

# Pendekatan Ilmiah Supervisi Pengajaran

Mujibur Rohman

IAIN Purwokerto

Email: mujiburrohman2250@gmail.com

## Abstrak

Pelaksanaan supervise dalam pembelajaran, supervisor perlu memperhatikan karakteristik guru yang dihadapi berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari sisi usia dan kematangan, pengalaman kerja, motivasi maupun kemampuan guru, karena itu, supervisor perlu menerapkan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik guru yang dihadapainya. Karena penggunaan pendekatan yang tidak sesuai (kurang sesuai), kegiatan supervise dimungkinkan tidak akan berjalan dengan efektif.

*Implementation of supervision in learning, supervisors need to pay attention to the characteristics of teachers faced differently. This difference can be seen in terms of age and maturity, work experience, motivation and ability of the teacher, therefore, the supervisor needs to apply an approach that is appropriate to the characteristics of the teacher he faces. Because the use of an inappropriate approach (less appropriate), supervision activities are unlikely to be effective.*

## A. Pendahuluan

Kualitas proses belajar-mengajar sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja guru. Oleh karena itu, usaha meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan proses belajar-mengajar, perlu secara terus-menerus mendapatkan perhatian dari penanggung jawab sistem pendidikan. Peningkatan ini akan lebih berhasil apabila

dilakukan oleh guru dengan kemauan dan usaha dari guru sendiri. Namun seringkali guru masih memerlukan bantuan orang lain, karena ia belum mengetahui atau belum memahami jenis, prosedur, dan mekanisme memperoleh berbagai sumber yang sangat diperlukan dalam usaha meningkatkan kemampuan kinerjanya.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Soetijpto, *Profesi Keguruan*, Jakarta; PT. Rineka Cipta, 2009. Hlm. 230

Pelaksanaan supervisi dalam pendidikan pada awalnya adalah adanya kebutuhan guru memperoleh bantuan mengatasi kesulitan dalam landasan pengajaran dengan cara membimbing guru, memilih metode mengajar, dan mempersiapkan guru untuk mampu melaksanakan tugasnya dengan kreativitas yang tinggi dan otonom sebagai guru, sehingga pertumbuhan jabatan guru terus berlangsung.<sup>2</sup>

Menurut Neagly dan Evans (1980:20) dalam Syaiful Sagala (2010) menyatakan bahwa kegiatan supervisi adalah setiap layanan yang diberikan kepada guru-guru yang bertujuan untuk menghasilkan perbaikan instruksional, belajar, dan kurikulum.<sup>3</sup>

Namun kenyataannya secara empirik di masyarakat, masih banyak orang yang beranggapan bahwa supervisi identik dengan pengawasan yang berbau inspeksi. Karena secara umum guru merasakan bahwa kinerja pengawas adalah melakukan penilaian atas kinerja guru khususnya dilihat dari perspektif administrasi. Bukannya memberikan bantuan untuk penguatan kapasitas guru dalam

melaksanakan tugas profesionalnya.

Hal ini berimplikasi bagi guru menimbulkan tingkah laku seperti rasa kaku, ketakutan pada atasan, tidak berani berinisiatif, bersikap menunggu instruksi, dan sikap birokratis lainnya sebagai akibat dari perilaku penilik sekolah dan pengawas sekolah. Tingkah laku guru ini berakibat pada rendahnya kualitas kerja yang ditampilkannya, dan guru-guru memposisikan diri untuk menerima instruksi agar pekerjaan mereka tidak keliru menurut pengawas sekolah. Sedangkan bagi guru yang lebih menguasai model dan strategi pembelajaran lebih memilih untuk memberikan pertanyaan atau komentar apapun, karena khawatir pengawas sekolah merasa tersinggung, lebih baik siap menerima perintah.

