

BAB XI

FUNGSI DAN PERANAN PEMIMPIN PENDIDIKAN

Pokok – pokok Materi.

Istilah fungsi dapat diartikan sebagai status, atau jabatan yang dilengkapi dengan tugas-tugas pokok tertentu.

Oleh karena itu, seringkali istilah fungsi diartikan pula sebagai tugas-tugas pokok dari seseorang.

Maka istilah fungsi dalam hubungan ini dapat diartikan sebagai tugas-tugas pokok dari sesuatu atau seseorang dalam hubungan dengan status atau jabatan tertentu.

Maka dalam hal berfungsi, seseorang harus memainkan peranan tertentu sesuai dengan fungsi itu, atau dengan kata lain, peranan seseorang ditentukan oleh fungsinya dan sebaliknya peranan mewujudkan pada fungsi tertentu.

Maka jika fungsinya berubah, peranan pun berubah pula dan sebaliknya. Karena itu peranan dalam arti “*Social role*” yaitu keseluruhan sikap dan tindakan atau tingkah laku yang diharapkan dari seseorang dalam hubungan dengan status atau fungsi tertentu.

Kedua istilah ini dipinjam dari dunia teater dimana dalam suatu pertunjukkan ada yang berfungsi sebagai aktor/aktris dan ada yang berfungsi sebagai sutradara. Dengan fungsi-fungsi ini, maka setiap orang diharapkan memainkan peranan atau *role* tertentu.

Kesalahan atau kekeliruan dalam memainkan peranan oleh para aktor /aktris, dengan sendirinya bukan hanya mengacau, tapi merugikan pengusaha dan berarti kehancuran.

Disinilah letak pentingnya pemahaman akan fungsi dan peranan dari setiap orang dalam suatu organisasi atau usaha.

Dalam topik-topik tertentu, telah disinggung bahwa kepemimpinan pendidikan adalah suatu status atau suatu jabatan. Maka dengan sendirinya kepemimpinan pendidikan sebagai jabatan dilengkapi pula dengan fungsi-fungsi atau tugas-tugas pokok tertentu.

Dalam hal ini, setiap pemimpin pendidikan dilengkapi dengan dua fungsi pokok yaitu :

- a. Sebagai administrator
- b. Sebagai supervisor

Dalam bagian ini, akan dibahas lebih lanjut mengenai fungsi yang pertama sebagai administrator.

- a. Sebagai administrator

Adalah tepat apa yang dikatakan oleh Prof. S. Prayudi Admosoedirjo, bahwa pekerjaan administrasi adalah pekerjaan pemimpin. Akan tetapi tidak semua administrator adalah pemimpin, jika ia tidak menduduki posisi pimpinan dalam organisasi. Dalam hal ini, mungkin ia seorang “*informal leader*” tapi bukan “*status leader*”

Khusus dalam hirarki organisasi, maka seorang *top level manager* disebut pula administrator karena posisinya. Namun jika dilihat dari fungsinya dan peranan yang dimainkan serta sifat dan pasangan kepemimpinan maka setiap administrator belum tentu pemimpin.

Juga patut diingat bahwa seorang yang disebut administrator karena keahliannya atau kepangkatannya belum tentu seorang pemimpin.

Sebaliknya seorang dituntut agar sebaiknya ia haruslah administrator pula. Dalam hubungan ini Kuezevich mengingatkan bahwa “*There is always the dangers that an administrator will confise means with sends and thus be merely a technician than a leader*” (adalah sangat berbahaya jika seorang administrator mengacaukan alat atau cara-cara dengan tujuan, dan karenanya ia lebih berfungsi sebagai seorang tehniisi daripada seorang pemimpin).

Gejala “*busyness management*” dan birokrasi yang berlebih-lebihan di kalangan pemimpin pendidikan sering terjadi dan dapat dituangkan dari segi ini, yaitu karena tak ada perbedaan antara administrator dan kepemimpinan.

Khusus dalam hubungan dengan topik ini, akan dibatasi mengenai fungsi pendidikan sebagai administrator, ditinjau dari fungsi-fungsi administrasi.

Mengenai pembagian fungsi-fungsi administrasi yaitu : *Planing, Organizing, Directing* atau *Motivating, Controlling* dan *Evaluating* atau *Apraising*.

