

**MANAJEMEN PEMBELAJARAN
DALAM PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN
(Studi Multi Situs di SMA Negeri 1 dan SMA Negeri 3 Pamekasan)**

**Hadie Efendy
Program Doktor Universitas Negeri Surabaya
Hadie76@gmail.com**

Abstract

State Senior High School (SMAN 1 Pamekasan) and Vocational High School (SMK 3 Pamekasan) which both have excellent class programs in managing learning that are used for superior class programs are essentially the same as learning management for regular programs. The difference is in the development of learning management to fulfill the needs of students who have potential intelligence and special talent. Learning management is expected to play a role in empowering students. This study aims to analyze and describe: (1) Lesson plan, (2) Lesson organizing, (3) implementation of learning, (4) learning monitoring, (5) evaluating learning in assurance of education quality, (6) the quality of education produced, (7) learning obstacles in assurance of education quality. The type of this research is qualitative descriptive with the design of multi-site study. the results of this study found (1) learning plan is carried out by team work, performance meetings and decision of priority programs, (2) organizing the learning in assurance of education quality carried out by teachers who are allied in one subject matter, material, content selection, structuring content, integrating quality academic to succeed in the international science olympiad by not abandoning students' character values and qualified output, (3) the implementation of learning involves students' mental and physical processes, (4) learning monitoring is done comparing the results of previous monitoring with government regulations, (5) evaluation learning involves all elements with the existence of reward and punishment, (6) the quality of education produces students with academic and non-academic achievements, obtains great trust from the society where the graduates are accepted in favorite state universities, (7) the constraints namely curriculum policy which often changes, the ideal student books are still limited, new assessment systems and different interpretations by each teacher, the culture of research is still limited.

Keywords: management, learning, education quality

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendiskripsikan: (1) perencanaan pembelajaran, (2) pengorganisasian pembelajaran, (3) pelaksanaan pembelajaran, (4) monitoring pembelajaran, (5) evaluasi pembelajaran dalam penjaminan mutu pendidikan, (6) mutu pendidikan yang dihasilkan, (7) kendala-kendala pembelajaran dalam penjaminan

mutu pendidikan. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan rancangan studi multi situs. hasil penelitian ini menemukan (1) perencanaan pembelajaran dilakukann melalui team work, rapat kinerja dan penentuan program prioritas, (2) Pengorganisasian pembelajaran dalam penjaminan mutu pendidikan dilakukan melalui guru yang serumpun dalam satu mapel, materi, pemilihan isi, penataan urutan isi, mengintegrasikan mutu akademik agar berprestasi pada *olimpiade science internasional* dengan tidak meninggalkan nilai-nilai karakter siswa dan *output* yang bermutu, (3) pelaksanaan pembelajaran melibatkan proses mental dan fisik siswa, (4) monitoring pembelajaran dilakukan membandingkan hasil monitoring sebelumnya dengan peraturan pemerintah, (5) evaluasi pembelajaran melibatkan semua unsur dengan adanya reward dan punishment, (6) mutu pendidikan menghasilkan peserta didik berprestasi akademik dan non-akademik, mendapatkan kepercayaan yang besar dari masyarakat, dan lulusannya diterima di perguruan tinggi negeri favorit, (7) kendala-kendalanya yaitu kebijakan kurikulum yang sering berubah-ubah, buku siswa yang ideal masih terbatas, sistem penilaian yang baru dan beda penafsiran oleh masing-masing guru, budaya meneliti masih terbatas.

Kata Kunci: manajemen, pembelajaran, mutu pendidikan

Pendahuluan

Pendidikan merupakan suatu proses transmisi budaya untuk meningkatkan kualitas manusia. Pendidikan yang berkualitas harus diselenggarakan dengan manajemen yang berkualitas. Konsep manajemen jika diterjemahkan dalam kegiatan pembelajaran, menurut Sergiovani¹ manajemen diartikan sebagai usaha dan tindakan kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional disekolah dan usaha maupun tindakan guru sebagai pemimpin pembelajaran di kelas dilaksanakan sedemikian rupa untuk memperoleh hasil dalam rangka mencapai tujuan program sekolah dan pembelajaran. Flores, dkk² manajemen pembelajaran adalah mengacu pada suatu upaya untuk mengatur dan mengendalikan aktivitas pembelajaran berdasarkan konsep-konsep dan prinsip-prinsip pembelajaran untuk mensukseskan tujuan pembelajaran agar tercapai secara lebih efektif, efisien dan produktif. Sedangkan potret manajemen pembelajaran di Sekolah Menengah Atas (SMA) hasil studi yang dilakukan Art-

¹ Sergiovani, Thomas J. *Theory and Practice in Education Policy and Administration: An Hermeneutics Perspective*. (University of Illinois, Urbana-Champaign, 1981), 8.

