

Efektivitas Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP Islam Terpadu Ad Durrah Medan

Nur Alfiana Kholizah dan Muhammad Fadhli

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

Jalan IAIN No. 1, Medan, Sumatera Utara

E-mail: nuralfianakholizah@gmail.com

Abstract: This study aims to analyze the principal's supervision in improving teacher performance at SMP IT Ad Durrah Medan. Teacher performance is very important to improve the quality of education in schools. One way that can be done to improve teacher performance is through supervision carried out by the principal. This study uses a descriptive qualitative method with data collection techniques through interviews, observations, and documentation. The results of the study indicate that supervision is carried out through three stages, namely planning, implementation, and evaluation. At the planning stage, the principal prepares a supervision program, determines the focus of supervision based on data, and prepares assessment instruments. At the implementation stage, supervision is carried out by visiting classes, observing learning, checking lesson plans, and seeing student learning outcomes. Furthermore, at the evaluation stage, the principal meets with teachers to discuss the results of supervision and carry out follow-up in the form of coaching or training. Supervision that is carried out regularly and openly has a positive impact on improving teacher performance. Teachers become more enthusiastic, focused, and assisted in carrying out their duties.

Keywords: supervision, improving, principal, teacher performance

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP IT Ad Durrah Medan. Kinerja guru sangat penting untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru adalah melalui supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pada tahap perencanaan, kepala sekolah menyusun program supervisi, menentukan fokus supervisi berdasarkan data, dan menyiapkan instrumen penilaian. Pada tahap pelaksanaan, supervisi dilakukan dengan cara mengunjungi kelas, mengamati pembelajaran, memeriksa RPP, dan melihat hasil belajar siswa. Selanjutnya, pada tahap evaluasi, kepala sekolah melakukan pertemuan dengan guru untuk membahas hasil supervisi dan melakukan tindak lanjut dalam bentuk pembinaan atau pelatihan. Supervisi yang dilakukan secara teratur dan terbuka ini berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru. Guru menjadi lebih semangat, terarah, dan terbantu dalam melaksanakan tugasnya

Kata kunci: supervisi, meningkatkan, kepala sekolah, kinerja guru

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam membentuk sumber daya manusia yang berkualitas. Sekolah sebagai lembaga formal memiliki peran strategis dalam menjamin tercapainya tujuan pendidikan nasional (Bush, 2020). Salah satu unsur penting dalam keberhasilan pendidikan di sekolah adalah kinerja

guru (Cansoy, 2019). Guru tidak hanya bertugas mengajar, tetapi juga membina, membimbing, dan membentuk karakter peserta didik (Glickman et al., 2022). Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi agenda penting dalam pengelolaan pendidikan. Dalam hal ini, kepala sekolah memegang peranan kunci sebagai supervisor yang mengarahkan, membina, dan mengevaluasi pelaksanaan tugas guru (Lee & Hallinger, 2020).

Supervisi pendidikan merupakan bagian dari manajemen sekolah yang bertujuan untuk membantu guru meningkatkan profesionalisme dan efektivitas dalam mengajar (Zepeda, 2021b). Kepala sekolah sebagai supervisor bertanggung jawab memastikan bahwa proses pembelajaran berjalan optimal dan sesuai dengan standar mutu pendidikan (Lee & Hallinger, 2020). Melalui supervisi yang terstruktur dan berkelanjutan, guru dapat menerima masukan, arahan, dan pendampingan dalam menyusun perangkat ajar, strategi pembelajaran, hingga pengelolaan kelas (Goddard & Goddard, 2020). Supervisi juga menjadi media dialog antara kepala sekolah dan guru dalam mengidentifikasi masalah serta mencari solusi bersama (Ismail, 2019). Keberhasilan supervisi tidak hanya tergantung pada frekuensinya, tetapi juga pada kualitas hubungan interpersonal dan pendekatan yang digunakan kepala sekolah (Kutsyuruba & Walker, 2021). Oleh karena itu, supervisi yang efektif sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru secara menyeluruh (Gumus & Bellibas, 2020).

Kinerja guru mencakup berbagai aspek seperti kompetensi pedagogik, profesionalisme, tanggung jawab, dan integritas dalam melaksanakan tugas (Blase & Blase, 2022). Guru yang memiliki kinerja tinggi cenderung lebih inovatif, komunikatif, dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik (Hoy & Miskel, 2019). Namun, dalam kenyataannya, tidak semua guru mampu mencapai kinerja optimal tanpa adanya arahan dan pembinaan dari pimpinan (Büyükgöze & Çakmak, 2019). Di sinilah peran supervisi kepala sekolah menjadi krusial untuk membimbing guru secara sistematis dan membangun budaya kerja yang positif (Sergiovanni, 2020a). Supervisi yang dilakukan dengan pendekatan kolaboratif akan lebih diterima oleh guru dan berkontribusi pada peningkatan semangat kerja (Xaba & Malindi, 2022). Oleh karena itu, efektivitas supervisi perlu dikaji untuk menilai sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja guru.

SMP Islam Terpadu Ad Durrah Medan merupakan salah satu lembaga pendidikan swasta yang berkomitmen tinggi terhadap kualitas pembelajaran dan pembinaan karakter. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, kepala sekolah telah menjalankan peran supervisi sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas tenaga pengajar (Glickman et al., 2022). Beberapa kegiatan seperti observasi kelas, pendampingan penyusunan RPP, dan evaluasi pembelajaran rutin telah menjadi bagian dari implementasi supervisi di sekolah ini. Namun, efektivitas dari supervisi tersebut masih perlu ditinjau secara mendalam, terutama dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja guru. Penelitian ini menjadi penting untuk melihat sejauh mana kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah memberikan dampak nyata terhadap perbaikan kualitas pengajaran. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk penguatan sistem manajemen pendidikan di sekolah.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Metode ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena sosial yang diteliti, khususnya terkait pelaksanaan supervisi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP IT Ad Durrah Medan. Metode kualitatif deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan secara menyeluruh dan alami suatu situasi sosial sebagaimana adanya, tanpa adanya manipulasi dari peneliti (Sugiyono, 2019). Pendekatan ini relevan karena penelitian ini berfokus pada bagaimana peran kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan dirancang, dilaksanakan, dan dievaluasi dalam konteks nyata di sekolah. Lokasi penelitian ini adalah SMP IT Ad Durrah yang beralamat di Jl. Selamat II No. 7, Rengas Pulau, Kecamatan Medan Marelan, Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara. Subjek dalam penelitian ini terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bidang kesiswaan, dan bidang sarana prasarana. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Perencanaan Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP IT Ad durrah