Pelaksanaan supervise dalam pembelajaran, supervisor perlu memperhatikan karakteristik guru yang dihadapi berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari sisi usia dan kematangan, pengalaman kerja, motivasi maupun kemampuan guru, karena itu, supervisor perlu menerapkan pendekatan yang

<sup>2</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, Bandung; Alfabeta, 2010. Hlm. 90-91

<sup>3</sup> Ibid, hlm. 89

sesuai dengan karakteristik guru yang dihadapainya. Karena penggunaan pendekatan yang tidak sesuai (kurang sesuai), kegiatan supervise dimungkinkan tidak akan berjalan dengan efektif.<sup>4</sup>

Efektifitas keberhasilan supervisi dapat dinilai dari sejauh mana kegiatan tersebut menunjang prestasi belajar siswa dalam proses belajar-mengajar.<sup>5</sup> Dengan mempelajari berbagai pendekatan dalam supervise memungkinkan supervisor mempunyai wawasan yang lebih luas tentang kegiatan supervise. Dengan demikian, pada gilirannya nanti supervisor dapat memilih tentang bagaimana menggunakan pendekatan dalam supervise pengajaran untuk membantu pelaksanaan tugasnya.

### A. Pendekatan<sup>6</sup> Dalam Supervisi Pengajaran

Pendekatan berasal dari kata *approach* adalah cara mendekati diri kepada objek atau langkah-langkah menuju objek. Menurut HM. Arifin Pendekatan adalah suatu proses untuk mengidentifikasi kebutuhan, menyeleksi masalah,

menemukan persyaratan untuk memilih alternatif pemecahan masalah, mendapatkan metode-metode dan alat-alat serta mengimplementasikan, dan mengevaluasi.<sup>7</sup>

Sedangkan menurut M. Yatimin (2006:58) Pendekatan juga bisa diartikan cara pandang atau paradigma yang terdapat dalam suatu bidang ilmu yang selanjutnya digunakan untuk memahami masalah dan menggunakannya untuk mencapai tujuan. Secara garis besar dapat ditarik kesimpulan bahwa pendekatan adalah cara pandang (paradigma) untuk mengidentifikasi kebutuhan, dan menyeleksi masalah, serta menemukan alternatif pemecahan permasalahan sehingga tercapai tujuan suatu program.

Soetjipto (2009:242-244) menjelaskan pendekatan supervise antara lain:

#### 1. Pendekatan Humanistic

Pendekatan humanistic muncul dari asumsi bahwa guru tidak dapat diperlakukan sebagai alat-alat semata untuk meningkatkan kualitas

<sup>4</sup> (<http://denovoidea.wordpress.com/2012/09/14/>)

<sup>5</sup> Soetjipto, Op. cit. hlm. 239

<sup>6</sup> Pendekatan juga bisa diartikan *Term of Work* atau *Term of Thinkink*. Penggunaan pendekatan akan mempengaruhi strategi dan metode (cara kerja).

<sup>7</sup> HM Arifin, *Ilmu Pendidikan Islam; Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*, Jakarta; Bumi Aksara, 2003. Edisi revisi. Hlm. 83

belajar-mengajar. Guru bukan masukan mekanistik dalam proses pembinaan, dan tidak sama dengan masukan system lain yang bersifat kebendaan.

Dalam proses pembinaan, guru mengalami perkembangan secara terus-menerus, dan program supervise harus dirancang untuk mengikuti pola perkembangan itu. Tugas supervisor adalah membimbing sehingga makin lama guru dapat berdiri sendiri dan berkembang dalam jabatannya dengan usaha sendiri.

Teknik supervise yang digunakan dalam pendekatan ini oleh para supervisor tidak mempunyai format yang standar, tetapi menyesuaikan kepada kebutuhan guru. Mungkin hanya melakukan observasi tanpa melakukan analisis dan interpretasi, mungkin juga hanya mendengar tanpa membuat observasi atau mengatur penataran dengan atau tanpa member sumber dan bahan belajar yang diminta guru. Tahapan supervise ini dibagi menjadi tiga, yaitu: 1) pembicaraan awal, 2)

observasi, analisis, dan interpretasi, 3) pembicaraan akhir.

