliki visi besar terhadap transformasi kualitas pembelajaran di Indonesia. Ketertarikan penulis terhadap Ilmu Pendidikan dimulai pada tahun 2010 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Universitas Sriwijaya (S1) Program Studi Pend. Pancasila dan Kewarganegaraan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke

Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S2 di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di UIN Raden Fatah Palembang pada tahun 2020. Lalu, penulis melanjutkan studi S3 di Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Kependidikan Unnes.

Selain aktif di dunia akademik, penulis juga mengabdikan diri di unit kerja MAN 3 Kota Palembang. Peran strategisnya dalam manajemen pimpinan dalam institusi memberinya perspektif unik dalam menjembatani teori-teori pedagogi kritis dan praktiknya dalam dunia pendidikan. Sebagai praktisi yang menaruh perhatian besar pada kemajuan pendidikan, penulis telah berprestasi pada berbagai forum kompetisi manajemen dan inovasi pendidikan di tingkat nasional maupun internasional. Pengalaman tersebut penulis transformasikan ke dalam pengembangan program strategis sekolah serta perancangan media pembelajaran.

Email Penulis: andarusnialfasnyur@students.unnes.ac.id



Nofel Windo, S.Si, M.M.

Penulis dikenal luas sebagai seorang Spiritual Motivator. Beliau merupakan Master Trainer dan Asesor tersertifikasi BNSP RI, Profesional *Coach* dan Konsultan di bidang pengembangan SDM, Pendidikan Karakter, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi, yang telah berpengalaman selama lebih dari 20 Tahun, dan memandu lebih dari 1.000 kelas pelatihan di Indonesia dan Mancanegara. Pendiri

sekaligus CEO dari Lembaga Novelty Training and Consulting (NTC) ini memiliki motto hidup *"Never stop to Contribute"*. Pendidikan S1 beliau di bidang Bioteknologi di Universitas Al Azhar Indonesia, kemudian melanjutkan Pendidikan S2 di Magister Manajemen Universitas Teknologi Yogyakarta. Kesungguhan penulis dalam upaya memajukan Pendidikan di Indonesia ditunjukkan dengan Keputusan melanjutkan Pendidikan doctoral di bidang manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Semarang. Selama ini, penulis mendedikasikan hidupnya untuk menginspirasi dan memotivasi banyak orang melalui kelas-kelas pelatihan, baik offline maupun online termasuk melalui media sosial dengan konten-konten yang khas, powerful dan meaningful. Sebelumnya penulis juga telah menghasilkan dua karya buku yaitu buku pertama berjudul *"Tenang Jiwa Semangat Menyala"*, dan buku kedua berjudul *"Powerupyourdays"*. Semoga tersebar manfaat kepada sebanyak-banyaknya pembaca. Silakan kunjungi beliau di media sosial Instagram @nofelwindo



Muta'alimah, S.Ag., M.S.I.

Riwayat Pendidikan penulis SDN, SMPN, SMA Islam Jurusan A2 (Biologi), S1 Fakultas Tarbiyah IAIN, S2 Studi Islam(PAI) IAIN, dan sekarang sedang menempuh Pendidikan Program Doktorat (S3) Prodi Manajemen Kependidikan di Universitas Negeri Semarang (UNNES). S1 dan S2 diselesaikan di IAIN Walisongo Semarang. Ketertarikan penulis terhadap menulis modul/buku ajar dimulai sejak menjadi guru di MTs. Tulisan penulis banyak tentang Pendidikan Islam, di samping Pendidikan umum.