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMP IT Ad Durrah, bapak Fajar Afandi, S.Pd.,Gr., ditemukan bahwa perencanaan supervisi dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP IT Ad Durrah dilakukan secara sistematis dan melibatkan berbagai pihak. ia menyatakan, terdapat tiga langkah utama dalam perencanaan supervisi dalam meningkatkan kinerja guru yang diterapkan di SMP IT Ad durrah yaitu: (1) perumusan program supervisi, (2) penetapan fokus supervisi, dan (3) penyusunan instrument. Sebagaimana penjelasan oleh kepala sekolah SMP IT Ad Durrah:

“Setiap tahun, memang saya sebagai kepala sekolah membuat rencana kerja tahunan kepala sekolah. Khusus kepala sekolah membuat rencana kerja, kemudian disosialisasikan kepada guru setiap awal tahun ajaran, meliputi salah satunya adalah supervisi. Di situ kita sampaikan kepada guru bahwa secara rutin, setiap tahun setiap guru akan mendapatkan kesempatan disupervisi pembelajaran sebanyak dua kali dalam setahun. Itu untuk guru yang berkaitan dengan pembelajaran di kelas. Kalau supervisi kinerja, itu dilakukan sekali dalam setahun. Jadi hal itu saya sampaikan kepada seluruh guru di awal tahun ajaran.”

Kepala sekolah melanjutkan:

“Kebutuhan supervisi itu pertama ditentukan berdasarkan hasil Rapor Pendidikan. Beberapa aspek penting yang menjadi indikator dan bisa dipertimbangkan untuk disupervisi ada dalam rapor pendidikan. Misalnya: angka literasi, angka numerasi, kualitas pembelajaran, dan lingkungan pembelajaran. Itu menjadi aspek penting yang kita lihat”

Selain hasil wawancara kepala sekolah di atas, Selanjutnya dijelaskan lagi oleh bapak Surya Wijaya Purnama, M.Pd selaku WAKA Kurikulum SMP IT Ad Durrah, ia menjelaskan

Jadi pertama yang kita lihat adalah rapor pendidikan terlebih dahulu. Kepala sekolah itu harus mampu melakukan analisis terhadap rapor pendidikan tersebut. Selain itu, kita juga melihat hasil evaluasi tahunan, yang mana kita mendapatkan banyak masukan dari guru, dari orang tua siswa, bahkan dari

peserta didik melalui angket, mengenai kondisi pembelajaran yang mereka harapkan. Maka itu juga menjadi masukan bagi kepala sekolah untuk merancang instrumen supervisi di tahun-tahun berikutnya

“Jadi dalam supervisi itu kita sudah punya pola dokumen (*pattern*) yang mana itu menjadi poin penilaian dalam supervisi. Dan itu seluruh guru juga mengetahui isi dokumennya. Setelah dilakukan supervisi, dokumen yang sudah dinilai tadi itu kita arsipkan untuk masing-masing” guru.

Hal ini diperkuat lagi oleh pendapat kepala sekolah SMP IT Ad Durrah ia menjelaskan mengenai instrumen supervisi yang berisi :

“Instrumen yang disiapkan itu pertama berupa rubrik. Jadi dari hasil data awal yang kita miliki, kita buat rubrik penilaian. Rubrik itu menghasilkan instrumen penilaian. Jadi guru-guru dinilai misalnya dari: bagaimana pembukaan pembelajarannya, langkah pembelajarannya, metode pembelajaran apa yang ia gunakan, Itu dinilai oleh kepala sekolah, mulai dari persiapan guru dalam memulai pembelajaran, pelaksanaan, sampai saran dan masukan setelah pembelajaran. Semua itu dimasukkan ke dalam instrumen supervisi tadi.”

Secara keseluruhan, tiga langkah utama dalam perencanaan supervisi dalam meningkatkan kinerja guru yang diterapkan di SMP IT Ad durrah yaitu: (1) perumusan program supervisi, (2) penetapan fokus supervisi, dan (3) penyusunan instrumen. Langkah *pertama* yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP IT Ad Durrah adalah menyusun program supervisi sebagai bagian dari Rencana Kerja Tahunan (RKT) sekolah. Penyusunan ini dilakukan pada awal tahun ajaran dan bertujuan untuk memberikan arah yang jelas dalam pelaksanaan supervisi akademik selama satu tahun ke depan. Dalam proses ini, kepala sekolah melibatkan tim yang terdiri dari wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan beberapa guru sebagai mitra diskusi. Kepala sekolah juga mempertimbangkan masukan dari peserta didik dan orang tua yang diperoleh melalui angket evaluasi tahunan.

Setelah rencana selesai disusun, kepala sekolah melakukan sosialisasi kepada seluruh guru. Pada tahap ini, kepala sekolah menjelaskan bahwa setiap guru akan mendapatkan supervisi pembelajaran sebanyak dua kali dalam satu tahun. Sosialisasi ini bertujuan agar seluruh guru memahami tujuan, mekanisme, dan jadwal pelaksanaan supervisi yang akan dijalankan. Langkah *kedua* dalam perencanaan adalah penetapan fokus supervisi yang dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan dan data objektif. Kepala sekolah menggunakan Rapor Pendidikan sebagai sumber utama dalam menentukan area-area yang perlu ditingkatkan. Indikator-indikator seperti literasi, numerasi, kualitas proses pembelajaran, dan lingkungan belajar menjadi pertimbangan dalam menetapkan prioritas supervisi.