## 2. Pendekatan Kompetensi

Pendekatan kompetensi mempunyai makna bahwa guru harus mempunyai kompetensi tertentu untuk melaksanakan tugasnya. Asumsi pendekatan ini adalah, bahwa tujuan supervise adalah membentuk kompetensi minimal yang harus dikuasai guru. Guru yang tidak memenuhi kompetensi dianggap tidak akan produktif. Tugas supervisor dalam pendekatan ini adalah menciptakan lingkungan yang sangat terstruktur sehingga secara bertahap guru dapat menguasai kompetensi yang dituntut dalam mengajar. situasi yang terstruktur ini antara lain meliputi adanya: 1) definisi tentang tujuan kegiatan supervise yang dilaksanakan untuk tiap kegiatan. 2) penilaian kemampuan mula guru dengan segala pirantinya. 3) program supervise yang dilakukan dengan segala rencana terinci tentang pelaksanaannya, dan 4) monitoring kemajuan guru dan penilaian untuk

mengetahui apakah program itu berhasil atau tidak.

### 3. Pendekatan Klinis

Asumsi dasar pendekatan ini adalah bahwa proses belajar guru untuk berkembang dalam jabatannya tidak dapat dipisahkan dari proses belajar yang dilakukan guru tersebut. Belajar bersifat individual. Oleh karena itu proses sosialisasi harus dilakukan dengan membantu guru secara tatap muka dan individual. Pendekatan ini mengombinasikan target yang terstruktur dan perkembangan pribadi.

Supervise klinis sendiri merupakan bentuk supervise yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang

nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara rasional.<sup>8</sup>

## B. Pendekatan Ilmiah Supervisi Pengajaran

Konsep ini muncul akibat gerakan ilmiah di bidang pendidikan yang dipengaruhi oleh dunia industri, yang dipelopori oleh Frederik W. Taylor (1856-1915).<sup>9</sup> Pada tahun 1911 Frederik W Taylor menerbitkan buku yang berjudul *Principle of Scientific Management*. Manajemen ilmiah menghendaki tiap pekerja mengerjakan sesuatu yang sudah ditentukan dengan jelas dan dengan cara yang sudah dipahami secara jelas pula. Antar hubungan satu dengan yang lain juga sudah diatur secara pasti, serta semua bertanggung jawab atas pekerjaannya masing-masing.<sup>10</sup>

Sejalan dengan prinsip manajemen ilmiah tersebut Max Webber mengembangkan struktur organisasi yang disebut birokrasi<sup>11</sup> dengan ciri-ciri

<sup>8</sup> A Piet Sahertian, , *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta; PT. Rineka Cipta, 2000. Hlm. 36

<sup>9</sup> Nanang Fattah, , *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung; Remaja Rosda Karya, 2008. Cet. Ke-9. Hlm 22

<sup>10</sup> Made Pidarta, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, Jakarta; Bumi Aksara, 1992. Hlm 29

<sup>11</sup> Menurut Webber birokrasi merupakan usaha untuk menghilangkan tradisi organisasi yang membuat keputusan secara emosional, atau berdasarkan ikatan kekeluargaan sehingga mengakibatkan organisasi tidak efektif. Dalam pemikiran birokrasi Webber peraturan mempunyai peran yang penting untuk mengurangi keterlibatan penilaian sepihak dalam memecahkan permasalahan. Lihat, Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2008), hlm. 23

sebagai berikut: 1) spesialisasi, 2) orientasi personal, 3) hierarki otoritas, 4) peraturan-peraturan, 5) orientasi prestasi kerja. Di sini Webber lebih jelas lagi menekankan bekerja sendiri-sendiri menurut tugasnya masing-masing dengan tidak perlu berkomunikasi tentang hal-hal di luar dinas. Para pekerja dipandang sebagai bagian-bagian dari mesin yang melakukan tugasnya menurut peraturan-peraturan yang sudah ditentukan.<sup>12</sup>

Tugas supervisor dalam hal ini adalah mencari undang-undang atau peraturan-peraturan dan melaksanakan peraturan-peraturan tersebut kepada guru-guru, karena organisasi sekolah melakukan semua operasinya berupa administrasi sekolah berdasarkan undang-undang dan peraturan-peraturan. Sekolah tidak boleh melakukan administrasi di luar peraturan-peraturan yang sudah disahkan, begitu pula mengenai administrasi yang menyangkut aktivitas guru-guru atau cara-cara guru mengajar siswanya tidak boleh menyimpang dari undang-undang atau peraturan-peraturan yang ada. Guru harus

dapat membawa diri dan bekerja menurut aturan.