Maka dalam melaksanakan fungsi pemimpin sebagai administrator, ia harus memainkan peranan sebagai :

1. *Planer*
2. *Organizer*
3. *Director*
4. *Controller*
5. *Evaluator*

Peranan-peranan tersebut akan nampak dalam menyelenggarakan gugusan substansi problem administrasi pendidikan sebagai berikut :

1. Administrasi pengajaran.
2. Administrasi kemuridan
3. Administrasi personal/guru
4. Administrasi keuangan
5. Administrasi gedung dan sarana material.
6. Administrasi hubungan sekolah dan masyarakat

Dalam penyelenggaraan ke enam bidang administrasi sekolah tersebut di atas, seorang pemimpin pendidikan tidak langsung mengerjakannya tanggungjawab atas penyelenggaraan bidang-bidang administrasi tersebut.

Karena itu setiap pemimpin harus memahami apa pesannya dalam penyelenggaraan bidang-bidang administrasi tersebut, agar ia tidak melibatkan diri terlalu jauh dalam tugas tulis-menulis dan melupakan tugas-tugas kepemimpinan lainnya. Yang lebih penting yaitu tugas-tugas administrasi ditinjau dari segi proses administrasi.

Akhir-akhir ini banyak kritik ditujukan kepada para pemimpin pendidikan atau kepala sekolah, karena kealpaan ini.

- ad. 1. Peranan pemimpin pendidikan dalam menyelenggarakan administrasi pengajaran.

Pengajaran sebagai suatu sistem meliputi enam komponen pokok
Yaitu :

- Tujuan pengajaran
- Materi pengajaran
- Kegiatan belajar-mengajar
- Metode mengajar
- Alat pengajaran
- Evaluasi hasil belajar.

Maka kegiatan pemimpin pendidikan dalam penyelenggaraan administrasi pengajaran meliputi kegiatan-kegiatan pokok sebagai berikut :

- Mengkoordinir penyusunan program pengajaran yang meliputi : merumuskan dan atau menjelaskan tujuan-tujuan pengajaran yang akan dicapai baik tujuan institusional, tujuan kurikuler, maupun tujuan instruksional umum. Sedang pada tingkat supervisi, membantu guru untuk merumuskan tujuan-tujuan instruksional khusus.
- Menetapkan program materi pengajaran yang akan dikomunikasikan yang meliputi menetapkan organisasi materi, skopa, buku-buku sumber, menetapkan batas waktu penyusunan batas waktu persiapan mengajar.
- Menetapkan metode mengajar yang digunakan untuk setiap bidang studi.
- Menetapkan jadwal waktu evaluasi hasil belajar.
- Menetapkan alat-alat evaluasi.
- Menyusun program tahunan dan catur wulan termasuk pembagian tugas mengajar.
- Mengatur norma-norma kenaikan kelas dan lulus ujian.
- Mengatur pencatatan kemajuan belajar murid.
- Mengatur usaha-usaha perbaikan pengajaran
- Mengatur program dan waktu luang.

- Menetapkan jadwal waktu penyusunan laporan mengenai penyelenggaraan administrasi pengajaran.
- ad. 2. Peranan pemimpin pendidikan dalam menyelenggarakan administrasi kemudian.
- Mengatur cara penerimaan dan seleksi murid baru.
Mengatur penempatan murid-murid termasuk pengaturan sistem pengelompokan.
 - Mengatur program bimbingan penyuluhan.
 - Mengatur program ekstra kurikuler.
 - Mengatur murid yang pindah sekolah.
 - Mengatur kegiatan untuk kesejahteraan murid
 - Mengatur sensus sekolah.
 - Mengatur usaha kesehatan sekolah.
 - Mengatur pemberian STTB dan penghargaan kepada murid-murid yang tamat belajar.
- ad. 3. Peranan pemimpin pendidikan dalam menyelenggarakan administrasi personil guru.
- Menginventarisasi personalia.
 - Mengusulkan formasi guru dan merencanakan pembagian tugas guru
 - Mengusulkan pengangkatan, kenaikan pangkat dan pemindahan guru
 - Mengangkat kesejahteraan guru-guru
 - Mengatur program pembinaan guru-guru.
- ad. 4. Peranan pemimpin pendidikan dalam menyelenggarakan administrasi keuangan.
- Menetapkan sumber-sumber keuangan sekolah.
 - Menentukan target penerimaan dari setiap sumber penerimaan keuangan.

