



MATERI BIMTEK PENGELOLAAN SUPERVISI MANAJERIAL

BIMBINGAN TEKNIS PENGUATAN KOMPETENSI PENGAWAS SEKOLAH

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
DIREKTORAT JENDERAL GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN
DIREKTORAT PEMBINAAN TENAGA KEPENDIDIKAN
PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH**

PENGELOLAAN SUPERVISI MANAJERIAL

A. Latar Belakang

Kemampuan seorang pengawas sekolah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya minimal mempunyai enam dimensi kompetensi, hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah yang menegaskan bahwa seorang pengawas harus memiliki 6 (enam) dimensi kompetensi minimal, yaitu kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan serta kompetensi sosial.

Permeneg PAN dan RB Nomor 21 tahun 2010 tentang jabatan pengawas dan angka kreditnya mengamanatkan bahwa jabatan fungsional Pengawas Sekolah adalah jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan supervisi akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Regulasi tersebut ditiadakanlanjuti oleh Peraturan bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01/III/PB/2011, Nomor 6 Tahun 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya serta Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 143 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya. Unsur-unsur kegiatan dalam supervisi akademik dan manajerial terdiri atas: 1) Penyusunan Program Supervisi; 2) Pelaksanaan Program Supervisi; 3) Evaluasi Hasil Pelaksanaan Program Supervisi; 4) Membimbing dan Melatih profesional Guru, dan: 5) Melaksanakan tugas di daerah khusus. Untuk mengetahui sejauh mana prestasi yang dapat diraih oleh jabatan fungsional pengawas sekolah dalam melaksanakan kegiatan unsur-unsur supervisi tersebut, seorang pengawas perlu memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai ruang lingkup tugas dan kriteria kinerja jabatan fungsional pengawas sekolah. Di samping

itu, perlu juga, memiliki kemampuan berpikir sistematis untuk memiliki Rencana Supervisi Manajerial (RPM) berdasarkan hasil identifikasi masalah pada sekolah binaan yang memberi kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Adapun regulasi ini sebagaimana telah direvisi dengan Permeneq PAN dan RB Nomor 14 tahun 2016 tentang jabatan pengawas dan angka kreditnya mengamanatkan bahwa jabatan fungsional Pengawas Sekolah adalah jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan supervisi akademik dan manajerial pada satuan pendidikan, tindak lanjutnya adalah Surat Edaran antara Kemendikbud dan Kepala BKN No. 01/Tahun 2016 dan No. 01/SE/XII/2016 Tanggal 13 Desember 2016.

Kompetensi pengawas sekolah pada dimensi supervisi manajerial, dalam Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 di atas terdiri dari delapan kompetensi yang harus dikuasai oleh seorang pengawas sekolah. Secara umum, supervisi manajerial merupakan serangkaian kegiatan profesional yang dilakukan oleh pengawas sekolah dalam rangka membantu kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pembelajaran dan pendidikan. Adapun titik berat supervisi manajerial terletak pada pengamatan aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah.

Permeneq PAN dan RB Nomor 14 tahun 2016 tentang jabatan pengawas dan angka kreditnya juga mengamanatkan bahwa tugas pokok Pengawas Sekolah adalah melaksanakan tugas supervisi akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program supervisi, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional Guru, evaluasi hasil pelaksanaan program supervisi, dan pelaksanaan tugas supervisi di daerah khusus. Kewajiban Pengawas Sekolah dalam melaksanakan tugas adalah: menyusun program supervisi, melaksanakan program supervisi, melaksanakan evaluasi hasil pelaksanaan program supervisi dan membimbing dan melatih profesional Guru.

Bahan ajar supervisi manajerial ini membahas tiga hal pokok, yaitu (1). penggunaan metode dan teknik supervisi manajerial dalam pembinaan sekolah; (2). pembinaan pengelolaan dan administrasi sekolah berdasarkan manajemen mutu; dan (3). pelaporan hasil pembinaan supervisi manajerial.

B. Kompetensi yang Diharapkan

Kompetensi Pengawas Sekolah berdasarkan Permendiknas No. 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah yang harus dikuasai oleh seorang pengawas pada dimensi kompetensi supervisi manajerial adalah:

1. menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah;
2. menyusun program supervisi berdasarkan visi, misi, tujuan dan program pendidikan di sekolah;
3. menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi supervisi di sekolah;
4. menyusun laporan hasil-hasil supervisi dan menindaklanjutinya untuk perbaikan program supervisi berikutnya di sekolah;
5. membina kepala sekolah dalam pengelolaan satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah;
6. membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah;
7. mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah; dan
8. memantau pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah.

C. Indikator Pencapaian Kompetensi

- ✧ KOMPETENSI: peserta bimtek memiliki kemampuan pemahaman yang komprehensif tentang pengelolaan supervisi manajerial.

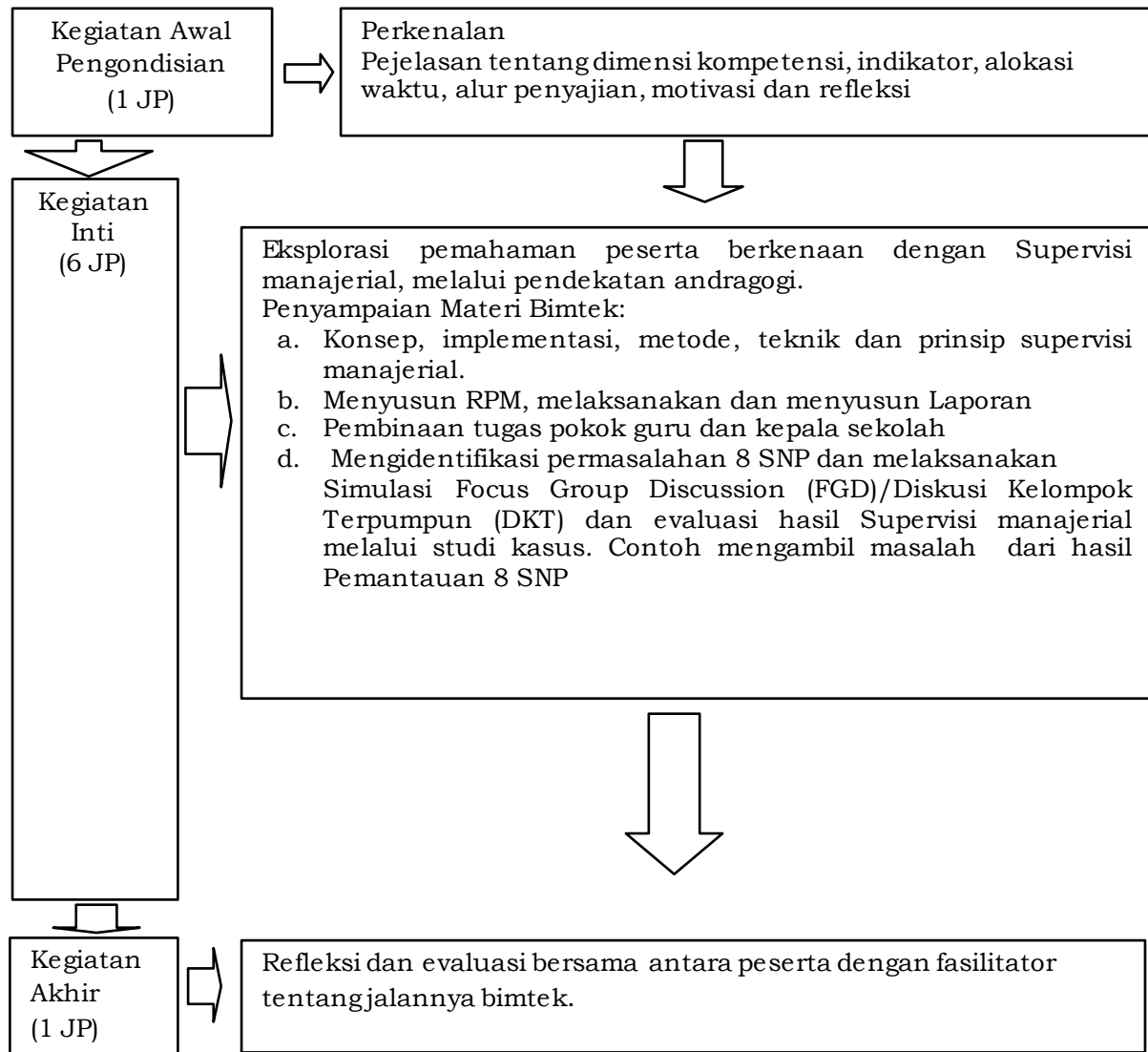
INDIKATOR peserta bimtek terampil:

- ✧ mengidentifikasi metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi;
- ✧ menyusun metode kerja dan instrumen pelaksanaan supervisi;
- ✧ menyusun laporan hasil supervisi;
- ✧ menyusun Rencana Supervisi Manajerial (RPM) untuk pembinaan kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan;
- ✧ menyusun Rencana Supervisi Manajerial (RPM) untuk pembinaan kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah;
- ✧ menyusun Rencana Supervisi Manajerial (RPM) untuk Pembinaan Guru dan Kepala Sekolah dalam Merefleksikan Pelaksanaan Tugas Pokok; dan
- ✧ melaksanakan pemantauan pelaksanaan SNP (penyusunan instrumen, pengumpulan data, pengolahan data, dan tindak lanjut).