Konsep pendekatan ilmiah supervisi bercirikan adanya penekanan penggunaan metode ilmiah, penerapan metode pengukuran terhadap fungsi dan prestasi pengajaran sekolah, pengumpulan data yang obyektif dan kuantitatif serta penganalisaannya dengan perhitungan statistik. Pendapat tentang aktivitas pengajaran ditunjang dengan data nyata.<sup>13</sup> Sebelum muncul manajemen ilmiah tidak ada ketentuan yang pasti atau patokan yang dapat dijadikan pegangan oleh para supervisor. Berbeda dengan konsep manajemen ilmiah yang mengontrol aktivitas yang dilakukan oleh guru-guru, mencocokkan jadwal kerja, metode mengajar, dan kepribadian dengan peraturan yang sudah digariskan. Mencocokkan prestasi kerja atau hasil belajar para siswa dengan standar prestasi yang sudah disediakan.

Keuntungan konsep ini adalah setiap usaha didasarkan atas pertimbangan dan pengukuran yang obyektif terhadap kemajuan pengajaran, prestasi belajar, aktivitas guru

<sup>12</sup> Op. Cit. Made Pidarta,.....hlm. 30

<sup>13</sup> Soetopo, Hendiyat dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Malang; Bina Aksara, 1984. Hlm. 66

dan murid, dan berbagai fungsi sekolah lainnya. Disamping itu konsep ini menuntut studi yang ilmiah untuk menguji hipotesa dan teori-teori dalam praktek pendidikan serta mengembangkan teori-teori atau hipotesa yang baru, guru-guru berstimulir untuk mengadakan studi professional, mengadakan penelitian-penelitian dalam rangka memperbaiki teknik-teknik pengajaran.

Penelitian dalam supervisi merupakan suatu kegiatan untuk memperoleh gambaran yang jelas dan objektif tentang situasi pendidikan. Melalui penelitian diperoleh data dan informasi-informasi yang diperlukan sebagai dasar untuk menganalisis situasi pendidikan dan pengajaran secara lebih mendalam,<sup>14</sup> sehingga hasil analisis dan kesimpulan penelitian dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk menentukan tindakan-tindakan dan langkah-langkah yang perlu dilakukan guna memperbaiki dan mengembangkan situasi pendidikan dan pengajaran. Kelemahan konsep pendekatan ilmiah supervise adalah

kurangnya ketrampilan kepala sekolah, dan guru-guru dalam melakukan penelitian ilmiah.

### C. Karakteristik Pendekatan Ilmiah Supervisi Pengajaran

Burhanudin Yusak<sup>15</sup> menyebutkan karakteristik Ilmiah dalam Supervisi adalah:

- 1) Sistematis yang berarti supervise dilaksanakan secara teratur, terencana, dan berkelanjutan.
- 2) Objektif yaitu data yang diperoleh berdasarkan hasil observasi nyata. Kegiatan-kegiatan perbaikan atau pengembangan berdasarkan hasil kajian kebutuhan-kebutuhan guru atau kekurangan-kekurangan guru, bukan berdasarkan tafsiran pribadi.<sup>16</sup>
- 3) Menggunakan prosedur dan instrument yang sah dan terandalkan (valid dan reliable) yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik

<sup>14</sup> E Mulyasa, , *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011. Hlm. 242

<sup>15</sup> Yusak Burhanudin, , *Administrasi Pendidikan*, Bandung; CV. Pustaka Setia, 2005. Hlm. 105

<sup>16</sup> Veitzal, Rivai, *Educational Management*, Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2010. Hlm. 828

