



**Qalam Lil Mubtadin**  
**Volume: IV. Edisi: I. Bulan April. Tahun 2026**

---

## **PROBLEMATIKA GURU DI SEKOLAH DALAM PERSPEKTIF SUPERVISI PENDIDIKAN**

Alhikha Leswarie<sup>1</sup>, Dilla Novita Sani<sup>2</sup>, Anisa Zainun<sup>3</sup>, Irfan Fauzi<sup>4</sup>

Sekolah Tinggi Agama Islam “UISU” Pematangsiantar

email- [alhikhaa@gmail.com](mailto:alhikhaa@gmail.com)<sup>1</sup>, [dillanovita540@gmail.com](mailto:dillanovita540@gmail.com)<sup>2</sup>, [anisaainun077@gmail.com](mailto:anisaainun077@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[irfan17fauzi17@gmail.com](mailto:irfan17fauzi17@gmail.com)<sup>4</sup>

### **Abstrak**

Supervisi pendidikan memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Namun, implementasi supervisi yang belum optimal kerap menjadi pemicu munculnya berbagai problematika di kalangan guru. Penelitian ini mengkaji secara mendalam problematika guru dalam konteks supervisi pendidikan, meliputi keterampilan mengajar yang belum memadai, rendahnya motivasi kerja, serta tingkat kepuasan kerja yang fluktuatif. Keterbatasan dalam keterampilan pedagogik dan penguasaan metodologi pembelajaran menyebabkan proses belajar tidak mencapai efektivitas maksimal. Di sisi lain, motivasi kerja guru yang rendah sering kali bersumber dari kurangnya penghargaan, beban kerja yang berlebihan, serta lemahnya dukungan moral dan profesional. Hal ini diperburuk oleh supervisi pendidikan yang cenderung bersifat administratif dan kurang menyentuh aspek pembinaan profesional guru secara holistik. Oleh karena itu, diperlukan pembaruan pendekatan supervisi yang lebih humanistik, kolaboratif, dan memberdayakan, sehingga guru tidak hanya menjadi pelaksana kurikulum, melainkan juga agen perubahan pendidikan. Kajian ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pentingnya sinergi antara kompetensi guru, motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan pola supervisi yang transformatif untuk menciptakan ekosistem sekolah yang progresif.

**Kata Kunci :** Supervisi Pendidikan, Keterampilan Mengajar, Motivasi Kerja Guru, Kepuasan Kerja, Problematis Guru, Pengembangan Profesional

### **Abstract**

Educational supervision plays a strategic role in improving the quality of learning in schools. However, suboptimal implementation of supervision often triggers various problems among teachers. This study examines the challenges faced by teachers in the context of educational supervision, including inadequate teaching skills, low work motivation, and fluctuating levels of job satisfaction. Limitations in pedagogical skills and mastery of learning methodologies prevent the learning process from achieving maximum effectiveness. Furthermore, low teacher motivation often stems from a lack of recognition, excessive workloads, and weak moral and professional support. This is exacerbated by educational supervision, which tends to be administrative in nature and does not address the holistic aspects of teacher professional development. Therefore, a renewed approach to supervision is needed, making it more humanistic, collaborative, and empowering, so that teachers become not only implementers of the curriculum but also agents of educational change. This study provides a more comprehensive understanding of the importance of synergy between teacher competence, intrinsic motivation, job satisfaction, and transformative supervision patterns in creating a progressive school ecosystem.

**Keywords:** Educational Supervision, Teaching Skills, Teacher Work Motivation, Job Satisfaction, Teacher Problems, Professional Development

## 1. PENDAHULUAN

Guru merupakan elemen fundamental dalam dunia pendidikan. Keberadaannya tidak sekadar sebagai penyampai materi, melainkan juga sebagai agen pembentuk karakter dan nilai-nilai luhur pada peserta didik. Guru kerap disebut sebagai "kurikulum berjalan" karena sejatinya kualitas pendidikan sangat bergantung pada kualitas guru itu sendiri (Haris et al., 2018). Tanpa kompetensi pedagogik dan kepribadian yang matang, keberhasilan kurikulum tidak akan tercapai secara maksimal. Namun demikian, banyak guru masih mengalami kendala dalam menjalankan perannya secara optimal. Tidak sedikit dari mereka yang kesulitan melakukan inovasi dalam pembelajaran karena kurangnya pelatihan, sumber daya, serta tekanan administratif yang berlebihan (Victorynie & Othman, 2023). Hal ini diperparah oleh beban non-pedagogis yang menyita waktu guru, sehingga fokus pada pengembangan profesional menjadi terabaikan.