D. Ruang Lingkup Materi dan Alokasi Waktu

No	Materi Pengelolaan Supervisi Manajerial	In-1
1	Implementasi metode, teknik, dan prinsip, supervisi manajerial	2 JP
2	Pembinaan KS dalam pengelolaan administrasi sekolah, (menyusun RPM, melaksanakan, menyusun laporan)	2 JP
3	Pembinaan Guru dan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Tugas Pokok	2 JP
4	Pemantauan pelaksanaan SNP	2 JP
Jumlah		8 JP

E. Langkah-langkah Pembelajaran



Gambar 1. Skema skenario pembelajaran

F. Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan Belajar 1

Penggunaan Metode dan Teknik Supervisi Manajerial dalam Pembinaan Sekolah

a. Pengantar

Kegiatan Belajar 1 berisi aktivitas Supervisi manajerial yang harus dilakukan seorang pengawas sekolah. Supervisi ini diharapkan mampu meningkatkan mutu sekolah dan pendidikan secara umum, dan secara spesifik supervisi ditujukan untuk meningkatkan mutu sekolah dilihat dari segi pengelolaannya. Supervisi ini sama pentingnya dengan supervisi akademik yang sasarannya adalah guru dan pembelajaran. Tanpa pengelolaan sekolah yang baik, tentu tidak akan tercipta iklim yang mendukung guru bekerja dengan baik.

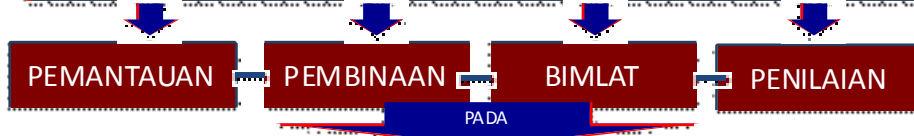
b. Uraian Materi

1) Pengertian Supervisi Manajerial


Supervisi adalah kegiatan profesional yang dilakukan oleh pengawas sekolah dalam rangka membantu kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Supervisi manajerial menitikberatkan pada pengamatan terhadap aspek-aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksanannya pembelajaran. Dalam supervisi manajerial, pengawas sekolah berperan sebagai kolaborator, asesor, evaluator, dan narasumber secara bersamaan atau bergantian. Supervisi manajerial dilaksanakan berdasarkan pendekatan proses yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan tindak lanjut.

PROGRAM PENGAWASAN MANAJERIAL

Pengawasan manajerial merupakan pengawasan yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas:




aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah dalam mendukung terlaksananya proses pembelajaran.

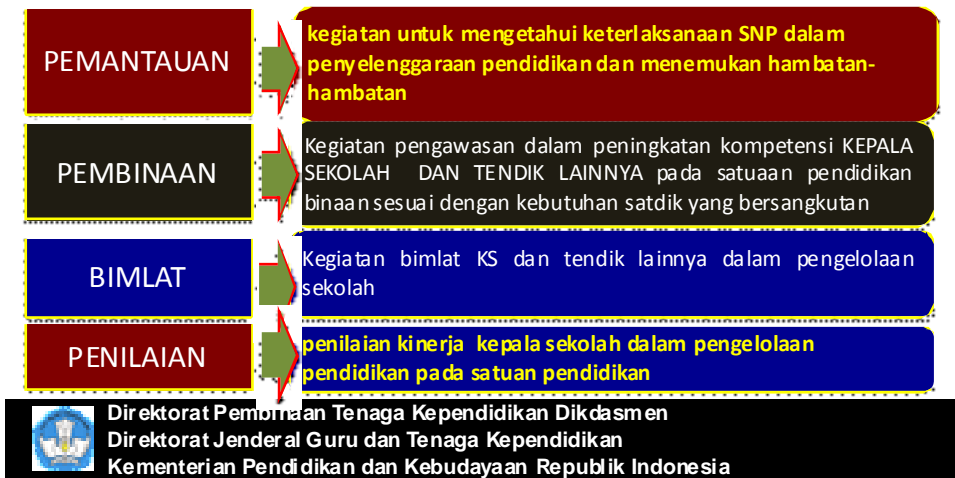

 Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Dikdasmen
 Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan
 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

PELAKSANAAN PENGAWASAN




 Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Dikdasmen
 Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan
 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

PENGAWASAN MANAJERIAL



2) Prinsip-Prinsip, Metode dan Teknik Supervisi Manajerial

a) Prinsip-Prinsip Supervisi Manajerial

Prinsip-prinsip supervisi manajerial pada hakekatnya tidak jauh berbeda dengan supervisi akademik, yang membedakan hanyalah pada aspeknya. Supervisi manajerial lebih terfokus pada aspek manajerialnya. Beberapa prinsip tersebut, antara lain:

(1) Tidak otoriter

Seorang supervisor tidak bertindak sebagai atasan dan kepala sekolah/guru sebagai bawahan.

(2) Harmonis

Supervisi harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang kolegial dan terbuka.

(3) Berkesinambungan

Supervisi harus dilakukan secara berkelanjutan atau terus menerus dan bukan sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu berdasarkan situasi dan kondisi.

(4) Demokratis

Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi. Titik tekan supervisi yang demokratis adalah aktif dan kooperatif.

(5) Integral.

Program dan pelaksanaan supervisi harus dilakukan secara terpadu dengan mempertimbangkan berbagai aspek dan melibatkan berbagai unsur untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

(6) Komprehensif.

Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek supervisi yang saling berkaitan.

(7) Konstruktif.

Supervisi bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan-kesalahan kepala sekolah/guru tetapi untuk membangun motivasi dan memperbaiki kondisi.

(8) Obyektif

Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi keberhasilan program supervisi harus berdasarkan persoalan dan kebutuhan nyata dan masalah yang dihadapi sekolah.

b) Metode Supervisi Manajerial

Berikut ini diuraikan tentang beberapa metode supervisi manajerial, yaitu: monitoring dan evaluasi, FGD/DKT, metode Delphi, dan *workshop*.

(1) Monitoring dan Evaluasi

Metode utama yang harus dilakukan oleh pengawas sekolah dalam supervisi manajerial adalah monitoring dan evaluasi.

(a) Monitoring

Monitoring adalah suatu kegiatan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah, apakah sudah sesuai dengan rencana, program, dan/atau standar yang telah ditetapkan, serta menemukan hambatan-hambatan yang harus diatasi dalam pelaksanaan program (Rochiat,

2008: 115). Monitoring lebih berpusat pada pengontrolan selama program berjalan dan lebih bersifat klinis. Melalui monitoring, dapat diperoleh umpan balik bagi sekolah atau pihak lain yang terkait untuk menyukseskan ketercapaian tujuan. Aspek-aspek yang dicermati dalam monitoring adalah hal-hal yang dikembangkan dan dijalankan dalam Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Dalam melakukan monitoring ini tentunya pengawas harus melengkapi diri dengan perangkat atau daftar isian yang memuat seluruh indikator sekolah yang harus diamati dan dinilai.

(b) Evaluasi

Kegiatan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana kesuksesan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah atau sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu. Tujuan evaluasi utamanya adalah untuk (a) mengetahui tingkat keterlaksanaan program, (b) mengetahui keberhasilan program, (c) mendapatkan bahan/masukan dalam perencanaan tahun berikutnya, dan (d) memberi *justifikasi* terhadap sekolah.

c) FGD atau Diskusi Kelompok Terpumpun (DKT)

Hasil monitoring yang dilakukan pengawas hendaknya disampaikan secara terbuka kepada pihak sekolah, terutama kepala sekolah, komite sekolah dan guru. Secara bersama-sama pihak sekolah dapat melakukan refleksi terhadap data yang ada, dan menemukan sendiri faktor-faktor penghambat serta pendukung yang selama ini mereka temukan. Forum untuk ini dapat berbentuk DKT yang melibatkan unsur-unsur *stakeholder* sekolah. Diskusi kelompok

terfokus ini dapat dilakukan dalam beberapa putaran sesuai dengan kebutuhan. Tujuan DKT adalah untuk menyatukan pandangan semua *stakeholder* mengenai realitas kondisi (kekuatan dan kelemahan) sekolah, serta menentukan langkah-langkah strategis maupun operasional yang akan diambil untuk memajukan sekolah. Peran pengawas dalam hal ini adalah sebagai fasilitator sekaligus menjadi narasumber apabila diperlukan, untuk memberikan masukan berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya.