- Menentukan jadwal waktu penerimaan serta prosedur dan tata cara penerimaan dan penyimpanan.
 - Menentukan bendaharawan keuangan.
 - Menetapkan uang belanja pegawai dan barang.
 - Menentukan jadwal waktu pembelanjaan
 - Menyusun laporan pertanggungjawaban
- ad. 5. Peranan pemimpin pendidikan dalam menyelenggarakan administrasi gedung dan sarana material.
- Mengatur pembangunan gedung/ruang baru.
 - Mengatur pembelian peralatan sekolah
 - Mengusahakan kelengkapan sarana pendidikan
 - Mengusahakan sumber-sumber pengalaman belajar dari lingkungan
 - Menginventarisasi gedung dan sarana perlengkapan sekolah
 - Menetapkan biaya pemeliharaan/perbaikan gedung
 - Menetapkan pengawasan terhadap sarana fasilitas sekolah
 - Menyusun laporan pertanggungjawaban gedung dan sarana material sekolah
- ad.6. Peranan pemimpin pendidikan dalam menyelenggarakan administrasi hubungan sekolah dan masyarakat.
- Mengatur prosedur dan tata cara pembentukan BP3
 - Mengatur tata hubungan sekolah dengan BP3 dan orang tua murid
 - Mengatur penerbitan buletin sekolah
 - Mengatur perkunjungan ke rumah orang tua murid
 - Memberikan laporan khusus kepada orang tua murid
 - Ikut berpartisipasi dalam pembangunan masyarakat
 - Mengadakan penelitian masyarakat

- Menyusun laporan pertanggungjawaban administrasi hubungan sekolah dan masyarakat.

Catatan :

Fungsi dan peranan pemimpin pendidikan dalam menyelenggarakan administrasi sekolah yang berhubungan dengan ke enam substansi problem tersebut di atas, dalam praktek biasanya didelegasikan pada staf. Akan tetapi proses pengaturannya, tetap menjadi tanggungjawab dari pemimpin.

B. Sebagai Supervisor

Dalam ilmu Supervisi terdapat berbagai definisi mengenai supervisi dari berbagai ahli dengan berbagai sudut tinjauan. Akan tetapi pada hakekatnya, supervisi adalah suatu bantuan yang diberikan kepada guru-guru dalam rangka pemeliharaan (perbaikan dan peningkatan) pengajaran.

Orang yang memberikan bantuan yang demikian ini, haruslah orang yang memiliki kelebihan kelengkapan jabatan dan disebut supervisor.

Dengan demikian, supervisi adalah pemimpin pendidikan dan karena jabatannya ia adalah seorang pejabat.

- Khusus di Indonesia, supervisi suatu jabatan, telah lama dikenal sejak zaman penjajahan dengan nama terakhir inspeksi, dan kini disebut pengawas atau penilik.
- Perbedaan istilah ini masih harus diteliti lebih lanjut apakah juga membawa serta perbedaan fungsi dan peranan.
- Di Amerika Serikat, dalam sejarahnya telah dibedakan secara jelas perbedaan antara “*traditional supervision*” dan “*modern supervision*”.

Perbedaan nama bukan sekedar perbedaan istilah tapi terutama perbedaan fungsi dan peranan (supervisi tidak mempunyai tujuan dirinya sendiri).

Tujuan supervisi ialah mendorong, menilik dan menilai kegiatan-kegiatan memimpin untuk mencapai tujuan-tujuan institusional pada tingkat kekhususan tertentu.

- Dengan kutipan ini maka dapat disimpulkan bahwa tujuan umum supervisi adalah sama dengan tujuan pendidikan, atau lebih khusus

tujuan sekolah. Maka peranan pemimpin pendidikan sebagai supervisor dalam hal ini adalah mendalami pengertian tujuan-tujuan pendidikan pada berbagai tingkat (dari tingkat filosofis sampai ke tingkat operasional di sekolah), sehingga dengan itu ia dapat mendorong, membantu dan menilai pencapaiannya.