Selain Rapor Pendidikan, kepala sekolah juga menggunakan hasil evaluasi internal sekolah yang berasal dari angket peserta didik, guru, dan orang tua. Data ini memberikan gambaran menyeluruh tentang aspek-aspek pembelajaran yang masih memerlukan penguatan. Dengan pendekatan ini, fokus supervisi ditentukan secara data dan sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan, bukan berdasarkan asumsi semata. Langkah *ketiga* adalah penyusunan instrumen supervisi yang akan digunakan untuk menilai pelaksanaan pembelajaran guru. Instrumen ini dirancang dalam bentuk rubrik penilaian yang mencakup beberapa aspek penting, antara lain: kualitas pembukaan pembelajaran, tahapan kegiatan inti, strategi dan metode pembelajaran, pengelolaan kelas, serta pemberian umpan balik kepada siswa. Penyusunan rubrik dilakukan secara kolaboratif dan transparan, serta dibagikan kepada seluruh guru agar mereka memahami kriteria penilaian dan dapat mempersiapkan diri dengan baik

Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP IT Ad Durrah

Pelaksanaan supervisi dengan menggunakan teknik individual yang dilakukan minimal dua kali dalam satu tahun ajaran, yaitu satu kali setiap semester. Pelaksanaannya diawali dengan koordinasi antara kepala sekolah dan para wakil kepala sekolah, termasuk waka kurikulum, waka kesiswaan, dan waka sarana. Kepala sekolah kemudian menyusun jadwal supervisi dan menunjuk tim pelaksana yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, serta guru-guru bersertifikasi.

Sebagaimana yang disampaikan oleh waka kurikulum SMP IT Ad Durrah;

“Biasanya kepala sekolah melakukan koordinasi terlebih dahulu dengan kami para wakilnya, baik itu saya sebagai Waka Kurikulum, Waka Kesiswaan, maupun Waka Sarana. Kegiatan supervisi tidak bisa langsung dilakukan oleh kepala sekolah sendiri. Harus melibatkan para wakilnya, karena kami sebagai orang-orang yang melihat langsung bagaimana guru-guru itu di lapangan. Ketika sudah dilakukan koordinasi, barulah nanti kepala sekolah membuat jadwal supervisi, kemudian menunjuk siapa saja yang akan menjadi tim supervisi biasanya saya sebagai Waka Kurikulum termasuk di dalamnya. Nanti dalam pelaksanaannya, setiap orang dari tim supervisi akan masuk ke dalam kelas sesuai jadwal yang sudah ditentukan.”

Berdasarkan hasil pengamatan Setelah menentukan tim dan jadwal supervisi bersama wakil kepala sekolah, selanjutnya pelaksanaan supervisi yang dilaksanakan dengan teknik individual yaitu dengan kunjungan kelas untuk mengetahui kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru dengan menilai beberapa aspek instrument yang telah dirancang

Selanjutnya kepala sekolah menjelaskan

“Jadi tim supervisor akan langsung masuk kedalam kelas saat guru mengajar dan disitulah supervisor melakukan penilaian mulai dari persiapan guru dalam memulai pembelajaran, pelaksanaan, sampai saran dan masukan setelah pembelajaran. Semua itu dimasukkan ke dalam instrumen supervisi tadi.”

Informasi di atas diperkuat dengan apa yang disampaikan Waka kurikulum dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti, sebagai berikut

“setiap orang dari tim supervisi akan masuk ke dalam kelas sesuai jadwal yang sudah ditentukan. Di situ kami menilai guru dari berbagai aspek, seperti persiapan pembelajaran, kehadiran, metode yang digunakan, interaksi dengan siswa, dan lain-lain”

Pelaksanaan supervisi di SMP IT Ad Durrah dilakukan menggunakan teknik individual dimana dilakukan secara langsung di kelas (observasi), dengan menggunakan berbagai instrumen seperti telaah RPP, pengamatan pembelajaran, dan penilaian hasil belajar. Teknik ini memungkinkan supervisor untuk menilai kemampuan guru secara menyeluruh, baik dalam merancang administrasi pembelajaran maupun dalam praktik mengajar di kelas.

Observasi dilakukan secara langsung oleh kepala sekolah maupun tim supervisi saat guru sedang melaksanakan pembelajaran di kelas. Dalam proses ini, kepala sekolah duduk di belakang kelas dan mencatat berbagai aspek pembelajaran, seperti metode yang digunakan, interaksi guru dengan siswa, serta keterlibatan siswa dalam proses belajar. Tujuan utama dari observasi ini adalah memperoleh gambaran nyata tentang kualitas pengajaran secara langsung tanpa intervensi. Tim supervisi menelaah RPP tersebut untuk memastikan kesesuaian antara perencanaan dengan praktik di kelas. Telaah ini mencakup kelengkapan komponen RPP, kesesuaian tujuan pembelajaran, pemilihan metode, dan alokasi waktu. Wakil

kepala sekolah menyampaikan bahwa guru juga dibantu untuk menyusun perangkat pembelajaran yang berkualitas. Pengamatan dilakukan selama proses KBM berlangsung untuk menilai keterampilan mengajar guru secara langsung, seperti penguasaan materi, manajemen kelas, dan strategi penyampaian. Selain itu, keterlibatan siswa juga menjadi bagian penting dari pengamatan. Wakil kepala sekolah menyebutkan bahwa siswa pun dilibatkan dalam pengambilan data. Penilaian hasil belajar menjadi indikator akhir dalam mengevaluasi efektivitas pembelajaran guru. Kepala sekolah menilai ketercapaian tujuan pembelajaran dari nilai rapor siswa, hasil ulangan, serta umpan balik dari siswa dan orang tua. Guru yang hasil belajarnya rendah akan diprioritaskan dalam supervisi lanjutan.

Evaluasi Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP IT Ad Durrah

Setelah melaksanakan tahap pelaksanaan selanjutnya adalah tahap evaluasi. Evaluasi supervisi merupakan kegiatan lanjutan yang bertujuan sebagai program tindak lanjut dari hasil supervisi akademik dalam upaya untuk mengembangkan pembelajaran. Evaluasi supervisi di SMP IT Ad Durrah dilakukan dengan berbagai upaya seperti yang dikatakan oleh wakil kepala sekolah sebagai berikut:

“Biasanya setelah supervisi selesai, kami adakan rapat evaluasi bersama kepala sekolah dan para guru. Di situ kami bahas hasil-hasil temuan dari supervisi. Tentu kami tidak menyebut nama secara langsung kalau ada kekurangan, tapi kami sampaikan secara umum dulu. Kemudian kami beri kesempatan pada guru-guru untuk menyampaikan pendapatnya, mungkin juga berbagi solusi atau pengalaman yang mereka alami di kelas. Setelah itu, kami rumuskan tindak lanjut yang bisa dilaksanakan, misalnya pelatihan, coaching, atau pendampingan khusus untuk guru-guru tertentu”