Agar DKT dapat berjalan efektif, maka diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

- (1) Sebelum DKT dilaksanakan, semua peserta sudah mengetahui maksud diskusi serta permasalahan yang akan dibahas.
- (2) Peserta DKT hendaknya mewakili berbagai unsur, sehingga diperoleh pandangan yang beragam dan komprehensif.
- (3) Pimpinan DKT hendaknya akomodatif dan berusaha menggali pikiran/pandangan peserta dari sudut pandangan masing-masing unsur.
- (4) Notulen hendaknya benar-benar teliti dalam mendokumentasikan usulan atau pandangan semua pihak.
- (5) Pimpinan DKT hendaknya mampu mengontrol waktu secara efektif, dan mengarahkan pembicaraan agar tetap fokus pada permasalahan.
- (6) Apabila dalam satu pertemuan belum diperoleh kesimpulan atau kesepakatan, maka dapat dilanjutkan pada putaran berikutnya. Untuk ini diperlukan catatan mengenai hal-hal yang telah dan belum disepakati.

Metode Delphi

Metode Delphi dapat digunakan oleh pengawas dalam membantu pihak sekolah merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah. Sesuai

dengan konsep MBS, dalam merumuskan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) sekolah harus memiliki rumusan visi, misi, dan tujuan yang jelas dan realistis yang digali dari kondisi sekolah, peserta didik, potensi daerah, serta pandangan seluruh *stakeholder*.

Metode Delphi dapat disampaikan oleh pengawas kepada kepala sekolah ketika hendak mengambil keputusan yang melibatkan banyak pihak. Langkah-langkahnya menurut Gordon (1976: 26-27) adalah sebagai berikut:

- (1) mengidentifikasi individu atau pihak-pihak yang dianggap memahami persoalan dan hendak dimintai pendapatnya mengenai pengembangan sekolah; masing-masing pihak diminta mengajukan pendapatnya secara tertulis tanpa disertai nama/identitas;
- (2) mengumpulkan pendapat yang masuk, dan membuat daftar urutannya sesuai dengan jumlah orang yang berpendapat sama;
- (3) menyampaikan kembali daftar rumusan pendapat dari berbagai pihak tersebut untuk diberikan urutan prioritasnya;
- (4) mengumpulkan kembali urutan prioritas menurut peserta, dan menyampaikan hasil akhir prioritas keputusan dari seluruh peserta yang dimintai pendapatnya.

d) *Workshop*

Workshop atau lokakarya merupakan salah satu metode yang dapat ditempuh pengawas dalam melakukan supervisi manajerial. Metode ini tentunya bersifat kelompok dan dapat melibatkan beberapa kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan/atau perwakilan komite sekolah. Penyelenggaraan *workshop* ini tentu disesuaikan dengan tujuan atau urgensinya, dan dapat diselenggarakan bersama dengan Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), Kelompok Kerja

Kepala Sekolah (KKKS), Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS), Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS) atau organisasi sejenis lainnya. Sebagai contoh, pengawas dapat mengambil inisiatif untuk mengadakan *workshop* tentang pengembangan KTSP, sistem administrasi, peran serta masyarakat, sistem penilaian dan sebagainya.

Agar pelaksanaan *workshop* berjalan efektif, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut.

- (a) Menentukan materi atau substansi yang akan dibahas dalam *workshop*. Materi *workshop* biasanya terkait dengan sesuatu yang bersifat praktis, walaupun tidak terlepas dari kajian teori yang diperlukan sebagai acuannya.
- (b) Menentukan peserta. Peserta *workshop* hendaknya mereka yang terkait dengan materi yang dibahas.
- (c) Menentukan penyaji yang membawakan kertas kerja. Kriteria penyaji *workshop* antara lain:
 - seorang praktisi yang benar-benar melakukan hal yang dibahas.
 - memiliki pemahaman dan teori yang memadai.
 - memiliki kemampuan menulis kertas kerja, disertai contoh-contoh praktisnya.
 - memiliki kemampuan presentasi yang baik.
 - memiliki kemampuan untuk memfasilitasi/membimbing peserta.
 - mengalokasikan waktu yang cukup.
 - mempersiapkan sarana dan fasilitas yang memadai

3) Teknik Supervisi Manajerial

Dalam pelaksanaan supervisi manajerial, pengawas dapat menerapkan teknik supervisi individual dan kelompok. Teknik supervisi individual di sini adalah pelaksanaan supervisi yang diberikan kepada kepala sekolah atau personil lainnya yang mempunyai masalah khusus dan bersifat perorangan.

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Para kepala sekolah yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dikelompokkan atau dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi.

C. Latihan

LK.01.

Setelah Bapak/Ibu membaca materi di atas, kerjakan latihan dengan menggunakan B2.LK 01 di bawah ini.

MARI DISKUSIKAN

1. Bualah kelompok 8: kelompok besar.
2. Beri nama kelompok sesuai dengan Standar yang didiskusikan:
 - ✧ Kelompok I: Standar Kompetensi Lulusan
 - ✧ Kelompok II: Standar Isi
 - ✧ Kelompok III: Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah
 - ✧ Kelompok IV: Standar Penilaian Pendidikan Dasar dan Menengah
 - ✧ Kelompok V: Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan
 - ✧ Kelompok VI: Standar Sarana dan Prasarana
 - ✧ Kelompok VII: Standar Pembiayaan
 - ✧ Kelompok VIII: Standar Pengelolaan
3. Gunakan format identifikasi SNP, kemudian presentasikan.



Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Dikdasmen
 Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan
 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

FORMAT IDENTIFIKASI SNP

SNP	KOMPONEN YANG PERLU DIPANTAU	KONDISI IDEAL
Standar Kompetensi Lulusan	
Standar Isi		
Standar Proses		
Standar Penilaian		
Standar PTK		
Standar Sarana dan Prasarana		
Standar Pembiayaan		
Standar Pengelolaan		



Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Dikdasmen
 Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan
 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

B2.LK.02. Buatlah Laporan Hasil Pemantauan Pelaksanaan SNP

Contoh format laporan

NAMA SEKOLAH : NAMA :
 PENGAWAS
 SEKOLAH
 NAMA KEPALA : TAHUN :
 SEKOLAH
 ALAMAT :
 SEKOLAH

Nomor	Materi/Aspek	Kegiatan	Sasaran	Target	Ketercapaian	Hambatan	Waktu dan Tempat

MARI BERLATIH B2. LK 03

1. IDENTIFIKASI DAN TENTUKAN TOPIK PENGAWASAN
2. TENTUKAN PROGRAM YANG DIJALANKAN (PEMBINAAN, BIMLAT, ATAU PEMANTAUAN):
3. BUATLAH RPM SESUAI DENGAN FORMAT YANG TELAH DITETAPKAN



Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Dikdasmen
 Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan
 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

Contoh format:

RENCANA PENGAWASAN MANAJERIAL (RPM)
 KEGIATAN SUPERVISI:.....

NAMA SEKOLAH : NAMA :
 PENGAWAS
 SEKOLAH

NAMA KEPALA : TAHUN :
 SEKOLAH :
 ALAMAT :
 SEKOLAH :

URAIAN KEGIATAN	TUJUAN	INDIKATOR KEBERHASILAN	METODE /TEKNIK	SKENARIO KEGIATAN	SUMBER DAYA	PENILAIAN	RENCANA TINDAK	NAMA GURU/KS
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

KETERANGAN:

- (1) Diisi dengan uraian kegiatan Pembinaan/Pemantauan Pelaksanaan SNP/Penilaian Kinerja /Pembimbingan dan Pelatihan Profesionalisme guru dan/atau Kepala Sekolah).
- (2) Diisi dengan uraian proses dan kompetensi yang akan dicapai melalui kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan uraian pada kolom (1)
- (3) Diisi dengan uraian kemampuan/kompetensi yang akan dicapai oleh guru/kepala sekolah sasaran
- (4) Diisi dengan metode/teknik/cara
- (5) Diisi dengan scenario kegiatan (kegiatan pendahuluan, Inti, dan kegiatan penutup)
- (6) Diisi dengan jenis/bentuk dan instrument penilaian yang digunakan untuk mengukur keberhasilan
- (7) Diisi dengan uraian rencana tindak yang akan dilakukan apabila tingkat keberhasilan belum memadai
- (8) Diisi dengan rencana tindak yang akan dilakukan
- (9) Diisi dengan nama guru (apabila jumlah sedikit) atau terlampir apabila gurunya banyak.

