

Vol. 20, No.1 Maret 2014

ISSN 0215-2673

JURNAL

PENDIDIKAN & KEBUDAYAAN

JURNAL DIKBUD	Vol. 20	No. 1	Hal. 1 - 154	Jakarta Maret 2014	ISSN 0215 - 2673
------------------	---------	-------	--------------	-----------------------	---------------------

Terakreditasi LIPI Nomor: 438/AU2/P2MI-LIPI/08/2012

BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

JURNAL

PENDIDIKAN & KEBUDAYAAN

terbit pada bulan Maret, Juni, September, dan Desember

Penanggung jawab:

Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan

Redaktur:

Sekretaris Badan Penelitian dan Pengembangan; Kepala Pusat Penelitian Kebijakan; Kepala Pusat Kurikulum dan Perbukuan
Kepala Pusat Penilaian Pendidikan; Kepala Pusat Penelitian dan Pengembangan Kebudayaan

Ketua Penyunting:

Ir. Hendarman, Ph.D (Kebijakan Pendidikan)

Penyunting:

Dr. Subijanto, M.Ed. (Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan)

Drs. Philip Suprastowo (Kebijakan Pendidikan), Dra. Ida Kintamani Dewi, M.Sc. (Kebijakan Pendidikan),

Drs. Sutjipto, M.Pd. (Kurikulum untuk Ilmu Pendidikan), Dr. Sabar Budi Raharjo, M.Pd. (Kebijakan Pendidikan),

Dr. Ence Oos Mukhamad Anwas, M.Si. (Teknologi Pendidikan/Komunikasi/Penyuluhan Pembangunan),

Dra. Arniati Prasedyawati Herkusumo, M.Psi. (Studi Pendidikan), Dra. Aloysia Hendriastuti, M.A. (Penilaian Pendidikan),

Mikka Wilda Nurrochsyam, M.Hum (Filsafat, Sosial Budaya)

Mitra Bestari:

Prof. Dr. Madyo Ekosusilo, M.Ed. (Universitas Veteran Sukoharjo/Manajemen Pendidikan),

Dr. Retno Dwi Suyanti (Universitas Negeri Medan/Pendidikan Kimia dan Fisika),

Nonny Swediaty, Ph.D. (Institute for Research, Training & Development/Psikometri, PAUD, Educational & Brain),

Idris Harta, Ph.D (Universitas Muhammadiyah Surakarta/Kurikulum dan Pembelajaran Matematika Sekolah),

Prof. Dr. H. Hanna, M.Pd. (Universitas Haluoleo Kendari/Psikolinguistik dan Penelitian Bahasa)

Prof. Laurens Kaluge, Ph.D.(Universitas Kanjuruhan, Malang/Metodologi Penelitian, Manajemen Pendidikan, Keefektifan Pendidikan)

Desain Grafis

Bandiyah, S.IP, Drs. Agus Prayitno

Sekretariat:

Oky Adrian, S.Kom., MISD, Eko Purwanto, Erwin, S.Pd.,

Dodi Rizki Pribadi Nugroho, S.S., Rochana, S.S., Fahmi, S.Kom.

Penerbit:

Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Izin Terbit:

SK MENPEN No. 1045/SK/Ditjen PPG/STT/1986 Tgl. 7 Agustus 1986 dan

SK MENPEN No. 88/Ditjen PPG/K/1995 Tgl. 30 Mei 1995

Alamat Penyunting dan Redaksi:

Sekretariat Balitbang Kemendikbud Gedung E, Jalan Jenderal Sudirman, Senayan Jakarta 10270

Telepon: (021) 57900402, 57900406 Faksimile: (021) 57900406

Email: jurnaldikbud@yahoo.com; jurnaldikbud@kemdikbud.go.id

Distribusi:

Bagian Hukum dan Kepegawaian, Sekretariat Balitbang Kemendikbud

Sekretariat menerima artikel tentang kebijakan, penelitian, pemikiran, reviu/teori/konsep/metodologi/resensi buku baru, dan informasi lain yang berkaitan dengan permasalahan pendidikan dan kebudayaan

"Isi sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis"

