

Bahan Bacaan
Diklat Calon Kepala Sekolah

COACHING DALAM SUPERVISI GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
DIREKTORAT GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN
DIREKTORAT PENDIDIKAN PROFESI DAN PEMBINAAN
GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN
2021

Bahan Bacaan Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah

Penanggung Jawab:

Dr. Praptono, M.Ed.

Penyusun:

1. Lela Foni Sulistiyowati, M.Si.
2. Dr. Herlina, S.E., M.Pd.

Reviewer:

1. Dr. Dian Fajarwati, M.Pd.

Pokja PKK 2

Editor:

Direktorat Pendidikan Profesi dan Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan,
Kemendikbud

Hak Cipta: © 2020 pada Direktorat Pendidikan Profesi dan Pembinaan Guru dan
Tenaga Kependidikan

Dilindungi Undang-Undang

Diterbitkan oleh: Direktorat Pendidikan Profesi dan Pembinaan Guru dan
Tenaga Kependidikan Kemdikbud RI

<p>MILIK NEGARA TIDAK DIPERDAGANGKAN</p>
--

COACHING DALAM SUPERVISI GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

A. PEMBELAJARAN BERDIFFERENSIASI

1. Pengertian Pembelajaran Berdiferensiasi

Bayangkanlah kelas yang Anda ajar saat ini.



Gambar 1 Ruang Kelas, Sumber: <https://bali.idntimes.com/>

Ingatlah satu persatu murid di kelas Anda. Bagaimanakah karakteristik setiap anak di kelas Anda? Tahukah Anda apa kekuatan mereka? Bagaimana gaya belajar mereka? Apa minat mereka? Siapakah yang memiliki keterampilan menghitung paling baik di kelas Anda? Siapakah yang sebaliknya? Siapakah yang paling menyukai kegiatan kelompok? Siapakah yang justru selalu menghindari saat bekerja kelompok? Siapakah yang level membacanya paling tinggi? Siapakah murid yang masih perlu dibantu untuk meningkatkan keterampilan memahami bacaan mereka? Siapakah yang paling senang menulis? Siapakah yang lebih senang berbicara?

Setiap harinya, tanpa disadari, guru dihadapkan oleh keberagaman yang banyak sekali bentuknya. Mereka secara terus menerus menghadapi tantangan yang beragam dan kerap kali harus melakukan dan memutuskan banyak hal dalam satu waktu. Keterampilan ini banyak yang tidak disadari oleh para guru, karena begitu naturalnya hal ini terjadi di kelas dan betapa terbiasanya guru menghadapi tantangan ini. Berbagai usaha mereka lakukan yang tentu saja tujuannya adalah untuk memastikan setiap murid di kelas mereka sukses dalam proses pembelajarannya.

Setelah saudara mengirimkan/mengumpulkan tugas/respon, silakan lanjutkan membaca tulisan di bawah ini.

Menurut Tomlinson (2000), Pembelajaran Berdiferensiasi adalah usaha untuk menyesuaikan proses pembelajaran di kelas untuk memenuhi kebutuhan belajar individu setiap murid.

Namun demikian, pembelajaran berdiferensiasi bukanlah berarti bahwa guru harus mengajar dengan 32 cara yang berbeda untuk mengajar 32 orang murid. Bukan

pula berarti bahwa guru harus memperbanyak jumlah soal untuk murid yang lebih cepat bekerja dibandingkan yang lain. Pembelajaran berdiferensiasi juga bukan berarti guru harus mengelompokkan yang pintar dengan yang pintar dan yang kurang dengan yang kurang. Bukan pula memberikan tugas yang berbeda untuk setiap anak. Pembelajaran berdiferensiasi bukanlah sebuah proses pembelajaran yang semrawut (*chaotic*), yang gurunya kemudian harus membuat beberapa perencanaan pembelajaran sekaligus, dimana guru harus berlari ke sana kemari untuk membantu si A, si B atau si C dalam waktu yang bersamaan. Bukan. Guru tentunya bukanlah malaikat bersayap atau Superman yang bisa ke sana kemari untuk berada di tempat yang berbeda-beda dalam satu waktu dan memecahkan semua permasalahan. Lalu seperti apa sebenarnya pembelajaran berdiferensiasi?

Pembelajaran berdiferensiasi adalah serangkaian keputusan masuk akal (*common sense*) yang dibuat oleh guru yang berorientasi kepada kebutuhan murid. Keputusan-keputusan yang dibuat tersebut adalah yang terkait dengan:

1. Bagaimana mereka menciptakan **lingkungan belajar yang “mengundang” murid untuk belajar** dan bekerja keras untuk mencapai tujuan belajar yang tinggi. Kemudian juga memastikan setiap murid di kelasnya tahu bahwa akan selalu ada dukungan untuk mereka di sepanjang prosesnya.
2. Kurikulum yang memiliki **tujuan pembelajaran yang didefinisikan secara jelas**. Jadi bukan hanya guru yang perlu jelas dengan tujuan pembelajaran, namun juga muridnya.
3. **Penilaian berkelanjutan**. Bagaimana guru tersebut menggunakan informasi yang didapatkan dari proses penilaian formatif yang telah dilakukan, untuk dapat menentukan murid mana yang masih ketinggalan, atau sebaliknya, murid mana yang sudah lebih dulu mencapai tujuan belajar yang ditetapkan.
4. Bagaimana guru menanggapi atau **merespon kebutuhan belajar muridnya**. Bagaimana ia akan menyesuaikan rencana pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan belajar murid tersebut. Misalnya, apakah ia perlu menggunakan sumber yang berbeda, cara yang berbeda, dan penugasan serta penilaian yang berbeda.
5. **Manajemen kelas yang efektif**. Bagaimana guru menciptakan prosedur, rutinitas, metode yang memungkinkan adanya fleksibilitas. Namun juga struktur yang jelas, sehingga walaupun mungkin melakukan kegiatan yang berbeda, kelas tetap dapat berjalan secara efektif.

Jika kita mengacu ke kasus Ibu Nur diatas, maka keputusannya untuk memberikan soal tambahan, dengan jenis soal yang tetap sama serta tingkat kesulitan yang juga sama, kepada tiga murid yang selesai terlebih dahulu, belum dapat dikatakan sebagai diferensiasi. Apalagi, tujuan diberikannya soal tadi adalah agar tiga murid tersebut ada „pekerjaan” sehingga tidak mengganggu murid yang lain. Pembelajaran berdiferensiasi haruslah berakar pada pemenuhan kebutuhan belajar murid dan bagaimana guru merespon kebutuhan belajar tersebut. Dengan demikian, Ibu Nur perlu melakukan identifikasi kebutuhan belajar dengan lebih komprehensif, agar dapat merespon dengan lebih tepat terhadap kebutuhan belajar murid-muridnya, termasuk ketiga murid tersebut. Sekarang, mari kita bahas bagaimana kita dapat melakukan pemetaan kebutuhan belajar murid.

2. Memetakan Kebutuhan Belajar Murid



Gambar 2. Carol Ann Tomlinson
Sumber: news.virginia.edu

Tomlinson (2001) dalam bukunya yang berjudul *How to Differentiate Instruction in Mixed Ability Classroom* menyampaikan bahwa kita dapat mengkategorikan kebutuhan belajar murid, paling tidak berdasarkan 3 aspek.

Ketiga aspek tersebut adalah:

1. Kesiapan belajar (*readiness*) murid
2. Minat murid
3. Profil belajar murid

Sebagai guru, kita semua tentu tahu bahwa murid akan menunjukkan kinerja yang lebih baik jika tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan keterampilan dan pemahaman yang mereka miliki sebelumnya (kesiapan belajar). Lalu jika tugas-tugas tersebut memicu keingintahuan atau hasrat dalam diri seorang murid (minat), dan jika tugas itu memberikan kesempatan bagi mereka untuk bekerja dengan cara yang mereka sukai (profil belajar).

Mari kita bahas satu persatu ketiga aspek tersebut.

1. KESIAPAN BELAJAR (*READINESS*)

Apa yang Anda pikirkan ketika mendengar kata

“Kesiapan Belajar”?

Bayangkanlah situasi berikut ini:

Dalam pelajaran bahasa Indonesia, Bu Nur ingin mengajarkan muridnya membuat karangan berbentuk narasi. Ia kemudian melakukan penilaian diagnostik. Ia menemukan bahwa ada tiga kelompok murid di kelasnya.

- Kelompok A adalah murid yang telah memiliki keterampilan menulis dengan struktur yang benar dan memiliki kosakata yang cukup kaya. Mereka juga cukup mandiri dan percaya diri dalam bekerja.
- Kelompok B adalah murid yang memiliki keterampilan menulis dengan struktur yang benar, namun kosakatanya masih terbatas.
- Kelompok C adalah murid yang belum memiliki keterampilan menulis dengan struktur yang benar dan kosakatanya pun terbatas.

Apa yang dilakukan oleh Bu Nur di atas adalah memetakan kebutuhan belajar berdasarkan kesiapan belajar.

Kesiapan belajar (*readiness*) adalah kapasitas untuk mempelajari materi baru. Sebuah tugas yang mempertimbangkan tingkat kesiapan murid akan membawa murid keluar dari zona nyaman mereka, namun dengan lingkungan belajar yang tepat dan dukungan yang memadai, mereka tetap dapat menguasai materi baru tersebut.

Ada banyak cara untuk membedakan kesiapan belajar. Tomlinson (2001) mengatakan bahwa merancang pembelajaran berdiferensiasi mirip dengan menggunakan tombol *equalizer* pada stereo atau pemutar CD. Untuk mendapatkan kombinasi suara terbaik biasanya Anda akan menggeser-geser tombol *equalizer* tersebut terlebih dahulu. Saat Anda mengajar, menyesuaikan “tombol” dengan tepat untuk berbagai kebutuhan murid akan menyamakan peluang mereka untuk mendapatkan materi, jenis kegiatan dan menghasilkan produk belajar yang tepat di kelas Anda. Tombol-tombol dalam *equalizer* tersebut mewakili beberapa perspektif kontinum yang dapat digunakan untuk menentukan tingkat kesiapan murid. Dalam modul ini, kita hanya akan mencoba membahas 6 dari beberapa contoh perspektif kontinum tersebut, dengan mengadaptasi alat yang disebut *Equalizer* yang diperkenalkan oleh Tomlinson (Tomlinson, 2001).

a. Bersifat mendasar - Bersifat transformatif

Saat sebagian murid dihadapkan pada sebuah ide yang baru, atau jika ide itu bukan di salah satu bidang yang dikuasai oleh murid, mereka sering membutuhkan informasi pendukung yang lebih jelas, sederhana, dan tidak bertele-tele untuk memahami ide tersebut. Mereka akan perlu waktu untuk berlatih menerapkan ide secara langsung. Jika murid berada dalam tingkatan ini, maka bahan-bahan materi yang mereka gunakan dan tugas-tugas yang mereka lakukan harus bersifat mendasar dan disajikan dengan cara yang membantu mereka membangun landasan pemahaman yang kuat. Di lain waktu, ketika murid dihadapkan pada ide-ide yang telah mereka pahami atau berada di area yang menjadi kekuatan mereka, maka dibutuhkan informasi yang lebih rinci dari ide tersebut. Mereka perlu melihat bagaimana ide tersebut berhubungan dengan ide-ide lain untuk menciptakan pemikiran baru. Kondisi seperti itu membutuhkan bahan dan tugas yang lebih bersifat transformatif.

b. Konkret - Abstrak.

Di lain kesempatan, guru mungkin dapat mengukur kesiapan belajar murid dengan melihat apakah mereka masih di tingkatan perlu belajar secara konkret atau sudah siap bergerak mempelajari sesuatu yang lebih abstrak.

c. Sederhana - Kompleks.

Beberapa murid mungkin perlu bekerja dengan materi lebih sederhana dengan satu abstraksi pada satu waktu; yang lain mungkin bisa menangani kerumitan berbagai abstraksi.

d. Terstruktur - *Open Ended*

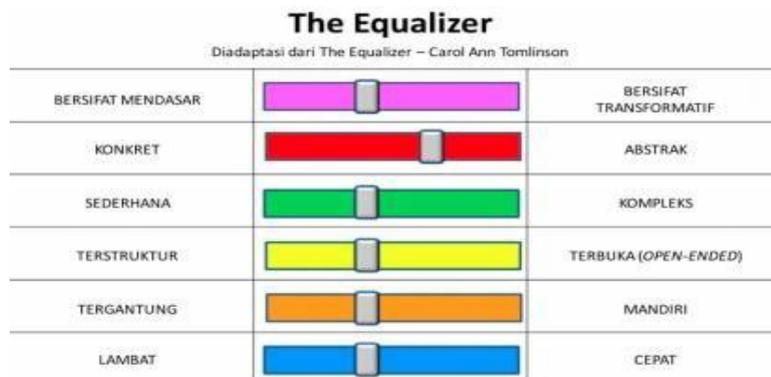
Kadang-kadang murid perlu menyelesaikan tugas yang ditata dengan cukup baik untuk mereka, di mana mereka tidak memiliki terlalu banyak keputusan untuk dibuat. Namun, di waktu lain, murid siap menjelajah dan menggunakan kreativitas mereka.

e. Tergantung (*dependent*) - Mandiri (*Independent*)

Walaupun pada akhirnya kita mengharapkan bahwa semua murid kita dapat belajar, berpikir dan menghasilkan pekerjaan secara mandiri, namun sama seperti tinggi badan, mungkin seorang anak akan lebih cepat bertambah tinggi daripada yang lain. Dengan kata lain, beberapa murid mungkin akan siap untuk kemandirian yang lebih awal daripada yang lain.

f. Lambat - Cepat

Beberapa murid dengan kemampuan yang baik dalam suatu mata pelajaran mungkin perlu bergerak cepat melalui materi yang telah ia kuasai atau sedikit menantang. Tetapi di lain waktu, murid yang sama mungkin akan membutuhkan lebih banyak waktu daripada yang lain untuk mempelajari sebuah topik.



gambar 3. Adaptasi dari “The Equalizer” (Tomlinson)

Perlu diingat bahwa kesiapan belajar murid bukanlah tentang tingkat intelektualitas (IQ). Hal ini lebih kepada informasi tentang apakah pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki murid saat ini, sesuai dengan keterampilan atau pengetahuan baru yang akan diajarkan. Adapun tujuan melakukan pemetaan kebutuhan belajar murid berdasarkan tingkat kesiapan belajar adalah untuk memodifikasi tingkat kesulitan pada bahan pembelajaran, sehingga dipastikan murid terpenuhi kebutuhan belajarnya (Joseph, Thomas, Simonette & Ramscook, 2013).