² Flores, dkk. (2016). *Factor associated with learning managent in mexican micro*. Procedia, Vol. 197, No. 1494. <http://ac.els.edn.com/S187704281504094X-main.pdf> (diakses 2 Oktober 2016)

in³ menemukan bahwa untuk kondisi saat ini para guru perlu mengembangkan manajemen pembelajaran, perlu menguasai model, teknik, dan metode manajemen pembelajaran secara keseluruhan, untuk mengembangkan pemikiran analitis siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran.

Uniknya, SMA Negeri 1 Pamekasan dan SMA Negeri 3 Pamekasan yang sama-sama memiliki program kelas unggulan dalam manajemen pembelajaran yang digunakan untuk program kelas unggulan pada intinya sama dengan manajemen pembelajaran untuk program reguler, perbedaannya dalam pengembangan manajemen pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan peserta didik yang memenuhi potensi kecerdasan dan bakat istimewa. Manajemen pembelajaran diharapkan dapat berperan menjadi perberdayaan siswa. Dalam hal pemberdayaan siswa, komponen-komponen yang harus didayagunakan sehingga secara bersinergi mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam pelaksanaan keseluruhan manajemen pembelajaran tersebut diupayakan dengan bertumpu pada spirit manajemen pembelajaran keunggulan sebagaimana temuan teoritik pada berbagai hasil penelitian yaitu berwawasan mutu, kemandirian, partisipasi, dan keterbukaan. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis: perencanaan pembelajaran, pengorganisasian pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pengawasan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, hasil evaluasi pembelajaran dalam penjaminan mutu pendidikan, serta kendala-kendala dan faktor pendukungnya.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan rancangan studi multi situs. Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Data dianalisis secara berulang-ulang melalui analisis dalam situs tunggal dan lintas situs. Teknik analisis data terdiri dari pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Adapun teknik pengecekan keabsahan data dilakukan melalui kredibilitas, dependabilitas, konfirmabilitas, dan transferabilitas. Untuk memperoleh data, peneliti sendiri merupakan alat pengumpul data yang digali dari pandangan responden. Desain penelitian ini multi kasus sehingga dalam menganalisis data dilakukan dua tahap

³ Art-in, Sitthipon, (2015). *Current Situation and Need in Learning Management for Developing the Analytical Thinking of Teachers in Basic Education of Thailand*. Procedia, Vol. 197, No. 1494. <http://ac.els.cdn.com/S187704281504094X-main.pdf> (diakses 2 Oktober 2016).

yaitu: Analisis data tunggal dilakukan pada masing-masing subjek yaitu SMA Negeri 1 Pamekasan dan SMA Negeri 3 Pamekasan dan Analisis data lintas kasus bertujuan untuk membandingkan dan memadukan temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus. Secara umum, proses analisis data lintas kasus mencakup kegiatan sebagai berikut: a) merumuskan proposisi berdasarkan temuan kasus pertama kemudian dilanjutkan kasus kedua, b) membandingkan dan memadukan temuan teoritik dari kedua kasus penelitian, c) merumuskan simpulan teoritis berdasarkan analisis lintas kasus sebagai temuan akhir dari kedua kasus penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Perencanaan pembelajaran dalam penjaminan mutu pendidikan telah memberikan argumentasi baru dari apa yang ditemukan oleh Laura *et.al*,⁴ Kostromina & Chuvgunova⁵ (2016), Gulten, dkk (2013) bawa perencanaan pembelajaran merupakan penjabaran, pengayaan dan pengembangan dari kurikulum. Namun demikian penelitian ini juga menambahkan sebuah tinjauan baru terkait dengan perencanaan pembelajaran yaitu: Perencanaan pembelajaran dalam penjaminan mutu pendidikan melalui pembentukan *team work*, kemudian diadakan rapat kinerja dan penentuan program prioritas berupa (a) nilai-nilai karakter siswa, (b) berpusat pada siswa, (c) belajar dengan keteladanan dan pembiasaan, (d) mengembangkan kemampuan sosial, (e) mengembangkan diri siswa, (f) mengembangkan keterampilan memecahkan masalah, (g) mengembangkan kreativitas siswa, (h) mengembangkan kephahaman penggunaan ilmu dan teknologi, (i) menumbuhkan kesadaran sebagai generasi penerus yang baik, (j) belajar sepanjang hidup, dan (k) perpaduan kompetensi, kerjasama dan solidaritas.