JURNAL

PENDIDIKAN & KEBUDAYAAN

Daftar Isi

Vol. 20, Nomor 1, Maret 2014

Editorial <i>Subijanto</i>	ii
Lembar Abstrak	iv
Studi Kasus Layanan Pendidikan Nonformal Suku Baduy <i>Fransisca Nur'aini Krisna</i>	1-13
Studi Jajak Pendapat Kebijakan Pendidikan Menengah Universal <i>Subijanto</i>	14-29
Upaya Meningkatkan Mutu Belajar Chasis Otomotif Berbasis Multimedia Kelas XI Teknik Kendaraan Ringan (Studi Kasus di SMK Negeri 1 Cikarang Barat) <i>Sri Sarjana</i>	30-43
Implementasi Pendekatan Belajar Aktif di Sekolah Menengah Atas <i>Mutiara O. Panjaitan</i>	44-58
Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, Iklim Kerja, dan Pemahaman Kurikulum Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah <i>S u p a r d i</i>	59-73
Kendala-kendala Pelaksanaan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) <i>Hendarman</i>	74-85
Dampak Kebijakan Tenaga Kerja terhadap Pertumbuhan Ekonomi Indonesia di Era Desentralisasi Fiskal <i>Gatot Subroto</i>	86-107
Kearifan Lokal dan Pelestarian Lingkungan (Studi Kasus di Kampung Naga, Kabupaten Tasikmalaya dan di Kampung Kuta, Kabupaten Ciamis) <i>Yus Darusman</i>	108-117
Peningkatan Kualitas Pendidikan melalui Seleksi dan Pelatihan Pengawas Sekolah (Pengalaman Kabupaten Sikka) <i>Ikhfan Haris</i>	118-133
Model <i>Rasch</i> Sebagai Kerangka Acuan Penyusunan Alat Ukur <i>Asrijanty</i>	134-148

PENINGKATAN KUALITAS PENDIDIKAN MELALUI SELEKSI DAN PELATIHAN PENGAWAS SEKOLAH (PENGALAMAN KABUPATEN SIKKA)

IMPROVING QUALITY OF EDUCATION THROUGH RECRUITMENT AND TRAINING OF SCHOOL SUPERVISOR - AN EXPERIENCE OF SIKKA DISTRICT

Ikhfan Haris
Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Gorontalo
e-mail: ifanharis@ung.ac.id

Naskah diterima tanggal: 20/01/2014; Dikembalikan untuk revisi tanggal: 14/02/2014; Disetujui tanggal: 03/03/2014

Abstrak: Artikel ini merupakan *good practice* yang terkait dengan praktik-praktik transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan. Gagasan ini muncul sebagai respon terhadap kebutuhan akan proses seleksi/rekrutmen pengawas yang dilandaskan pada prinsip-prinsip obyektif, transparan, fair, akuntabel dan berdasarkan pertimbangan kualitas kemampuan, dalam rangka mendapatkan figur yang tepat dalam arti memiliki keahlian terbaik untuk melaksanakan kegiatan kepengawasan pendidikan. Tujuan kajian ini adalah melakukan review terhadap hasil inovasi sistem kepengawasan pendidikan yang dikembangkan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka. Inovasi ini mencakup kegiatan seleksi/rekrutmen, pelatihan serta penguatan kelembagaan dan mekanisme kepengawasan pendidikan. Hasil kajian menunjukkan bahwa sejumlah perubahan telah dicapai melalui inovasi ini, antara lain terpenuhinya kebutuhan tenaga pengawas; standarisasi mekanisme pertanggungjawaban kegiatan kepengawasan dan efektifnya penggunaan waktu dan struktur kerja pengawas, kejelasan pembagian dan penentuan volume dan jenis supervisi yang dilaksanakan oleh pengawas. Selain itu, penguatan aspek gender mendorong para guru/kepala sekolah perempuan mengikuti seleksi pengawas menjadi "trend" baru, sebagai bentuk apresiasi pemberian peluang yang sama antara guru/kepala sekolah perempuan dan laki-laki berkompetisi secara sehat dalam seleksi pengawas sekolah.