- Sedangkan mengenai tujuan khusus supervisi (tujuan operasionalnya), terdapat berbagai perumusan oleh para ahli.
- Drs. Piet A. Sahartian mengemukakan 10 tujuan khusus dari supervisi yaitu:
 - a. Membantu guru-guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
 - b. Membantu guru-guru dalam membimbing pengalaman belajar murid-murid.
 - c. Membantu guru-guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar.
 - d. Membantu guru-guru dalam hal menggunakan metode-metode dan alat-alat pelajaran modern.
 - e. Membantu guru-guru dalam memenuhi kebutuhan belajar murid.
 - f. Membantu guru-guru dalam hal menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
 - g. Membantu guru-guru dalam hal membina reaksi mental atau moral kerja guru-guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka.
 - h. Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.
 - i. Membantu guru-guru agar lebih mudah menyesuaikan terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber masyarakat dan seterusnya.
 - j. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaga guru tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.

Disamping itu M.Rivavi, MA, mengemukakan 11 tujuan khusus dari supervisi yaitu :

1. Membantu guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan dan peranan sekolahnya dalam rangka usaha mencapai tujuan itu.
2. Membantu guru untuk dapat lebih menyadari dan memahami kebutuhan-kebutuhan dan kesulitan-kesulitan murid dan untuk mengatasinya.
3. Membantu guru untuk dapat mengadakan diagnosa secara kritis mengenai kesulitan-kesulitan belajar dan mengajar dan membantu mencari usaha-usaha perbaikan.
4. Membantu guru untuk dapat menilai aktivitasnya dalam rangka tujuan perkembangan murid.
5. Memperbesar keadaan guru terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif, dan memperbesar kesediaan untuk menolong dan untuk ditolong.
6. Memupuk dan memperbesar ambisi guru untuk mempertinggi keahliannya dan mutu kerjanya.
7. Membantu guru untuk lebih memanfaatkan pengalaman-pengalamannya.
8. Membantu untuk lebih mempopulerkan sekolah kepada masyarakat, agar bertambah simpatinya dan bertambah pula kesediaan masyarakat untuk membantu sekolah.
9. Membantu karyawan pendidikan dalam masa orientasi.
10. Melindungi guru/karyawan pendidikan terhadap tuntutan-tuntutan yang tidak wajar dan kritik yang tidak sehat dari masyarakat.
11. Mengembangkan profesional "*Esprit decords*" Guru, kode etik keguruan.

Dari kutipan di atas, jika dibandingkan maka pada dasarnya tidak terdapat perbedaan prinsip, melainkan saling melengkapi/menjelaskan. Dan dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peranan pemimpin pendidikan sebagai supervisor dalam hal ini ialah: "Membantu guru-guru" dalam arti mendorong dan menilik serta

menilai dan menciptakan situasi dimana guru-guru dapat bekerja dengan aman dan terus bertumbuh dalam jabatan maupun pribadi.

Tentang peranan pemimpin pendidikan sebagai supervisor dalam pelaksanaan fungsi supervisi. Menurut Kimball Wiles, fungsi dari supervisi ialah memperbaiki situasi belajar mengajar.

Sedangkan setiap situasi belajar mengajar (pengajaran) sebagai suatu sistem terdiri dari 6 (enam) komponen dasar yaitu :

1. Komponen tujuan pengajaran
2. Komponen materi pengajaran
3. Komponen metode mengajar
4. Komponen kegiatan mengajar-belajar
5. Komponen alat-alat pelajaran dan
6. Komponen evaluasi hasil belajar

Maka peranan pemimpin pendidikan sebagai supervisor dalam hal ini ialah :

1. Membantu guru-guru untuk merumuskan tujuan instruksional khusus (TIK) untuk setiap bidang studi yang diajarkan.
2. Memperbaiki perumusan TIK yang dibuat oleh guru-guru dan peningkatannya.
3. Menilai realisasi pencapaian TIK yang telah dirumuskan oleh guru-guru.
4. Membantu guru-guru dalam menyeleksi materi pengajaran yang sesuai dengan TIK.
5. Membantu guru-guru dalam memilih/menyiapkan buku-buku pelajaran.
6. Membantu guru-guru dalam menetapkan sumber –sumber pengajaran dari lingkungan sekolah/masyarakat.
7. Membantu guru–guru dalam memilih dan menggunakan metode-metode mengajar secara terampil sistimatis.
8. Membantu guru-guru dalam memilih, menyediakan dan menggunakan alat-alat pelajaran yang sesuai.
9. Membantu guru-guru dalam menetapkan kegiatan mengajar-belajar yang sistimatis.