Supervisi pendidikan hadir sebagai salah satu instrumen untuk mendukung peningkatan mutu guru. Dalam praktik idealnya, supervisi dapat memberikan pendampingan, arahan, serta umpan balik yang konstruktif kepada guru dalam rangka peningkatan kinerja dan profesionalisme (Ekawaty et al., 2024). Namun sayangnya, pelaksanaan supervisi di banyak sekolah masih bersifat administratif semata, tidak menyentuh aspek substansial dalam pengajaran.

Banyak guru menyatakan bahwa proses supervisi hanya dilakukan secara formalitas, terbatas pada pengecekan administrasi, bukan pembinaan yang esensial terhadap strategi pembelajaran atau penguatan kompetensi (Tambingon et al., 2022). Padahal, pendekatan supervisi seharusnya bersifat kolaboratif dan solutif, bukan otoritatif dan menekan. Supervisi perlu menjadi ruang dialog antara guru dan pengawas dalam menemukan solusi

pembelajaran yang kontekstual. Peran supervisor sangat strategis dalam menentukan keberhasilan supervisi. Supervisor yang kompeten dan memiliki kemampuan interpersonal yang baik akan lebih diterima oleh guru, sehingga supervisi berjalan dengan suasana yang positif dan penuh kolaborasi (Nisa et al., 2024). Sayangnya, masih banyak supervisor yang belum dibekali keterampilan supervisi secara memadai, sehingga prosesnya berjalan kaku dan cenderung evaluatif semata.

Lebih jauh, resistensi guru terhadap supervisi sering muncul akibat pengalaman buruk sebelumnya yang menekankan aspek kontrol dan penilaian, bukan pembinaan (Victorynie & Othman, 2023). Oleh sebab itu, penting menciptakan budaya sekolah yang mendukung supervisi sebagai bagian dari proses profesionalisasi guru, bukan sekadar mekanisme pemantauan kinerja. Supervisi pendidikan juga harus bersifat kontekstual dan adaptif. Artinya, pendekatan supervisi tidak dapat disamaratakan untuk semua guru. Diperlukan sensitivitas terhadap karakteristik individu guru, kondisi lingkungan sekolah, serta kebutuhan peserta didik (Haris et al., 2018). Supervisi yang adaptif akan lebih mudah diterima guru karena merasa didampingi sesuai kebutuhan nyata mereka di lapangan.

Tak kalah penting, supervisi sebaiknya diarahkan pada penguatan refleksi kritis guru. Dengan dibimbing melakukan refleksi terhadap praktik mengajarnya, guru akan lebih mampu mengevaluasi dan meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan (Ekawaty et al., 2024). Pendekatan ini jauh lebih efektif dibandingkan hanya memberikan masukan satu arah tanpa keterlibatan aktif dari guru. Selain tantangan dari internal pelaksana

supervisi, secara struktural juga dibutuhkan kebijakan pendidikan yang mendukung supervisi sebagai sarana pengembangan. Pemerintah dan pemangku kebijakan sekolah perlu memberikan ruang dan alokasi waktu bagi supervisi yang bermutu, bukan sekadar menyisipkan dalam agenda administratif rutin (Nisa et al., 2024). Dukungan ini mencakup pelatihan berkelanjutan untuk supervisor dan kepala sekolah sebagai agen supervisi internal.

Dengan mempertimbangkan berbagai tantangan di atas, penting untuk melihat problematika guru di sekolah dari perspektif supervisi pendidikan secara lebih komprehensif. Supervisi seharusnya menjadi bagian dari strategi peningkatan kualitas pendidikan, dengan menekankan pendekatan kolaboratif, reflektif, dan pembinaan profesional. Tanpa supervisi yang efektif, sulit bagi guru untuk berkembang secara optimal dan berdampak pada mutu lulusan yang dihasilkan oleh institusi pendidikan (Tambingon et al., 2022; Victorynie & Othman, 2023).