2. MINAT MURID



Gambar 4. Ragam Minat, sumber: solutiontree.com

Kita tahu bahwa seperti juga kita orang dewasa, murid juga memiliki minat sendiri. Ada murid yang minatnya sangat besar dalam bidang seni, matematika, sains, drama, memasak, dsb. Minat adalah salah satu motivator penting bagi murid untuk dapat „terlibat aktif“ dalam proses pembelajaran. Tomlinson (2001) menjelaskan bahwa mempertimbangkan minat murid dalam merancang pembelajaran memiliki tujuan diantaranya:

- Membantu murid menyadari bahwa ada kecocokan antara sekolah dan keinginan mereka sendiri untuk belajar;
- Menunjukkan keterhubungan antara semua pembelajaran;
- Menggunakan keterampilan atau ide yang familiar bagi murid sebagai jembatan untuk mempelajari ide atau keterampilan yang kurang familiar atau baru bagi mereka, dan;
- Meningkatkan motivasi murid untuk belajar.

Sepanjang tahun, murid yang berbeda akan menunjukkan minat pada topik yang berbeda. Gagasan untuk membedakan melalui minat adalah untuk "menghubungkan" murid pada pelajaran untuk menjaga minat mereka. Dengan menjaga minat murid tetap tinggi, diharapkan dapat meningkatkan kinerja murid.

Beberapa ide yang dapat dilakukan untuk meningkatkan dan mempertahankan minat diantaranya misalnya:

- Meminta murid untuk memilih apakah mereka ingin mendemonstrasikan pemahaman dengan menulis lagu, melakukan pertunjukan atau menari atau bentuk lain sesuai minat mereka.
- Menggunakan teknik Jigsaw dan pembelajaran kooperatif.
- Menggunakan strategi investigasi kelompok berdasarkan minat.
- Membuat kegiatan "sehari di tempat kerja".
- Murid diminta mempelajari bagaimana sebuah keterampilan tertentu diaplikasikan dalam kehidupan nyata. Mereka boleh memilih profesi yang sesuai minat mereka.
- Membuat model.

3. PROFIL BELAJAR MURID

Profil belajar murid terkait dengan banyak faktor, seperti: bahasa, budaya, kesehatan, keadaan keluarga, dan kekhususan lainnya. Selain itu juga akan berhubungan dengan gaya belajar seseorang. Menurut Tomlinson (dalam Hockett, 2018) profil belajar murid ini merupakan pendekatan yang disukai murid untuk belajar, yang dipengaruhi oleh gaya berpikir, kecerdasan, budaya, latar belakang, jenis kelamin, dll.

Tujuan dari pemetaan kebutuhan belajar murid berdasarkan profil belajar adalah untuk memberikan kesempatan kepada murid untuk belajar secara natural dan efisien. Namun demikian, sebagai guru, kadang-kadang kita secara tidak sengaja cenderung memilih gaya belajar yang sesuai dengan gaya belajar kita sendiri. Padahal kita tahu setiap anak memiliki profil belajar sendiri. Memiliki kesadaran tentang ini sangat penting agar guru dapat memvariasikan metode dan pendekatan mengajar mereka. Penting juga untuk diingat bahwa kebanyakan orang lebih suka kombinasi profil. Menurut Tomlinson (2001), ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi pembelajaran seseorang. Berikut ini adalah beberapa yang harus diperhatikan:

- Lingkungan: suhu, tingkat aktivitas, tingkat kebisingan, jumlah cahaya.
- Pengaruh Budaya: santai - terstruktur, pendiam - ekspresif, personal-impersonal.
- Visual: belajar dengan melihat (diagram, power point, catatan, peta, grafik organisator).

- Auditori: belajar dengan mendengar (kuliah, membaca dengan keras, mendengarkan musik).
- Kinestetik: belajar sambil melakukan (bergerak dan meregangkan tubuh, kegiatan *hands on*, dsb).

Berdasarkan pemaparan mengenai ketiga aspek dalam mengkategorikan kebutuhan belajar murid, maka kita dapat menarik kesimpulan bahwa untuk mengoptimalkan pembelajaran dan tentunya hasil dari pembelajaran murid diperlukan pembelajaran yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan belajar murid.

Contoh Pemetaan Kebutuhan Belajar **Berdasarkan Minat**

Tujuan Pembelajaran: murid dapat membuat tulisan berbentuk prosedur.

Tabel 1. Pemetaan Kebutuhan Belajar Berdasarkan Minat

Minat	Olahraga	Kesenian (Prakarya)	Sains
Nama murid	Rudi Ali Iwan Najib Rina	Susi Rini Lolly Wawan Robert	Aep Anisa Lutfi Seli Yanti
Produk	Membuat tulisan prosedur tentang bagaimana cara menggiring bola dalam permainan sepak bola.	Membuat tulisan prosedur tentang bagaimana cara membuat rumah-rumahan dari stik es krim.	Membuat tulisan prosedur tentang bagaimana cara membuat rangkaian listrik paralel dan seri.
Dalam contoh di atas, guru mendiferensiasi pembelajaran dengan mempertimbangkan perbedaan minat murid.			

Contoh Pemetaan Kebutuhan Belajar Berdasarkan **Kesiapan Belajar**
(*Readiness*)

Tujuan Pembelajaran: murid dapat Menyajikan dan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan keliling bangun datar Tabel 2. Pemetaan Kebutuhan Belajar Berdasarkan Kesiapan Belajar

Kesiapan belajar (<i>Readiness</i>)	Murid telah memahami konsep keliling; dapat melakukan operasi hitung perkalian dasar.	Murid telah memahami konsep keliling namun belum lancar dalam melakukan operasi hitung perkalian dasar.	Murid belum memahami konsep keliling.
Nama murid	Susi Rini Iwan Najib Rina	Rudi Ali Yanti Lolly Robert	Aep Anisa Lutfi Seli Wawan
Proses	Murid diminta mengerjakan soal-soal tantangan yang mengaplikasikan konsep keliling dalam	Murid menggunakan bantuan benda-benda konkret untuk menghitung keliling bangun	Murid akan mendapatkan pembelajaran eksplisit tentang konsep keliling. Guru akan memberikan
	kehidupan sehari-hari. murid akan diminta untuk bekerja secara mandiri dan saling memeriksa pekerjaan masing-masing.	datar (misalnya menggunakan <i>stik es krim</i>). Jika mengalami kesulitan, murid diminta menerapkan strategi “ <i>3 before me</i> ” (bertanya kepada 3 teman sebelum bertanya langsung pada guru). Guru akan sesekali datang ke kelompok ini untuk memastikan tidak ada miskonsepsi.	<i>scaffolding</i> dalam proses ini.
Dalam contoh di atas, guru mendiferensiasi pembelajaran dengan mempertimbangkan kesiapan belajar murid.			

Contoh Pemetaan Kebutuhan Belajar Berdasarkan **Profil Belajar** murid **Tujuan Pembelajaran:** murid dapat mendemonstrasikan pemahaman mereka tentang habitat makhluk hidup.

Tabel 3. Pemetaan Kebutuhan Belajar Berdasarkan Profil Belajar Murid

Profil Belajar murid	Visual	Auditori	Kinestetik
Nama murid	Rudi Ali Iwan Najib Rina	Susi Rini Lolly Wawan Robert	Aep Anisa Lutfi Seli Yanti
Produk	Murid diperbolehkan memilih cara mendemonstrasikan pemahaman mereka tentang habitat makhluk hidup. Boleh dalam bentuk gambar, rekaman wawancara maupun <i>performance</i> .		
Proses	Saat menjelaskan guru menggunakan banyak gambar atau alat bantu visual.	Guru juga menyediakan kesempatan bagi murid untuk mengakses sumber belajar yang dapat didengarkan murid secara lisan.	Guru membuat beberapa sudut belajar atau display yang ditempel di tempat-tempat berbeda untuk memberikan kesempatan murid bergerak saat mengakses informasi.
Dalam contoh di atas, guru mendiferensiasi pembelajaran dengan mempertimbangkan perbedaan gaya belajar.			

7 Alasan Mengapa Pembelajaran Berdiferensiasi Dapat Berhasil

(Ini adalah terjemahan bebas dari artikel yang dipublikasikan melalui website <https://inservice.ascd.org/7-reasons-why-differentiated-instruction-works/>)

Berbicara tentang Pembelajaran Berdiferensiasi (*Differentiated Instruction/ DI*) harus dimulai dengan pemahaman yang akurat tentang apa itu DI — dan apa itu yang bukan DI. Anda mungkin terkejut mengetahui betapa mudahnya Pembelajaran Berdiferensiasi dilakukan di kelas Anda.

1. Pembelajaran Berdiferensiasi adalah bersifat proaktif.

Dalam kelas, guru akan berasumsi bahwa murid yang berbeda memiliki kebutuhan yang berbeda dan secara proaktif merencanakan pembelajaran yang menyediakan berbagai

cara untuk "mencapai" dan mengekspresikan pembelajaran. Guru mungkin masih perlu menyempurnakan pembelajaran untuk beberapa murid, tetapi karena guru tahu beragam kebutuhan muridnya di dalam kelas dan memilih opsi pembelajaran yang sesuai, maka kemungkinan besar pengalaman belajar yang mereka rancang akan cocok untuk sebagian besar murid. Diferensiasi yang efektif biasanya dirancang agar cukup kuat untuk melibatkan dan menantang beragam murid di kelas.

2. Pembelajaran Berdiferensiasi lebih bersifat kualitatif daripada kuantitatif.

Banyak guru secara salah berasumsi bahwa mendiferensiasi pembelajaran berarti memberi beberapa murid lebih banyak pekerjaan untuk dilakukan, dan yang lainnya lebih sedikit. Misalnya, seorang guru memberikan murid, yang memiliki kemampuan membaca yang lebih tinggi, tugas untuk membuat dua buah laporan buku, sementara murid yang kemampuannya lebih rendah hanya satu laporan saja. Atau seorang murid yang kesulitan dalam pelajaran matematika hanya diharuskan menyelesaikan tugas hitungan atau operasi bilangan, sementara murid yang lebih tinggi kemampuan diminta menyelesaikan tugas hitungan dan ditambah dengan soal-soal cerita.

Meskipun pendekatan diferensiasi seperti itu mungkin tampak masuk akal, namun yang seperti itu biasanya tidak efektif. Membuat laporan tentang satu buku bisa saja tetap akan dirasa sebagai tuntutan yang tinggi untuk murid yang memang kesulitan.

Seorang murid yang telah menunjukkan penguasaan satu keterampilan matematika akan siap untuk mulai bekerja dengan keterampilan yang lebih sulit. Menyesuaikan jumlah tugas biasanya akan kurang efektif daripada mengubah sifat tugas.

3. Pembelajaran Berdiferensiasi berakar pada penilaian.

Guru yang memahami bahwa pendekatan belajar mengajar harus sesuai dengan kebutuhan murid, akan mencari setiap kesempatan untuk mengenal murid mereka dengan lebih baik. Mereka melihat percakapan individu, diskusi kelas, pekerjaan murid, observasi, dan penilaian formal sebagai cara untuk terus mendapatkan wawasan tentang apa yang paling berhasil untuk setiap muridnya. Apa yang mereka pelajari akan menjadi katalis untuk menyusun dan merancang pembelajaran dengan cara-cara yang membantu setiap murid memaksimalkan potensi dan bakatnya.

Di dalam pembelajaran berdiferensiasi, penilaian tidak lagi didominasi sesuatu yang terjadi pada akhir unit untuk menentukan "siapa yang mendapatkannya." Pra-penilaian diagnostik secara rutin akan dilakukan saat unit dimulai. Di sepanjang unit pembelajaran, guru menilai tingkat kesiapan, minat, dan pendekatan belajar yang digunakan murid dan kemudian merancang pengalaman belajar berdasarkan pemahaman terbaru dan terbaik tentang kebutuhan murid. Produk akhir, atau cara lain dari penilaian "akhir" atau sumatif, akan mengambil berbagai bentuk, dengan tujuan untuk menemukan cara terbaik bagi setiap murid untuk menunjukkan hasil belajarnya selama unit tersebut berlangsung.

4. Pembelajaran Berdiferensiasi menggunakan beberapa pendekatan terhadap konten, proses, dan produk.

Di semua ruang kelas, guru berurusan dengan setidaknya tiga elemen kurikuler: (1) konten — masukan, apa yang dipelajari murid; (2) proses — bagaimana murid berupaya memahami ide dan informasi; dan (3) produk — keluaran, atau bagaimana murid

menunjukkan apa yang telah mereka pelajari.

Dengan membedakan ketiga elemen ini, guru menawarkan pendekatan berbeda terhadap apa yang dipelajari murid, bagaimana mereka mempelajarinya, dan bagaimana mereka menunjukkan apa yang telah mereka pelajari. Kesamaan dari pendekatan yang berbeda ini adalah bahwa semuanya dibuat untuk mendorong pertumbuhan semua murid dalam usaha mereka mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan dan untuk memajukan atau meningkatkan proses pembelajaran baik untuk kelas secara keseluruhan maupun untuk murid secara individu.

5. Pembelajaran berdiferensiasi berpusat pada murid.

Pembelajaran berdiferensiasi beroperasi pada premis bahwa pengalaman belajar paling efektif adalah ketika pembelajaran tersebut berhasil mengundang murid untuk terlibat, relevan, dan menarik bagi murid. Akibat dari premis itu adalah bahwa semua murid tidak akan selalu menemukan jalan yang sama untuk belajar yang sama mengundang, relevan, dan menariknya. Lebih lanjut, pembelajaran berdiferensiasi mengakui bahwa pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman yang akan datang harus dibangun di atas pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman sebelumnya — dan bahwa tidak semua murid memiliki fondasi belajar yang sama pada awal proses pembelajaran.

Para guru yang membedakan pengajaran di kelas-kelas yang memiliki keragaman secara akademis berusaha untuk memberikan pengalaman belajar yang secara tepat menantang untuk semua murid mereka. Guru-guru ini menyadari bahwa kadang-kadang tugas yang tidak menantang bagi beberapa peserta didik bisa jadi sangat rumit bagi yang lain.

6. Pembelajaran berdiferensiasi merupakan perpaduan dari pembelajaran seluruh kelas, kelompok dan individual.

Ada waktu ketika pembelajaran seluruh kelas adalah pilihan yang efektif dan efisien. Ini berguna untuk membangun pemahaman bersama, misalnya, dan memberikan kesempatan untuk diskusi dan ulasan bersama yang dapat membangun rasa kebersamaan. Pembelajaran berdiferensiasi ditandai oleh irama berulang dari melakukan persiapan kelas, mengulas kembali, dan berbagi, yang kemudian diikuti oleh kesempatan untuk eksplorasi individu atau kelompok kecil, ekstensi, dan produksi.