10. Membantu guru-guru dalam mengadakan evaluasi-evaluasi hasil belajar yang tepat yaitu dengan cara :
- Melatih guru-guru dalam menyusun berbagai tes.
 - Membantu guru-guru dalam mengadakan analisa hasil-hasil tes.

Peranan pemimpin pendidikan sebagai supervisor dalam proses supervisi. Yang dimaksud dengan proses supervisi dalam hal ini ialah urutan kegiatan atau langkah-langkah yang diadakan dalam praktek pelaksanaan supervisi.

Maka menurut A.S. Barret, ada tiga langkah pokok dalam setiap proses supervisi yaitu :

- I. *Studying the teaching-learning situation* (mengadakan penelitian tentang situasi mengajar-belajar). Langkah ini meliputi :
 1. Menganalisa secara kritis tujuan-tujuan khusus pendidikan dan supervisi.
 2. Meneliti hasil-hasil pengajaran.
 3. Meneliti factor-faktor yang menimbulkan kepuasan dan ketidakpuasan pada murid-murid.
 4. Meneliti minat-minat, kemampuan-kemampuan, dan kebiasaan-kebiasaan kerja dari murid-murid.
 5. Meneliti cara bekerjanya guru-guru dan membantu mereka untuk memahami diri sendiri.
 6. Meneliti praktek kurikulum.
 7. Meneliti materi pelajaran dan lingkungan sosial fisik dari pelajaran.
- II. *Improving the teaching-learning situation*, (memperbaiki situasi mengajar-belajar). Langkah ini meliputi kegiatan berupa :
 1. Memperbaiki tujuan-tujuan pengajaran dan kurikulum.
 2. Memperbaiki minat-minat, aplikasi-aplikasi dan kebiasaan-kebiasaan kerja dari murid-murid.
 3. Memperbaiki cara-cara kerja guru dan cara mengajarnya.
 4. Memperbaiki materi pengajaran, dan lingkungan sosial fisik dari pada pengajaran.

III. *Evaluating the means, methods, and outcomes of supervision.* (mengevaluasi alat-alat, metode-metode dan hasil-hasil dari supervisi). Langkah ini meliputi kegiatan berupa :

1. Mengusahakan dan menggunakan berbagai tehnik evaluasi.
2. Mengevaluasi nilai-nilai umum dari supervisi.
3. Mengevaluasi hasil-hasil dari rencana supervisi yang telah disusun.
4. Mengevaluasi factor-faktor yang membatasi hasil-hasil pengajaran.
5. Mengevaluasi dan memperbaiki susunan personil supervisi.

Dengan ketiga langkah pokok di atas yaitu, meneliti, memperbaiki, dan mengevaluasi, sekaligus menunjukkan tiga peranan supervisor dalam setiap proses supervisi.

Disamping langkah-langkah pokok dalam proses supervisi tersebut di atas maka dari segi prosedurnya, dapat dibedakan tiga langkah pokok supervisi yang lain yaitu :

1. Penyusunan program supervisi.
2. Mengevaluasi nilai-nilai umum dari supervisi.
3. Mengevaluasi hasil-hasil dari rencana supervisi yang telah disusun.
4. Mengevaluasi factor-faktor yang membatasi hasil-hasil pengajaran.
5. Mengevaluasi dan memperbaiki susunan personil supervisi.
 1. Penyusunan program supervisi.
 2. Pelaksanaan program dan
 3. Evaluasi supervisi.

Jika pembagian proses supervisi tersebut di atas diikuti, maka peranan supervisor dalam hal ini meliputi kegiatan berupa :

1. Mengadakan penelitian tentang situasi mengajar belajar untuk memperoleh data yang akan digunakan sebagai dasar penyusunan program supervisi.
2. Merumuskan tujuan-tujuan khusus supervisi.
3. Menentukan langkah-langkah kebijaksanaan yang akan ditempuh.