Berdasarkan hasil analisis supervisi kepala sekolah dalam menindaklanjuti hasil supervisi berupa pembinaan secara langsung dan pembinaan secara tidak langsung. Pembinaan secara langsung merupakan tindakan kepala sekolah yang melihat kekurangan atau kelemahan guru dalam melakukan pembelajaran yang membutuhkan pembinaan saat itu juga, dapat dilihat dari hasil supervisi yang sudah dilakukan melalui instrument supervisi, lebih jelasnya dapat dilihat pada data dokumentasi yang telah diperoleh peneliti. Kepala sekolah juga menjelaskan hal tersebut ;

“kita akan lakukan pembinaan. Jika pembinaannya berjalan baik, maka kita tawarkan perpanjangan masa kerja. Tapi jika tidak berjalan baik, bisa saja ditawarkan untuk diberhentikan. Selain pembinaan, juga ada fasilitasi seperti pelatihan dan pendampingan. Kita berharap guru-guru tidak stagnan, tetapi semakin berkembang kualitasnya.”

Secara keseluruhan, tiga proses utama evaluasi supervisi dalam meningkatkan kinerja guru yang diterapkan di SMP IT Ad durrah yaitu: (1) Evaluasi Berbasis Data Tahunan (2) Rapat Evaluasi dan Musyawarah Guru dan (3) Tindak Lanjut Berupa Pembinaan dan Pelatihan. Evaluasi supervisi di SMP IT Ad-Durrah dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan, dengan pendekatan berbasis data yang dikumpulkan selama satu tahun ajaran. Kepala sekolah tidak hanya melakukan penilaian dalam satu kali supervisi, melainkan mengakumulasi hasil supervisi dari berbagai periode dan guru. Data yang dihimpun mencakup hasil observasi pembelajaran, telaah perangkat ajar, dan refleksi guru, yang kemudian diolah menjadi informasi untuk pemetaan permasalahan yang dihadapi oleh guru secara individu maupun kelompok. Evaluasi ini bertujuan bukan hanya untuk menilai kinerja, tetapi untuk merancang perbaikan

pembelajaran di masa mendatang. Setelah proses supervisi berjalan, hasil evaluasi tidak disimpan secara tertutup, melainkan dibawa ke dalam forum rapat bersama guru. Kepala sekolah menyampaikan bahwa forum seperti rapat bulanan, semesteran, hingga rapat akhir tahun ajaran dijadikan wadah untuk membahas secara kolektif capaian pembelajaran, kendala, dan solusi pengembangan. Meski demikian, prinsip kerahasiaan tetap dijaga dengan tidak mempublikasikan hasil penilaian per individu. Evaluasi tidak berhenti pada identifikasi kelemahan, tetapi dilanjutkan dengan program pembinaan yang konkret. Guru yang ditemukan memiliki kekurangan tertentu dalam proses supervisi akan ditindaklanjuti dengan pendampingan, pelatihan, atau pengembangan profesional lainnya. Kepala sekolah menyatakan bahwa pendekatan ini dilakukan secara personal dan bertahap. Bila guru menunjukkan perkembangan, maka pembinaan berlanjut sebagai bagian dari peningkatan kompetensi. Namun bila tidak ada perubahan signifikan, maka pimpinan madrasah akan mempertimbangkan kontrak kerja guru tersebut.

PEMBAHASAN

Perencanaan Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP IT Ad Durrah

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan supervisi di SMP IT Ad Durrah telah disusun secara sistematis melalui Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang ditetapkan di awal tahun ajaran. Temuan ini sejalan dengan pandangan Fullan (2020) bahwa kepemimpinan pendidikan yang kuat ditandai oleh perencanaan strategis yang mengakar pada visi perubahan sekolah. Klar & Brewer (2021) juga menekankan pentingnya koordinasi lintas tim dalam mendukung kualitas supervisi akademik di sekolah berkebutuhan tinggi. Selain itu, praktik supervisi berbasis data yang memanfaatkan Rapor Pendidikan mendukung gagasan Muijs (2020) yang menyatakan bahwa data akurat harus menjadi dasar setiap kebijakan peningkatan mutu pembelajaran. Pollock & Hauseman (2021) menambahkan bahwa penggunaan data evaluasi dari guru, siswa, dan orang tua dapat membantu kepala sekolah merumuskan prioritas supervisi yang lebih tepat sasaran. Dengan demikian, perencanaan supervisi di SMP IT Ad Durrah dapat dikatakan sudah mengadopsi prinsip perencanaan berbasis bukti yang mendukung perbaikan berkelanjutan.

Penetapan fokus supervisi yang berbasis evaluasi tahunan dan analisis kebutuhan guru mencerminkan penerapan supervisi partisipatif. Hargreaves (2020) menjelaskan bahwa supervisi yang melibatkan guru dalam proses perumusan program cenderung meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama. Hal ini sejalan dengan Stosich (2020) yang menekankan perlunya supervisi berbasis data agar penilaian kinerja guru tidak bias. Dalam hal penyusunan instrumen supervisi, praktik di SMP IT Ad Durrah mendukung pandangan Reeves (2020) bahwa rubrik yang jelas dan terbuka mendorong guru untuk melakukan refleksi mandiri terhadap kinerjanya. Day & Sammons (2020) juga menegaskan bahwa penetapan instrumen supervisi yang transparan berkontribusi pada budaya evaluasi yang adil di sekolah. Dengan demikian, praktik perencanaan supervisi di SMP IT Ad Durrah sudah mengarah pada supervisi yang tidak sekadar formalitas tetapi juga sarana pembinaan profesional guru.