Pengorganisasian pembelajaran memperkuat teori Odabasi⁶ Barath⁷ Kalanaki & Jabari bahwa pengorganisasia pembelajaran sebagai struktural strategi, yang mengacu pada cara untuk membuat urutan dan mensintesis fakta, konsep, prosedur dan prinsip yang berkaitan. Namun demikian penelitian ini juga menambahkan sebuah tinjauan baru terkait dengan

⁴ Laura *et.al*, Persistent Classroom Management Training Needs of Experienced Teachers. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning* 15, No. 5. (2015): 672

⁵ Kostromina, Svetlana & Chuvgunova, Olga,. *Planning as a Learning Skill of Students*. *Procedia*, Vol. 197, No. 5 (2016): 1494

⁶ Odabasi, Farhan, *Analyzing Teachers' Perceptions on Learning Organizations in Terms of Different Variables*. <http://ac.els.cdn.com/S1877042813033521-main.pdf> (diakses 2 Oktober 2016).

⁷ Baráth, Tibor, (2015). *Learning Organization as a Tool For Better and More Effective Schools*. *Procedia*, Vol. 3. No. 1494. <http://ac.els.cdn.com/S2351978915003315-main.pdf> (diakses 7 Nopember 2016).

pengorganisasian pembelajaran yaitu: pengorganisasian pembelajaran yang dilakukan melalui guru yang serumpun dalam satu mapel, materi, pemilihan isi, penataan urutan isi, mengintegrasikan mutu akademik agar berprestasi pada *olimpiade science internasional* dengan tidak meninggalkan nilai-nilai karakter siswa dan *output* yang bermutu melalui prinsip (a) kejelasan tugas dan pertanggungjawaban, (b) pembagian kerja berdasarkan professional, (c) kesatuan arah kebijakan, (d) teratur, (e) disiplin, (f) adil (seimbang), (g) inisiatif, (h) semangat (i) kebersamaan, (j) sinergis, dan (k) ikhlas. Setiap guru diberikan kesempatan menjadi *leader* di kelas yang telah ditentukan untuk mengelola dan mengorganisir kelas. Dalam pengorganisasian ini perlu diperhatikan semua kekuatan dan sumber daya yang dimiliki. Pengorganisasian pembelajaran dengan pengorganisasian pembelajaran yang diperkaya dengan kurikulum olimpiade sains, bahasa dan agama, pengorganisasian alokasi waktu pembelajaran

Pelaksanaan pembelajaran memperkuat teori Beckman & Barry, Zarasua⁸, dkk, dan Yunos & Kotirde⁹, mengemukakan dalam pelaksanaan pembelajaran: (1) memotivasi siswa belajar sejak saat membuka sampai menutup pelajaran, (2) mengarahkan tujuan pengajaran, (3) menyajikan bahan pelajaran dengan metode yang relevan dengan tujuan pengajaran, (4) melakukan pemantapan belajar, (5) menggunakan alat-alat bantu pengajaran dengan baik dan benar, (6) melaksanakan layanan bimbingan penyuluhan, (7) memperbaiki program belajar mengajar, dan (8) melaksanakan hasil penilaian belajar. Tetapi ada perbedaan dari hasil penelitian segi bahwa pelaksanaan pembelajaran harus integratif antara ilmu pengetahuan dengan pembinaan karakter siswa berbasis *spritual learning*, program pengayaan, penajaman, remedial dan pembinaan, pembagian rombongan belajar menjadi kelas kelompok belajar besar dengan pola paket kelas (*big learning group class*), dan ada kelas dengan pola kelompok belajar kecil (*small learning group class*; standarisasi guru, tidak hanya melihat aspek profesionalisme, pedagogik, personal dan sosial namun juga aspek *spritual learning*. Implikasi pembelajaran pada kelas memberikan kontribusi terbangunnya (a) sistem pembelajaran yang integratif antara ilmu pengetahuan dan pembinaan karakter siswa (*spritual learning*), (b) guru dalam mengajar selain memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional juga memiliki kompetensi *spritual learning*.