Kata kunci: seleksi, pelatihan, pengawas sekolah, dinas pendidikan, Kabupaten Sikka

Abstract: This paper deals with good practice which related to transparent and accountable practices in the implementation of education. Good practice emerged as a response to the need of a recruitment process, which should be based on an objective, transparent, fair and accountable process, where quality of skill should also be taken into consideration in order to recruit the right person who has the best skill in implementing educational supervision activities. The paper aimed to review the implementation of a system innovation of educational supervision in Kabupaten Sikka. This system covers supervisor recruitment process, training, institutional strengthening, and mechanism implementation. A series of good practices have been achieved through this innovation, e.g. standardisation of the supervision mechanism; an effective working time of supervisors; structured schedule for visiting schools and administration work; as well as a clear division and assignment of volume and type of supervision that will be implemented by supervisors. In addition, the strengthening of gender aspect that encouraging female teachers/principals to join the supervisor selection has become a new trend as well as a form of appreciation. It also provides equal opportunity for male and female teachers/principals to compete fairly in the school supervisor selection.

Keywords: recruitment, training, school supervisor, education office, Sikka District.

Pendahuluan

Tahun 2004-2008, Kabupaten Sikka, menjadi salah satu dari tiga kabupaten di Pulau Flores (Sikka, Ende dan Ngada) yang melaksanakan program Kemitraan Pendidikan Dasar NTT/*Nusa Tenggara Timur Primary Education Partnership (NTTPEP)*. Program kemitraan tersebut merupakan kerja sama antara Pemerintah Indonesia dan Pemerintah Australia. Program kemitraan bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan mendukung perbaikan yang berkesinambungan dalam penyelenggaraan pelayanan pendidikan sebagai bagian dari reformasi Pemerintah Indonesia. Sasaran kemitraan, yaitu mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap melalui program-program pengembangan kapasitas yang mengarah kepada peningkatan kualitas praktik-praktik kelas, sekolah dan manajemen berbasis masyarakat yang efektif, serta dukungan manajemen pendidikan di tingkat kecamatan maupun kabupaten (*Nusa Tenggara Timur Primary Education Partnership*, 2004).

Program kemitraan *Nusa Tenggara Timur Primary Education Partnership (NTTPEP)* memiliki empat komponen yang saling terkait satu dengan lainnya, yaitu: 1) Pembelajaran di kelas; 2) Manajemen sekolah yang efektif, transparan dan partisipatif; 3) Pendukung sistem dan penerapan kebijakan; dan 4) Manajemen, koordinasi dan pemantauan kemitraan.

Komponen tiga sebagai bagian penting dari kemitraan memiliki fokus utama pada penguatan sistem melalui perubahan kebijakan dan praktik kepemimpinan, alokasi dan manajemen sumber daya dalam rangka mengembangkan kapasitas di tingkat Dinas dalam pengelolaan kegiatan pendidikan.

Salah satu persoalan penting yang dihadapi dalam meningkatkan manajemen sumber daya dan pengembangan kapasitas di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka adalah permasalahan profesionalitas dan kinerja pengawas sekolah. Secara umum profesionalitas dan kinerja pengawas sekolah dinilai belum maksimal, bukan hanya dari sisi penguasaan kompetensi kepengawasan, namun juga dalam hal proses rekrutmen pengawas yang belum melalui proses seleksi dan pelatihan (Program Kemitraan Pendidikan Dasar NTT, 2004).

Persoalan seleksi/rekrutmen pengawas sekolah sesungguhnya bukan hanya terjadi di Kabupaten Sikka, namun juga terjadi daerah/kabupaten lainnya di Indonesia. Harus diakui bahwa sampai saat ini mekanisme seleksi/rekrutmen untuk pengawas sekolah (baik Pengawas TK/SD maupun Pengawas Mata Pelajaran/Rumpun Mata Pelajaran) di Indonesia belum dikembangkan menjadi suatu sistem yang digunakan untuk menyeleksi calon-calon pengawas sekolah. Pelaksanaan seleksi calon pengawas sekolah baru dilaksanakan di beberapa Kabupaten di Pulau Jawa, misalnya di Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah. Sementara untuk daerah atau provinsi lainnya belum dilaksanakan.