7. Pembelajaran berdiferensiasi bersifat "organik" dan dinamis.

Di ruang kelas yang berbeda, mengajar adalah sebuah evolusi. murid dan guru sama-sama pembelajar. Guru mungkin tahu lebih banyak tentang materi pelajaran, namun mereka juga terus belajar tentang bagaimana murid mereka belajar. Kolaborasi yang berkelanjutan dengan murid diperlukan untuk memperbaiki peluang belajar agar efektif untuk setiap murid. Guru memantau kecocokan antara kebutuhan murid dan proses pembelajaran mereka serta membuat penyesuaian sebagaimana diperlukan.

Diadaptasi dari *How to Differentiate Instruction in Academically Diverse Classrooms, 3rd Edition*, oleh Carol Ann Tomlinson, Alexandria, VA: ASCD. ©2017 oleh ASCD. Hak cipta terdaftar.

Tabel 4. Pembelajaran yang baik versus pembelajaran berdiferensiasi yang baik

Pembelajaran yang baik	Pembelajaran berdiferensiasi yang baik
<p>murid akan melakukan aktivitas atau membuat sesuatu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● dengan menggunakan keterampilan penting dan informasi penting; ● untuk memahami ide / prinsip penting atau menjawab pertanyaan penting. 	<p>murid akan melakukan aktivitas atau membuat sesuatu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● dalam berbagai moda dan pada berbagai tingkat kerumitan, serta dalam berbagai rentang waktu; ● dengan jumlah dukungan dari guru atau teman sebaya yang bervariasi (scaffolding); ● menggunakan keterampilan penting dan informasi penting; ● untuk memahami ide / prinsip penting atau menjawab pertanyaan penting.

Sumber: Tomlinson (2001)

B. PENERAPAN COACHING DALAM SUPERVISI AKADEMIK

1. Definisi Coaching

Whitemore (2018:14) menyatakan bahwa coaching merupakan kegiatan pembinaan yang membuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerja mereka sendiri, yang membantu mereka untuk belajar daripada mengajar mereka.

Cakupan dari coaching meliputi:

- 1) Mengakses potensial
- 2) Memfasilitasi individu untuk membuat perubahan yang diperlukan
- 3) Memaksimalkan kinerja
- 4) Membantu orang memperoleh ketrampilan dan mengembangkan
- 5) Menggunakan teknik komunikasi khusus

Menurut Stone (2007:11) *Coaching* adalah proses dimana individu mendapatkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk mengembangkan diri secara profesional dan menjadi lebih efektif dalam pekerjaan mereka. Ketika individu mendapatkan *coaching* dari atasan, mereka dapat meningkatkan kinerja mereka baik dalam saat ini, dan juga meningkatkan potensi mereka untuk berbuat lebih banyak di masa depan.

Jaques dan Clement (1994 : 195) menyatakan definisi coaching adalah “percakapan terstruktur yang menggunakan informasi tentang kinerja yang nyata antara seorang atasan dengan seorang individu (atau tim) yang menghasilkan kinerja yang lebih tinggi”

Berdasarkan beberapa definisi tersebut di atas, bentuk dari coaching adalah percakapan dan membantu orang yang dibimbing untuk meningkatkan kinerjanya. Coaching juga dapat dilakukan fleksibel, baik formal atau pun tidak formal.

Coaching adalah gaya pembinaan dengan cara berkomunikasi, yang lebih banyak mendengar secara aktif serta bertanya untuk menggali lebih banyak serta memberikan umpan balik positif yang konstruktif dalam rangka menggali

pencapaian potensi diri dari orang yang dituntunnya (*coachee*). Selain itu, kepala sekolah akan melibatkan guru dalam mengambil suatu keputusan, sehingga dari keputusan yang diambil, guru akan memiliki "rasa memiliki" atas keputusan tersebut dan akan bertanggungjawab dan berkomitmen dalam melakukannya.

Menerapkan pembinaan dengan coaching ini tidaklah mudah, karena kepala sekolah harus memiliki ketrampilan mendengarkan dengan baik, kemampuan bertanya yang jitu dan pengelolaan emosi yang matang sehingga dapat sabar, berempati dalam melakukan coaching dengan guru. Kata kunci dalam aktivitas *Coaching* adalah memecahkan masalah, merumuskan strategi dan langkah-langkah yang bisa dilakukan untuk mencapai tujuan.

2. Jenis-jenis *Coaching*

Menurut Homan dan Miler dalam Nadya (2012:45), membagi *coaching* ke dalam 4 kategori berdasarkan tujuan dari implementasi *coaching* pada organisasi atau perusahaan:

1) *Coaching* untuk mendukung pembelajaran

Jenis *coaching* ini diterapkan untuk mendukung proses pembelajaran karyawan yang mengarah kepada proses pengembangan secara individu. Proses ini fokus pada pekerjaan atau tugas yang nyata dalam waktu yang sesungguhnya. *Coach* membantu *coachee* berpikir mengenai berbagai aspek kegiatan dalam tugasnya. Sebagai contoh *coach* membantu *coachee* dalam mengidentifikasi perilaku-perilaku khusus yang harus diubah, menetapkan tujuan SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, and Timely*).

2) *Coaching* untuk kinerja

Coaching jenis ini ditujukan untuk menjadi intervensi perbaikan kinerja bagi organisasi, karena dapat dilakukan berdasarkan keinginan untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik. Dalam hal ini, *coach* membantu individu dalam belajar bagaimana menetapkan sasaran untuk dirinya, meningkatkan kesadaran pribadi, memperbaiki kinerja dan mengembangkan strategi-strateginya untuk meningkatkan kualitas hidup.

3) *Coaching* untuk pengembangan kepemimpinan

Jenis *coaching* ini lebih dikenal dengan istilah *executive coaching*, *coaching* ini dapat diimplementasikan untuk mendukung proses umpan balik 360 derajat dimana para pemimpin eksekutif, kolega, senior, dan alur laporan langsung memberikan *feedback* tentang efektivitas individu dengan menjawab pertanyaan spesifik tentang perilakunya.

4) *Coaching* tim dan kelompok

Jenis *coaching* ini melibatkan *team leader* dan *team coach*. *Coaching* tim dapat sangat bermanfaat ketika diimplementasikan pada tim yang mendapat proyek baru, atau tim yang sedang menghadapi tenggat waktu. Baik *coach* internal dan eksternal yang bekerja sama dengan tim dapat membantu untuk meningkatkan komunikasi memperkuat komitmen dan meningkatkan kemungkinan untuk menyelesaikan proyek atau tujuan.

3. Pelaksanaan *Coaching* oleh Kepala Sekolah

Coaching dilaksanakan setelah kepala sekolah melaksanakan supervisi. Hasil supervisi akan dianalisis mana yang menjadi potensi guru dan mana yang menjadi kelemahan guru dalam mengajar. Dalam pelaksanaan *coaching* kepala sekolah fokus kepada kelemahan guru, dan mengubah kelemahan tersebut menjadi komitmen yang akan dikembangkan guru pada pembelajaran berikutnya, melalui kesadaran yang timbul dari dalam diri guru sendiri.

Keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari kemampuannya dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai tanggung jawab untuk peningkatan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran di sekolah serta mempunyai peranan yang sangat penting terhadap perkembangan dan kemajuan sekolah. Oleh karena itu, ia harus melaksanakan supervisi secara baik dan benar sesuai dengan prinsip-prinsip supervisi serta teknik dan pendekatan yang tepat. Pembinaan-pembinaan yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru dapat meningkatkan kinerja dan dedikasi guru dalam dunia pendidikan.

Langkah-Langkah dalam melaksanakan Coaching menurut Salim (2014: 61) adalah sebagai berikut :

- a) *Building Trust* (Membangun Kepercayaan)
Membangun Kepercayaan dapat dilakukan dengan cepat dan sederhana, melalui komunikasi. Ada beberapa hal yang perlu diketahui untuk membangun sebuah hubungan yang baik secara efektif, yakni dengan 3 perangkat komunikasi yaitu *Content* (Kata- kata), *Body Posture and Facial Expression* (Bahasa Tubuh), *Voice Pitch and Volume* (Intonasi Suara).
- b) *Active Listening* (Mendengarkan Secara Aktif)
Dengan menjadi pendengar yang aktif, kita dapat dengan mudah menghindari kesalahpahaman yang seharusnya tidak perlu terjadi.
- c) *Clarifying* (Mengklarifikasikan untuk kejelasan pembicaraan)
Mengklarifikasi bertujuan untuk membantu menemukan permasalahan yang sesungguhnya. *Clarifying* juga dapat menghindarkan terciptanya makna ganda (ambigu) yang sering kali membingungkan dan membuat orang salah mengerti.
- d) *Asking the Right Questions* (Menanyakan pertanyaan yang tepat)
Menanyakan pertanyaan yang tepat dapat membantu menemukan permasalahan yang sesungguhnya, serta dapat membantu untuk menjawab dan mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh client/pegawai.
- e) *Giving Feedback* (Memberikan umpan balik).
Memberikan jawaban dari permasalahan yang dihadapi, serta mengarahkan karyawan untuk bertindak selanjutnya.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam melakukan pembinaan kepada guru adalah sebagai berikut :

1. Menemukan potensi
Pada tahap ini, kepala sekolah mencari kelebihan yang menjadi keunggulan dalam kinerja guru dari hasil pengamatannya saat supervisi.
2. Memberi apresiasi
Kepala sekolah memberikan apresiasi dengan cara memuji atau menunjukkan ekspresi bangga dengan kinerja baik guru. Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa percaya diri guru. Serta menimbulkan kesadaran bahwa ada potensi-potensi kebaikan yang bisa dibangun selanjutnya.
3. Mengukur kepuasan kinerja
Kepala sekolah menanyakan kepuasan kinerja dengan mengukur dari rentang 1 sampai 10. Dimana 1 sangat tidak puas dan 10 sangat puas. Hal ini membuat guru menyadari bahwa kinerjanya tidaklah sempurna.
4. Menemukan kekurangan kinerja

Kepala sekolah menanyakan hal apa yang membuat guru tidak puas dengan hasil kinerja mengajarnya.

5. Menemukan perbaikan

Kepala sekolah mengajak guru menemukan sendiri hal apa yang seharusnya dilakukan untuk memperbaiki kinerja mengajar selanjutnya.

6. Berkomitmen

Kepala sekolah meminta guru berkomitmen melakukan perbaikan dengan cara menuliskan minimal 3 hal yang akan menjadi perbaikan kinerja mengajar pada buku catatan guru dan kepala sekolah.

Contoh dialog dalam rangka melakukan coaching dapat dilihat dalam link youtube berikut ini: <https://www.youtube.com/watch?v=VIWBHtEG3z0>
<https://www.youtube.com/watch?v=hj9jvE0scfQ>

Saudara dapat mempraktekkan sendiri bersama dengan salah seorang guru di sekolah untuk melakukan coaching dalam rangka pembinaan peningkatan kualitas pembelajaran yang berpihak kepada peserta didik.

4. Coaching Model TIRTA

Coaching model TIRTA merupakan modifikasi dari model GROW yang telah dikenal sebelumnya. Adapun langkah melakukan coaching model TIRTA terdapat dalam gambar di bawah ini:



Gambar coaching model TIRTA

Implementasi coaching model TIRTA seperti tertuang dalam gambar alur berikut ini:



Gambar alur pelaksanaan coaching model TIRTA

C. KONSEP DAN IMPLEMENTASI SUPERVISI AKADEMIK (GURU)

Inti dari penyelenggaraan pendidikan di sekolah adalah proses pembelajaran. Pembelajaran yang berkualitas hanya dapat dilaksanakan oleh guru yang berkualitas pula. Salah satu kegiatan penting dalam rangka bantuan peningkatan kualitas guru adalah supervisi akademik.

Permendikbud nomor 15 tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah menyebutkan beban kerja kepala sekolah seperti yang tertera dalam tabel di bawah ini:

Tabel Beban Kerja Kepala Sekolah (Tugas Supervisi Guru dan Tendik)

NO	TUGAS	RINCIAN TUGAS	BUKTI FISIK	EKUIVALEN
3	Supervisi kepada Guru dan tenaga Kependidikan;	a. Merencanakan program supervisi guru dan tenaga kependidikan; b. Melaksanakan supervisi guru; c. Melaksanakan supervisi terhadap tenaga kependidikan; d. Menindaklanjuti hasil supervisi terhadap Guru dalam rangka peningkatan profesionalisme Guru; e. Melaksanakan Evaluasi	a. Program Supervisi Guru dan Tenaga Kependidikan b. Laporan Pelaksanaan dan Hasil Supervisi Guru; c. Laporan Pelaksanaan dan Hasil Supervisi Tenaga Kependidikan; d. Laporan Evaluasi	Memenuhi beban kerja 6- 10 jam kerja per minggu yang di dalamnya sudah mencakup setara dengan 4-6 jam Tatap Muka per minggu.

		Supervisi Guru dan Tenaga Kependidikan; dan f. merencanakan dan menindaklanjuti hasil evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan.	Pelaksanaan dan Hasil Supervisi Tenaga Kependidikan.	
--	--	--	--	--

(Sumber: Lampiran 2 Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah)

Banyak pengertian tentang supervisi akademik. Supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses pembelajaran sehingga dapat meningkatkan kompetensi paedagogik dan profesional, yang muaranya kepada peningkatan mutu lulusan peserta didik (Glickman:2007) Sedangkan Daresh (2001) menyebutkan bahwa supervisi akademik merupakan upaya membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan pengajaran. Kegiatan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah yang ditujukan kepada guru dengan tujuan memberikan bantuan profesional, selain itu supervisi akademik juga bertujuan untuk meningkatkan kompetensi profesional maupun kompetensi paedagogik yang akan berdampak pada peningkatan kinerja guru-guru di sekolah.

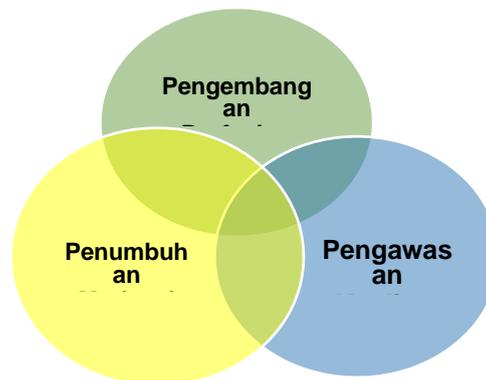
Mengembangkan kemampuan guru tidak hanya ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, melainkan juga pada peningkatan komitmen, kemauan, atau motivasi guru, sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas akademik akan meningkat. Tanggung jawab pelaksanaan supervisi di sekolah adalah kepala sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kompetensi supervisi.