⁸ Zarazua, Minguel Nino & Masino, Marina (2016). *What Works to Improve the Quality of Student Learning in Developing Countries?* <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0738059315300146.pdf>. (diakses 27 Oktober 2016).

⁹ Yunos, Jailaini Bin Md & Kotride, Yuda Isa. (2015). *The Processes of Supervisions in Secondary Schools Educational System in Nigeria*. <http://ac.els.cdn.com/S1877042815047977-main.pdf> (diakses 18 Oktober 2016).

Monitoring pembelajaran memperkuat teori Ishida & Shimbo¹⁰, Tshabalala¹¹, dan Egwu,¹² yang menyatakan bahwa pengawasan pembelajaran usaha sistematis menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar, menentukan dan mengukur deviasi-deviasai dan mengambil tindakan koreksi yang penjaminan bahwa semua sumber daya yang dimiliki telah dipergunakan dengan efektif dan efisien. Pengawasan harus bersifat demokratis pula. Supervisi merupakan pembinaan pendidikan secara kooperatif. Dalam tingkat ini, supervisi bukan lagi suatu pekerjaan yang dipegang oleh seorang petugas, melainkan merupakan pekerjaan-pekerjaan bersama yang di koordinasikan yang berbeda dengan temuan penelitian yaitu dari laporan disusun dengan substansi hasil pemantauan, hasil supervisi, dan hasil evaluasi. Tindak lanjut diberikan dalam bentuk penguatan, penghargaan, teguran, dan saran mengikuti pelatihan dengan prinsip (a) adaptif dan antisipatif/proaktif dalam kegiatannya, (b) memiliki jiwa kewirausahaan tinggi, (c) bertanggungjawab terhadap keberhasilan program dan kegiatan; (d) memiliki kontrol kualitas, kualifikasi, dan spesifikasi yang kuat dalam manajemen dan sumberdaya sesuai dengan tuntutan program dan kegiatan; (e) memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi pelaksanaan (waktu, target, personil, tempat, sasaran, pendanaan, dan sebagainya); (f) komitmen yang tinggi pada dirinya sebagai pelaksana; dan (g) menggunakan tolok ukur prestasi dalam melakukan penilaian keberhasilan pelaksanaan program dan kegiatan.

Evaluasi pembelajaran memperkuat teori Meuth¹³, Jakubec & Harrison¹⁴, dan Ally & Krauss¹⁵ yang menyatakan bahwa evaluasi merupakan suatu upaya untuk mengetahui berapa banyak hal-hal yang telah dimiliki oleh siswa dari hal-hal yang telah diajarkan oleh guru. Evaluasi pembelajaran mencakup evaluasi hasil belajar dan evaluasi pembelajaran. Evaluasi hasil belajar menekankan pada perolehan informasi tentang seberapa jauh perolehan siswa dalam mencapai tujuan pengajaran yang ditetapkan. Berbedaannya dari hasil penelitian bahwa

¹⁰ Ishida, Toru & Shimbo, Masashi, (2014). *Controlling The Learning Process of Real-Time Heuristic Search*.<http://ac.els.cdn.com/S0004370203000122-main.pdf> (diakses 16 Oktober 2016).

¹¹ Tshabalala, Thembinkosi (2013). *Teachers' Perceptions Towards Classroom Instructional Supervision: A Case Study of Nkayi District in Zimbabwe*.<http://ijsse.com/sites/default/files/issues/2013/v4i1/paper/Paper-3.pdf>. (diakses 25 Oktober 2016).

¹² Egwu, Sarah Oben. *Principals' Performance in Supervision of Classroom Instruction in Ebonyi State Secondary Schools*. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1079965.pdf>. (diakses 2 Oktober 2016).