Selama ini untuk mengangkat pengawas sekolah lebih banyak dilakukan dengan sistem penunjukan langsung oleh kepala dinas pendidikan. Kriteria yang digunakan untuk penunjukan pengawas ini umumnya lebih banyak didasarkan pada senioritas (masa kerja atau urutan kepangkatan). Sistem penunjukan langsung seorang guru/kepala sekolah senior menjadi seorang pengawas memiliki beberapa kelemahan, antara lain: 1) lebih banyak bersifat subyektif dari pada sifat obyektif; 2) Kurang adil dan transparan; dan 3) Umumnya tidak didasarkan pada pertimbangan kualitas kemampuan, namun kemungkinan dengan pertimbangan lain (seperti faktor kedekatan, keluarga, nepotisme atau pertimbangan kepentingan lain) (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka, 2005a).

Dalam rangka mengembangkan suatu proses seleksi/rekrutmen pengawas yang transparan dan akuntabel, maka Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka bekerja sama dengan NTTPEP mengembangkan kebijakan/peraturan/prosedur dan sistem kepengawasan pendidikan, yang di dalamnya mencakup sistem seleksi/rekrutmen dan pelatihan pengawas. Selain itu sistem kepengawasan pendidikan tersebut juga mengatur hal-hal yang berkaitan dengan kejelasan hirarki pertanggungjawaban, mekanisme kerja, tindak lanjut hasil supervisi serta berbagai hal yang terkait dengan lingkup kerja kepengawasan pendidikan, misalnya penilaian dan pembinaan guru/kepala sekolah.

Gagasan inovasi/*good practice* dalam artikel ini lebih difokuskan pada dua kegiatan *pilot project*,

yaitu seleksi dan pelatihan pengawas sekolah di Kabupaten Sikka, dengan asumsi dasar kegiatan ini merupakan yang pertama kali dilakukan di Provinsi NTT dan diharapkan menjadi model untuk pelaksanaan seleksi pengawas di kabupaten lainnya di NTT.

Fokus permasalahan yang dikaji dalam artikel ini yaitu implementasi dari inovasi sistem kepengawasan pendidikan yang dikembangkan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka bekerja sama dengan NTTPEP. Inovasi tersebut mencakup kegiatan seleksi/rekrutmen, pelatihan, penguatan kelembagaan dan mekanisme kepengawasan pendidikan. Adapun tujuan dari kajian ini yaitu melakukan review terhadap hasil implementasi inovasi sistem kepengawasan pendidikan dan mengevaluasi signifikansi dampak dari inovasi ini terhadap peningkatan kualitas pendidikan di Kabupaten Sikka.

Kajian Literatur

Urgensi Mutu Pendidikan dalam Kepemimpinan Pendidikan

Peningkatan kualitas profesional guru dan mutu pembelajaran di sekolah menuntut keterlibatan pengawas, sebagai salah satu unsur penting elemen pendidikan. Sesuai dengan peran dan fungsinya, pengawas sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab antara lain melaksanakan pengawasan pendidikan di sekolah melalui penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan, termasuk melakukan supervisi pendidikan. Pentingnya peran pengawas sebagai salah satu komponen dari sistem kepemimpinan pendidikan (*educational leadership*) telah banyak dikaji melalui penelitian-penelitian di bidang pendidikan. Beberapa penelitian internasional menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara kualitas kepemimpinan pendidikan dan efektivitas sekolah (Austin, 1978; Brookeover, 1979; Edmonds, 1979; Rutter et al, 1979; Fuller, 1987; Lezotte 1989; Levin & Lezotte 1990; Reynolds & Cuttance, 1992; Cheng, 1994; Hallinger, 1998; Leithwood & Jantzi, 1999; Kythreotis & Pashardis, 2006; De Maeyer, dkk., 2007). Demikian juga dengan penelitian meta-analisis dari Waters dan Marzano (2006) memperlihatkan adanya pengaruh kepemimpinan pengawas terhadap prestasi belajar siswa dan

mutu pembelajaran di sekolah.