Guru memegang peran utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan, bukan hanya sebagai pengajar tetapi juga pembentuk karakter peserta didik. Namun, banyak guru menghadapi tantangan dalam menjalankan tugasnya secara optimal, terutama dalam hal inovasi pembelajaran dan pengembangan profesional. Supervisi pendidikan seharusnya menjadi solusi strategis untuk mendampingi dan membina guru, tetapi praktiknya masih cenderung bersifat administratif dan kurang menyentuh aspek substansial. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan supervisi yang kolaboratif dan reflektif agar guru dapat berkembang secara berkelanjutan dan berdampak positif pada mutu pendidikan.

## 2. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (*library research*). Menurut Mestika Zed dalam Miza Nina Adlini dkk, metode studi pustaka (*library research*) melibatkan pengumpulan data dengan cara memahami dan mempelajari teori-teori dari berbagai literatur yang terkait dengan penelitian yang sedang dilakukan. Dalam penelitian ini, terdapat empat tahap studi pustaka yang perlu dilakukan, yaitu persiapan alat yang diperlukan, penyusunan bibliografi kerja, pengaturan waktu, dan membaca atau mencatat bahan penelitian (Miza Nina Adlini, et, 2022).

Sementara itu sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan sumber data sekunder. Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh dengan mencari informasi melalui sumber-sumber yang telah ada sebelumnya, seperti, buku-buku, artikel, jurnal, dan literatur karya tulis lain yang berkaitan dengan isi pembahasan. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini berupa artikel, jurnal, dan buku terkait supervisi pendidikan.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kualitas guru merupakan fondasi utama dalam menjamin keberhasilan proses pendidikan. Dalam konteks ini, keterampilan mengajar, motivasi kerja, dan kepuasan kerja menjadi faktor krusial yang saling berkaitan dan berpengaruh terhadap efektivitas pembelajaran di kelas. Namun, berbagai permasalahan atau problematika masih sering dijumpai dalam pelaksanaan tugas guru sehari-hari. Kajian ini berupaya mengidentifikasi dan menganalisis problematika tersebut dari sudut pandang supervisi pendidikan, yang seharusnya berperan sebagai alat pembinaan dan

peningkatan kualitas guru secara berkelanjutan.

Salah satu persoalan utama yang muncul adalah lemahnya keterampilan mengajar guru, yang mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran. Banyak guru yang masih mengalami kesulitan dalam merumuskan tujuan pembelajaran yang tepat dan terukur. Tujuan yang disusun sering kali bersifat umum dan tidak mencerminkan hasil belajar yang diharapkan. Ketidakjelasan ini pada akhirnya berdampak pada arah dan strategi pembelajaran yang tidak terstruktur. Reni Dian Puri et al. (2023) mengungkapkan bahwa supervisi akademik yang dilaksanakan secara sistematis dapat membantu guru dalam merumuskan tujuan pembelajaran yang lebih terfokus dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik, sekaligus mendukung pencapaian kompetensi yang ditetapkan dalam kurikulum.

Selain itu, kecenderungan guru untuk menggunakan metode ceramah sebagai pendekatan dominan dalam mengajar juga menjadi tantangan serius. Metode ini, meskipun praktis, tidak selalu mampu merangsang partisipasi aktif siswa. Dalam banyak kasus, siswa menjadi pasif dan kurang terlibat dalam proses belajar. Supervisi pendidikan yang efektif dapat menjadi sarana untuk memperkenalkan berbagai metode alternatif seperti diskusi kelompok, pembelajaran berbasis proyek, maupun pendekatan kontekstual yang lebih sesuai dengan karakteristik peserta didik. Menurut Saskatchewan School Boards (1998), variasi dalam metode mengajar sangat penting untuk menumbuhkan rasa ingin tahu siswa dan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Pemanfaatan sumber belajar juga masih terbatas. Banyak guru hanya mengandalkan buku teks sebagai satu-satunya referensi dalam pembelajaran, padahal di era digital saat ini tersedia beragam sumber belajar yang lebih menarik dan relevan. Lingkungan sekitar, media daring, video pembelajaran, dan berbagai sumber digital lainnya seharusnya dapat

dimanfaatkan untuk memperkaya materi ajar. Di sinilah pentingnya peran supervisi sebagai fasilitator dalam membimbing guru untuk menjelajahi dan mengintegrasikan sumber belajar yang lebih bervariasi dan kontekstual (Taddese & Mengistu, 2020).