B2.LK 04

Mari Simulasi FGD

Setiap kelompok lakukan langkah-langkah sebagai berikut:

Berdasarkan hasil pemantauan pelaksanaan SNP sesuai Program Pengawasan Tahun 2016, buatlah rancangan simulasi/praktik pemecahan masalah dengan menggunakan metode FGD. Standar yang bapak/ibu pilih harus sama dengan standar yang telah dipilih sebelumnya. Setelah itu pilih satu masalah yang paling penting menurut bapak/ibu, menggunakan metode FGD dengan langkah sebagai berikut:

1. **Menentukan peran dan tugas peserta (moderator dan notulis).**
2. **Menentukan salah satu topik/masalah yang akan dibahas.**

3. **Menginventarisasi peserta dari berbagai unsur (Contoh: unsur pengawas, kepala sekolah, wakasek, guru, dsb.).**
4. **Mencatat/mendokumentasikan pertanyaan dan jawaban, usulan atau pandangan semua peserta yang terlibat (notulen).**
5. **Mengontrol waktu secara efektif, dan mengarahkan pembicaraan agar tetap fokus pada permasalahan (Moderator/pimpinan).**
6. **Menyusun kesimpulan.**

PETUNJUK:

BUATLAH KELOMPOK KECIL BERANGGOTAKAN 2 (DUA) ORANG.

- **Buatlah LAPORAN HASIL PENGAWASAN DALAM pemantauan salah satu SNP.**

Setiap kelompok lakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. **Baca (kaji) hasil LAPORAN pelaksanaan program pengawasan pada tabel Evaluasi Hasil Pelaksanaan Program Pengawasan Tahun 2016.**
2. **Buatlah LAPORAN EVALUASI HASIL PELAKSANAAN pemantauan SNP berdasarkan Evaluasi Hasil Pengawasan Tahun 2016.**



Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Dikdasmen
 Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan
 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

F.

Rangkuman

1. Supervisi manajerial merupakan upaya yang dilakukan pengawas sekolah untuk membina kepala sekolah dan warga sekolah dalam pengelolaan sekolah.
2. Aktivitas pengawas sekolah dalam supervisi manajerial mencakup kegiatan (a) membimbing penyusunan dan perumusan berbagai pedoman, panduan, kebijakan atau program sekolah, (b) memonitor, hal-hal yang sudah jelas aturannya, (c) membina, pelaksanaan hal-hal yang perlu inisiatif sekolah, dan (d) mengevaluasi ketersediaan perangkat keterlaksanaan program.
3. Untuk melaksanakan supervisi manajerial pengawas sekolah perlu memahami prinsip-prinsip, metode dan teknik serta menerapkannya sesuai dengan permasalahan dan tujuan yang hendak dicapai.
4. Sasaran supervisi manajerial adalah pengelolaan sekolah, meliputi perencanaan, pelaksanaan rencana kerja, supervisi dan evaluasi, kepemimpinan dan sistem informasi manajemen.

G. Refleksi

Setelah melaksanakan KB 1, lakukanlah refleksi dengan menjawab pertanyaan berikut ini:

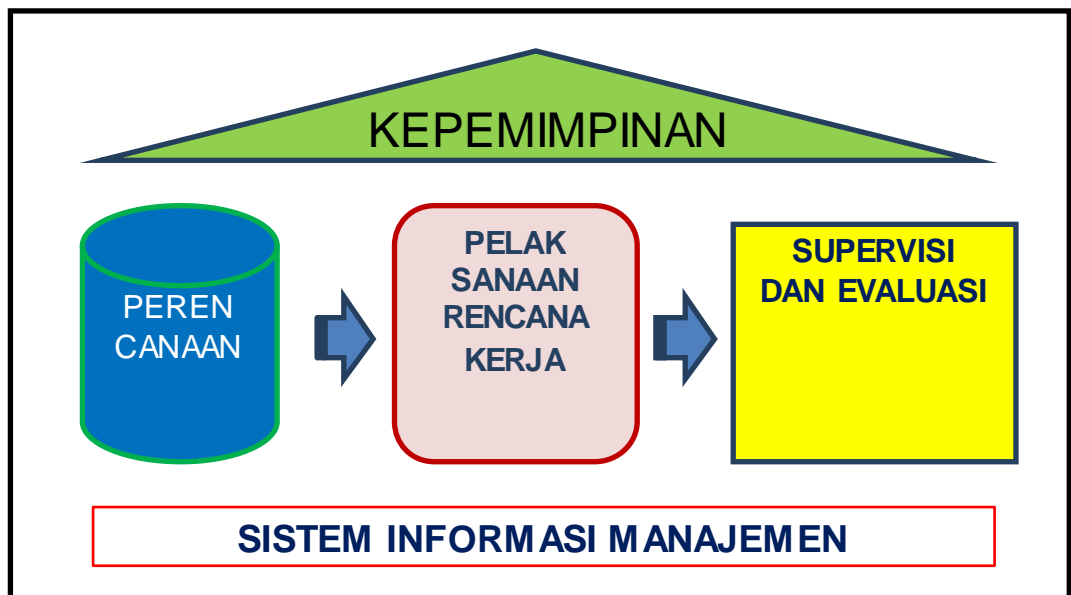
1. Apa yang Bapak/Ibu pahami setelah mempelajari materi ini?
2. Pengalaman penting apa yang Bapak/Ibu peroleh setelah mempelajari materi ini?
3. Apa manfaat materi ini terhadap tugas Bapak/Ibu sebagai pengawas sekolah?
4. Apa rencana tindak lanjut yang akan Bapak/Ibu lakukan setelah kegiatan ini?

Kegiatan Belajar 2

Pembinaan Pengelolaan dan Administrasi Satuan Pendidikan

A. Pengantar

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan yang berkenaan langsung dengan ranah kompetensi pengawas sekolah dalam pembinaan untuk mengelola sekolah binaannya meliputi: (a) perencanaan program; (b) pelaksanaan rencana kerja; (c) supervisi dan evaluasi; (d) kepemimpinan; dan (e) sistem informasi manajemen. Kelima hal ini dapat digambarkan seperti gambar di bawah ini.



Gambar 2. Unsur-unsur dalam Pengelolaan Sekolah

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam pengelolaan sekolah terdapat tiga elemen pokok, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan supervisi serta evaluasi. Agar ketiga elemen tersebut berjalan dengan baik, diperlukan adanya kepemimpinan yang memandu dan mengarahkan, serta dukungan sistem informasi manajemen yang baik.

B. Uraian Materi

1. Program Supervisi

Penyusunan Program Pengawasan Manajerial merupakan kegiatan menyusun pedoman pelaksanaan tugas pokok setiap pengawas sekolah dalam melaksanakan supervisi manajerial pada sekolah binaan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut secara terarah, terencana dan berkesinambungan berdasarkan hasil evaluasi yang komprehensif sekolah/madrasah pada tahun pelajaran sebelumnya.

Ruang lingkup program supervisi manajerial terdiri dari program pembinaan guru dan/atau kepala sekolah, program pemantauan pelaksanaan SNP, program penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah, program pembimbingan dan pelatihan profesionalisme guru dan/atau kepala sekolah.

Adapun sistematika Program Pengawasan adalah sebagai berikut:

- a. Halaman judul yang memuat identitas
- b. Lembar pengesahan
- c. Kata pengantar
- d. Daftar isi
- e. Daftar tabel
- f. Daftar gambar (bila ada)
- g. Daftar lampiran

Bab I Pendahuluan, memuat sub-bab:

- a. Latar belakang
- b. Landasan hukum
- c. Visi, misi dan tujuan
- d. Sasaran dan strategi
- e. Alur kegiatan
- f. Ruang lingkup

g. Manfaat

Bab II Evaluasi Hasil pelaksanaan program kegiatan pengawasan tahun sebelumnya, memuat sub judul :

- a. Identifikasi hasil pengawasan tahun sebelumnya
- b. Evaluasi hasil pengawasan tahun sebelumnya
- c. Tindak lanjut hasil pengawasan, Sebagai acuan dalam penyusunan program tahunan

Bab III Program Tahunan Pengawasan Sekolah memuat sub judul:

- a. Pembinaan guru, Kepala Sekolah dan Tenaga Kependidikan lainnya;
- b. Pemantauan pelaksanaan 8 SNP
- c..Penilaian kinerja guru dan/atau kepala sekolah

Bab IV Program Semester Pengawasan Sekolah memuat:

- a. Program Semester Januari-Juni
- b. Program Semester Juli-Desember
 - Merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari program tahunan pengawasan
 - Dibuat untuk semua sekolah binaan
 - Dalam bab ini diuraikan besaran umum program semester
 - Uraian lebih rinci dapat dibuat dalam lampiran yang terpisah

Bab V. Rencana Pengawasan Akademik dan Manajerial

a. RPA

b. RPM

- RPA merupakan rencana kegiatan pengawasan tatap muka pengawas sekolah dengan sasaran guru mata pelajaran atau rumpun mata pelajaran secara individu maupun kelompok (KKG/MGMP)
- RPM merupakan rencana kegiatan pengawasan tatap muka pengawas sekolah/madrasah dengan sasaran kepala sekolah binaan secara individu maupun kelompok (MKKS/KKKS).

□ RPA dan RPM merupakan uraian kegiatan dalam aspek/materi program pengawasan semester.

Bab VI Penutup

Memuat uraian tentang gambaran singkat program pengawasan dan harapan keterlaksanaannya.