Dalam program pengembangan sekolah peran pengawas sangat penting sebagai agen perubahan (Dunaway dkk, 2013), karena mereka memiliki kedudukan yang unik dan khas, dimana pengawas tidak hanya mampu memobilisasi kepala sekolah/guru dan staff tetapi juga mereka memobilisasi masyarakat (Jacobson, 1989). Hill, Wise dan Shapiro (1989) mengemukakan bahwa tidak ada perkembangan atau kemajuan yang dapat dicapai sekolah dengan cepat tanpa adanya campur tangan dan peran aktif pengawas dalam memacu sekolah memperbaiki sistem dan manajemen yang ada di sekolah.

Mempertimbangkan fungsi strategis pengawas dalam peningkatan kualitas di sekolah, maka pengangkatan pengawas perlu dilakukan dengan mekanisme dan prosedur yang terstandarisasi, dalam konteks ini melalui seleksi pengawas. Hord dan Estes (1993) memandang seleksi pengawas sekolah merupakan salah satu keputusan penting dari *stakeholder* pendidikan dalam mendukung program peningkatan mutu di sekolah. Itulah sebabnya di negara-negara yang memiliki kualitas pendidikan yang maju, seperti di Amerika, Eropa dan Australia kegiatan seleksi pengawas telah menjadi bagian tak terpisahkan dari program pengembangan pendidikan (Kowalsky, 2013).

Di Tennessee, Amerika Serikat, misalnya, selama kurun waktu 1980-an sampai dengan awal tahun 1990-an, terus berlangsung perdebatan sengit tentang metode atau strategi terbaik untuk memilih pengawas sekolah di tingkat *district*. Di tahun 1992 melalui *Education Improvement Act (EIA)* disepakati untuk menghapus pemilihan pengawas yang diangkat langsung dan melembagakan sistem pengangkatan pengawas dengan seleksi (*State Collaborative on Reforming Education*, 2012).

Dalam literatur pendidikan banyak penelitian dan studi yang merumuskan karakteristik dan kriteria pengawas untuk menduduki jabatan pengawas sekolah, namun sangat sedikit diskusi dan penelitian yang berfokus pada metode/teknik rekrutmen yang digunakan. Hampir tidak ada analisis data empiris dan evaluasi terkait dengan proses rekrutmen atau perbedaan efektivitas proses rekrutmen pengawas (Anderson, 2006). Meskipun demikian seleksi pengawas dipandang

mampu
akuntabi
pengawas
pengemb
efisien
mereka
Karenan
pengawa
paling pe
dewan se

Metode

Pendeka
adalah
mengeta
sistem k
dikemba
Sikka. M
dalam k
Dokumen
pulan d
mengana
subjek
Jenis d
dokume
mampu
secara
yang rel

Dal
yang dig
of docur
obyek d
bahan/
dengan
mentas
kegiatan
Kanak-M
dan Bim
Pendid
tahun
merupa
Dinas
Kemitra
Daerah
telah d
atas, k
dipadu
kondisi
mendat

mampu menawarkan jaminan profesionalisme, akuntabilitas, dan fokus manajemen bagi pengawas yang lolos seleksi untuk menjalankan pengembangan sekolah secara efektif dan efisien melalui kepemimpinan pendidikan yang mereka miliki (Knoxville News Sentinel, 2011). Karenanya menurut Anderson (2006) seleksi pengawas sekolah merupakan pekerjaan yang paling penting dari *stakeholder* pendidikan dan dewan sekolah (*school boards*).

Metode Kajian

Pendekatan yang digunakan dalam kajian ini adalah deskripsi kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui sejauhmana hasil dari implementasi sistem kepengawasan pendidikan yang telah dikembangkan dan dilaksanakan di Kabupaten Sikka. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam kajian ini, yaitu studi dokumentasi. Dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek. Jenis dokumentasi yang digunakan adalah dokumen resmi, karena dokumen ini dipandang mampu memberikan gambar mengenai aktivitas secara valid dan memiliki tingkat kepercayaan yang relatif tinggi (Herdiansyah, 2010).