Sehingga sampai sekarang karya penulis yang sudah terbit antara lain: 1. "Cara Mudah Belajar Akidah Akhlak di Madrasah Tsanawiyah", Muta'alimah, Akfi Media: Semarang, 2011. 2. "Membangun Karakter Bangsa Melalui Akidah dan Akhlak", Muta'alimah, Rafi Sarana Perkasa: Semarang, 2014. 3. "Ayo Memahami Akidah dan Akhlak Kelas VII MTs", Muta'alimah, Erlangga: Jakarta, 2016. 4. "Ayo Memahami Akidah dan Akhlak Kelas VIII MTs", Muta'alimah, Erlangga: Jakarta, 2017. 5. "Ayo Memahami Akidah dan Akhlak Kelas IX MTs", Muta'alimah, Erlangga: Jakarta, 2018. 6. "Ayo Memahami Akidah dan Akhlak Kelas VII MTs", Muta'alimah, Erlangga: Jakarta, 2019. 7. "Akidah Akhlak Kelas IX (Berdasarkan KMA No. 183), Muta'alimah, Kemenag RI: Jakarta, 2020. 8. "Ayo Mendalami Akidah dan Akhlak untuk MTs Kelas VIII" (Berdasarkan KMA No. 183), Muta'alimah, Erlangga: Jakarta, 2021. 9. "Ayo Mendalami Akidah dan Akhlak untuk MTs Kelas IX" (Berdasarkan KMA No. 183), Muta'alimah, Erlangga: Jakarta, 2021. 10. "Ayo Mendalami Akidah dan Akhlak untuk MTs Kelas VII", IKM (Berdasarkan SK Dirjen No. 3211 Tahun 2022), Muta'alimah, Erlangga: Jakarta, 2022. 11. "Ayo Mendalami Akidah dan Akhlak untuk MTs Kelas VIII", IKM (Berdasarkan SK Dirjen No. 3211 Tahun 2022), Muta'alimah, Erlangga: Jakarta, 2023. 12. "Ayo Mendalami Akidah dan Akhlak untuk MTs Kelas IX", IKM (Berdasarkan SK Dirjen No. 3211 Tahun 2022), Muta'alimah, Erlangga: Jakarta, 2023. 13. "Akidah dan Akhlak untuk MTs Kelas VII", IKM (Berdasarkan SK Dirjen No. 3302 Tahun 2024), Muta'alimah, Erlangga: Jakarta, 2024. 14. "Akidah dan Akhlak untuk MTs Kelas VIII", IKM (Berdasarkan SK Dirjen No. 3302 Tahun 2024), Muta'alimah, Erlangga: Jakarta, 2025. 15. "Akidah

dan Akhlak untuk MTs Kelas IX”, IKM (Berdasarkan SK Dirjen No. 3302 Tahun 2024), Muta’alimah, Erlangga: Jakarta, 2026.

Selama menjadi guru, penulis pernah menjadi juara 1 guru teladan (berprestasi) tingkat Kota Semarang yang diselenggarakan oleh Kemenag Kota Semarang, tahun 2019. Jabatan tambahan selama menjadi guru pernah menjadi Wakil Kepala MTs Negeri 1 Kota Semarang sebagai Waka Humas. Sebelumnya pernah menjadi Waka Kurikulum di MTs Syaroful Millah Kota Semarang. Terhitung mulai tanggal 1 September 2024 penulis mendapat jabatan baru sebagai Pengawas Sekolah/Madrasah Ahli Madya Tingkat MTs Kota Semarang, dibawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Penulis memiliki harapan/keinginan akan selalu menulis modul/buku, jurnal, dan mengadakan penelitian selama ada kesempatan dengan tujuan ingin memberikan sumbangan pemikiran demi kemajuan dunia Pendidikan di Indonesia, terutama lewat penemuan-penemuan baru yang penulis dapatkan. Semoga Allah ridha. Email Penulis: mutaalmah47@gmail.com



Hisan bin Abdul Halim, M.A Syariah.

Hisan bin Abdul Halim merupakan anak jati Bagan Datuk, Perak yang dikenali sebagai seorang pendidik, pentadbir pendidikan serta aktivis belia yang aktif dan berwawasan. Dengan keperibadian yang kritikal, praktikal serta sentiasa bersedia meneroka perkara baharu, beliau membawa pendekatan yang segar dalam dunia pendidikan Islam dan pengurusan institusi pendidikan. Beliau merupakan graduan dalam bidang Syariah dari Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), dan kini sedang melanjutkan pengajian di peringkat Doktor Falsafah (PhD) dalam bidang Manajemen Pendidikan di Universiti Negeri Semarang (UNNES), Indonesia. Perjalanan akademik ini mencerminkan komitmen beliau yang berterusan dalam memperkukuh kefahaman serta membangunkan sistem pendidikan yang lebih berkesan dan berteraskan nilai.

Dalam kerjaya profesional, beliau kini berkhidmat sebagai Penolong Kanan Pentadbiran dan Kurikulum di Sekolah Menengah Agama Irshadiyah, di mana beliau memainkan peranan penting dalam merancang, menyelaraskan dan memperkasa sistem pentadbiran serta pelaksanaan kurikulum. Pengalaman beliau turut diperkaya dengan penglibatan sebagai pensyarah di Universiti Kuala Lumpur (UniKL), yang memberikan pendedahan luas dalam dunia pendidikan tinggi serta pembangunan pelajar. Selain bidang akademik dan pentadbiran, beliau juga aktif dalam kepimpinan belia. Beliau merupakan Yang Dipertua Gabungan Pelajar Melayu Semenanjung (GPMS) Cawangan Bagan Datuk, sekali gus menunjukkan komitmen tinggi dalam pembangunan generasi muda. Di samping itu, beliau turut menyumbang dalam bidang sukan sebagai Jurulatih Mamanah Negeri Perak, membuktikan keseimbangan antara pembangunan intelektual dan fizikal.