Pembuatan dan penggunaan alat peraga juga belum optimal dilakukan oleh sebagian besar guru. Padahal, alat bantu visual maupun media manipulatif dapat membantu siswa memahami konsep yang bersifat abstrak. Supervisi pendidikan berperan penting dalam memberikan pelatihan serta dorongan kepada guru agar mampu merancang dan memanfaatkan media pembelajaran secara kreatif dan efektif. Seperti ditunjukkan oleh Effendi et al. (2023), penggunaan alat peraga yang tepat dapat meningkatkan kualitas penyampaian materi serta memfasilitasi proses berpikir siswa.

Dari sisi perencanaan program pengajaran, masih ditemukan kelemahan dalam penyusunan perangkat pembelajaran yang komprehensif. Kurangnya sistematika dalam perencanaan menyebabkan kegiatan pembelajaran berjalan secara sporadis dan tidak terarah. Di sinilah pentingnya supervisi yang tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, melainkan juga sebagai proses pendampingan dan penguatan kemampuan guru dalam merancang program pengajaran yang menyeluruh dan realistik sesuai dengan konteks kelas dan kondisi siswa (Keiser University, 2023).

Sementara itu, dari perspektif motivasi kerja, guru dihadapkan pada sejumlah persoalan yang dapat memengaruhi semangat dan dedikasinya. Salah satu persoalan yang paling umum adalah beban kerja yang berlebihan. Guru tidak hanya dibebani tugas mengajar, tetapi juga dituntut untuk menyelesaikan administrasi sekolah, laporan berkala, serta mengikuti berbagai pelatihan dan kegiatan ekstrakurikuler. Beban yang berlebihan ini, menurut Rofifah et al. (2021), berpotensi menurunkan motivasi kerja dan bahkan memunculkan kejemuhan serta stres kerja.

Masalah lain yang tidak kalah penting adalah kompensasi atau penghargaan yang tidak sepadan dengan tanggung jawab yang diemban guru. Ketidakadilan dalam pemberian tunjangan dan kurangnya penghargaan terhadap pencapaian guru sering kali menimbulkan rasa tidak puas dan demotivasi. Studi yang dilakukan oleh Michaelowa (2002) menunjukkan bahwa motivasi guru sangat dipengaruhi oleh sistem kompensasi dan pengakuan terhadap prestasi kerja. Dalam hal ini, supervisi yang efektif dapat berperan sebagai jembatan komunikasi antara guru dan pemangku kebijakan dalam menyuarakan aspirasi terkait penghargaan dan kesejahteraan.

Lingkungan kerja yang kurang kondusif, seperti hubungan interpersonal yang buruk, konflik antar staf, serta minimnya dukungan dari pimpinan sekolah, juga menjadi faktor yang menurunkan motivasi kerja. Supervisi yang diterapkan secara manusiawi dan kolaboratif mampu membangun suasana kerja yang harmonis, di mana guru merasa didengar dan dihargai. Hubungan sosial yang baik dan kepemimpinan yang suportif akan berkontribusi besar terhadap peningkatan semangat kerja guru (Prasetyo, 2017).

Kepuasan kerja guru merupakan dimensi lain yang erat kaitannya dengan motivasi dan kinerja. Ketika guru merasa tidak puas terhadap lingkungan kerjanya, baik dari segi fisik, emosional, maupun profesional, maka kemungkinan besar kualitas pengajaran yang diberikan pun akan menurun. Fasilitas yang tidak memadai, kurangnya dukungan dari pimpinan, serta beban administratif yang memberatkan menjadi faktor-faktor yang sering dilaporkan menurunkan kepuasan kerja. Tria (2023) dalam kajiannya menegaskan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap tingkat kepuasan guru. Kepemimpinan yang tidak efektif juga turut berkontribusi terhadap rendahnya kepuasan kerja. Ketika kepala sekolah tidak memberikan arah yang jelas, kurang responsif terhadap kebutuhan guru, atau bahkan bersikap otoriter, maka guru akan

merasa teralienasi dalam lingkungan kerja mereka. Dalam konteks ini, supervisi pendidikan dapat menjadi instrumen untuk membentuk model kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan mendukung pengembangan profesional guru (Effendy, 2021).