Inti dari kegiatan supervisi adalah membantu guru dan berbeda dengan penilaian kinerja guru, meskipun di dalam supervisi akademik ada penilaian. Dalam supervisi akademik menilai unjuk kerja guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan salah satu kegiatan yang tidak bisa dihindarkan prosesnya (Sergiovanni, 1987).

Menurut Sergiovanni (dalam Depdiknas, 2007: 10), ada tiga tujuan supervisi akademik, yaitu:

- a. Supervisi akademik dilakukan untuk membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya dalam memahami, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu.
- b. Supervisi akademik dilakukan untuk memonitor kegiatan proses belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian peserta didik.
- c. Supervisi akademik dilakukan untuk mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Alfonso, Firth, dan Neville (dalam Depdiknas, 2007) Supervisi akademik yang baik adalah supervisi akademik yang mampu berfungsi mencapai multi tujuan tersebut di atas. Tidak ada keberhasilan bagi supervisi akademik jika hanya memperhatikan salah satu tujuan tertentu dengan mengesampingkan tujuan lainnya. Hanya dengan merefleksi ketiga tujuan inilah supervisi akademik akan berfungsi mengubah perilaku mengajar guru. Pada gilirannya nanti perubahan perilaku guru ke arah yang lebih berkualitas akan menimbulkan perilaku belajar murid yang lebih baik.



Gambar 1. Tiga Tujuan Supervisi Akademik yang Utuh

Bentuk bantuan kepada guru dalam mengembangkan kompetensinya dapat berupa mengembangkan kurikulum, mengembangkan kelompok kerja guru (KKG/MGMP), dan secara bersamaan dapat memberikan bimbingan Penelitian Tindakan Kelas. Dengan demikian ketiga tujuan di atas saling terikat dan utuh serta menyatu dalam rangka mengubah perilaku guru.

1. Prinsip-Prinsip Supervisi Akademik

Prinsip-prinsip supervisi akademik ada 14, meliputi:

- a. Praktis, artinya mudah dikerjakan sesuai kondisi sekolah.
- b. Sistematis, artinya dikembangkan sesuai perencanaan program supervisi dan tujuan pembelajaran.
- c. Objektif, artinya masukan data/informasi sesuai aspek-aspek instrumen.
- d. Realistis, artinya berdasarkan kenyataan sebenarnya.
- e. Antisipatif, artinya mampu menghadapi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi.
- f. Konstruktif, artinya mengembangkan kreativitas dan inovasi guru dalam mengembangkan proses pembelajaran.
- g. Kooperatif, artinya ada kerja sama yang baik antara supervisor dan guru dalam mengembangkan pembelajaran.
- h. Kekeluargaan, artinya mempertimbangkan saling asah, asih, dan asuh dalam mengembangkan pembelajaran.
- i. Demokratis, artinya supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik.
- j. Aktif, artinya guru dan supervisor harus aktif berpartisipasi.

- k. Humanis, artinya mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor.
- l. Berkesinambungan (supervisi akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh Kepala sekolah).
- m. Terpadu, artinya menyatu dengan program pendidikan.
- n. Komprehensif, artinya memenuhi ketiga tujuan supervisi akademik di atas (Dodd, 1972).

2. Pendekatan, Teknik dan Model Supervisi Akademik

a. Pendekatan

Pendekatan adalah cara mendekati diri kepada objek atau langkah-langkah menuju objek. Menurut Sudjana (2004) pendekatan supervisi ada tiga jenis yaitu:

- 1) Pendekatan langsung (*direct contact*) yaitu cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Dalam hal ini peran supervisor lebih dominan.
- 2) Pendekatan tidak langsung (*indirect contact*) yaitu cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Supervisor hanya mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, dan secara bersama-sama memecahkan masalah.
- 3) Pendekatan kolaboratif adalah pendekatan yang memadukan cara pendekatan langsung dan tidak langsung.

b. Teknik Supervisi

Untuk melaksanakan supervisi akademik secara efektif diperlukan keterampilan konseptual, interpersonal dan teknis (Glickman, et al. 2007). Oleh karena itu kepala sekolah harus memahami berbagai teknik supervisi. Ada dua macam teknik supervisi, yaitu teknik individual dan teknik kelompok (Gwyn, 1961).

1) Teknik Supervisi Individual

a) Kunjungan Kelas (*Classroom Visitation*)

Kepala sekolah atau supervisor datang ke kelas untuk mengobservasi guru mengajar, untuk melihat kelebihan, kekurangan yang sekiranya perlu diperbaiki. Tahap-tahap kunjungan kelas terdiri dari empat tahapan yaitu: (1) tahap persiapan, (2) tahap pengamatan selama kunjungan, (3) tahap akhir kunjungan, (4) tahap tindak lanjut.

b) Kunjungan Observasi (*Observation Visitation*)

Guru ditugaskan sesuai dengan kebutuhannya untuk mengamati guru lain yang sedang mendemonstrasikan cara mengajar mata pelajaran tertentu. Kunjungan observasi dapat dilakukan di sekolah sendiri atau dengan mengadakan kunjungan ke sekolah lain. Aspek-aspek yang dapat diobservasi diantaranya (1) aktivitas guru dan peserta didik dalam proses pembelajaran, (2) cara menggunakan media pembelajaran, (3) variasi metode, (4) ketepatan penggunaan media dengan materi, (5) ketepatan penggunaan metode dengan materi, dan (6) reaksi mental peserta didik dalam proses pembelajaran.

c) Pertemuan Individual

Pertemuan individual adalah suatu pertemuan, percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara supervisor dan guru, yang ditujukan untuk (1) mengembangkan perangkat pembelajaran yang lebih baik, (2)

meningkatkan kemampuan guru dalam pembelajaran, dan (3) memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan diri guru.

Hal yang dilakukan supervisor dalam pertemuan individu: (1) berusaha mengembangkan segi-segi positif guru, (2) mendorong guru mengungkapkan masalah yang dihadapinya dan cara-cara yang telah dilakukan untuk mengatasi kesulitan-kesulitannya, dan (3) menyepakati berbagai solusi permasalahan dan menindaklanjutinya.

d) Kunjungan Antar Kelas

Kunjungan antar kelas adalah kegiatan guru berkunjung ke kelas lain di sekolah itu sendiri. Tujuannya adalah untuk berbagi pengalaman dalam pembelajaran. Beberapa hal penting yang harus dilakukan dalam melakukan kunjungan antar kelas diantaranya:

- (1) Kunjungan harus direncanakan secara terjadwal,
- (2) Guru-guru yang akan dikunjungi harus terpilih,
- (3) Tentukan guru-guru yang akan mengunjungi,
- (4) Kepala sekolah mengikuti kegiatan ini agar kegiatan kunjungan kelas dilakukan dengan benar dan sungguh-sungguh,
- (5) Lakukan tindak lanjut setelah kunjungan antar kelas selesai, misalnya dalam bentuk percakapan pribadi, penegasan, dan pemberian tugas-tugas tertentu, dan
- (6) Hasil kunjungan, segera diterapkan oleh guru yang menjadi peserta kunjungan, sesuai dengan kondisi dan kemampuannya masing-masing.

2) Teknik Supervisi Kelompok

Teknik supervisi kelompok merupakan suatu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Guru-guru yang akan disupervisi dikelompokkan berdasarkan hasil analisis kebutuhan dan hasil analisis kemampuan kinerjanya. Langkah selanjutnya, kepala sekolah sebagai supervisor memberikan layanan supervisi secara kelompok, sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang diperlukan. Teknik supervisi kelompok meliputi (1) pertemuan atau rapat, (2) diskusi kelompok, (3) pelatihan. Menurut Gwynn, ada tiga belas teknik supervisi kelompok, sebagai berikut: (1) Kepanitiaan-kepanitiaan, (2) Kerja kelompok, (3) Laboratorium kurikulum, (4) Baca terpimpin, (5) Demonstrasi pembelajaran, (6) Darmawisata, (7) Kuliah/studi, (8) Diskusi panel, (9) Perpustakaan jabatan, (10) Organisasi profesional, (11) Buletin supervisi, (12) Pertemuan guru, (13) Lokakarya atau konferensi kelompok.

c. Model Supervisi

Kepala sekolah dapat melakukan supervisi dengan memilih model yang tepat. Berbagai model supervisi sebagaimana berikut ini:

1) Model supervisi tradisional

a) Observasi Langsung

Supervisi model ini dapat dilakukan dengan observasi langsung kepada guru yang sedang mengajar melalui prosedur: pra-observasi dan post-observasi.

(1) Pra-Observasi

Sebelum observasi kelas, supervisor seharusnya melakukan wawancara serta diskusi dengan guru yang akan diamati. Isi diskusi dan wawancara tersebut mencakup kurikulum, pendekatan, metode dan strategi pembelajaran, media pengajaran, evaluasi dan analisis.

(2) Observasi

Setelah wawancara dan diskusi mengenai apa yang akan dilaksanakan guru dalam kegiatan belajar mengajar, kemudian supervisor mengadakan observasi kelas. Observasi kelas meliputi keseluruhan jalannya pembelajaran, yaitu pendahuluan (apersepsi), pengembangan, penerapan dan penutup.

(3) Post-Observasi

Setelah observasi kelas selesai, mengadakan wawancara dan diskusi tentang: kesan guru terhadap penampilannya, identifikasi keberhasilan dan kelemahan guru, identifikasi ketrampilan-ketrampilan mengajar yang perlu ditingkatkan, gagasan-gagasan baru yang akan dilakukan.

b) Supervisi akademik dengan cara tidak langsung

(1) Diskusi kasus

Diskusi kasus berawal dari kasus-kasus yang ditemukan pada observasi Proses Pembelajaran (PBM), laporan-laporan atau hasil studi dokumentasi. Kepala Sekolah bersama guru mendiskusikan kasus demi kasus, mencari akar permasalahannya dan mencari alternatif jalan keluarnya.

(2) Metode angket

Supervisi melalui metode angket dilakukan dalam upaya penggalian data permasalahan guru-guru dalam melaksanakan pembelajaran di kelas. Angket ini berisi yang berkaitan erat dan mencerminkan penampilan guru di kelas, kinerja guru, strategi pembelajaran, hubungan guru dengan siswanya dan sebagainya.

2) Model kontemporer (masa kini)

Supervisi akademik model kontemporer dilaksanakan dengan pendekatan klinis, sehingga sering disebut juga sebagai model supervisi klinis. Supervisi akademik dengan pendekatan klinis, merupakan supervisi akademik yang bersifat kolaboratif. Prosedur supervisi klinis sama dengan supervisi akademik langsung, yaitu: dengan observasi kelas, namun pendekatannya berbeda. Pada supervisi klinis, insiatif lebih dominan berasal dari guru yang ingin disupervisi. Supervisi klinis adalah pembinaan performansi guru mengelola proses pembelajaran (Sullivan & Glanz, 2005). Sedangkan menurut Achenson (1987) klinis berarti: hubungan tatap muka (temu muka) antara guru dan supervisor, berfokus pada tingkah laku aktual guru di dalam kelas.

Karakteristik supervisi klinis antara lain:

- a) Perbaikan keterampilan pembelajaran spesifik
- b) Fungsi utama supervisor (kepala sekolah) adalah pada keterampilan mengamati, menganalisis implementasi kurikulum, dan membuat catatan,
- c) Fokus pada perbaikan cara mengajar

- d) analisis berdasar bukti pengamatan
- e) Instrumen disusun atas kesepakatan guru dan supervisor
- f) Balikan diberikan secara cepat-dan obyektif

Pelaksanaan supervisi klinis mengikuti prinsip-prinsip berikut: a) bersahabat, b) demokratis, c) terbuka, objektif, konstruktif, d) kesepakatan bersama e) berpusat pada kebutuhan dan aspirasi guru, f) siklus perencanaan, pelaksanaan, dan balikan, g) berkesinambungan dan berkelanjutan.

Menurut Sullivan & Glanz (2005), ada empat langkah dalam supervisi klinis yaitu:

- a) perencanaan pertemuan
- b) observasi
- c) pertemuan berikutnya
- d) refleksi kolaborasi

3. Instrumen Supervisi Akademik

Instrumen supervisi akademik merupakan alat yang digunakan oleh supervisor (kepala sekolah) untuk mengidentifikasi profil kemampuan guru dalam pembuatan rencana dan pelaksanaan pembelajaran, serta penilaian pembelajaran. Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik sangat tergantung pada kemampuannya dalam memilih, menyusun, dan menggunakan instrumen yang tepat.

Macam-macam Instrumen Supervisi Akademik

a) Pedoman Observasi

Pedoman observasi merupakan instrumen yang digunakan untuk mengamati proses pembelajaran. Untuk memudahkan pengolahan data, sebaiknya pedoman observasi menggunakan skala penilaian, antara lain; skala angka, skala grafik, skala grafik deskriptif, atau kartu nilai.

b) Pedoman Wawancara

Wawancara termasuk salah satu alat dalam pengumpulan data yang dapat digunakan untuk memperoleh informasi tambahan terkait dengan pelaksanaan pembelajaran. Untuk kelancaran dan efektifitas proses wawancara diperlukan instrumen dan pedoman wawancara.

c) Daftar Cek/Kendali

Daftar kendali termasuk suatu instrumen untuk mempertimbangkan dan mengevaluasi situasi kondisi nyata dari suatu kegiatan yang terjadi di dalam kelas secara rinci.

Dalam memilih instrumen yang tepat, kepala sekolah hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: 1) fokus supervisi, 2) tujuan supervisi, 3) teknik supervisi, dan 4) waktu yang tersedia.

Sebagai contoh, supervisi akademik dengan teknik individual kunjungan kelas menggunakan instrumen perencanaan pembelajaran, instrumen observasi pelaksanaan pembelajaran dan instrumen penilaian pembelajaran. Dalam beberapa kasus, instrumen supervisi penilaian pembelajaran dijadikan satu dengan instrumen supervisi pelaksanaan pembelajaran. Dalam pelaksanaan supervisi klinis, instrumen dapat dikembangkan bersama antara supervisor dan supervisee.