Pola komunikasi yang terbuka dan terjadwal dalam perencanaan supervisi menjadi aspek penting yang tidak terpisahkan. Robinson (2020) menekankan bahwa supervisi yang efektif harus disertai

komunikasi intensif agar tujuan dan prosedur dapat dipahami dengan jelas oleh semua pihak. Youngs (2020) juga menyoroti pentingnya transparansi data evaluasi dalam membangun kepercayaan guru terhadap kepala sekolah. Louis (2019) menambahkan bahwa keterbukaan dalam diskusi evaluasi dapat memupuk rasa saling percaya antara pemimpin dan guru, yang pada akhirnya meningkatkan mutu supervisi. Spillane (2020) mendukung bahwa perencanaan supervisi berbasis kolaborasi mempermudah kepala sekolah dalam mengelola intervensi pembelajaran secara terarah. Keseluruhan praktik ini sesuai dengan prinsip Whitaker (2021) bahwa kepala sekolah hebat bukan hanya pengarah tetapi juga pendengar aktif yang memfasilitasi pertumbuhan guru. Dengan pola komunikasi terbuka, supervisi di SMP IT Ad Durrah diharapkan dapat mendorong budaya kerja kolaboratif dan profesionalisme guru secara berkelanjutan. Langkah penetapan fokus supervisi yang berbasis hasil analisis Rapor Pendidikan dan evaluasi tahunan menunjukkan penerapan prinsip supervisi partisipatif. Hoy & Miskel (2019) menekankan bahwa supervisi yang melibatkan guru sejak tahap perencanaan dapat meningkatkan rasa memiliki guru terhadap program peningkatan kinerja. Büyüköze & Çakmak (2019) juga menekankan pentingnya supervisi berbasis data agar evaluasi kinerja guru dapat dilakukan secara objektif dan terhindar dari bias penilaian. Dalam hal penyusunan instrumen, temuan di SMP IT Ad Durrah selaras dengan Zepeda (2021) yang menyatakan bahwa rubrik penilaian yang disusun secara transparan dan disosialisasikan kepada guru mampu meningkatkan kualitas supervisi. Blase & Blasé (2022) menambahkan bahwa supervisi dengan instrumen yang jelas mendorong praktik reflektif bagi guru sehingga proses pembelajaran lebih terarah. Pendekatan ini menunjukkan bahwa supervisi tidak hanya berfungsi sebagai pengawasan, tetapi juga sebagai upaya pembinaan profesionalisme guru.

Selain perumusan program dan penetapan fokus, pola komunikasi dalam perencanaan supervisi juga menjadi salah satu aspek yang patut dicatat. Kepala sekolah secara rutin melakukan sosialisasi program supervisi di awal tahun ajaran untuk memastikan guru memahami tujuan, mekanisme, dan instrumen penilaian yang akan digunakan. Goddard & Goddard (2020) menjelaskan bahwa komunikasi yang terbuka antara kepala sekolah dan guru berkontribusi pada terciptanya budaya kerja yang kondusif dan kolaboratif. Kutsyuruba & Walker (2021) juga menemukan bahwa supervisi yang dilakukan dengan pola komunikasi partisipatif meningkatkan kepercayaan guru kepada kepala sekolah. Hal ini diperkuat oleh Sergiovanni (2020) yang menyebutkan bahwa pendekatan supervisi yang bersifat moral dan kolaboratif membantu guru merasa didampingi, bukan diawasi semata. Dengan pola perencanaan supervisi yang inklusif, berbasis data, serta didukung komunikasi yang intensif, praktik supervisi di SMP IT Ad Durrah diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru secara berkelanjutan (Gumus & Bellibas, 2020).

Pelaksanaan Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP IT Ad Durrah

Pelaksanaan supervisi di SMP IT Ad Durrah menunjukkan praktik koordinasi yang terstruktur antara kepala sekolah dengan wakil kepala sekolah dan guru bersertifikasi. Temuan ini sejalan dengan Klar & Brewer (2021) yang menekankan pentingnya kepemimpinan kolaboratif dalam supervisi di sekolah berkebutuhan tinggi. Model koordinasi lintas bidang seperti ini mendukung gagasan Skedsmo (2020) yang

menjelaskan bahwa supervisi yang efektif harus memanfaatkan pengamatan langsung di lapangan melalui tim multi-level. Proses penyusunan jadwal dan pembagian tugas supervisi juga mencerminkan supervisi berbasis tim yang direkomendasikan oleh Cosner (2020) untuk meningkatkan fokus pada perbaikan instruksional. Teknik observasi kelas yang dilakukan secara individual mendukung evaluasi menyeluruh, sesuai dengan Steinberg & Sartain (2021) yang menekankan efektivitas observasi langsung sebagai instrumen penilaian guru. Hal ini membuktikan bahwa supervisi di sekolah ini telah memadukan koordinasi administratif dengan praktik penilaian pembelajaran berbasis bukti.

Aspek kunjungan kelas yang dilakukan tim supervisi tidak hanya berfokus pada observasi teknis tetapi juga memberikan umpan balik konstruktif kepada guru. Pendekatan ini sejalan dengan Parylo (2020) yang menyatakan bahwa supervisi individual melalui observasi harus diikuti dengan diskusi reflektif agar guru dapat memperbaiki praktik mengajarnya secara berkelanjutan. Gagasan ini diperkuat oleh Klein & Riordan (2021) yang menekankan bahwa penilaian kelas harus disertai telaah RPP dan kesesuaian antara perencanaan dan praktik di kelas. Bastian & Henry (2020) juga mendukung bahwa observasi guru perlu dilengkapi dengan data hasil belajar siswa agar evaluasi menjadi lebih objektif. Kehadiran siswa sebagai subjek pengamatan juga selaras dengan Lunsford (2021) yang menekankan perlunya pelibatan pihak-pihak relevan dalam pengumpulan data supervisi. Dengan demikian, pelaksanaan supervisi di SMP IT Ad Durrah telah memenuhi prinsip penilaian holistik yang terintegrasi antara perencanaan, pelaksanaan, dan hasil belajar.

Selain itu, pelaksanaan supervisi yang mendetail hingga tahap penilaian hasil belajar menunjukkan adanya upaya monitoring berkelanjutan yang konsisten. Arens & Morin (2019) menegaskan bahwa evaluasi berkesinambungan melalui observasi dapat mencegah terjadinya kelelahan emosional guru dan mendukung peningkatan performa siswa. Praktik kunjungan kelas yang diikuti refleksi mendalam sesuai dengan panduan Glatthorn et al., (2021) bahwa kepala sekolah perlu berperan sebagai pembimbing kurikulum yang memantau kesesuaian perangkat ajar dengan praktik nyata. Nolan & Hoover (2020) juga menegaskan bahwa supervisi harus dilengkapi instrumen penilaian transparan agar guru memahami standar yang diharapkan. Menurut Alvoid & Black (2020) supervisi efektif tidak hanya mengamati tetapi juga memberikan saran perbaikan berdasarkan bukti nyata di kelas. Harris (2021) menambahkan bahwa supervisi yang rutin dilaksanakan dengan pola kunjungan kelas mendorong guru untuk mempertahankan kualitas pengajaran secara berkelanjutan. Dengan praktik supervisi yang melibatkan koordinasi, observasi langsung, telaah perangkat ajar, hingga umpan balik, SMP IT Ad Durrah telah menunjukkan implementasi supervisi yang sesuai prinsip supervisi instruksional modern.