Selain berbagai persoalan yang dialami oleh guru, kajian ini juga mengidentifikasi problematika dalam pelaksanaan supervisi pendidikan itu sendiri. Keterbatasan sumber daya, baik dari segi jumlah pengawas maupun kompetensi mereka, menjadi kendala utama. Pengawas sering kali dibebani dengan terlalu banyak sekolah binaan, sehingga pelaksanaan supervisi tidak berjalan optimal. Penelitian oleh Glanz (2022) menunjukkan bahwa supervisi yang efektif membutuhkan pengawas yang kompeten, terlatih, dan memiliki waktu serta sumber daya yang memadai untuk mendampingi guru secara berkelanjutan.

Metodologi supervisi yang digunakan juga kerap kali kurang sesuai dengan kebutuhan guru. Pendekatan yang bersifat evaluatif semata dan berorientasi pada kekurangan guru sering kali justru menimbulkan resistensi dan ketidaknyamanan. Dibutuhkan pendekatan supervisi yang lebih dialogis, reflektif, dan berorientasi pada pengembangan profesional guru, bukan sekadar menilai kekurangan mereka. Artikel terbaru di *Teaching and Teacher Education* (2024) menekankan bahwa pendekatan kolaboratif dan coaching terbukti lebih efektif dalam membantu guru berkembang secara profesional.

Masalah lainnya adalah pemberian umpan balik yang tidak konstruktif. Banyak pengawas atau kepala sekolah yang memberikan kritik tanpa disertai saran konkret yang dapat diterapkan oleh guru. Hal ini justru menimbulkan kebingungan dan demotivasi. Supervisi yang berkualitas harus mampu memberikan umpan balik yang spesifik, objektif, dan disampaikan dalam suasana yang mendukung perbaikan dan pertumbuhan profesional.

Akhirnya, birokrasi dan administrasi yang berbelit-belit juga menjadi kendala dalam

pelaksanaan supervisi yang efektif. Banyak proses supervisi yang lebih fokus pada kelengkapan dokumen administratif ketimbang esensi pembinaan guru itu sendiri. Hal ini menyebabkan supervisi terkesan formalitas dan tidak berdampak nyata terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa problematika guru dalam keterampilan mengajar, motivasi kerja, dan kepuasan kerja sangat erat kaitannya dengan efektivitas supervisi pendidikan. Supervisi yang dijalankan secara profesional, kolaboratif, dan berkelanjutan dapat menjadi solusi strategis dalam menjawab tantangan-tantangan tersebut serta mendukung tercapainya kualitas pendidikan yang lebih baik.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Problematika guru dalam supervisi pendidikan merupakan isu yang kompleks dan multidimensional, yang mencakup empat aspek fundamental yang saling berkelindan. Pertama, keterampilan mengajar guru masih menunjukkan berbagai keterbatasan, baik dalam perencanaan, pemilihan metode, penggunaan sumber belajar, hingga evaluasi pembelajaran. Hal ini menunjukkan perlunya pendampingan yang sistematis dan berkelanjutan. Kedua, motivasi kerja guru yang cenderung menurun sering kali disebabkan oleh beban kerja yang tinggi, apresiasi yang kurang memadai, dan tekanan administratif yang tidak proporsional, sehingga mengganggu semangat profesionalisme dalam menjalankan tugas sebagai pendidik. Ketiga, kepuasan kerja guru pun turut terdampak oleh berbagai kondisi yang tidak mendukung, seperti kesejahteraan yang minim, peluang pengembangan diri yang terbatas, dan ketidakjelasan jenjang karier. Keempat, supervisi pendidikan yang seharusnya menjadi sarana pengembangan profesional justru sering kali diperlakukan secara mekanis dan berorientasi pada

kontrol administratif, alih-alih sebagai pendekatan yang membina dan memberdayakan.