Banyak Instrumen yang dapat digunakan dalam supervisi akademik. Kepala sekolah selaku supervisor dapat mengembangkan sendiri instrumen supervisi ini sesuai dengan kebutuhan dan kondisi sekolah masing masing, atau memilih instrumen yang sudah sesuai dengan kebutuhan. Pada lampiran disajikan beberapa contoh instrumen supervisi akademik. Salah satu acuan yang bisa digunakan dalam menyusun atau mengembangkan instrumen supervisi akademik adalah indikator-indikator dalam Penilaian Kinerja Guru. Dengan mengacu pada indikator Penilaian Kinerja Guru, peningkatan kualitas guru sebagai hasil pemberian bantuan melalui supervisi akademik sedikit banyak dapat diketahui melalui mekanisme Penilaian Kinerja Guru.

4. Tahapan Supervisi Akademik

Secara umum pelaksanaan supervisi akademik dilaksanakan dalam tiga tahapan, yaitu a. perencanaan, b. pelaksanaan supervisi, dan c. tindak lanjut hasil supervisi. Aktivitas yang baik harus direncanakan dengan baik, demikian pula halnya dengan supervisi akademik. Adapun prinsip-prinsip perencanaan supervisi akademik adalah a. objektif, b. bertanggung jawab, c. berkelanjutan, d. berdasarkan SNP, e. didasarkan atas kebutuhan sekolah.

a. Perencanaan

Ruang lingkup perencanaan supervisi akademik antara lain: 1) pengelolaan Kurikulum, 2) persiapan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran, 3) pencapaian Standar Kompetensi Lulusan, Standar Proses, dan Standar Isi, 4) peninjauan mutu pembelajaran.

Adapun langkah-langkah penyusunan perencanaan supervisi akademik yaitu:

1) merumuskan tujuan, 2) menetapkan jadwal, 3) memilih pendekatan, teknik, dan model, 4) memilih instrumen.

Agar dapat digunakan sebagai pedoman pelaksanaan supervisi sebaiknya perencanaan supervisi memuat:

1. Latar belakang

Latar belakang berisi tentang arti penting supervisi dan alasan perlunya pelaksanaan supervisi akademik.

2. Landasan hukum

Landasan hukum berisi berbagai peraturan yang digunakan sebagai landasan pelaksanaan supervisi akademik dan peraturan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi supervisi.

3. Tujuan

Tujuan supervisi memuat hal-hal yang diinginkan dari adanya program supervisi dan pelaksanaan supervisi.

4. Indikator keberhasilan supervisi akademik.

Agar supervisi akademik terukur keberhasilannya, perlu dideskripsikan indikator keberhasilan, baik dilihat dari awal, proses pelaksanaan maupun hasilnya. Kriteria keberhasilan merupakan tolak ukur untuk menetapkan tingkat keberhasilan sebuah aktivitas. Keberhasilan pelaksanaan supervisi akademik, ditandai ciri-ciri sebagai berikut:

a) Pra-observasi (Pertemuan awal):

(1) terciptanya suasana akrab dengan guru

(2) Membahas persiapan yang dibuat oleh guru dan disepakatinya fokus pengamatan

- (3) Disepakatinya instrumen observasi yang akan digunakan
- b) Observasi (Pengamatan pembelajaran)
 - (1) Dilaksanakan pengamatan sesuai dengan fokus yang telah disepakati
 - (2) Digunakannya instrumen observasi
 - (3) Adanya catatan (*fieldnotes*) berdasarkan hasil pengamatan yang mencakup perilaku guru dan peserta didik, selama proses pembelajaran (mulai pendahuluan sampai penutup).
 - (4) Tidak mengganggu proses pembelajaran

c) Pasca-observasi (Pertemuan balikan):

- (1) Terlaksananya pertemuan balik setelah observasi
- (2) Menanyakan pendapat guru mengenai proses pembelajaran yang baru berlangsung
- (3) Menunjukkan data hasil observasi (instrumen dan catatan) dan memberi kesempatan guru mencermati dan menganalisisnya
- (4) Mendiskusikan secara terbuka hasil observasi terutama pada aspek yang telah disepakati dan memberikan penguatan terhadap penampilan guru
- (5) Menghindari kesan menyalahkan, usahakan guru menemukan sendiri kekurangannya
- (6) Memberikan motivasi bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya
- (7) Menentukan bersama rencana pembelajaran dan supervisi berikutnya.

5. Sasaran

Sasaran supervisi adalah guru atau tenaga kependidikan yang akan disupervisi.

6. Pendekatan dan teknik supervisi

Pendekatan dan teknik supervisi berisi tentang pendekatan dan teknik yang di pilih dalam pelaksanaan supervisi sesuai dengan kebutuhan.

7. Ruang lingkup supervisi

Ruang lingkup berisi cakupan bidang yang disupervisi, antara lain analisis perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian pembelajaran.

8. Jadwal pelaksanaan supervisi.

Jadwal supervisi berisi daftar nama guru yang di supervisi serta kapan supervisi tersebut dilaksanakan.

9. Instrumen yang digunakan, sesuai dengan yang telah dibahas di awal.

b. Pelaksanaan Supervisi

Pelaksanaan supervisi akademik sangat tergantung pada pendekatan dan teknik yang digunakan. Dalam pelaksanaan supervisi akademik teknik individual jenis observasi dan kunjungan kelas, pelaksanaan supervisi dilaksanakan dalam tiga tahapan, yaitu pra observasi, observasi dan pasca observasi.

1) Pra observasi

Pra observasi adalah tindakan berupa sebelum observasi, guru yang akan disupervisi merasa nyaman dan siap untuk disupervisi. Bentuk kegiatan pra observasi biasanya berupa diskusi yang sekaligus

dimanfaatkan untuk melakukan supervisi perencanaan pembelajaran. Bagi sekolah yang menyusun RPP sesuai dengan Permendikbud No 22 tahun 2016 tentang standar proses dapat menggunakan instrumen yang terdapat pada tabel 1, dan jika sekolah menyusun RPP berdasarkan Surat Edaran Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No 14 tahun 2020 tentang penyederhanaan RPP dapat menggunakan tabel 1 berikut ini:

Tabel 1: Instrumen Perencanaan Kegiatan Pembelajaran Berdasarkan Permendikbud No 22 tahun 2016 tentang standar proses

INSTRUMEN PERENCANAAN KEGIATAN PEMBELAJARAN BERDASARKAN PERMENDIKBUD NO 22 TAHUN 2016

- 1. Nama Guru :
- 2. Sekolah :
- 3. Kelas, Semester :
- 4. Identitas Mata pelajaran/Tema :
- 5. Standar Kompetensi/Sub Tema :
- 6. Kompetensi Dasar :
- 7. Hari tanggal :

No	URAIAN KEGIATAN	KRITERIA NILAI			
		1	2	3	4
1.	Menentukan identitas mata pelajaran				
2.	Menentukan kompetensi inti (KI)				
3.	Menentukan kompetensi dasar dan Indikator Pencapaian Kompetensi				
4.	Menentukan tujuan pembelajaran				
5.	Menentukan materi pembelajaran				
6.	Menentukan pendekatan, metode, dan model pembelajaran				
7.	Menentukan media pembelajaran				
8.	Menentukan sumber pembelajaran				
9.	Menentukan kegiatan pembelajaran (pendahuluan, inti, penutup)				
10.	Menentukan penilaian				
	Jumlah skor yang dicapai =				
	Jumlah skor maksimum = 40	Klasifikasi			
	Nilai =.....%				

A : Baik Sekali : 86% - 100%
B : Baik : 76% - 85%
C : Cukup Baik : 56% - 75%
D : Kurang Baik : dibawah 55%

SARAN MASUKAN:

.....
.....

Catatan:

Nilai akhir dihitung dengan cara:
Jumlah skor diperoleh
skor ideal X 100%
 Skor ideal adalah 10 x 4 = 40;
 Contoh: skor yang diperoleh guru 35,
 maka Nilainya: 30/40 x 100% = 75
 (klasifikasi cukup baik)

.....
 Supervisor,
 (_____)
 NIP

Tabel 2. Instrumen Perencanaan Kegiatan Pembelajaran Berdasarkan Surat Edaran Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No 14 Tahun 2019

INSTRUMEN PERENCANAAN KEGIATAN PEMBELAJARAN BERDASARKAN SURAT EDARAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN NO 14 TAHUN 2019

1. Nama Guru :
2. Sekolah :
3. Kelas, Semester :
4. Identitas Mata pelajaran/Tema :
5. Hari tanggal :

No	URAIAN KEGIATAN	KRITERIA PENILAIAN			
		1	2	3	4
1	Menentukan identitas mata pelajaran				
2	Menentukan tujuan pembelajaran				
3	Menentukan kegiatan pembelajaran (pendahuluan, inti, penutup)				
4	Menentukan penilaian				
	Jumlah Skor yang diperoleh				
	Jumlah Skor Maksimum	16			
	Nilai Akhir =	Kriteria			

$$\text{Nilai Akhir} = \frac{\text{Jumlah Skor yang diperoleh}}{\text{Jumlah skor Maksimum}} \times 100\%$$

Kriteria :

- A = Baik Sekali : 86 % -100%
- B = Baik : 76%- 85%
- C = Cukup Baik :56%-75%
- D = Kurang Baik :≥ 55%

Saran Masukan:

Supervisor,

(.....)

Instrumen yang terdapat pada tabel 1 dan 2 di atas digunakan untuk memastikan bahwa Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang disusun oleh guru sudah benar-benar sesuai dengan regulasi yang berlaku. Setelah melakukan supervisi perencanaan pembelajaran, selanjutnya melakukan wawancara kegiatan pra observasi dengan mendokumentasikan dalam bentuk instrumen yang disebut Instrumen Pra Observasi seperti pada tabel 3:

Instrumen Pengamatan Pembelajaran

Nama Guru : _____
 Mata Pelajaran : _____
 Kelas/Semester : _____

Aspek yang Diamati		Ya	Tidak	Catatan
Kegiatan Pendahuluan				
1	Memotivasi peserta dalam memulai pembelajaran			
2	Mengondisikan suasana belajar yang nyaman (pengaturan tempat duduk, media, kesiapan alat bantu pembelajaran)			
3	Menyampaikan tujuan, kompetensi, indikator, alokasi waktu dan skenario kegiatan pembelajaran			
Kegiatan Inti				
Penguasaan materi dan pengelolaan pembelajaran				
Kemampuan memfasilitasi Pembelajaran				
1	Menguasai materi pembelajaran			
2	Menyajikan materi secara sistematis			
3	Menguasai kelas			
4	Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu yang direncanakan			
Pelibatan peserta dalam pembelajaran				
1	Menumbuhkan partisipasi aktif peserta dalam kegiatan belajar			
2	Merespon positif partisipasi peserta			
3	Menumbuhkan keceriaan atau antusiasme peserta dalam belajar			
Integrasi Saintifik, Aspek HOTS, Kecakapan abad 21 dan dimensi pengetahuan dalam pembelajaran				
1	Proses Saintifik (5M)			
2	Aktivitas pembelajaran HOTS			
	a	Transfer Knowledge		
	b	Critical Creativity		
	c	Problem Solving		
3	Kecakapan abad 21 (4C)			
4	Dimensi Pengetahuan			
Pemanfaatan media/sumber belajar dalam pembelajaran				
1	Menunjukkan keterampilan dalam penggunaan media belajar			

Aspek yang Diamati		Ya	Tidak	Catatan
2	Menunjukkan keterampilan dalam penggunaan sumber pembelajaran			
3	Melibatkan peserta dalam pemanfaatan media belajar			
Pelaksanaan penilaian pembelajaran				
1	Melaksanakan penilaian sikap			
2	Melaksanakan penilaian pengetahuan			
3	Melaksanakan penilaian keterampilan			
Penggunaan bahasa yang benar dan tepat dalam pembelajaran				
1	Menggunakan bahasa lisan secara jelas dan lancar			
2	Menggunakan bahasa tulis yang baik dan benar			
Kegiatan Penutup				
1	Memfasilitasi peserta merangkum materi pelajaran			
2	Melakukan rerefleksi proses dan materi pelajaran			

Skor = ——— x 100 =

Skor = ————— x 100

Masukkan terhadap pelaksanaan Pembelajaran:

.....

.....

.....

.....

Tabel 3: Wawancara Pra Observasi

Daftar Pertanyaan Pra Observasi

- 1. Nama sekolah :
- 2. Nama guru :
- 3. Mata pelajaran :
- 4. Kelas / semester :

Lamanya wawancara menit

No.	Pertanyaan	Jawaban
1	KD/Indikator apa yang akan Saudara sajikan?	
2	Metode apa yang akan Saudara gunakan dalam pembelajaran KD ini? Apa alasan Anda memilih metode tersebut?	
3	Alat dan bahan (Sumber Belajar) apakah yang saudara siapkan? Jelaskan alasannya!	
4	Ceritakan tahapan pembelajaran yang akan Saudara sajikan!	
5	Persiapan tertulis apa saja yang Saudara buat?	
6	Materi apa yang dianggap sulit oleh siswa berdasarkan perkiraan saudara? Jika ada, materi apa? Jelaskan alasan saudara!	
7	Kompetensi apa yang bisa dimiliki siswa setelah mengikuti pembelajaran sesuai dengan harapan saudara?	
8	Apa yang perlu mendapat perhatian khusus pada pembelajaran kali ini?	

Catatan :

.....

Guru Kelas/Mata Pelajaran

Supervisor

.....

.....

2) Observasi

Observasi adalah aktivitas pengamatan oleh supervisor pada saat guru melaksanakan pembelajaran di kelas. Pengamatan oleh supervisor menggunakan instrumen yang telah ditentukan sebelumnya. Meskipun demikian dapat saja supervisor menemukan sesuatu yang menarik di luar instrumen. Temuan berupa kekuatan atau kelemahan guru saat pembelajaran yang tidak terakomodasi dalam instrumen observasi sebaiknya tetap diperhatikan sebagai bahan penguatan atau umpan balik.