- 4) untuk mengadakan penilaian terhadap hasil belajar.<sup>17</sup>

#### D. Kegiatan-kegiatan

##### Pendekatan Ilmiah

##### Supervisi Pengajaran

Segala hal dalam system sekolah dirancang untuk merangsang belajar dan pertumbuhan. Supervisi secara langsung atau tidak langsung berkaitan untuk memelihara efektifitas belajar dan pertumbuhannya<sup>18</sup> sehingga kegiatan-kegiatan pendekatan ilmiah supervise pengajaran meliputi:

- 1) Menentukan hasil pendidikan dan sasaran-sasaran pendidikan yang disetujui, seperti:
  - Penentuan analisis tujuan-tujuan dengan kritis
  - Analisis data untuk menemukan kekuatan dan kelemahan pada hasil pendidikan
  - Seleksi dan penerapan cara-cara penilaian
- 2) Mempelajari situasi mengajar untuk menetapkan faktor-

faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan prestasi murid yang memuaskan dan tidak memuaskan.

- Mempelajari pedoman mengajarkan bidang-bidang studi dan kurikulum dalam pelaksanaan
  - Mempelajari alat pelajaran, perlengkapan, dan lingkungan social-fisik dari belajar dan pertumbuhan
  - Mempelajari factor-faktor yang bertalian dengan pengajaran yang terdapat pada guru
  - Faktor-faktor yang terdapat pada pelajar
- 3) Memperbaiki situasi belajar-mengajar
    - Memperbaiki pedoman pengajaran bidang-bidang studi dan mengembangkan bahan intruksional, termasuk menyusun kerangka mata pelajaran, memilih

<sup>17</sup> Fattah Syukur, , *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Semarang; PT. Pustaka Rizki Putra, 2011. Hlm. 105.

<sup>18</sup> Oteng Sutisna, , *Administrasi Pendidikan; Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Bandung; Angkasa, tt. Hlm. 266-267

- Buku pelajaran, buku pelengkap, dan cetak lain.
  - Memperbaiki perbuatan (performance) guru dengan penggunaan teknik-teknik supervise yang sesuai, baik yang bersifat individual maupun kelompok.
  - Memperbaiki faktor-faktor yang terdapat pada pelajar, yang mempengaruhi pertumbuhan dan prestasinya.
- 4) Menilai sasaran, metode, dan hasil supervisi
- Memilih dan menerapkan teknik-teknik evaluasi yang paling cocok
  - Menilai hasil program-program supervise tertentu, termasuk faktor-faktor yang membatasi keberhasilan program-program tersebut.
  - Menilai dan memperbaiki

perbuatan personil supervise.

#### E. Teknik-teknik Pendekatan Ilmiah Supervisi Pengajaran

Menurut Piet Sahertian teknik pendekatan ilmiah supervise pengajaran dapat dilakukan dengan *merit rating*, skala penilaian atau *check list* yang diberikan kepada siswa atau mahasiswa untuk menilai proses kegiatan belajar-mengajar guru/dosen di kelas.<sup>19</sup> Hasil penelitian diberikan kepada guru-guru sebagai balikan terhadap penampilan mengajar guru pada semester yang lalu. Data ini berbicara kepada guru yang mengadakan perbaikan. Penggunaan alat perekam ini berhubungan erat dengan penelitian, walaupun demikian, perekam data secara ilmiah belum merupakan jaminan untuk melaksanakan supervise yang lebih manusiawi.

Berbeda dengan Syaiful Sagala yang menawarkan teknik pendekatan ilmiah supervise pengajaran dalam bentuk PTK (penelitian tindakan kelas).<sup>20</sup> Penulisan

---

<sup>19</sup> A Piet Sahertian, , *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta; PT. Rineka Cipta, 2000. Hlm. 36

<sup>20</sup> Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran; dalam Profesi Pendidikan*, Bandung; Alfabeta, 2010. Hlm. 252

karya ilmiah ini akan berguna bagi guru untuk meningkatkan kemampuan intelektualnya, dan dapat menunjukkan pemecahan masalah yang dihadapi guru melalui kegiatan penelitian.