¹³ Meuth (2016: 133),

¹⁴ Jakubec & Harrison (2013: 88)

evaluasi pembelajaran memiliki fungsi formatif, fungsi sumatif, fungsi diagnostik dan fungsi seleksi. fungsi formatif untuk memperbaiki pembelajaran dan mengadakan program remedial bagi siswa yang belum menguasai sepenuhnya materi pelajaran. fungsi sumatif dan seleksi dalam hal ini penilaian kemajuan hasil belajar siswa dalam mata pelajaran tertentu, sebagai bahan untuk memberikan laporan kepada berbagai pihak, penentuan kenaikan kelas dan penentuan lulus tidaknya siswa tersebut. Fungsi seleksi dan penempatan di sekolah ini untuk menempatkan peserta didik dalam program pembelajaran tertentu, seperti program peminatan matematika dan sains dan bidang lainnya.

Kendala-kendala Pembelajaran dalam penjaminan Mutu Pendidikan berupa adanya perubahan kurikulum yang berlaku dari pemerintah sehingga sempat membuat para guru kebingungan, mana sebetulnya yang ingin dijalani. Buku siswa yang idealnya juga dimiliki siswa dengan komposisi satu buku satu siswa masih belum dapat disediakan dengan cukup. Kondisi tersebut memaksa sekolah untuk melakukan pengadaan buku tersebut dengan penggandaan yang tentunya membutuhkan biaya tambahan. Faktor pendukung dalam pembelajaran di antaranya faktor guru atau SDM, faktor siswa, sarana-prasarana, alat dan media yang tersedia, faktor lingkungan, dan peran masyarakat. Sekolah yang memiliki hubungan yang baik secara internal, yang ditunjukkan oleh kerja sama antar guru, saling menghargai dan saling membantu, maka memungkinkan iklim belajar menjadi sejuk dan tenang sehingga akan berdampak pada mutu pendidikan. Sebaliknya, manakala hubungan tidak harmonis, iklim belajar akan penuh dengan ketegangan dan ketidaknyamanan sehingga akan memengaruhi psikologis siswa dalam belajar. Demikian juga sekolah yang memiliki hubungan yang baik dengan lembaga-lembaga luar akan menambah kelancaran program-program sekolah sehingga upaya-upaya sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran akan mendapat dukungan dari pihak lain.

Penutup

Pertama, Perencanaan pembelajaran dalam penjaminan mutu pendidikan mengikuti tuntutan perkembangan kurikulum yang berlaku dengan mengedepankan *team work*, rapat kinerja, dan penentuan program prioritas; *kedua*, Pengorganisasian pembelajaran dalam penjaminan mutu pendidikan dilakukan melalui guru yang serumpun dalam satu mapel, materi,

¹⁵ Ally, Mohammed & Krauss, Ferdinand, A Study of the Design and Evaluation of a Learning Object and Implications for Content Development. *Journal of Knowledge and Learning Objects* 1. (2005). <http://ijklo.org/Volume1/v1p001-022Krauss.pdf>. (diakses 28 Oktober 2016)