3) Pasca Observasi

Kegiatan pasca observasi adalah proses refleksi dan pemberian umpan balik serta upaya pengkondisian tindakan perbaikan yang harus dilakukan oleh guru yang disupervisi. Kegiatan refleksi dan wawancara ini dapat didokumentasi berupa instrumen wawancara seperti pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 4: Wawancara Supervisi Guru Pasca Observasi

Daftar Pertanyaan Pasca Observasi

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana pendapat Saudara setelah menyajikan pelajaran ini?
2.	Apakah proses pembelajaran sudah sesuai dengan yang direncanakan?
3.	Dapatkah Saudara menceritakan hal-hal yang dirasakan memuaskan dalam proses pembelajaran tadi?
4.	Bagaimana perkiraan Saudara mengenai ketercapaian tujuan pembelajaran?
5.	Apa yang menjadi kesulitan siswa?
6.	Apa yang menjadi kesulitan saudara?
7.	Adakah alternatif lain untuk mengatasi kesulitan Saudara?
8.	Marilah bersama-sama kita identifikasi hal-hal yang telah mantap dan hal-hal yang perlu peningkatan, berdasarkan kegiatan yang baru saja Saudara lakukan dan pengamatan saya.
9.	Dengan demikian, apa yang akan Saudara lakukan untuk pertemuan berikutnya?
	Kesan umum:	
	Saran-Masukan::	

-----,
Kepala Sekolah,

(.....)
NIP

Hal penting yang perlu diperhatikan saat memberikan umpan balik dan refleksi adalah bantuan kepada guru yang disupervisi untuk menemukan sendiri hal yang dirasakan kurang, serta memfasilitasi guru untuk mengambil keputusan dan menemukan solusi atas kekurangannya sendiri.

c. Tindak Lanjut Hasil Supervisi

Salah satu langkah penting dalam kegiatan supervisi akademik adalah tindak lanjut hasil supervisi. Supervisi tanpa tindak lanjut tidak memiliki dampak yang berarti dalam perbaikan proses pembelajaran. Tindak lanjut supervisi akademik dapat berupa:

1) Melakukan Evaluasi Hasil Supervisi

Tindak lanjut hasil supervisi merupakan kegiatan yang sangat strategis berkenaan dengan upaya peningkatan mutu proses dan hasil belajar. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa tanpa kegiatan tindak lanjut, supervisi yang dilakukan tidak memiliki makna apa pun. Tindak lanjut hasil supervisi meliputi dua kegiatan utama, yaitu melakukan evaluasi hasil supervisi dan menindaklanjuti hasil supervisi.

Evaluasi hasil supervisi merupakan salah satu kegiatan mengolah, menganalisis, menafsirkan, menyimpulkan dari instrumen-instrumen pengumpulan data hasil observasi di kelas. Materi evaluasi difokuskan dalam pencapaian rencana pelaksanaan supervisi, baik menyangkut fokus supervisi, tujuan, sasaran, waktu pelaksanaan, teknik supervisi, media, termasuk instrumen supervisi, serta kriteria keberhasilannya.

Hasil evaluasi selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk mengetahui ketercapaian rencana supervisi, sekaligus mengetahui letak permasalahan yang dihadapi. Guna memudahkan kepala sekolah melakukan evaluasi hasil supervisi, format berikut ini dapat digunakan.

Tabel 5. Format Evaluasi Hasil Supervisi

No	Komponen	Hasil Evaluasi		Catatan
		Tercapai	Tidak Tercapai	
1.	Fokus Supervisi			
2.	Tujuan Supervisi			
3.	Sasaran Supervisi			
4.	Waktu Pelaksanaan			
5.	Teknik Supervisi			
6.	Media/Instrumen			
7.	Kriteria Keberhasilan			

2) Menindak Lanjuti Hasil Supervisi

Berdasarkan hasil analisis evaluasi supervisi akademik, langkah selanjutnya adalah menindaklanjuti hasil supervisi, yang meliputi: (a) menetapkan alternatif tindakan yang akan ditempuh sesuai dengan kesulitan atau kelemahan yang ditemukan ada pada guru, (b) membuat rencana tindakan yang mencakup kapan, dimana, siapa yang terlibat, serta bagaimana langkah-langkah tindakan tersebut dilakukan.

Berbagai bentuk tindak lanjut hasil supervisi dapat berupa pembinaan secara langsung dan tidak langsung serta pembinaan situasional.

- a) Pembinaan secara langsung dilakukan terhadap guru yang memiliki permasalahan yang spesifik dan dipandang efektif dilakukan secara langsung dan segera, misalnya, kesalahan konsep materi, sikap dan tindakan guru yang dipandang memberi dampak negatif bagi peserta didik.
- b) Pembinaan secara tidak langsung dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya umum yang perlu perbaikan dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervisi. Kegiatan pembinaan ini sekaligus merupakan

upaya untuk memberikan penguatan dan pengembangan pengetahuan, sikap, dan keterampilan guru.

- c) Pembinaan situasional dilakukan kepala sekolah dalam membina guru diantaranya menganjurkan agar guru:
- (1) Memanfaatkan buku guru, buku peserta didik, pedoman, panduan, serta juknis-juknis yang ada:
 - (2) Memanfaatkan alat dan media pembelajaran yang ada di lingkungan sekolah,
 - (3) Memanfaatkan video-video pembelajaran untuk memperbaiki proses pembelajaran yang dilakukannya,
 - (4) Memanfaatkan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S), Kelompok Kerja Guru, MGMP/MGBK, serta organisasi profesi yang ada.
 - (5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi serta berbagai penerbitan yang relevan dengan pengembangan kemampuan profesional guru.
 - (6) Melakukan *banchmarking* atau studi banding ke sekolah atau objek lainnya yang relevan.
 - (7) Melakukan pengembangan guru pembelajar sesuai dengan hasil evaluasi diri dan/atau penilaian kinerja guru.

3) Pemantapan Instrumen Supervisi

Kegiatan untuk memantapkan instrumen supervisi dapat dilakukan dengan cara diskusi kelompok antara supervisor dengan guru. Dengan kegiatan kajian bersama ini, akan diperoleh instrumen yang lebih baik, dengan cara menambah, mengurangi komponen atau aspek pada instrumen, atau memperbaiki deskripsinya. Selain itu bisa juga dengan memperbaiki bentuk instrumennya.

Dalam memantapkan instrumen supervisi, dikelompokkan menjadi:

- a) Instrumen persiapan mengajar guru meliputi: program tahunan, program semester, Silabus, RPP, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran.
- b) Instrumen supervisi pembelajaran, lembar pengamatan, dan suplemen observasi (keterampilan mengajar, karakteristik mata pelajaran, pendekatan klinis, dan sebagainya).
- c) Penggandaan instrumen dan informasi kepada guru bidang studi binaan atau kepada karyawan untuk instrumen non akademik.

Instrumen Tindak Lanjut Hasil Supervisi Akademik

No	Nama Guru	Mata Pelajaran/ Tema	Kelas	Hasil		Catatan Khusus	Tindak lanjut	Realisasi Tindak lanjut
				Kualitatif	Kuantitatif			

D. KONSEP DAN IMPLEMENTASI SUPERVISI TENDIK (TENAGA KEPENDIDIKAN)

Supervisi adalah kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka membantu guru dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Supervisi ditujukan pada dua aspek, yakni manajerial dan akademik. Supervisi manajerial (tenaga kependidikan) menitikberatkan pada pemantauan, pembinaan, dan pembimbingan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran. Sementara supervisi akademik menitikberatkan pada pemantauan, pembinaan, dan pembimbingan pengawas terhadap kegiatan akademik, berupa pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas.

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. (UU No. 20 tahun 2003 psl 1, BAB 1 Ketentuan umum).

Tenaga Kependidikan merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. (UU No.20 THN 2003, PSL 39 (1)).

Adapun jenis tenaga kependidikan yang dimaksud dalam bahan pembelajaran ini meliputi: Tenaga Administrasi Sekolah/TAS (kepala TAS, pelaksana urusan, tenaga layanan khusus), Tenaga perpustakaan (Kepala Perpustakaan, tenaga perpustakaan), dan Tenaga laboratorium (Kepala laboratorium, teknisi laboratorium, laboran).

Supervisi Tenaga Kependidikan adalah supervisi yang di laksanakan oleh kepala sekolah kepada tenaga kependidikan yang terkait dengan pengelolaan dan administrasi pendidikan sehingga akan menunjang proses pendidikan di sekolah.

1. Prinsip Supervisi Tendik

Supervisor (kepala sekolah) harus mampu menunjukkan perilaku seorang profesional. Pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan harus berdasarkan kaidah-kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Karena itu, diperlukan kelebihan dapat melihat dengan tajam permasalahan peningkatan mutu pendidikan, menggunakan kepekaan untuk memahami setiap permasalahan dan mampu memberikan alternatif untuk menyelesaikannya.

Pelaksanaan supervisi tenaga kependidikan oleh kepala sekolah dapat berjalan secara efektif apabila didukung oleh pemahaman dan penguasaan mengenai prinsip-prinsip supervisi tenaga kependidikan. Diantara prinsip-prinsip yang berdampak positif dalam melaksanakan supervisi manajerial diuraikan secara singkat berikut ini:

- a. Supervisor harus menjauhkan diri dari sifat otoriter/demokratis

Supervisor (kepala sekolah) yang otoriter cenderung menggunakan kekuasaan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Ketika berhadapan dengan orang lain dan menanggapi masalahnya, mereka akan menanyakan kedudukannya sebagai apa dalam lembaga dan organisasi.

Supervisor (kepala sekolah) yang otoriter akan mempermainkan perasaan bawahannya dengan sengaja membuat mereka merasa salah dan malu. Dengan kata lain, supervisor yang otoriter akan bertindak menggunakan

kekuasaan dan kedudukannya yang merasa dirinya adalah atasan tenaga kependidikan.

Ciri-ciri supervisor yang bersifat otoriter, antara lain : 1) menganggap tendik sebagai bawahan, 2) menjadi penguasa tunggal, 3) mengabaikan peraturan yang berlaku, 4) mengabaikan dasar permusyawaratan, dan selalu berdasarkan keputusan sendiri, 5) mempertahankan kedudukan dengan berbagai cara, 6) menjalankan manajemen tertutup, 7) menutup komunikasi dengan dunia luar, 8) penyelesaian masalah dilakukan dengan kekerasan dan paksaan, 9) prinsip dogmatis dan banyak berlaku doktrin, 10) mengabaikan perlindungan hak asasi manusia, 11) mengabaikan fungsi kontrol terhadap administrasi, dan 12) melakukan intervensi ke seluruh bidang.

Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi. Titik tekan supervisi yang demokratis adalah mengembangkan keterbukaan, partisipatif dan kooperatif. Prinsip demokrasi oleh kepala sekolah adalah memberikan wewenang secara luas kepada tenaga kependidikan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan tenaga kependidikan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggungjawab tenaga kependidikan.

- b. Supervisor (kepala sekolah) harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis

Dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan di sekolah hendaknya supervisor bisa menjalin suatu hubungan yang harmonis dengan tenaga kependidikan lainnya. Hubungan kemanusiaan yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal, sehingga tidak akan ada pihak yang merasa dirugikan atas apa yang dilakukan pihak lainnya. Hal ini juga bisa meminimalisir terjadinya tindakan yang merugikan dan akhirnya dapat menggagalkan tercapainya tujuan pendidikan di sekolah.

Dalam menciptakan hubungan yang harmonis dan kondusif perlu adanya prinsip-prinsip dasar seperti adanya rasa saling menghargai, saling menghormati peran dari masing-masing pihak, serta adanya keterbukaan baik dari pihak tenaga kependidikan.

Untuk bisa memadukan tiap-tiap unsur pendidikan perlu adanya niat baik serta berusaha selalu mengedepankan adanya komunikasi dan dialog yang baik untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang muncul dengan damai sehingga bisa dicapai suatu solusi terbaik yang tidak merugikan pihak manapun dengan tetap menjaga kondisi dan suasana secara kondusif untuk melaksanakan hubungan personal yang baik. Hal ini tentu sangat dibutuhkan untuk menjaga hubungan baik antara seluruh unsur pendidikan untuk meminimalisir adanya banyak aktivitas yang tidak produktif untuk menuntut keadilan atas apa yang dihadapi di sekolah.

Banyak kepala sekolah yang terkadang lupa akan pentingnya hubungan yang harmonis dan dinamis, senantiasa menginginkan seluruh komponen pendidikan bekerja secara maksimal agar produktivitas dan sekaligus mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan bersama. Padahal dalam meningkatkan produktivitas sekolah memerlukan kontribusi besar dari tenaga kependidikan yang memiliki hak-hak yang harus terpenuhi. Agar semua

kepentingan dan tujuan dari masing-masing pihak dapat tercapai tanpa ada yang merasa dirugikan sangat diperlukan adanya hubungan kemanusiaan yang harmonis.

c. Supervisi tenaga kependidikan harus dilakukan secara berkesinambungan

Supervisi bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan, melainkan dilakukan secara bertahap, terencana dan berkelanjutan.

d. Program supervisi harus integral

Di dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan yang sama, yaitu tujuan pendidikan. Supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah harus mampu mengaitkan antar komponen-komponen standar nasional pendidikan dengan pengelolaan administrasi sekolah. Dengan memperhatikan manajemen pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas keterlaksanaan sistem proses belajar yang meliputi administrasi kurikulum, program ketenagaan, program sarana dan prasarana, program pembiayaan dan program hubungan dengan masyarakat, sangat mempengaruhi pengembangan dari kurikulum itu sendiri.

e. Supervisi harus komprehensif

Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek dan komponen supervisi manajerial yang meliputi administrasi dan operasional sekolah.

f. Supervisi harus konstruktif

Supervisi yang dilakukan kepala sekolah harus diarahkan pada peningkatan kinerja tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan mutu penyelenggaraan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut di atas, maka kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip supervisi tenaga kependidikan sebagai berikut:

- 1) Hubungan antara supervisor dengan tenaga kependidikan adalah hubungan kolegial yang sederajat dan bersifat interaktif. Hubungan semacam ini lebih dikenal sebagai hubungan antara tenaga profesional berpengalaman dengan yang kurang berpengalaman, sehingga terjalin dialog profesional yang interaktif dalam suasana yang intim dan terbuka. Isi dialog bukan pengarahan atau instruksi dari supervisor/ kepala sekolah melainkan pemecahan masalah pembelajaran.
- 2) Diskusi antara supervisor dan tenaga kependidikan bersifat demokratis, baik pada perencanaan pengajaran maupun pada pengkajian balikan dan tindak lanjut. Suasana demokratis itu dapat terwujud jika kedua pihak dengan bebas mengemukakan pendapat dan tidak mendominasi pembicaraan serta memiliki sifat keterbukaan untuk mengkaji semua pendapat yang dikemukakan didalam pertemuan tersebut dan pada akhirnya keputusan ditetapkan atas persetujuan bersama.