Soetjipto mengemukakan teknik supervise yang menggunakan pendekatan ilmiah adalah sebagai berikut:<sup>21</sup>

- 1) Menetapkan kriteria unjuk kerja yang dikehendaki. Tugas serta tanggung jawab yang diberikan untuk melakukan sesuatu unjuk kerja mengajar tertentu, harus disesifikan sedemikian rupa, sehingga tugas-tugas tersebut menjadi rinci dan menjadi lebih jelas bagi guru yang bersangkutan.
- 2) Menetapkan target unjuk kerja. Dari komponen dan analisis kemampuan, supervisor dan guru menentukan target yang akan dicapai.
- 3) Menentukan aktivitas unjuk kerja.
- 4) Memonitoring kegiatan untuk mencapai unjuk

kerja. Dalam monitoring ini supervisor mengumpulkan dan mengolah data menjadi informasi tentang seberapa jauh pencapaian target yang telah disepakati.

- 5) Melakukan penilaian terhadap hasil monitoring.
- 6) Pembicaraan akhir. Pembicaraan ini menyangkut tentang pencapaian target.

## F. Kesimpulan

Supervise ilmiah muncul dalam dunia pendidikan sebagai pengaruh penerapan manajemen ilmiah dalam dunia industri. Dalam manajemen ilmiah memuat prinsip bahwa setiap karyawan/pegawai harus bekerja sesuai dengan aturan yang telah berlaku.

Konsep pendekatan ilmiah dalam supervise menekankan penggunaan metode ilmiah, penerapan metode pengukuran terhadap fungsi dan prestasi pengajaran sekolah, pengumpulan data yang objektif dan kuantitatif serta penganalisaan dengan penghitungan statistic.

<sup>21</sup> Soetjipto, *Profesi Keguruan*, Jakarta; PT. Rineka Cipta, 2009. Hlm. 245

Keuntungan dari pendekatan ini adalah setiap usaha didasarkan pada pertimbangan dan pengukuran yang objektif, berdasarkan hasil penelitian. Dan kelemahan dari pendekatan ini adalah minimnya kemampuan guru dan kepala sekolah untuk melakukan penelitian.

Pendekatan ilmiah supervisi pengajaran memberikan arah yang jelas tentang tujuan pendidikan dan arah yang harus dicapai dalam kegiatan pendidikan (KBM), berbeda dengan pendekatan sebelumnya yang tidak mempunyai ukuran (standar) pencapaian kegiatan pendidikan (KBM).

### DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, HM, *Ilmu Pendidikan Islam; Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003. Edisi revisi.
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung; Remaja Rosda Karya, 2008. Cet. Ke-9
- Mulyasa, E, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011
- Pidarta, Made, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, Jakarta; Bumi Aksara, 1992
- Rachman, Abdul Abror, *Kepemimpinan Pendidikan Bagi Perbaikan dan Peningkatan Pengajaran*, Yogyakarta: Nur Cahaya, 1984
- Rivai, Veitzal, *Educational Management*, Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2010
- Sagala, Syaiful, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung Alfabeta, 2009
- \_\_\_\_\_, *Supervisi Pembelajaran; dalam Profesi Pendidikan*, Bandung; Alfabeta, 2010
- Sahertian, A Piet, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta; PT. Rineka Cipta, 2000
- Soetopo, Hendiyat dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Malang; Bina Aksara, 1984

Mujibur Rohman

Soetjipto, *Profesi Keguruan*,  
Jakarta; PT. Rineka Cipta,  
2009

Sutisna, Oteng, *Administrasi  
Pendidikan; Dasar Teoritis  
untuk Praktek Profesional*,  
Bandung; Angkasa, tt

Syukur, Fattah, *Manajemen  
Pendidikan Berbasis pada  
Madrasah*, Semarang; PT.  
Pustaka Rizki Putra, 2011

Yusak, Burhanudin,  
*Administrasi Pendidikan*,  
Bandung; CV. Pustaka Setia,  
2005