Pada Lampiran, memuat:

- a. Program Semester Januari-Juni
- b. Program Semester Juli-Desember
- c. RPA
- d. RPM
- e. Jadwal
- f. Surat Perintah Melaksanakan Tugas Kepengawasan
- g. Instrumen yang digunakan

Format Program Pengawasan Sekolah/Madrasah dalam bentuk matriks

Berikut ini adalah contoh format program pengawasan yang disajikan dalam bentuk matriks.

Contoh Format Program Pengawasan

No.	Aspek/masalah	Tujuan dan Sasaran	Indikator Keberhasilan	Strategi/ Metode/ teknik	Skenario kegiatan	Sumber Daya	Penilaian/ Instrumen	Renca na Tindak Lanjut	Jad wal kerja
A	1.								
B.	1.								

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam penilaian program pengawasan sebagai berikut:

1. Bagian (2), Bab I Pendahuluan

Memuat: Latar belakang masalah, Landasan hukum, Visi, Misi dan Tujuan, Sasaran dan Strategi, Alur Kegiatan, Ruang lingkup, dan manfaat.

2. Bagian (3), Bab II Evaluasi hasil pelaksanaan program kegiatan pengawasan tahun sebelumnya

Memuat identifikasi hasil pengawasan (tahun sebelumnya), Tindak lanjut hasil pengawasan (sebagai acuan dalam penyusunan program tahunan)

3. Bagian (4), Bab III Program Tahunan Pengawasan Sekolah

Memuat: Pembinaan guru, Kepala Sekolah, dan tenaga kependidikan lainnya (Tenaga Administrasi Sekolah, Pustakawan, Laboran, Prodi, Kepala Bengkel)

4. Bagian (5), Bab IV Program Semester

Memuat: Program semester Januari-Juni, Program semester Juli-Desember

5. Bagian 6, Bab V Rencana Pengawasan Akademik dan Manajerial

Memuat: Rencana Pengawasan Akademik dan Rencana Pengawasan Manajerial

6. Bagian 7, Bab VI Penutup

Memuat uraian tentang kesimpulan program pengawasan dan harapan penyusun.

2. Program Semester Pengawasan Sekolah

Program semester pengawasan sekolah merupakan bagian dari program tahunan yang tidak terpisah satu sama lain, terdiri dari program pengawasan semester I dan semester II, sehingga program semester merupakan lanjutan dari BAB III Program Tahunan. Program semester merupakan bagian dari program tahunan yang berupa Rencana Pengawasan Akademik (RPA) dan Rencana Pengawasan Manajerial (RPM) yang harus dilengkapi dengan lampiran-lampiran yang diperlukan untuk melaksanakan pengawasan.

Setiap pengawas sekolah harus membuat program semester pengawasan untuk setiap sekolah binaan. Bahan ajar ini menjelaskan tentang Rencana Pengawasan Manajerial (RPM).

Format sistematika program semester untuk setiap sekolah binaan adalah sebagai berikut.

1. IDENTITAS SEKOLAH

Sekolah/Madrasah :.....
 Kepala Sekolah :.....
 Alamat Sekolah :.....
 Semester :.....
 Tahun Pelajaran :.....

2. VISI DAN MISI SEKOLAH BINAAN.....

3. IDENTIFIKASI MASALAH.....

4. PROGRAM SEMESTER PELAKSANAAN MANAJERIAL

No	Aspek/Materi Pengawasan	Tujuan	Sasaran	Target Keberhasilan	Indikator Keberhasilan	Metode Kerja	Jadwal (Waktu dan Tempat)
1.							
2.							
3.							

.....,2017

Mengetahui KORWAS

Pengawas Sekolah

.....
 NIP :

.....
 NIP :

3. Aspek/Materi Supervisi Manajerial

Aspek/materi supervisi manajerial pengawas sekolah pada sekolah binaan dalam pengelolaan sekolah mengacu pada standar pengelolaan sekolah seperti pada tabel berikut.

Aspek/materi supervisi manajerial pada standar pengelolaan meliputi:

a. Peserta didik dan Alumni

Perencanaan, pelaksanaan dan supervisi peserta didik mengacu pada peraturan PPDB, daya tampung, dan struktur kepanitiaan, menginformasikan peraturan PPDB termasuk penerimaan peserta didik pindahan dan kriterianya yang terlebih dahulu diputuskan dalam rapat dewan pendidik, pelaksanaan orientasi peserta didik baru, pelayanan bimbingan konseling, kegiatan ekstra kurikuler, pembinaan prestasi peserta didik, penghargaan peserta didik berprestasi, penelusuran dan pendayagunaan alumni.

b. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan

Perencanaan, pelaksanaan dan supervisi meliputi perencanaan pengembangan KTSP yang mengacu pada SKL, Standar Isi, Standar Penilaian, dan kerangka dasar dan struktur kurikulum masing jenjang dan pedoman implementasi kurikulum, secara periodik sebelum tahun ajaran baru dan/atau sebelum awal semester, dalam pelaksanaan pengembangan dokumen disosialisasikan kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat peduli pendidikan serta supervisi pengembangan dokumen KTSP melibatkan pengawas sekolah, dewan pendidik dan komite sekolah.

c. Kalender Pendidikan

Perencanaan, pelaksanaan dan supervisi kalender akademik yang mengatur waktu kegiatan pembelajaran peserta didik selama 1 (satu) tahun pelajaran yang dirinci persemester, per bulan, dan per minggu dengan mengacu kepada jbaran rinci dan rencana kerja jangka menengah, dalam pelaksanaannya harus mengacu pada KTSP dan diawasi oleh seluruh warga sekolah dibawah tanggung jawab kepala sekolah.

d. Program Pembelajaran

Perencanaan, pelaksanaan, dan supervisi program pembelajaran pada satuan pendidikan harus mengacu pada KTSP, sesuai dengan silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) masing-masing jenjang standar proses.

e. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Perencanaan, pelaksanaan dan supervisi pendidik dan tenaga kependidikan diawali dengan pemenuhan kebutuhan pendidik, pemberdayaan pendidik yang dilaksanakan sepanjang tahun pelajaran, pengembangan pendidik sesuai dengan kalender pendidikan untuk peningkatan kompetensi profesional melalui studi lanjut, lokakarya, seminar, pelatihan, dan/atau penelitian sesuai dengan kompetensi serta supervisi pengembangan pendidik dilakukan dibawah koordinasi kepala sekolah/madrasah, dan penghargaan pendidik berdasarkan kemanfaatan, kepatutan, profesionalisme yang mengacu pada Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

f. Sarana dan Prasarana

Perencanaan, pelaksanaan, dan supervisi sarana dan prasarana di sekolah/madrasah meliputi pengadaan, pemanfaatan, pemeliharaan, pengembangan ruang kelas, laboratorium, perpustakaan dan fasilitas fisik lainnya mengacu pada standar sarana dan prasarana, dengan cara pemantauan langsung dan studi dokumentasi sesuai dengan kebutuhan dan pengadaan.

g. Budaya dan Suasana Pembelajaran

Perencanaan, pelaksanaan dan supervisi pengembangan budaya sekolah meliputi penciptaan suasana, iklim, dan lingkungan sekolah/madrasah yang bersih, aman, dan sehat, nyaman dan ramah untuk pembelajaran yang menyenangkan dan efektif mengacu pada visi dan misi sekolah/madrasah, termasuk kode etik di sekolah yang diputuskan dalam rapat dewan pendidik dengan mempertimbangkan komite sekolah, disosialisasikan, dan hasilnya diadministrasikan secara tertulis oleh kepala sekolah/madrasah.

h. Peran Serta Masyarakat

Perencanaan, pelaksanaan, dan supervisi peran serta masyarakat yang dilakukan oleh sekolah madrasah mengacu pada visi, misi sekolah/madrasah melalui kerjasama dengan masyarakat pendukung sekolah/madrasah, satuan pendidikan lainnya, dunia usaha dan dunia industri dalam pengelolaan sekolah.

i. Akreditasi

Perencanaan akreditasi dilakukan oleh sekolah/madrasah dengan membentuk tim evaluasi diri, yang dalam pelaksanaan akreditasi tim evaluasi diri tersebut menginformasikan kepada semua warga sekolah setahun sebelum waktu akreditasi/reakreditasi, menyiapkan bahan-bahan yang diperlukan untuk pelaksanaan evaluasi diri dan pengisian borang akreditasi secara berkelanjutan setiap tahun yang didampingi oleh kepala sekolah/madrasah dan pengawas sekolah, serta dalam supervisinya termasuk peningkatan status akreditasi diinformasikan melalui berbagai media kepada pihak-pihak pemangku kepentingan.