- 3) Sasaran supervisi terpusat pada kebutuhan dan aspirasi tenaga kependidikan serta tetap berada di dalam kawasan (ruang lingkup) tingkah laku tenaga kependidikan dalam menunjukkan kualitas kerja secara optimal. Dengan prinsip ini tenaga kependidikan didorong untuk menganalisis kebutuhan dan aspirasinya dalam usaha mengembangkan dirinya.
 - 4) Pengkajian balikan dilakukan berdasarkan data observasi yang cermat yang didasarkan atas kontrak serta dilaksanakan dengan segera. Dari hasil analisis balikan itulah ditetapkan rencana selanjutnya.
 - 5) Mengutamakan prakarsa dan tanggung jawab tenaga kependidikan baik pada tahap perencanaan, pengkajian balikan bahkan pengambilan keputusan dan tindak lanjut. Dengan mengalihkan sedini mungkin prakarsa dan tanggung jawab itu ke tangan tenaga kependidikan diharapkan pada gilirannya kelak akan tetap mengambil prakarsa untuk mengembangkan dirinya.
- g. Supervisi harus obyektif.

Perencanaan, pelaksanaan dan penilaian program supervisi harus dilakukan berdasarkan fakta-fakta permasalahan sekolah. Perencanaan supervisi itu harus berdasarkan permasalahan dan kebutuhan nyata yang dihadapi sekolah. Pelaksanaan harus sesuai dengan perencanaan yang telah disusun. Penilaian program supervisi harus didasarkan pada fakta-fakta yang diperoleh dalam pelaksanaan supervisi dan dideskripsikan apa adanya.

2. Sasaran Supervisi Tenaga Kependidikan

- a. Tenaga Administasi Sekolah (TAS)
Kepala TAS, Pelaksana Urusan, Petugas Layanan Khusus
- b. Tenaga Perpustakaan (Kepala Perpustakaan, Tenaga Perpustakaan)
- c. Tenaga Laboratorium (Kepala Laboratorium, Teknisi Laboratorium, laboran)

3. Pengembangan Instrumen

Pengembangan instrumen supervisi tenaga kependidikan pada dasarnya bisa dikembangkan oleh kepala sekolah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing tenaga kependidikan (Kepala TAS, Kepala Laboratorium, Kepala Program Studi, dan Kepala Perpustakaan).

Dalam mengembangkan instrumen supervisi tenaga kependidikan mengacu kepada panduan kerja tenaga administrasi sekolah, tenaga perpustakaan sekolah, dan tenaga laboratorium sekolah yang terdapat dalam bahan bacaan.

Pada lampiran telah diberikan contoh instrument tendik, yang selanjutnya dapat di kembangkan oleh kepala sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah masing-masing.

4. Langkah-Langkah Kegiatan Supervisi Tendik

1. Perencanaan Supervisi Tendik

Menyusun program supervisi tendik

- 1) Latar belakang, Landasan hukum, Merumuskan tujuan dan indikator keberhasilan
- 2) Hasil supervisi tahun sebelumnya
- 3) Menetapkan sasaran dan jadwal
- 4) Memilih pendekatan, teknik, dan model
- 5) Memilih dan menetapkan instrumen

2. Pelaksanaan Supervisi Tendik

- 1) Kepala sekolah meminta tendik untuk memaparkan hasil kerjanya. Pemaparan difokuskan pada komponen-komponen yang terdapat pada instrumen
- 2) Kepala Sekolah melakukan pengamatan terhadap bukti-bukti fisik yang disajikan tendik
- 3) Kepala sekolah melakukan konfirmasi dan meminta penjelasan hasil kinerja tendik yang bersangkutan.
- 4) Kepala sekolah melakukan pencatatan hasil supervisi yang telah dilaksanakan
- 5) Kepala sekolah menyampaikan hasil catatan supervisinya dan memberikan saran-saran untuk perbaikan kinerja tendik yang bersangkutan.

3. Tindak Lanjut Hasil Supervisi Tendik

- 1) Mengumpulkan hasil supervisi tendik
- 2) Menginventaris item-item komponen yang rendah-rendah
- 3) Menganalisis hasil supervisi tendik
- 4) Membuat program perbaikan kinerja tendik
- 5) Pembinaan umum tentang perbaikan kinerja tendik
- 6) Melaksanakan program perbaikan kinerja tendik diantaranya :
 - a) *In House Training* tentang peningkatan kompetensi teknis masing-masing tendik.
 - b) Konsultasi antara tendik dengan kepala sekolah/supervisor
 - c) Memberi penghargaan (*rewards*) bagi tendik yang melaksanakan tugas dengan baik.

Lampiran Contoh Instrumen Supervisi Tendik

Lampiran 1. Contoh Lembar Supervisi Administrasi Kepegawaian

KOP SEKOLAH

LEMBAR SUPERVISI ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN SEMESTER TAHUN PELAJARAN

Nama Pegawai :

Nama Sekolah :

Alamat Sekolah :

No	Aspek yang Di supervisi	Kriteria				Catatan	Saran
		1	2	3	4		
1	Kenaikan Gaji Berkala						
2	Pembatan File Guru						
3	Pembuatan File Karyawan						
4	Tata Tertib Guru						
5	Tata Tertib Karyawan						
6	Kenaikan Pangkat/golongan						
7	Struktur Organisasi Sekolah						
8	Data Guru dan Karyawan						
9	Rincian Tugas dan Fungsi Karyawan						
10	Absensi Guru dan Staf						
11	Daftar Urut Kepangkatan						
12	Buku Induk Guru dan Staf						
13	Buku Catatan Usul Calon Kepala Sekolah						
14	Buku Catatan Diklat Guru dan Staf						
15	Buku Catatan Usul Guru Prestasi						
JUMLAH							
NILAI AKHIR : (Skor Perolehan /Skor maksimal) x 100							
Kriteria							

Kesimpulan :

Tindak Lanjut :

.....

.....

Pegawai yang disupervisi

Supervisor

Rubrik:

Skor 4 apabila semua dokumen ada, lengkap dan baik sesuai rambu-rambu

Skor 3 apabila sebagian besar dokumen ada sesuai rambu-rambu

Skor 2 apabila sebagian kecil dokumen ada sesuai rambu-rambu

Skor 1 apabila tidak ada dokumen sesuai dengan rambu-rambu

Kriteria :

Sangat Baik : 91 -100

Baik : 81- 90

Cukup : 71- 80

Kurang : <70

Lampiran 2. Contoh Lembar Supervisi Administrasi Keuangan

KOP SEKOLAH

LEMBAR SUPERVISI ADMINISTRASI KEUANGAN
SEMESTER TAHUN PELAJARAN

Nama Pegawai :
 Nama Sekolah :
 Alamat Sekolah :

No	Aspek yang Di supervisi	Kriteria				Catatan	Saran
		1	2	3	4		
1	Buku Kas Umum						
2	Buku Pembantu Kas Tunai						
3	Buku Pembantu Pajak						
4	Buku Pembantu Bank						
5	Buku Rekening Bank						
6	Berita Acara Pemeriksaan Kas						
7	Laporan Pertanggung Jawaban (SPJ)						
JUMLAH							
NILAI AKHIR : (Skor Perolehan /Skor maksimal) x 100							
Kriteria							

Kesimpulan :

Tindak Lanjut :

.....

.....

Pegawai yang disupervisi

Supervisor

Rubrik:

Skor 4 apabila semua dokumen ada, lengkap dan baik sesuai rambu-rambu

Skor 3 apabila sebagian besar dokumen ada sesuai rambu-rambu

Skor 2 apabila sebagian kecil dokumen ada sesuai rambu-rambu

Skor 1 apabila tidak ada dokumen sesuai dengan rambu-rambu

Kriteria :

Sangat Baik : 91 -100

Baik : 81- 90

Cukup : 71- 80

Kurang : <70

Lampiran 3. Contoh Lembar Supervisi Administrasi Sarana dan Prasarana

KOP SEKOLAH

LEMBAR SUPERVISI ADMINISTRASI SARANA DAN PRASARANA
SEMESTER TAHUN PELAJARAN

Nama Pegawai :
 Nama Sekolah :
 Alamat Sekolah :

No	Aspek yang Di supervisi	Kriteria				Catatan	Saran
		1	2	3	4		
1	Buku Induk/ Inventaris Barang						
2	Laporan Simbada						
3	Dokumen inventrasir Gedung dan tanah						
4	Dokumen Inventaris Ruang						
5	Buku Penghaapusan Barang						
6	SK Tim Belanja Barang						
7	Kartu Kendali Barang						
8	Buku Catatan Perawatan Barang						
9.	Buku Catatan Bon Barang						
JUMLAH							
NILAI AKHIR : (Skor Perolehan /Skor maksimal) x 100							
Kriteria							

Kesimpulan :

Tindak Lanjut :

.....

.....

Pegawai yang disupervisi

Supervisor

Rubrik:

Skor 4 apabila semua dokumen ada, lengkap dan baik sesuai rambu-rambu

Skor 3 apabila sebagian besar dokumen ada sesuai rambu-rambu

Skor 2 apabila sebagian keci dokumen ada sesuai rambu-rambu

Skor 1 apabila tidak ada dokumen sesuai dengan rambu-rambu

Kriteria :

Sangat Baik : 91 -100

Baik : 81- 90

Cukup : 71- 80

Kurang : <70

Lampiran 4. Contoh Lembar Supervisi Administrasi Persuratan dan Pengarsipan

KOP SEKOLAH

LEMBAR SUPERVISI ADMINISTRASI PERSURATAN DAN PENGARSIPAN
SEMESTER TAHUN PELAJARAN

Nama Pegawai :
 Nama Sekolah :
 Alamat Sekolah :

No	Aspek yang Di supervisi	Kriteria				Catatan	Saran
		1	2	3	4		
1	Buku Agenda Surat Masuk						
2	Buku Agenda Surat Keluar						
3	Kumpulan SK Pembagian Tugas Guru dan Sfat						
4	Dokumen Inventaris Ruang						
5	Buku Penghapusan Barang						
6	SK Tim Belanja Barang						
7	Kartu Kendali Barang						
8	Buku Catatan Perawatan Barang						
9.	Buku Catatan Bon Barang						
JUMLAH							
NILAI AKHIR : (Skor Perolehan /Skor maksimal) x 100							
Kriteria							

Kesimpulan :

Tindak Lanjut :

.....

.....

Pegawai yang disupervisi

Supervisor

Rubrik:

Skor 4 apabila semua dokumen ada, lengkap dan baik sesuai rambu-rambu

Skor 3 apabila sebagian besar dokumen ada sesuai rambu-rambu

Skor 2 apabila sebagian keci dokumen ada sesuai rambu-rambu

Skor 1 apabila tidak ada dokumen sesuai dengan rambu-rambu

Kriteria :

Sangat Baik : 91 -100

Baik : 81- 90

Cukup : 71- 80

Kurang : <70

Lampiran 5. Contoh Lembar Administrasi Kesiswaan
KOP SEKOLAH

LEMBAR SUPERVISI ADMINISTRASI KESISWAAN
SEMESTER TAHUN PELAJARAN

Nama Pegawai :
Nama Sekolah :
Alamat Sekolah :

No	Aspek yang Di supervisi	Kriteria				Catatan	Saran
		1	2	3	4		
1	Buku Induk Siswa						
2	Buku Klaper						
3	Buku Leger Nilai						
4	Buku Mutasi Nilai						
5	Buku Data Tamatan						
6	Arsip Ijazah yang telah lulus						
7	Buku Daftar Nilai Ijazah						
8	Data Jumlah Siswa						
JUMLAH							
NILAI AKHIR : (Skor Perolehan /Skor maksimal) x 100							
Kriteria							

Kesimpulan :

Tindak Lanjut :

.....

.....

Pegawai yang disupervisi

Supervisor

Rubrik:

Skor 4 apabila semua dokumen ada, lengkap dan baik sesuai rambu-rambu

Skor 3 apabila sebagian besar dokumen ada sesuai rambu-rambu

Skor 2 apabila sebagian kecil dokumen ada sesuai rambu-rambu

Skor 1 apabila tidak ada dokumen sesuai dengan rambu-rambu

Kriteria :

Sangat Baik : 91 -100

Baik : 81- 90

Cukup : 71- 80

Kurang : <70

E. PELAKSANAAN COACHING OLEH KEPALA SEKOLAH

Coaching dilaksanakan setelah kepala sekolah melaksanakan supervisi. Hasil supervisi akan dianalisis mana yang menjadi potensi guru dan mana yang menjadi kelemahan guru dalam mengajar. Dalam pelaksanaan coaching kepala sekolah fokus kepada kelemahan guru, dan mengubah kelemahan tersebut menjadi komitmen yang akan dikembangkan guru pada pembelajaran berikutnya, melalui kesadaran yang timbul dari dalam diri guru sendiri.

Keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari kemampuannya dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai tanggung jawab untuk peningkatan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran di sekolah serta mempunyai peranan yang sangat penting terhadap perkembangan dan kemajuan sekolah. Oleh karena itu, ia harus melaksanakan supervisi secara baik dan benar sesuai dengan prinsip-prinsip supervisi serta teknik dan pendekatan yang tepat. Pembinaan-pembinaan yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru dapat meningkatkan kinerja dan dedikasi guru dalam dunia pendidikan.

Langkah-Langkah dalam melaksanakan Coaching menurut Salim (2014: 61) adalah sebagai berikut :

1. *Building Trust* (Membangun Kepercayaan)
Membangun Kepercayaan dapat dilakukan dengan cepat dan sederhana, melalui komunikasi. Ada beberapa hal yang perlu diketahui untuk membangun sebuah hubungan yang baik secara efektif, yakni dengan 3 perangkat komunikasi yaitu *Content* (Kata- kata), *Body Posture and Facial Expression* (Bahasa Tubuh), *Voice Pitch and Volume* (Intonasi Suara).
2. *Active Listening* (Mendengarkan Secara Aktif)
Dengan menjadi pendengar yang aktif, kita dapat dengan mudah menghindari kesalahpahaman yang seharusnya tidak perlu terjadi.
3. *Clarifying* (Mengklarifikasikan untuk kejelasan pembicaraan)
Mengklarifikasi bertujuan untuk membantu menemukan permasalahan yang sesungguhnya. *Clarifying* juga dapat menghindarkan terciptanya makna ganda (ambigu) yang sering kali membingungkan dan membuat orang salah mengerti.
4. *Asking the Right Questions* (Menanyakan pertanyaan yang tepat)
Menanyakan pertanyaan yang tepat dapat membantu menemukan permasalahan yang sesungguhnya,serta dapat membantu untuk menjawab dan mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh client/pegawai.
5. *Giving Feedback* (Memberikan umpan balik).
Memberikan jawaban dari permasalahan yang dihadapi,serta mengarahkan karyawan untuk bertindak selanjutnya.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam melakukan pembinaan kepada guru adalah sebagai berikut :

1. Menemukan potensi
Pada tahap ini, kepala sekolah mencari kelebihan yang menjadi keunggulan dalam kinerja guru dari hasil pengamatannya saat supervisi.
2. Memberi apresiasi
Kepala sekolah memberikan apresiasi dengan cara memuji atau menunjukkan ekspresi bangga dengan kinerja baik guru. Hal ini penting untuk menumbuhkan rasa percaya diri guru. Serta menimbulkan kesadaran bahwa ada potensi-potensi kebaikan yang bisa dibangun selanjutnya.
3. Mengukur kepuasan kinerja

- Kepala sekolah menanyakan kepuasan kinerja dengan mengukur dari rentang 1 sampai 10. Dimana 1 sangat tidak puas dan 10 sangat puas. Hal ini membuat guru menyadari bahwa kinerjanya tidaklah sempurna.
4. Menemukan kekurangan kinerja
Kepala sekolah menanyakan hal apa yang membuat guru tidak puas dengan hasil kinerja mengajarnya.
 5. Menemukan perbaikan
Kepala sekolah mengajak guru menemukan sendiri hal apa yang seharusnya dilakukan untuk memperbaiki kinerja mengajar selanjutnya.
 6. Berkomitmen
Kepala sekolah meminta guru berkomitmen melakukan perbaikan dengan cara menuliskan minimal 3 hal yang akan menjadi perbaikan kinerja mengajar pada buku catatan guru dan kepala sekolah.