pemilihan isi, penataan urutan isi, mengintegrasikan mutu akademik agar berprestasi pada *olimpiade science internasional* dengan tidak meninggalkan nilai-nilai karakter siswa; *ketiga*, Pelaksanaan pembelajaran dalam penjaminan mutu pendidikan dilaksanakan dengan memberikan pengalaman yang melibatkan proses mental dan fisik melalui interaksi antar peserta didik dengan guru melalui suatu pendekatan *student centre, learning cooperative, CTL, Quantum learning* dan PAKEM. *Keempat*, Pengawasan pembelajaran dalam penjaminan mutu pendidikan dilakukan melalui mengidentifikasi hasil pengawasan sebelumnya dan melakukan analisis terhadap kebijakan atau peraturan pemerintah.; *kelima*, Evaluasi pembelajaran dalam penjaminan mutu pendidikan melalui prinsip keterbukaan, rutin, berkesinambungan, tegas dalam *reward* dan *punishment* serta melibatkan semua unsur dan dilaporkan secara periodik, yang ditandai dengan adanya laporan prestasi hasil belajar siswa, laporan keaktifan siswa, dan laporan kehadiran guru dengan memberikan umpan balik terhadap guru sebagai dasar untuk memperbaiki pembelajaran. *Keenam*, Mutu pendidikan berupa (a) menghasilkan peserta didik yang unggul, berupa pemberian perhatian dan perlakuan khusus kepada peserta didik sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya dengan membuka kelas-kelas unggulan (b) prestasi akademik dan non-akademik di atas rata-rata sekolah di daerahnya; (c) melalui seleksi yang cukup ketat terhadap pendaftar; (d) mendapatkan kepercayaan yang besar dari masyarakat, yang dibuktikan dengan banyaknya jumlah pendaftar dibanding kapasitas kelas, dan (e) lulusannya diterima di PTN favorit. *Ketujuh*, Kendala-kendala pembelajaran dalam penjaminan mutu pendidikan yaitu (a) kebijakan kurikulum yang sering berubah-ubah, (b) buku siswa yang ideal dan sesuai dengan tuntutan kurikulum masih terbatas. (c) sistem penilaian yang baru dan beda penafsiran oleh masing-masing guru (d) budaya meneliti masih terbatas.

Daftar Pustaka

- Mohammed, Ally. & Krauss, Ferdinand, A Study of the Design and Evaluation of a Learning Object and Implications for Content Development. *Journal of Knowledge and Learning Objects* 1. (2005). <http://ijklo.org/Volume1/v1p001-022Krauss.pdf>. (diakses 28 Oktober 2016)
- Art-in, Sitthipon, (2015). *Current Situation and Need in Learning Management for Developing the Analytical Thinking of Teachers in Basic Education of Thailand*. Procedia, Vol. 197, No. 1494. <http://ac.els.cdn.com/S187704281504094X-main.pdf> (diakses 2 Oktober 2016).
- Tibor, Baráth. *Learning Organization as a Tool For Better and More Effective Schools*. Procedia, Vol. 3. No. 1494. <http://ac.els.cdn.com/S2351978915003315-main.pdf> (diakses 7 Nopember 2016).
- Egwu, Sarah Oben. *Principals' Performance in Supervision of Classroom Instruction in Ebonyi State Secondary Schools*. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1079965.pdf>. (diakses 2 Oktober 2016).
- Flores, dkk. *Factor associated with learning managent in mexican micro*. Procedia, Vol. 197, No. 1494. <http://ac.els.cdn.com/S187704281504094X-main.pdf> (diakses 2 Oktober 2016)
- Ishida, Toru & Shimbo, Masashi, (2014). *Controlling The Learning Process of Real-Time Heuristic Search*.<http://ac.els.cdn.com/S0004370203000122-main.pdf> (diakses 16 Oktober 2016).
- Kostromina, Svetlana & Chuvgunova, Olga,. *Planning as a Learning Skill of Students*. Procedia, Vol. 197, No. 5 (2016)
- Laura *et.al*, Persistent Classroom Management Training Needs of Experienced Teachers. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning* 15, No. 5. (2015)
- Odabasi, Farhan, *Analyzing Teachers' Perceptions on Learning Organizations in Terms of Different Variables*. <http://ac.els.cdn.com/S1877042813033521-main.pdf> (diakses 2 Oktober 2016).
- Sergiovanni, Thomas J. *Theory and Practice in Education Policy and Administration:An Hermeneutics Perspective*. (University of Illinois, Urbana-Champaign, 1981)

- Tshabalala, Theminkosi (2013). *Teachers' Perceptions Towards Classroom Instructional Supervision: A Case Study of Nkayi District in Zimbabwe*. <http://ijsse.com/sites/default/files/issues/2013/v4i1/paper/Paper-3.pdf>. (diakses 25 Oktober 2016).
- Yunos, Jailaini Bin Md & Kotride, Yuda Isa. (2015). *The Processes of Supervisions in Secondary Schools Educational System in Nigeria*. <http://ac.els.cdn.com/S1877042815047977-main.pdf> (diakses 18 Oktober 2016).
- Minguel, Zarazua, Nino & Masino, Marina (2016). *What Works to Improve the Quality of Student Learning in Developing Countries?* <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0738059315300146.pdf> . (diakses 27 Oktober 2016).