4. Pelaksanaan Supervisi Manajerial

Pelaksanaan supervisi manajerial oleh pengawas saat ini kedepan diberi tambahan tugas berupa pendampingan kepada sekolah binaan berupa implementasi Kurikulum 2013 yang serentak diimplementasikan di seluruh sekolah di Indonesia. Pengawas harus melakukan konsentrasi supervisi manajerial bukan saja tentang pengelolaan dan administrasi pelaksanaan kurikulum lama (KTSP 2006), tetapi harus melakukan supervisi pada implementasi Kurikulum 2013, di antaranya:

- a. manajemen KTSP 2013 dan pembelajaran saintifik;
- b. manajemen ekstrakurikuler wajib dan pilihan;
- c. administrasi buku guru dan buku siswa;
- d. analisis ratio PTK dalam program peminatan;
- e. manajemen keuangan;
- f. hubungan sekolah dan masyarakat;
- g. layanan khusus peminatan;

h. matrikulasi.

5. Pengelolaan dan Administrasi Sekolah

a. Perencanaan Program

1) Visi dan Misi Sekolah/Madrasah

Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah yang digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Dengan kata lain visi adalah pandangan jauh ke depan ke mana sekolah akan dibawa. Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah agar sekolah yang bersangkutan dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

Gambaran masa depan atau visi tentunya harus didasarkan pada landasan yuridis, yaitu Undang-Undang Pendidikan dan sejumlah Peraturan Pemerintahnya, khususnya tujuan pendidikan nasional sesuai jenjang dan jenis sekolahnya dan sesuai dengan profil sekolah yang bersangkutan. Dengan kata lain, visi sekolah harus tetap berada dalam koridor kebijakan nasional, tetapi sesuai dengan kebutuhan anak dan masyarakat yang dilayani. Tujuan pendidikan nasional sama, tetapi profil sekolah khususnya potensi dan kebutuhan masyarakat yang dilayani sekolah tidak selalu sama. Oleh karena itu, dimungkinkan sekolah memiliki visi yang tidak sama dengan sekolah lain, asalkan tidak keluar dari koridor nasional yaitu tujuan pendidikan nasional.

2) Penyusunan Visi

Visi merupakan keinginan dan pernyataan moral yang menjadi dasar atau rujukan dalam menentukan arah dan kebijakan pimpinan dalam membawa gerak langkah organisasi menuju masa depan yang lebih baik, sehingga eksistensi/keberadaan organisasi dapat diakui oleh masyarakat. Visi merupakan gambaran tentang masa depan (future) yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Ini sejalan dengan pendapat Akdon, yang menyatakan bahwa "Visi adalah

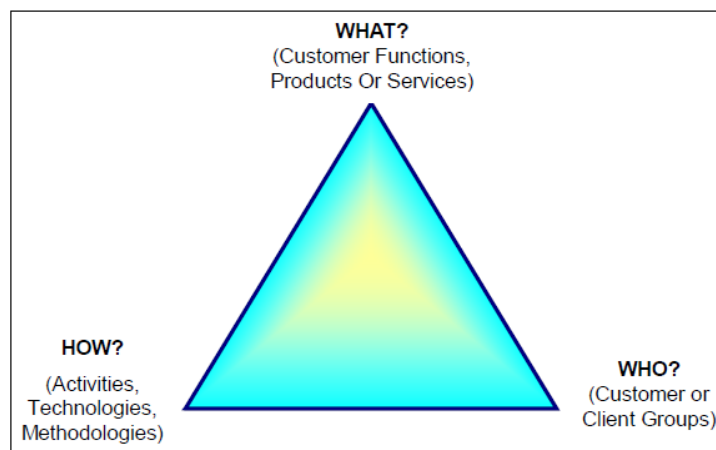
pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau masa yang akan datang” (2006:94).

Visi yang tepat bagi suatu instansi pemerintah akan menjadi *accelerator* (pemercepat) kegiatan instansi pemerintah bersangkutan, meliputi perencanaan strategi, perencanaan kinerja tahunan, pengelolaan sumber daya, pengembangan indikator kinerja, pengukuran kinerja, dan evaluasi pengukuran kinerja instansi tersebut.

3) Penyusunan Misi

Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh organisasi agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Suatu pernyataan misi setidaknya harus mampu menjawab tiga pertanyaan, berikut ini:

- Apa yang akan kita lakukan?
- Untuk siapa kita melakukannya?
- Bagaimana kita melaksanakannya?



Berikut ini contoh visi sekolah.

Sekolah yang terletak di kota besar, peserta didiknya berasal dari keluarga mampu, berpendidikan tinggi, yang memiliki harapan anaknya

menjadi orang hebat, lulusannya melanjutkan ke sekolah favorit yang lebih tinggi, dapat merumuskan visinya:

*BERPRESTASI, BERAKHLAKULKARIMAH, TERAMPIL,
MANDIRI, BERWAWASAN LINGKUNGAN, DAN
BERDASARKAN IPTEK*

Sekolah yang terletak di daerah pedesaan yang umumnya tidak maju dari sekolah perkotaan dan banyak peserta didiknya tidak melanjutkan ke sekolah favorit atau berprestasi, dapat merumuskan visinya:

*"TERDIDIK, TERAMPIL, DAN MANDIRI BERDASARKAN IMAN
TAKWA"*

Sekolah yang terletak di pinggiran kota (*urban*) yang umumnya tingkat kemajuannya menengah dibanding sekolah di perkotaan atau pedesaan, masyarakatnya pekerja, perilaku moral rendah, dan banyak peserta didiknya tidak melanjutkan ke sekolah yang lebih tinggi, dapat merumuskan visinya:

*"BERAKHLAKULKARIMAH, MANDIRI, DAN TERAMPIL
BERDASARKAN IMTAK"*

4) Tujuan Sekolah/Madrasah

Tujuan sekolah/madrasah tersebut hendaknya: (1) menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan); (2) mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat; (3) mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah/madrasah dan pemerintah; (4) mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah/madrasah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah/madrasah; dan (5) disosialisasikan kepada warga sekolah/madrasah dan segenap pihak yang berkepentingan.

Tujuan sekolah merupakan operasionalisasi rumusan visi dan misi sekolah yang masih bersifat umum. Tujuan sekolah seharusnya sudah memperhitungkan kebutuhan peserta didik, warga internal sekolah, dan semua *stakeholder*, termasuk pemerintah.

Dalam perumusan tujuan sekolah, hendaknya diperhatikan hal-hal berikut:

a) Spesifik dan terukur

Sedapat mungkin tujuan dirumuskan dalam terminologi kuantitatif, misalnya peningkatan jumlah peserta didik yang diterima pada perguruan tinggi unggulan sebesar 5% dari kondisi tahun sebelumnya; penurunan peserta didik yang putus sekolah sampai dengan 0%, meningkatkan skor keefektifan mengajar guru dari 3 menjadi 3,50. Apabila tujuan sulit atau tidak dapat dinyatakan dalam rumusan yang bersifat kuantitatif, maka rumusan tujuan dapat dinyatakan secara kualitatif. Akan tetapi, apabila ini dilakukan, rumusan tujuan hendaknya disertai indikator-indikator yang spesifik dan bersifat kuantitatif.

b) Mencakup dimensi-dimensi kunci.

Tujuan strategis tidak mungkin dirumuskan secara rinci untuk setiap unsur terkecil dari organisasi sekolah. Oleh karena itu, dimensi-dimensi yang dicakup dalam tujuan strategis hendaknya cukup pada dimensi-dimensi yang bersifat pokok atau kunci saja.

c) Menantang tapi realistis.

Tujuan harus menantang namun bukan berarti terlalu sulit untuk dicapai. Tujuan yang terlalu sulit dapat berdampak pada timbulnya keputus-asaan di kalangan staf; tapi jika terlalu mudah para staf itu akan kurang merasa termotivasi. Rumusan tujuan strategis hendaknya terjamin bahwa tujuan itu dirumuskan dalam lingkup sumber daya yang tersedia dan tidak jauh di luar jangkauan sumber daya yang tersedia di sekolah, baik yang berkaitan dengan waktu,

SDM, sarana dan pra-sarana, keuangan, informasi, maupun teknologi.

d) Dibatasi dalam kurun waktu tertentu.

Rumusan tujuan harus menetapkan jangka waktu pencapaiannya. Kurun waktu itu biasanya dijadikan batas waktu (*deadline*) mengenai kapan pencapaian tujuan tersebut akan diukur. Sebuah sekolah yang relatif hebat, misalnya, dapat menetapkan tujuan pada tahun 2016, peserta didik harus telah tersebar dari seluruh negara-negara di kawasan ASEAN.

e) Terkait dengan imbalan atau ganjaran.

Dampak akhir dari tujuan bergantung pada sejauh mana peningkatan gaji, promosi, dan imbalan lainnya didasarkan pada prestasi terkait dengan pencapaian tujuan. Siapa saja yang berhasil mencapai tujuan harus mendapatkan ganjaran. Ganjaran dapat memberi makna dan signifikansi terhadap tujuan dan akan membantu memberikan suntikan energi kepada staf untuk berlomba-lomba mencapai tujuan.

b. Rencana Kerja Sekolah/Madrasah

Setelah merumuskan visi, misi dan tujuan, setiap sekolah dituntut membuat rencana kerja, meliputi: (1) rencana kerja jangka menengah (RKJM) yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan; (2) rencana kerja tahunan (RKT) yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKA-S/M) dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.