4. Menentukan tehnik-tehnik supervisi yang akan digunakan dalam pelaksanaan program.
5. Mengumpulkan dan menganalisa data.
6. Mengevaluasi data.
7. Mengadakan “*replanning*” dan pembinaan.

Tentang peranan pemimpin pendidikan sebagai supervisor dalam hubungan dengan sasaran supervisi, dapat diterangkan sebagai berikut :

- ◆ Dalam berbagai literatur supervisi, biasanya dibedakan antara sasaran langsung dan sasaran tidak langsung dari supervisi. Perbedaan yang demikian seringkali membingungkan, jika dihubungkan dengan proses supervisi. Hal ini disebabkan karena dengan perbedaan di atas, dirasakan seolah-olah sasaran langsung lebih penting daripada sasaran tidak langsung. Oleh karenanya penulis lebih cenderung untuk menggunakan istilah sasaran perantara dan sasaran akhir untuk menggantikan istilah sasaran langsung dan sasaran tidak langsung.
- ◆ Dengan pendapat di atas dimaksudkan agar setiap supervisor harus lebih memusatkan perhatian dan usahanya pada sasaran akhir supervisi yaitu situasi mengajar-belajar melalui guru-guru sebagai sasaran perantara.
- ◆ Dalam hal ini guru-guru sebagai sasaran perantara dalam supervisi adalah wajar, oleh karena dalam setiap situasi mengajar-belajar, guru adalah sutradara dan aktornya. Akan tetapi penekanan sasaran supervisi pada guru-guru, adalah suatu kekeliruan, menuju supervisi yang bersifat inspeksi.

Dalam hubungan ini, W.H. Burton dan Leo J. Bruckner mengingatkan tentang 4 ciri khas dari supervisi modern yaitu :

- Supervisi modern menitikberatkan perhatian pada prinsip-prinsip dasar pendidikan dan berorientasi pada proses belajar serta perbaikannya dalam rangka pencapaian tujuan umum pendidikan.

- ❑ Tujuan supervisi adalah perbaikan total terhadap proses belajar mengajar serta perubahan-perubahannya dan bukan pada skopa yang sempit dan terbatas pada *in service* guru-guru.
- ❑ Pusat perhatian harus ditujukan pada hal belajar dan bukan pada seseorang atau sekelompok orang.
- ❑ Guru-guru telah dialihkan dari suatu posisi sulit yang menjadi pusat perhatian dan hanya dipandang sebagai salah satu mata rantai dari keseluruhan proses pendidikan.

Dengan kutipan ini jelas bahwa setiap supervisor dalam praktek, tidak boleh lagi memandang guru-guru sebagai obyek supervisi, tetapi sebaliknya harus memandang guru-guru sebagai “*Co-workers*” dalam rangka usaha perbaikan dan peningkatan situasi mengajar-belajar di sekolah.

Untuk itu supervisor harus mengembangkan sikap kerja “*Working Within*”, dengan supervisi yang bersifat ilmiah praktis, dan kooperatif.

Hal ini didasarkan atas pandangan bahwa pada dasarnya guru-guru sebagai manusia pribadi yang dewasa tidak suka ditolong, jika merasa tidak membutuhkannya.

Untuk itu supervisor harus mengadakan penelitian terlebih dahulu (ingat proses supervisi), untuk mengetahui situasi mengaja-belajar yang merupakan kebutuhan profesional guru.

Selanjutnya mengenai peranan pemimpin pendidikan sebagai supervisor, dalam penggunaan tehnik-tehnik supervisi, dapat dijelaskan sebagai berikut :

- ◆ Mengenai jenis-jenis tehnik supervisi, dapat dibedakan dari dua segi yaitu : 1). Dari segi cara/bentuk komunikasi yang digunakan dan 2). Dari segi jumlah orang/*person* dan sifat masalah yang dihadapi.
- ◆ Dari segi cara/bentuk komunikasinya, dapat dibedakan antara : tehnik langsung dan tehnik tidak langsung.
- ◆ Sedangkan dari segi jumlah orang dan sifat masalah yang dihadapi dapat dibedakan antara tehnik perseorangan dan tehnik kelompok.