Evaluasi Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMP IT Ad Durrah

Evaluasi supervisi di SMP IT Ad Durrah menunjukkan penerapan prinsip supervisi berkelanjutan yang terencana. Hazi (2021) menjelaskan bahwa evaluasi berbasis data penting agar kepala sekolah dapat memetakan kekuatan dan kelemahan guru secara akurat. Pendekatan akumulasi data supervisi tahunan seperti ini mendukung gagasan Derrington (2020) bahwa refleksi berkesinambungan membuat proses

supervisi lebih mendalam. Kimball (2019) juga menekankan pentingnya penggunaan data hasil observasi dan penilaian untuk mendorong perbaikan pembelajaran secara kolektif. Gawlik (2020) menambahkan bahwa evaluasi yang dirumuskan bersama guru melalui forum musyawarah memperkuat rasa memiliki terhadap program peningkatan kinerja. Dengan demikian, evaluasi di SMP IT Ad Durrah bukan sekadar formalitas, tetapi sarana refleksi bersama untuk pengembangan pembelajaran.

Hasil evaluasi supervisi yang dilanjutkan dengan pembinaan dan pelatihan mendukung prinsip *capacity building*. Ovando (2020) menegaskan bahwa tindak lanjut berupa *coaching* dan *mentoring* membuat program supervisi tidak berhenti pada kritik, tetapi berorientasi pada solusi. Zepeda (2021) juga menjelaskan bahwa pembinaan berbasis hasil supervisi mendorong pertumbuhan profesional guru secara terarah. Danielson (2020) menyatakan bahwa pendekatan ini sejalan dengan *framework* pembelajaran reflektif yang menuntut guru aktif mengevaluasi praktiknya. Blumberg (2019) menambahkan bahwa supervisi yang ditindaklanjuti dengan diskusi terfokus meningkatkan kualitas refleksi guru. Dalam konteks ini, pembinaan yang dijalankan SMP IT Ad Durrah dapat dilihat sebagai upaya membangun budaya belajar berkelanjutan bagi guru.

Selain itu, evaluasi supervisi yang melibatkan forum rapat guru memperlihatkan praktik supervisi partisipatif. Harris (2021) menjelaskan bahwa rapat evaluasi rutin memberi ruang bagi guru untuk berbagi tantangan dan solusi secara kolektif. Nolan (2020) juga menekankan bahwa musyawarah bersama guru meningkatkan keterbukaan dalam mengidentifikasi masalah pembelajaran. Glickman (2022) menyebutkan bahwa pendekatan supervisi reflektif yang didukung forum diskusi efektif membangun kepercayaan dan komitmen perbaikan. Konsep *peer coaching* juga relevan sebagaimana dijelaskan Nolan (2019), bahwa dukungan rekan sejawat menambah variasi pembinaan dalam evaluasi supervisi. Dengan demikian, pelaksanaan evaluasi di SMP IT Ad Durrah sudah sesuai prinsip supervisi instruksional yang menekankan refleksi, partisipasi, dan tindak lanjut konkret.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa supervisi kepala sekolah di SMP IT Ad Durrah telah dirancang dan dilaksanakan secara sistematis untuk meningkatkan kinerja guru. Proses supervisi mencakup perencanaan berbasis data, pelaksanaan observasi kelas secara individual, serta evaluasi berkelanjutan melalui forum reflektif. Kepala sekolah berperan aktif tidak hanya sebagai penilai, tetapi juga sebagai pembina dan fasilitator pengembangan profesional guru. Evaluasi dilakukan secara kumulatif dan dilanjutkan dengan tindak lanjut berupa pelatihan, pendampingan, serta pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing guru. Keberhasilan supervisi ditopang oleh koordinasi yang kuat antara kepala sekolah, tim manajemen, dan guru, serta adanya instrumen supervisi yang jelas. Secara keseluruhan, praktik supervisi yang diterapkan telah menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan mendorong peningkatan mutu pembelajaran di sekolah.

SARAN

Agar efektivitas supervisi semakin optimal, disarankan kepada pihak sekolah untuk memperkuat kapasitas tim supervisi melalui pelatihan teknis tentang observasi pembelajaran dan analisis data kinerja guru. Sekolah juga perlu mengembangkan sistem dokumentasi dan monitoring digital yang lebih terstruktur untuk menyimpan hasil supervisi dan memudahkan evaluasi jangka panjang. Selain itu, melibatkan guru dalam proses penyusunan instrumen dan program tindak lanjut dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan motivasi untuk berkembang. Pihak yayasan atau pengelola pendidikan juga diharapkan memberikan dukungan anggaran yang memadai untuk pelaksanaan supervisi berbasis profesional learning community. Dengan demikian, supervisi tidak hanya menjadi rutinitas administratif, tetapi menjadi strategi pembinaan berkelanjutan yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