Rencana kerja jangka menengah dan tahunan sekolah/madrasah, hendaknya: (1) disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah/madrasah dan disahkan berlakunya oleh dinas pendidikan kabupaten/kota. Sekolah/madrasah swasta rencana kerja ini disahkan berlakunya oleh penyelenggara

sekolah/madrasah; dan (2) dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait. Selain itu, rencana kerja empat tahun dan tahunan hendaknya disesuaikan dengan persetujuan rapat dewan pendidik dan pertimbangan komite sekolah/madrasah.

Sedangkan rencana kerja tahunan hendaknya dijadikan dasar pengelolaan sekolah/madrasah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Dalam rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai: (1) kepesertadidikan; (2) kurikulum dan kegiatan pembelajaran; (3) pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya; (4) sarana dan prasarana; (5) keuangan dan pembiayaan; (6) budaya dan lingkungan sekolah; (7) peran serta masyarakat dan kemitraan; dan (8) rencana-rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu.

2. Pembinaan Manajemen Peningkatan Mutu

a. Penerapan

Tujuan pembinaan ini untuk meningkatkan:

- 1) Kinerja sekolah (mutu, relevansi, efisiensi, efektivitas, inovasi, dan produktivitas sekolah) melalui kemandirian dan inisiatif sekolah,
- 2) Transformasi proses belajar mengajar secara optimal,
- 3) Peningkatkan motivasi kepala sekolah untuk lebih bertanggung jawab terhadap mutu peserta didik,
- 4) Tanggung jawab sekolah kepada *stakeholders*,
- 5) Tanggung jawab baru bagi pelaku MBS,
- 6) Kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan,
- 7) Kompetensi sehat antarsekolah,
- 8) Efisiensi dan efektivitas sekolah,
- 9) Usaha mendesentralisasi manajemen pendidikan, dan

10) Pemberdayaan sarana dan prasarana sekolah yang ada sesuai kebutuhan peserta didik.

b. Manajemen Peningkatan Mutu.

Manajemen mutu didefinisikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2000: 4) Menurut konsep ISO 9001: 2000 manajemen mutu adalah sistem manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam mutu.

Manajemen mutu (*quality management*) adalah semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan dengan menentukan kebijakan mutu tujuan-tujuan dan tanggung jawab serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan mutu (*quality planning*) pengendalian mutu (*quality control*) jaminan mutu (*quality assurance*) dan peningkatan mutu (*quality improvement*). Tanggung jawab untuk manajemen mutu ada pada semua *level* dari manajemen tetapi harus dikendalikan dan diarahkan oleh manajemen puncak. Implementasi manajemen mutu harus melibatkan semua anggota organisasi (Vincent Gaspersz, 2002).

Lembaga pendidikan bermutu adalah lembaga yang mampu memberi layanan yang sesuai atau melebihi harapan guru, karyawan, peserta didik, orang tua, masyarakat dan pemerintah, dan pemakai lulusan.

Pada hakikatnya keseluruhan layanan pendidikan di sekolah dapat dikategorikan kedalam kelompok layanan manajemen, pembelajaran, dan pengembangan pribadi.

C. Latihan

Setelah mempelajari materi di atas, bacalah kasus yang diberikan. Lakukan penyelesaian terhadap permasalahan-permasalahan yang ada dalam kasus

tersebut dengan menggunakan langkah-langkah Supervisi manajerial yang benar.

Penugasan.04.02

Buatlah 4 kelompok besar, setiap kelompok terdiri dari maksimal 10 orang peserta. Diskusikan dan selesaikan permasalahan-permasalahan dalam kasus berikut berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang diberikan. Selanjutnya presntasikan.

KASUS 2

SD Pelangi memiliki visi untuk empat tahun kedepan (2011-2014), yaitu “Unggul dalam prestasi, kreatif, mandiri, dan berakhlak mulia” dan misinya “meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) melalui komunitas pembelajaran, optimalisasi sumber daya sekolah, meningkatkan kemitraan dengan stakeholders. Tujuannya: (1) Setiap tahun prestasi USBN minimal meningkat antara 0,1 sampai 0,5, (2) Setiap tahun terbentuk tim akademik dan non akademik yang berprestasi minimal tingkat kabupaten, (3) Setiap tahun prestasi pendidik dan tendik dalam karya inovatif minimal tingkat kabupaten, tercipta budaya jujur, saling tolong menolong, dan hidup mandiri.

Hasil evaluasi diri sekolah (EDS) khusus untuk standar pengelolaan, standar kompetensi lulusan, dan standar penilaian adalah sebagai berikut:

- a. Standar pengelolaan untuk indikator 6.2.1 termasuk tahap 1 yaitu Sekolah memiliki dokumen rencana kerja tahunan namun belum memiliki Renstra;
- b. Standar kompetensi lulusan untuk indikator 3.11. Peserta didik memperlihatkan kemajuan yang lebih baik dalam mencapai target yang ditetapkan SKL. termasuk tahap 1 Hasil belajar peserta didik masih di bawah SK;
- c. Standar penilaian untuk indikator 8.1.1 Guru menyusun perencanaan penilaian terhadap pencapaian kompetensi peserta didik termasuk tahap 2 Sebagian Guru-guru kami menyusun perencanaan penilaian berdasarkan kompetensi dasar dan standar kompetensi.

1. Bagaimana visi, misi dan tujuan SD Pelangi? (Gunakan format validasi visi, misi dan tujuan)
2. Bagaimana hasil EDS untuk standar pengelolaan, standar kompetensi lulusan dan standar penilaian kaitannya dengan visi, misi, dan tujuan sekolah.
3. Teknik pembinaan apakah yang paling tepat dilakukan kepada kepala sekolah dan guru-guru SD Pelangi?

4. Buatlah Rencana Supervisi Manajerial (RPM) berdasarkan hasil EDS (standar pengelolaan, standar kompetensi lulusan, dan standar penilaian) untuk membuat rencana kerja jangka panjang, rencana kerja tahunan dan rencana anggaran SD Pelangi. (Gunakan Format RPM)
5. Simulasikan pelaksanaan pembinaan kepada kepala sekolah dan guru-guru SD Pelangi dengan menggunakan DKT? (Tentukan masing-masing peran pengawas sekolah, kepala sekolah, guru SD Pelangi sebanyak tiga orang)

D. Rangkuman

Sasaran supervisi manajerial adalah pengelolaan sekolah, meliputi perencanaan, pelaksanaan rencana kerja, supervisi dan evaluasi, kepemimpinan dan sistem informasi manajemen.

Supervisi manajerial hendaknya diarahkan pada peningkatan mutu berbasis sekolah yang bermuara pada kemandirian, pemberdayaan dan mutu sekolah sehingga dapat memberikan pelayanan sebaik-baiknya terhadap peserta didik, masyarakat, dan pemerintah.

E. Refleksi

Setelah kegiatan pembelajaran 2, lakukanlah refleksi dengan menjawab pertanyaan berikut ini.

1. Apa yang Bapak/Ibu pahami setelah mempelajari materi ini?
2. Pengalaman penting apa yang Bapak/Ibu peroleh setelah mempelajari materi ini?
3. Apa manfaat materi ini terhadap tugas Bapak/Ibu sebagai pengawas sekolah?
4. Apa rencana tindak lanjut yang akan Bapak/Ibu lakukan setelah kegiatan ini?

Kegiatan Pembelajaran 3

Pelaporan Hasil Pembinaan Supervisi Manajerial

a. Pengantar

Kegiatan Pembelajaran 3 berisi pembahasan tugas pengawas dalam menyusun laporan hasil Supervisi manajerial secara konsep dasar dan praktik yang benar. Hal ini sesuai dengan amanat Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 143 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya. Produk akhir dari pembelajaran ini adalah pengawas terampil menyusun laporan hasil Supervisi manajerial

b. Materi Pokok

1) Laporan Pelaksanaan Program Pengawasan Sekolah

(a) Tujuan dan Manfaat Laporan

Laporan pengawasan secara umum dapat diartikan sebagai suatu kegiatan penyampaian informasi yang dilakukan secara teratur tentang proses dan hasil suatu kegiatan pada pihak yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap kelancaran kegiatan supervisi tersebut.

Laporan pengawasan bertujuan memberikan gambaran tentang peningkatan mutu sekolah setelah dilaksanakannya pengawasan. Ormston dan Shaw (1994:104) menyatakan bahwa tujuan laporan pengawasan adalah untuk mengkomunikasikan secara jelas mengenai kekuatan dan kelemahan sekolah, meliputi keseluruhan kualitasnya, standar pencapaian kinerja kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya di sekolah yang bermuara pada prestasi belajar

siswa, dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki hal yang diperlukan.