Bidang kepakaran beliau tertumpu kepada Pendidikan Islam dan Pentadbiran Pendidikan, dengan minat khusus terhadap usaha memperkukuh sistem pendidikan yang holistik, berkesan dan relevan dengan cabaran semasa. Melalui penulisan dan penglibatan aktif dalam masyarakat, beliau berhasrat untuk terus menyumbang kepada pembangunan ummah melalui pendidikan yang berkualiti dan berimpak

tinggi. Dengan gabungan pengalaman akademik, kepemimpinan dan lapangan, beliau percaya bahawa pendidikan bukan sekadar proses penyampaian ilmu, tetapi merupakan medium penting dalam membentuk pemikiran, nilai dan masa depan masyarakat.

Email Penulis: hisanabdulhalim@gmail.com



Radini Sinta, S.T., M.Kom.

Ketertarikan penulis di bidang manajemen pendidikan dan administrasi pendidikan mulai muncul selama masa pendidikan tinggi. Hal ini mendorong penulis untuk melanjutkan studi di Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Semarang (UNNES), di mana ia berhasil menyelesaikan gelar Sarjana (S1) pada tahun 2003. Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikannya ke tingkat Magister (S2) di Program Studi Magister Sistem Informasi Universitas Diponegoro (UNDIP) dan meraih gelar tersebut pada tahun 2009.

Saat ini, penulis bekerja sebagai Sekretaris Pimpinan di Universitas Negeri Semarang. Di samping itu, ia juga aktif sebagai mahasiswa Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan di Sekolah Pascasarjana UNNES. Penulis memiliki keahlian dalam manajemen sumber daya manusia, administrasi pendidikan, serta transformasi digital dalam konteks perguruan tinggi. Dalam upaya mengembangkan karier sebagai akademisi dan profesional, penulis terlibat dalam berbagai aktivitas Tridharma Perguruan Tinggi, khususnya dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Selain berperan aktif sebagai peneliti, penulis juga terlibat dalam publikasi ilmiah melalui jurnal dan kegiatan seminar baik nasional maupun internasional. Ia juga berkontribusi dalam pengabdian kepada masyarakat melalui pelatihan, sosialisasi, dan pendampingan terkait administrasi perkantoran, manajemen pendidikan, serta pengelolaan arsip digital. Dengan pengalaman tersebut, penulis berharap dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.

Email penulis: sintadini@mail.unnes.ac.id

MANAJEMEN PENGAWASAN PENDIDIKAN

Transformasi Supervisi untuk
Peningkatan Mutu Sekolah



Dinamika dunia pendidikan terus berkembang seiring dengan tuntutan zaman, terutama di era digital seperti sekarang ini. Pengawasan pendidikan tidak lagi sekadar menjadi kegiatan administratif untuk memenuhi kewajiban, melainkan telah bertransformasi menjadi instrumen strategis dalam peningkatan kualitas pembelajaran dan penguatan tata kelola sekolah. Buku ini disusun untuk menjawab kebutuhan tersebut, dengan menyajikan kajian yang komprehensif mulai dari konsep dasar hingga rekonstruksi supervisi di era digital. Secara sistematis, buku ini membahas berbagai aspek penting dalam manajemen pengawasan pendidikan. Bab 1 hingga Bab 4 mengantarkan pembaca pada fondasi pemahaman mengenai hakikat manajemen supervisi, pendekatan, metode, teknik, kualifikasi pengawas, ruang lingkup, supervisi akademik, serta siklus dan strategi supervisi yang aplikatif. Memasuki Bab 5 dan Bab 6, pembahasan berfokus pada rekonstruksi supervisi manajerial di era digital melalui model integratif untuk penguatan tata kelola dan mutu sekolah, serta supervisi kepemimpinan kepala sekolah. Selanjutnya, Bab 7 dan Bab 8 mengupas tuntas transformasi supervisi profesional, dari evaluasi menuju pemberdayaan kompetensi guru, serta pengembangan kompetensi profesional melalui *coaching* dan *reflective practice*. Buku ini juga menyoroti pentingnya kepemimpinan dan pengambilan keputusan berbasis data. Bab 9 membahas supervisi manajerial kepemimpinan kepala sekolah dan dampaknya pada kinerja guru. Bab 10 menguraikan evaluasi efektivitas supervisi pendidikan berbasis data. Terakhir Bab 11 menyajikan model supervisi sekolah efektif dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