*Contoh dialog dalam rangka melakukan coaching dapat dilihat dalam link youtube berikut ini: <https://www.youtube.com/watch?v=VIWBHtEG3z0>
<https://www.youtube.com/watch?v=hj9jvE0scfQ>*

Saudara dapat mempraktekkan sendiri bersama dengan salah seorang guru di sekolah untuk melakukan coaching dalam rangka pembinaan peningkatan kualitas pembelajaran yang berpihak kepada peserta didik.

F. MEMBANGUN LINGKUNGAN BELAJAR YANG BERPUSAT PADA PESERTA DIDIK;

Seorang calon kepala sekolah harus memahami Model kompetensi kepemimpinan sekolah yang baru. Model ini menyebutkan bahwa Kompetensi kepemimpinan sekolah memiliki 4 kategori yakni (1). Kategori mengembangkan diri dan orang lain, (2) memimpin pembelajaran, (3).memimpin manajemen sekolah dan (4) memimpin pengembangan sekolah. Sebagai calon pemimpin pembelajaran, calon kepala sekolah harus memiliki kompetensi dalam upaya membangun lingkungan belajar yang kondusif, nyaman dan aman. Indikator kompetensi ini adalah :

1. Mengembangkan dan merawat lingkungan sekolah yang nyaman dan aman bagi murid dan guru
2. Mengembangkan komunikasi dan interaksi warga sekolah yang saling percaya dan saling peduli
3. Memfasilitasi masukan dan aspirasi murid dalam mempengaruhi kebijakan dan praktik belajar
4. Memastikan guru melibatkan murid dalam membangun kelas yang kondusif untuk belajar

Berkaitan dengan indikator memastikan guru melibatkan murid dalam membangun kelas yang kondusif untuk belajar, maka Kepala Sekolah tidak hanya berkewajiban menyiapkan sarana parasarana yang mendukung pembelajaran yang berpusat pada murid, namun juga perlu mempersiapkan pendekatan, model maupun strategi pembelajaran yang berpusat pada murid. Salah satu pendekatan pembelajaran yang dapat digunakan adalah pendekatan *Differentiated Instruction* (DI). Pendekatan ini adalah cara untuk menyesuaikan instruksi kepada kebutuhan murid dengan tujuan

memaksimalkan potensi masing-masing pembelajar dalam lingkup yang diberikan (Tomlinson, 2000).

Dengan lingkungan belajar yang berpusat pada murid, diharapkan dapat mewujudkan *student wellbeing*. *Student Wellbeing* dideskripsikan sebagai sebuah kondisi yang menggambarkan mental dan fisik yang sehat, kuat, memiliki daya tahan untuk menjalankan fungsi dalam pekerjaannya maupun pribadinya. Hal ini dapat terwujud jika murid bahagia dan nyaman selama belajar di sekolah.

1. Perencanaan dan pelaksanaan proses belajar yang berpusat pada murid

Sebagai calon pemimpin pembelajaran maka calon Kepala sekolah harus memiliki kompetensi dalam memimpin perencanaan dan pelaksanaan proses belajar yang berpusat pada murid. Indikator kompetensi ini antara lain adalah :

- a. Mengadakan pertemuan guru untuk merancang proses belajar yang berpusat pada murid
- b. Memberi umpan balik terhadap rencana belajar sebagai dasar bagi melakukan perbaikan
- c. Menunjukkan praktik pembelajaran yang berpusat pada murid sebagai teladan bagi guru
- d. Menyediakan dukungan agar guru dapat fokus dalam melakukan pembelajaran pada murid;

Calon kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam mengarahkan guru menyusun Perencanaan pembelajaran yang berpusat pada murid. Oleh karena itu, calon kepala sekolah harus memahami model dan strategi pembelajaran yang dapat diterapkan oleh guru dalam merancang pembelajaran yang berpusat pada murid. Dalam kurikulum 2013 direkomendasikan beberapa model pembelajaran yang mengakomodir kecakapan abad 21, literasi dan karakter diantaranya adalah saintifik, pembelajaran berbasis masalah, pembelajaran berbasis proyek, inkuiri dan discovery learning atau penemuan. Dalam setiap sintaknya model-model tersebut telah mengaktifkan setiap murid dalam berbagai aktivitas yang dilaksanakan sepanjang proses pembelajaran. Model-model pembelajaran ini sesuai dengan pendekatan *differentiated instruction* yang menyesuaikan instruksi kepada kebutuhan murid dengan tujuan memaksimalkan potensi masing-masing pembelajar dalam lingkup yang diberikan.

Menurut Andrew miller dalam <https://www.edutopia.org/blog/differentiated-instruction-strategies-pbl-andrew-miller> tahun 2016 ada 6 strategi *differentiated instruction* dalam model pembelajaran pembelajaran berbasis proyek yakni saat 1) pembentukan kelompok, 2) merefleksi tentang proyek yang dikerjakan dan menetapkan tujuan berikutnya, 3) saat murid mencari sumber belajar sebagai referensi proyek yang dikerjakan (seperti video, bahan bacaan maupun game),4) pilihan proyek yang menggambarkan kemampuan murid, 5) Penilaian formatif yang berbeda untuk murid yang berada dalam satu kelompok, 6).Keseimbangan dalam kerja tim dan kerja mandiri bagi murid. Strategi-strategi ini menggambarkan aktivitas kegiatan yang berpusat pada murid. Saudara dapat melakukan analisis terhadap strategi *differentiated instruction* dalam model pembelajaran lain.

Kompetensi memimpin perencanaan dan pelaksanaan proses belajar yang berpusat pada murid diperlihatkan oleh kepala sekolah yang mendayagunakan guru untuk memaksimalkan proses belajar mengajar untuk keberhasilan murid (OECD, 2009). Penyusunan perancangan pembelajaran yang berpusat pada murid ini dapat dilakukan di KKG/MGMP sekolah, maupun melalui KKG/MGMP di gugus atau melalui pembinaan secara individual/kelompok oleh kepala sekolah. Kepala sekolah memberikan dukungan, umpan balik dan keteladanan kepada guru dalam segala tahapan proses belajar mengajar, mulai dari perencanaan, praktik pengajaran dan asesmen (Marzano et al., 2005 ; Sumintono et al, 2015.). Rencana pelaksanaan pembelajaran yang telah dihasilkan oleh guru selanjutnya diperiksa oleh kepala sekolah untuk mendapatkan umpan balik, validasi dan pengesahan. Dalam forum *Learning Community* di tingkat sekolah maupun dalam ruang kelas nyata, seorang kepala sekolah hendaknya dapat memberikan contoh tentang bagaimana melaksanakan pembelajaran yang berpusat pada murid. Hal ini dimaksudkan agar guru memperoleh gambaran nyata implementasi pembelajaran yang berpusat pada murid.

2. Refleksi dan perbaikan kualitas proses belajar yang berpusat pada murid.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh calon kepala sekolah dalam memimpin belajar mengajar adalah memimpin refleksi dan perbaikan kualitas proses belajar yang berpusat pada murid. Kompetensi ini memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Memimpin pertemuan refleksi berkala untuk perbaikan kualitas proses belajar mengajar
- b. Mengumpulkan dan mengolah data bukti terkait proses dan hasil belajar
- c. Melakukan evaluasi praktik pembelajaran berdasarkan data dan bukti.
- d. Merencanakan dan mengarahkan guru untuk melakukan perbaikan kualitas proses pembelajaran.

Kompetensi memimpin refleksi, asesmen/penilaian dan perbaikan kualitas proses belajar yang berpusat pada murid terlihat dari kemampuan mengumpulkan dan menganalisis data dan bukti proses pengajaran dan hasil pembelajaran murid guna melakukan praktik-praktik pengajaran di sekolah (ACDP, 2013; Day dan Samson, 2014; Hott et al., 2018). Kompetensi ini terlihat saat kepala sekolah melakukan supervisi pembelajaran, mulai dari merencanakan supervisi (menetapkan tujuan, fokus dan jadwal supervisi), pelaksanaan supervisi (meliputi supervisi terhadap administrasi pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran), Refleksi dan tindak lanjut hasil supervisi. Saat tahapan refleksi dan tindak lanjut inilah, kepala sekolah memfasilitasi guru merefleksikan praktik-praktiknya agar dapat merencanakan dan melakukan tindakan nyata untuk perbaikan berkualitas proses belajar mengajar (Caldwell, 2014; Ham et al, 2019)

3. Pelibatan orangtua sebagai pendamping dan sumber belajar di sekolah

Calon kepala sekolah hendaknya juga memiliki Kompetensi untuk melibatkan orangtua sebagai pendamping dan sumber belajar di sekolah. Indikator kompetensi ini antara lain adalah:

- a. Memahami kebutuhan dan karakteristik orangtua murid
- b. Menginisiasi komunikasi dan interaksi dengan orangtua
- c. Menyediakan kesempatan dan dukungan agar guru dapat berkomunikasi dengan orangtua.

- d. Menyediakan kesempatan terbuka bagi orang tua untuk menyampaikan pendapat dan keluhan
- e. Menyediakan peran bagi orang tua terlibat menjadi pendamping dan sumber belajar.

Dimensi melibatkan orang tua sebagai pendamping dan sumber belajar di sekolah diperlihatkan oleh kepemimpinan sekolah yang mampu mengkomunikasikan dengan efektif perkembangan hasil pembelajaran murid kepada orang tua dan meningkatkan partisipasi aktif orangtua dalam menyukseskan pembelajaran murid (Caldwell, 2014; Pont et al, 2008). Agar dapat mendorong kemitraan dengan orang tua dalam meningkatkan kualitas belajar murid, kepala sekolah harus mengetahui latar belakang sosial keluarga murid dan menyesuaikan bentuk komunikasi dan pelibatan orangtua sebagaimana diperlukan (Mozano et al., 2005; Hitt et al 2018). Kepala sekolah juga harus membuka ruang untuk partisipasi aktif orang tua dalam proses belajar mengajar di sekolah (Caldwell, 2014; Marzano et al., 2005). Salah satu bentuk pelibatan orang tua murid dalam proses pembelajaran adalah orang tua dapat membawakan materi pengajaran yang sesuai dengan keterampilan dan keahliannya pada saat-saat tertentu untuk memperkaya pembelajaran murid (Sumarsono et al., 2016)

DAFTAR PUSTAKA SUPERVISI GURU DAN TENDIK

- ACDP (Education Sector Analytical and Capacity Development partnership). (2013). *School and Madrasah principals and supervisors competencies baseline study*. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- ACDP (Education Sector Analytical and Capacity Development Partnership). (2013). *Evaluasi program penyiapan kepala sekolah*. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Andrew miller . 20016. Differentiated Instruction Strategies PBL
<https://www.edutopia.org/blog/differentiated-instruction-strategies-pbl-andrew-miller>
- Buku Panduan Kinerja Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah, Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2017
- Buku Panduan Kinerja Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah, Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2017
- Buku Panduan Kinerja Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah, Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2017
- Daresh, John C. 2001. *Supervision as proactive leadership*. 3rd ed. Prospect Heights, IL: waveland Press.
- Day, C., dan Sammons, P. (2014). *Successful school leadership*. Reading: Education Development Trust.
- Dodd, W.A. 1972. *Primary School Inspection Inc; in New Countries*. London: Oxford University Press.
- Depdiknas. 2007. *Supervisi Akademik dalam Peningkatan Profesionalisme Guru*. Direktorat Tenaga Kependidikan Ditjen PMPTK Depdiknas.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2010. *Modul: Kepemimpinan Pembelajaran Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

- Hitt, D. H., Woodruff, D., Meyers, C. V., dan Zhu, G. (2018). Principal competencies that make a difference: Identifying a model for leaders of school turnaround. *Journal of School Leadership*, 28(1), 56-81.
- Glickman, C.D., Gordon, S.P., and Ross-Gordon, J.M. 2007. *Supervision and Instructional Leadership A Development Approach*. Seventh Edition. Boston: Perason.
- Gwynn, J.M. 1961. *Theory and Practice of Supervision*. New York: Dodd, Mead & Company.
- Marzano, R. J., Waters, T., dan McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- Modul Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan PKB-KSMA, Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Jenderal dan Kebudayaan 2017
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2009). *Creating effective teaching and learning environments: First results from TALIS*. Paris: OECD Publications.
- Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah
- Permendiknas Nomor 25 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Perpustakaan Sekolah/Madrasah
- Permendiknas Nomor 26 tahun 2008 tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah/Madrasah
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Nomor 13 Tahun 2007, Tentang Standar Kepala sekolah/Madrasah, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Sumarsono, R. B., Imron, A., Wiyono, B. B., dan Arifin, I. (2016). Parents' Participation in Improving the Quality of Elementary School in the City of Malang, East Java, Indonesia. *International Education Studies*, 9(10), 256-262.
- Sumintono, B., Sheyoputri, E. Y., Jiang, N., Misbach, I. H., dan Jumintono. (2015). Becoming a principal in Indonesia: possibility, pitfalls and potential. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(3), 342-352.
- Sullivan, S. & Glanz, J. 2005. *Supervision that Improving Teaching Strategies and Techniques*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.