DAFTAR RUJUKAN

- Alvoid, L., & Black, W. L. (2020). *The Principal's Guide to Instructional Supervision*. ASCD.
- Arens, A. K., & Morin, A. J. S. (2019). Relations Between Teachers' Emotional Exhaustion and Students' Academic Achievement. *Journal of Educational Psychology, 111*(7).
<https://doi.org/10.1037/edu0000345>
- Bastian, K. C., & Henry, G. T. (2020). Teacher Observation Systems and Feedback. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 42*(1). <https://doi.org/10.3102/0162373719884062>
- Blase, J., & Blase, J. (2022). *Handbook of Instructional Leadership: How Successful Principals Promote Teaching and Learning*. Corwin.
- Blumberg, A. (2019). Supervisory Conferences: A Key Component. *Educational Leadership, 76*(7).
<https://www.ascd.org/el/articles/supervisory-conferences-a-key-component>
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management*. SAGE Publications.
- Büyükgöze, H., & Çakmak, M. (2019). Instructional Supervision and Professional Development. *International Online Journal of Educational Sciences, 11*(1).
<https://doi.org/10.15345/iojes.2019.01.009>
- Cansoy, R. (2019). The Effect of Instructional Leadership on Teacher Performance. *SAGE Open, 9*(3).
<https://doi.org/10.1177/2158244019866297>
- Cosner, S. (2020). Leadership for Instructional Improvement. *Leadership and Policy in Schools, 19*(1).
<https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1614085>
- Danielson, C. (2020). *Enhancing Professional Practice: A Framework for Teaching*. ASCD.
- Day, C., & Sammons, P. (2020). *Successful School Leadership*. Bloomsbury.
- Derrington, M. L. (2020). The Role of Reflection in Instructional Supervision. *Journal of Educational Supervision, 3*(1). <https://doi.org/10.31045/jes.3.1.4>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change*. Wiley.
- Gawlik, M. A. (2020). Instructional Leadership, Supervision, and Evaluation. *Education Policy Analysis Archives, 28*(1). <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4893>
- Glatthorn, A. A., Jailall, J. M., & Jailall, J. K. (2021). *The Principal as Curriculum Leader: Shaping What is Taught and Tested*. Corwin.
- Glickman, C. D. (2022). Developmental Supervision for Reflective Teaching. *NASSP Bulletin, 106*(1).
<https://doi.org/10.1177/01926365211070262>
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2022). *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Pearson.

- Goddard, R. D., & Goddard, Y. L. (2020). School Leadership and Teacher Collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 56(4). <https://doi.org/10.1177/0013161X19878744>
- Gumus, S., & Bellibas, M. S. (2020). Principal Leadership and Student Achievement. *International Journal of Educational Management*, 34(7). <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2019-0387>
- Hargreaves, A. (2020). *Collaborative Professionalism*. Corwin.
- Harris, A. (2021). Teacher Learning and Supervision. *School Leadership & Management*, 41(2). <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1889492>
- Hazi, H. M. (2021). Data-Driven Supervision. *Journal of Educational Administration*, 59(4). <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2020-0077>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2019). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw-Hill, 10(1).
- Ismail, H. N. (2019). Teachers' Perceptions of Principals' Instructional Leadership Practices. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(3). <https://doi.org/10.1177/1741143217730207>
- Kimball, S. M. (2019). Using Evaluation Data for Instructional Improvement. *American Journal of Education*, 125(4). <https://doi.org/10.1086/704069>
- Klar, H. W., & Brewer, C. A. (2021). Successful Leadership in High-Need Schools. *Educational Administration Quarterly*, 57(3). <https://doi.org/10.1177/0013161X20912639>
- Klein, E. J., & Riordan, M. (2021). Realizing the Potential of Instructional Supervision. *International Journal of Educational Research Open*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2020.100012>
- Kutsyuruba, B., & Walker, K. D. (2021). The Role of Trust in Principal-Teacher Relationships. *School Leadership & Management*, 41(3). <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1838436>
- Lee, M., & Hallinger, P. (2020). Principal Leadership and Teacher Professional Learning. *Asia Pacific Education Review*, 21(1). <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09606-5>
- Louis, K. S. (2019). Trust and Improvement. *Educational Administration Quarterly*, 55(4). <https://doi.org/10.1177/0013161X18809383>
- Lunsford, L. G. (2021). Supervising Academic Work: Supervisors' Perspectives. *Studies in Higher Education*, 46(5). <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1654453>
- Muijs, D. (2020). Improving Schools Through Data Use. *School Leadership & Management*, 40(2). <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1690700>
- Nolan, J. (2020). Reflective Practice in Supervision. *Reflective Practice*, 21(6). <https://doi.org/10.1080/14623943.2020.1804965>
- Nolan, J. F., & Hoover, L. A. (2020). *Teacher Supervision and Evaluation*. Wiley.
- Ovando, M. N. (2020). Building Capacity Through Instructional Supervision. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 15(1). <https://eric.ed.gov/?id=EJ1245502>
- Parylo, O. (2020). Teacher Evaluation and Supervision Models. *Education Policy Analysis Archives*, 28(1). <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4659>
- Pollock, K., & Hauseman, D. C. (2021). Leading with Data. *International Studies in Educational Administration*, 49(1). <https://cceam.net/wp-content/uploads/2021/06/ISEA-2021-Vol-49-1-Pollock-Hauseman.pdf>
- Reeves, D. B. (2020). *The Learning Leader: How to Focus School Improvement for Better Results*. ASCD.
- Robinson, V. M. J. (2020). *Reduce Change to Increase Improvement*. Corwin.
- Sergiovanni, T. J. (2020a). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2020b). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Wiley.
- Skedsmo, G. (2020). Forms of Instructional Supervision in Schools. *International Journal of Leadership in Education*, 23(1). <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1637544>
- Spillane, J. P. (2020). *Leading and Managing Instructional Improvement*. Wiley.
- Steinberg, M. P., & Sartain, L. (2021). Classroom Observations and Teacher Performance. *Educational*