Laporan hasil pengawasan yang telah dibuat oleh pengawas sekolah tentunya dapat bermanfaat untuk dirinya sendiri maupun untuk dinas pendidikan. Bagi pengawas sekolah yang bersangkutan antara lain sebagai berikut.

- Sebagai landasan dalam penyusunan program kerja pengawasan tahun berikutnya; mengetahui keterlaksanaan program
- Sebagai dokumentasi kegiatan yang telah dilakukan dalam satu periode pengawasan (semester)
- Sebagai bukti pertanggungjawaban pengawas yang bersangkutan atas tugas dan fungsinya dalam penilaian, pembinaan dan pemantauan sekolah yang dibina.

Sedangkan manfaat laporan hasil pengawasan untuk dinas pendidikan antara lain sebagai berikut.

- Sebagai bahan serta salah satu aspek dalam menilai kinerja pengawas sekolah yang bersangkutan
- Sebagai sumber informasi untuk mengetahui gambaran spesifikasi tentang sekolah yang menjadi binaan pengawas yang bersangkutan.
- Sebagai landasan untuk menentukan tindak lanjut pembinaan dan fasilitasi terhadap sekolah yang menjadi binaan pengawas yang bersangkutan.
- Sebagai sumber informasi untuk menyusun data statistik sekolah.

(b) Mekanisme Laporan

Berdasarkan lingkup sasaran kegiatan, terdapat dua jenis laporan hasil supervisi yang disusun pengawas sekolah pada setiap semester, yaitu:

- (1) Setiap pengawas sekolah membuat laporan per sekolah dan seluruh sekolah binaan. Laporan ini lebih ditekankan kepada pencapaian tujuan dari setiap butir kegiatan pengawasan sekolah yang telah dilaksanakan pada setiap sekolah binaan.
- (2) Laporan hasil-hasil supervisi di semua sekolah binaannya sebanyak satu laporan untuk semua sekolah binaan dengan sistematika yang telah ditetapkan. Laporan ini lebih merupakan informasi komprehensif tentang keterlaksanaan, hasil yang dicapai, serta kendala yang dihadapi oleh pengawas yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas pokok pada semua sekolah binaan.

(c) Kerangka Penulisan Laporan Pelaksanaan Program

Pengawasan

Laporan pelaksanaan program pengawasan sekolah setiap semester/tahunan dapat disusun dalam bentuk *paper* (makalah) dengan sistematika penulisan dan isi pokok sebagai berikut.

HALAMAN JUDUL (SAMPUL)

HALAMAN PENGESAHAN

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar belakang

B. Fokus masalah

C. Tujuan dan sasaran pengawasan

D. Tugas Pokok/Ruang Lingkup Pengawasan

BAB II KERANGKA PIKIR PEMECAHAN MASALAH

BAB III PENDEKATAN DAN METODE

BAB IV HASIL PENGAWASAN

A. Hasil Pembinaan, pemantauan dan Penilaian

B. Pembahasan Hasil

BAB V PENUTUP

A. Simpulan

B. Rekomendasi

LAMPIRAN-LAMPIRAN:

1. Surat Tugas Supervisi
2. Surat Keterangan telah melaksanakan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian kinerja, pembimbingan dan pelatihan profesional guru dari sekolah binaan.
3. Daftar hadir guru dan/atau kepala sekolah pada saat pembinaan/pemantauan/penilaian kinerja
4. Contoh-contoh instrumen yang telah terisi/diolah

Sedangkan penyusunan hasil binaan setiap kegiatan dapat dilaporkan dengan bentuk matrik berikut ini;

LAPORAN HASIL SUPERVISI MANAJERIAL

Nama Sekolah : SD/SMP/SMA/SMK
Alamat : Jl. Luar Biasa 1000 Jakarta

Hari/Tgl	Kegiatan	Materi	Target	Hasil Yang Dicapai	Tindak Lanjut

....., 2016
Pengawas

NIP.

c. Latihan

Setelah Bapak/Ibu membaca materi di atas, kerjakanlah latihan dengan menggunakan B2.LK.03.

B2.LK.03

Setelah Bapak/Ibu melaksanakan kegiatan pembelajaran 3 dan mengerjakan latihan dalam B2.LK.03 serta berdasarkan produknya, susunlah laporan hasil supervisi manajerialnya. Bapak/Ibu dapat menggunakan sistematika yang telah dipelajari.

D. Rangkuman

Penyusunan Laporan supervisi dilakukan untuk menginformasikan keterlaksanaan dan keberhasilan program yang telah dibuat serta memberikan gambaran tentang peningkatan mutu sekolah setelah dilaksanakannya supervisi.

Dari laporan hasil supervisi, pengawas dapat menentukan kekuatan dan kelemahan sekolah binaan yang merupakan dasar untuk penyusunan program supervisi berikutnya baik untuk program tahunan ataupun untuk penyusunan program semester.

E. Refleksi

Setelah kegiatan pembelajaran 3, lakukanlah refleksi dengan menjawab pertanyaan berikut ini.

1. Apa yang Bapak/Ibu pahami setelah mempelajari materi ini?
2. Pengalaman penting apa yang Bapak/Ibu peroleh setelah mempelajari materi ini?
3. Apa manfaat materi ini terhadap tugas Bapak/Ibu sebagai pengawas sekolah?
4. Apa rencana tindak lanjut yang akan Bapak/Ibu lakukan setelah kegiatan ini?

DAFTAR PUSTAKA

- Alfonso, R. J., G.R. Firth, dan R.F. Neville. 1981. *Instructional Supervision: A Behavioral System*. Allyn and Bacon, Inc. Boston
- Arcaro, J.S. 2006. *Pendidikan Berbasis Mutu*. Terjemah: Yosol Iriantara. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Direktorat Tenaga Kependidikan. (2007). *Evaluasi Program Supervisi Pendidikan*. Modul A3-2. Jakarta: Depdiknas.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. (2007). *Monitoring Pelaksanaan SNP dan Akreditasi Nasional*. Modul 02-B7. Jakarta: Depdiknas.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. (2007). *Penilaian Kinerja Guru*. Modul 04 A3. Jakarta: Depdiknas.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. (2007). *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*. Modul 04-A2. Jakarta: Depdiknas.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2008. *Evaluasi Diri Sekolah, Apa, Mengapa dan Bagaimana*. Bahan ajar dan materi Pelatihan Penguatan Pengawas/Kepala Sekolah. Ditendik-Dirjen PMPTK. Jakarta.
- Fandi Tjiptono & Anastasia Diana. 2001. *Total Quality Management*. Penerbit Andi. Yogyakarta:
- Gordon, Richard A. 1976. *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. Wm.C.Brown Co. Publishers. Iowa.
- Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor III/PB/2011 dan Nomor 6 Tahun 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka kredit. Jakarta: Kemdikbud.
- Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 *Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*. Kemeneq PAN dan RB. Jakarta.
- Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2010 *Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*. Kemeneq PAN dan RB. Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 143 Tahun 2014 *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*. Kemendikbud. Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 *Standar Kompetensi Pengawas Sekolah/Madrasah*. Kemendiknas. Jakarta
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang *Standar Pengawas Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Depdiknas.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 *Standar Nasional Pendidikan*. 16 Mei 2005 Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 41. Jakarta.

- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya. Jakarta: Kemendiknas dan RB.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 143 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kredit. Jakarta: Kemdikbud
- PMPTK, 2009, Bahan Belajar Mandiri Supervisi Manajerial “ Program BERMUTU”
- Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan. 2008. *Monitoring Pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan dan Akreditasi Sekolah*. Pusbangtendik-BPSDMPK dan PMP. Jakarta.
- Surat Edaran KEMENDIKBUD dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 01/Tahun 2016 dan Nomor 01/SE/2016 Tentang Penjelasan Permenegpan dan RB No.14 Tahun 2016 yang merupakan Revisi Permenegpan dan RB No.21 Tahun 2010 Jakarta: Kemdikbud.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 *Sistem Pendidikan Nasional*. 8 Juli 2003. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 4301. Jakarta.
- _____. 2008. *Instrumen Kesupervisi*. Ditendik-Dirjen PMPTK. Jakarta.
- _____. 2008. *Metode dan Teknik Supervisi*. Ditendik-Dirjen PMPTK. Jakarta.
- _____. 2014. *Bahan Pembelajaran Utama Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Kepala Sekolah/Madrasah*. Pusbangtendik-BPSDMPK dan PMP. Jakarta.
- _____. E2009. *Bahan Belajar Mandiri Supervisi Manajerial*. Program BERMUTU. Ditendik-Dirjen PMPTK. Jakarta.
- _____. Nomor 13 Tahun 2015 *Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. 6 Maret 2015. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 45. Jakarta.
- _____. Nomor 19 Tahun 2007 *Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Kemendiknas. Jakarta
- _____. Nomor 32 Tahun 2013 *Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. 7 Mei 2013. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 71. Jakarta.