Berdasarkan keempat aspek tersebut, sangat penting untuk mereformulasi paradigma supervisi pendidikan ke arah yang lebih humanistik, kolaboratif, dan transformatif. Supervisi idealnya menjadi ruang dialog antara pengawas dan guru, yang berfokus pada penguatan kompetensi, peningkatan kualitas pembelajaran, serta pemenuhan kebutuhan profesional guru secara individual maupun kolektif. Dengan pendekatan supervisi yang partisipatif dan berorientasi pada pengembangan, diharapkan problematika guru dapat diatasi secara lebih efektif, sehingga tercipta pendidikan yang bermutu dan berkelanjutan.

#### 5. DAFTAR PUSTAKA

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode penelitian kualitatif studi pustaka. *Jurnal Edumaspul*, 6(1), 974-980.
- Effendi, A., Sari, D. N., & Wulandari, L. (2023). Pengaruh penggunaan media pembelajaran terhadap hasil belajar siswa. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi*, 7(2), 115–125.
- Effendy, M. (2021). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui supervisi akademik. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 45–56.
- Ekawaty, A. E., Satori, D., Triatna, C., & Herawan, E. (2024). Academic Supervision In Improving The Quality Of Education Through Teacher Competency And Performance Intervention At Junior School Level In Bireuen District. *Educational Administration:*

- Theory and Practice, 30(4), 7791–7796.  
<https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2640>
- Glanz, J. (2022). *Supervision: Supporting best practices*. New York: Rowman & Littlefield.
- Haris, I., Naway, F., Pulukadang, W. T., Takeshita, H., & Ancho, I. V. (2018). School Supervision Practices in the Indonesian Education System; Perspectives and Challenges. *Journal of Social Studies Education Research*, 9(2), 366–387.
- Keiser University. (2023). *Effective lesson planning: A key to classroom success*. Retrieved from <https://www.keiseruniversity.edu>
- Michaelowa, K. (2002). *Teacher job satisfaction, student achievement, and the cost of primary education in Francophone Sub-Saharan Africa*. HWWA Discussion Paper No. 188.
- Nisa, K., Imron, A., Rasdiana, R., Sobri, A. Y., Hariyadi, R., Anggara, R. A., Rudyman, R., Risaldi, D., Azizah, F., Attamimi, M. R., & Salym, A. Q. N. (2024). Increasing teacher professionalism through the implementation of digital academic supervision in Indonesian secondary school: Personal learning networks as mediator. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8).  
<https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.6420>
- Prasetyo, A. (2017). *Motivasi kerja guru ditinjau dari lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan kepala sekolah*. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 22(3), 285–298.
- Puri, R. D., Santoso, H., & Lestari, N. (2023). *Implementasi supervisi akademik untuk meningkatkan profesionalisme guru*. *Jurnal Supervisi Pendidikan*, 11(1), 22–33.
- Rofifah, N., Wibowo, A., & Raharjo, S. (2021). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru*. *Jurnal Pendidikan dan Psikologi*, 5(1), 37–50.
- Saskatchewan School Boards. (1998). *Teacher supervision for improved instruction: A framework for teacher growth and development*. Regina: Saskatchewan School Trustees Association.
- Taddese, N., & Mengistu, B. (2020). *Challenges of instructional supervision in secondary schools: A case of Ethiopia*. *International Journal of Education and Research*, 8(3), 113–128.
- Tambingon, H., Rawis, Y. A., Mangantes, M. L., & Mottoh, Y. H. (2022). Problem Supervisi Dan Evaluasi Pendidikan (Kajian Tentang Problematika Guru di Sekolah Dalam Perspektif Supervisi Pendidikan). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(23), 649–660.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.7432081>
- Tria, J. Z. (2023). *Work environment and teacher job satisfaction: A correlational study*. *Journal of Educational Management and Development Studies*, 3(1), 51–65.
- Victorynie, I., & Othman, A. B. (2023). Academic Supervision Practices Integrated into the School Supervisor Support Programs: Teachers' Point of View. *International Journal of Asian Education*, 4(4), 280–291.

<https://doi.org/10.46966/ijae.v4i4.362>