- Researcher, 50(1). <https://doi.org/10.3102/0013189X20977705>
- Stosich, E. L. (2020). Data Use and Instructional Improvement. *Educational Administration Quarterly*, 56(5). <https://doi.org/10.1177/0013161X19887617>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & RND*. Alfabeta.
- Whitaker, T. (2021). *What Great Principals Do Differently*. Routledge.
- Xaba, M. I., & Malindi, M. J. (2022). Instructional Leadership Practices and Teacher Professionalism. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3). <https://doi.org/10.1177/17411432211066177>
- Youngs, P. (2020). Using Teacher Evaluation Data. *Educational Administration Quarterly*, 56(3). <https://doi.org/10.1177/0013161X19889195>
- Zepeda, S. J. (2021a). Effective Supervision for Teacher Development. *International Journal of Leadership in Education*, 24(4). <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1839219>
- Zepeda, S. J. (2021b). *Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts*. Routledge.
- Alvoid, L., & Black, W. L. (2020). *The Principal's Guide to Instructional Supervision*. ASCD.
- Arens, A. K., & Morin, A. J. S. (2019). Relations Between Teachers' Emotional Exhaustion and Students' Academic Achievement. *Journal of Educational Psychology*, 111(7). <https://doi.org/10.1037/edu0000345>
- Bastian, K. C., & Henry, G. T. (2020). Teacher Observation Systems and Feedback. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 42(1). <https://doi.org/10.3102/0162373719884062>
- Blase, J., & Blase, J. (2022). *Handbook of Instructional Leadership: How Successful Principals Promote Teaching and Learning*. Corwin.
- Blumberg, A. (2019). Supervisory Conferences: A Key Component. *Educational Leadership*, 76(7). <https://www.ascd.org/el/articles/supervisory-conferences-a-key-component>
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management*. SAGE Publications.
- Büyükgöze, H., & Çakmak, M. (2019). Instructional Supervision and Professional Development. *International Online Journal of Educational Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.15345/iojes.2019.01.009>
- Cansoy, R. (2019). The Effect of Instructional Leadership on Teacher Performance. *SAGE Open*, 9(3). <https://doi.org/10.1177/2158244019866297>
- Cosner, S. (2020). Leadership for Instructional Improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 19(1). <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1614085>
- Danielson, C. (2020). *Enhancing Professional Practice: A Framework for Teaching*. ASCD.
- Day, C., & Sammons, P. (2020). *Successful School Leadership*. Bloomsbury.
- Derrington, M. L. (2020). The Role of Reflection in Instructional Supervision. *Journal of Educational Supervision*, 3(1). <https://doi.org/10.31045/jes.3.1.4>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change*. Wiley.
- Gawlik, M. A. (2020). Instructional Leadership, Supervision, and Evaluation. *Education Policy Analysis Archives*, 28(1). <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4893>
- Glatthorn, A. A., Jailall, J. M., & Jailall, J. K. (2021). *The Principal as Curriculum Leader: Shaping What is Taught and Tested*. Corwin.
- Glickman, C. D. (2022). Developmental Supervision for Reflective Teaching. *NASSP Bulletin*, 106(1). <https://doi.org/10.1177/01926365211070262>
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2022). *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Pearson.
- Goddard, R. D., & Goddard, Y. L. (2020). School Leadership and Teacher Collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 56(4). <https://doi.org/10.1177/0013161X19878744>
- Gumus, S., & Bellibas, M. S. (2020). Principal Leadership and Student Achievement. *International Journal of Educational Management*, 34(7). <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2019-0387>

- Hargreaves, A. (2020). *Collaborative Professionalism*. Corwin.
- Harris, A. (2021). Teacher Learning and Supervision. *School Leadership & Management*, 41(2).
<https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1889492>
- Hazi, H. M. (2021). Data-Driven Supervision. *Journal of Educational Administration*, 59(4).
<https://doi.org/10.1108/JEA-04-2020-0077>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2019). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw-Hill, 10(1).
- Ismail, H. N. (2019). Teachers' Perceptions of Principals' Instructional Leadership Practices. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(3). <https://doi.org/10.1177/1741143217730207>
- Kimball, S. M. (2019). Using Evaluation Data for Instructional Improvement. *American Journal of Education*, 125(4). <https://doi.org/10.1086/704069>
- Klar, H. W., & Brewer, C. A. (2021). Successful Leadership in High-Need Schools. *Educational Administration Quarterly*, 57(3). <https://doi.org/10.1177/0013161X20912639>
- Klein, E. J., & Riordan, M. (2021). Realizing the Potential of Instructional Supervision. *International Journal of Educational Research Open*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2020.100012>
- Kutsyuruba, B., & Walker, K. D. (2021). The Role of Trust in Principal-Teacher Relationships. *School Leadership & Management*, 41(3). <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1838436>
- Lee, M., & Hallinger, P. (2020). Principal Leadership and Teacher Professional Learning. *Asia Pacific Education Review*, 21(1). <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09606-5>
- Louis, K. S. (2019). Trust and Improvement. *Educational Administration Quarterly*, 55(4).
<https://doi.org/10.1177/0013161X18809383>
- Lunsford, L. G. (2021). Supervising Academic Work: Supervisors' Perspectives. *Studies in Higher Education*, 46(5). <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1654453>
- Muijs, D. (2020). Improving Schools Through Data Use. *School Leadership & Management*, 40(2).
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1690700>
- Nolan, J. (2020). Reflective Practice in Supervision. *Reflective Practice*, 21(6).
<https://doi.org/10.1080/14623943.2020.1804965>
- Nolan, J. F., & Hoover, L. A. (2020). *Teacher Supervision and Evaluation*. Wiley.
- Ovando, M. N. (2020). Building Capacity Through Instructional Supervision. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 15(1). <https://eric.ed.gov/?id=EJ1245502>
- Parylo, O. (2020). Teacher Evaluation and Supervision Models. *Education Policy Analysis Archives*, 28(1). <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4659>
- Pollock, K., & Hauseman, D. C. (2021). Leading with Data. *International Studies in Educational Administration*, 49(1). <https://cceam.net/wp-content/uploads/2021/06/ISEA-2021-Vol-49-1-Pollock-Hauseman.pdf>
- Reeves, D. B. (2020). *The Learning Leader: How to Focus School Improvement for Better Results*. ASCD.
- Robinson, V. M. J. (2020). *Reduce Change to Increase Improvement*. Corwin.
- Sergiovanni, T. J. (2020a). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2020b). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Wiley.
- Skedsmo, G. (2020). Forms of Instructional Supervision in Schools. *International Journal of Leadership in Education*, 23(1). <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1637544>
- Spillane, J. P. (2020). *Leading and Managing Instructional Improvement*. Wiley.
- Steinberg, M. P., & Sartain, L. (2021). Classroom Observations and Teacher Performance. *Educational Researcher*, 50(1). <https://doi.org/10.3102/0013189X20977705>
- Stosich, E. L. (2020). Data Use and Instructional Improvement. *Educational Administration Quarterly*, 56(5). <https://doi.org/10.1177/0013161X19887617>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & RND*. Alfabeta.

Whitaker, T. (2021). *What Great Principals Do Differently*. Routledge.

Xaba, M. I., & Malindi, M. J. (2022). Instructional Leadership Practices and Teacher Professionalism. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3).

<https://doi.org/10.1177/17411432211066177>

Youngs, P. (2020). Using Teacher Evaluation Data. *Educational Administration Quarterly*, 56(3).

<https://doi.org/10.1177/0013161X19889195>

Zepeda, S. J. (2021a). Effective Supervision for Teacher Development. *International Journal of Leadership in Education*, 24(4). <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1839219>

Zepeda, S. J. (2021b). *Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts*. Routledge.