- ◆ Disebut teknik langsung, jika supervisor berhadapan langsung (*face to face*) dengan guru-guru misalnya, pada teknik individual dan *group conference*. Sedangkan pada teknik tidak langsung, biasanya supervisor tidak berhadapan langsung dengan guru-guru, tapi digunakan media tertentu misalnya, melalui buletin supervisi, *directed reading* dan sebagainya.

Disebut teknik perseorangan, jika supervisor hanya berhadapan dengan seorang guru, dengan masalahnya yang unik. Sedangkan disebut teknik kelompok, jika supervisor berhadapan dengan sekelompok guru dengan sifat permasalahan yang identik/sama.

Lebih lanjut, tentang jumlah dan jenis teknis supervisi, setelah mengadakan suatu studi komparatif yang mendalam, **Piet A Sahertian** (1976) mengemukakan 23 teknik supervisi yaitu :

1. Perkunjungan kelas (*class room visitation*)
2. Observasi kelas (*class room observation*)
3. Percakapan pribadi (*Individual conferens*)
4. Saling mengunjungi kelas (*intervisitation*)
5. Menilai diri sendiri (*self evaluation check list*)
6. Pertemuan orientasi bagi guru-guru (*orientasi meeting for new teacher*)
7. Panitia penyelenggara
8. Rapat guru
9. Studi kelompok antar guru
10. Diskusi sebagai proses kelompok
11. Tukar menukar pengalaman (*sharring of experience*)
12. Lokakarya (*work shop*)
13. Diskusi panel
14. Seminar
15. Simposium
16. *Demonstration teaching*

17. Perpustakaan jabatan
18. Buletin supervisi
19. Membaca langsung (*directed reading*)
20. Mengikuti kursus
21. Organisasi jabatan (*profesional organization*)
22. Kurikulum laboratory
23. Perjalanan sekolah, untuk anggota staf (*field trip*)

Dalam menggunakan teknik-teknik supervisi tersebut di atas, pemimpin pendidikan sebagai supervisor, harus memainkan peranan sebagai pelaksana.

Ini berarti bahwa supervisor dalam hal ini harus:

- ◆ Memahami problem yang dihadapi guru sehingga menetapkan penggunaan teknik yang tepat.
- ◆ Skill dalam penggunaan setiap teknik (*skill = ability something well*)
- ◆ Skill dalam menganalisa hasil-hasil supervisi dan pengambilan keputusan .
- ◆ Dalam penggunaan teknik percakapan pribadi supaya supervisor lebih banyak mendengarkan, daripada berbicara.
- ◆ Dalam penggunaan teknik lainnya, supaya supervisor lebih berperan sebagai observator, initiator, moderator, koordinator dan atau controller.
- ◆ Tentang tanggungjawab pemimpin pendidikan sebagai supervisor, J.Minor-Gwinn mengemukakan tiga tanggungjawab pokok yaitu:
 1. Tanggungjawab untuk memberikan bantuan kepada guru-guru secara individual maupun kelompok.
 2. Tanggungjawab dalam mengkoordinir dan meningkatkan mutu pelayanan mengajar dari guru-guru.

3. Tanggungjawab orang sumber yang dapat memberikan informasi tentang pengembangan pelayanan guru-guru.

Dengan ketiga tanggungjawab supervisor tersebut di atas maka dalam praktek selamanya supervisor harus melaksanakan sendiri tugas-tugasnya.

Ia dapat mendelegasikan tugas supervisi itu kepada stafnya, atau dapat menggunakan orang sumber dalam hal tertentu, akan tetapi dalam hal ini sebagai pemimpin ia tetap bertanggungjawab penuh akan segala kesuksesan dan kegagalan.

Untuk itu ia harus mengembangkan tanggungjawab yang bipolar sifatnya ; yaitu suatu tanggungjawab timbal balik dimana ia harus mempertanggungjawabkan stafnya dan sebaliknya. Stafnya harus mempertanggungjawabkan segala sesuatunya. Sebagai contoh ;

Pada tingkat Bidang dalam lingkungan Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kepala Bidang mendelegasikan tugas supervisi pada pengawas sedangkan di tingkat kecamatan kepada para penilik.