Dalam kajian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah analisis dokumen (*analysis of document* atau *documentary analysis*). Adapun obyek dan instrumen kajian, antara lain bahan-bahan/dokumen resmi internal yang terkait dengan konsep, pedoman, peraturan, dokumentasi pelaksanaan dan laporan evaluasi kegiatan Seleksi Calon Pengawas Sekolah Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah dan Bimbingan dan Konseling di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka tahun 2005. Bahan-bahan dokumen tersebut merupakan data sekunder yang diperoleh dari Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka, Program Kemitraan Pendidikan Dasar NTT dan Pemerintah Daerah Kabupaten Sikka. Seluruh dokumen yang telah diperoleh dari sumber-sumber tersebut di atas, kemudian dianalisis, dibandingkan dan dipadukan (sintesis) serta dibandingkan dengan kondisi faktual yang ada di lapangan untuk mendapatkan gambaran yang sistematis, terpadu

dan utuh tentang inovasi sistem kepengawasan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka.

Pembahasan Permasalahan Kepengawasan Pendidikan

Masyarakat/*stake holder* pendidikan menyoroti sistem dan mekanisme pelaksanaan rekrutmen Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas yang selama ini telah dilaksanakan di Kabupaten Sikka. Hasil wawancara dengan masyarakat mengungkapkan bahwa sistem dan mekanisme pelaksanaan rekrutmen belum didasarkan pada aturan yang baku/standar sehingga menyebabkan penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya. *Stake holder* pendidikan Kabupaten Sikka berkeinginan mewujudkan sistem dan mekanisme pelaksanaan seleksi Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas yang baik dalam suatu standar atau pedoman yang baku untuk digunakan di masa-masa yang akan datang.

Informasi tentang sorotan, kritik dan pendapat yang diungkapkan masyarakat di atas merupakan data dan informasi yang akurat dihimpun melalui hasil Penelitian/Survey Terbatas Kebijakan dan Prosedur Seleksi/Rekrutmen Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas, yang dilakukan oleh NTTPEP dalam rangka menyusun draft/konsep model seleksi Pengawas TK/SD dan Bimbingan Konseling di Kabupaten Sikka (Program Kemitraan Pendidikan Dasar Nusa Tenggara Timur, 2004).

Berdasarkan hasil pertemuan dan diskusi antara Tim NTTPEP dengan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka (Kasubdin. Ketenagaan, Kordinator dan Wakil Koordinator Pengawas), tanggal 26 Mei 2005 terungkap sejumlah permasalahan yang terkait dengan kegiatan kepengawasan yang telah dilaksanakan selama ini. Masalah-masalah tersebut, antara lain: 1) Kurangnya tenaga pengawas dan mendesaknya kebutuhan rekrutmen pengawas baru melalui proses seleksi; 2) Kejelasan peran dan fungsi, tugas pengawas; 3) Mekanisme dan sistem hirarki pertanggungjawaban pengawas yang meliputi: (a) Hubungan kerja pengawas dengan kepala dinas/kasubdin, (b) Hubungan kerja pengawas dengan kepala cabang dinas; 4) Mekanisme dan sistem pelaporan antara lain: (a)

Belum adanya standarisasi laporan/format baku laporan, (b) Penetapan frekuensi laporan, (c) Kemana (unit/subdin) laporan seharusnya diberikan?, (d) Tindak lanjut atau *feedback* Dinas terhadap laporan pengawas; 5) Mekanisme pembagian/penggunaan proporsi waktu kerja: (a) Kunjungan & tugas administrasi di kantor, (b) Jadwal kerja (kunjungan/kerja kantor selama 6 bulan atau 1 tahun), (c) Volume dan jenis supervisi (System Support Advisor, 2005).

Memperhatikan kompleksitas permasalahan kepengawasan pendidikan tersebut di atas serta berdasarkan identifikasi dan elaborasi permasalahan, mengemuka tiga pokok solusi yang dapat dilakukan, yaitu: 1) Mengembangkan suatu proses seleksi/rekrutmen pengawas untuk mendapatkan figur yang tepat dan sesuai dalam arti memiliki keahlian terbaik untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan kepengawasan pendidikan; 2) Mengembangkan suatu sistem kepengawasan pendidikan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas keterlaksanaan kegiatan pendidikan di Kabupaten Sikka; dan 3) Memberi penguatan dan kejelasan tentang mekanisme pelaksanaan kegiatan kepengawasan pendidikan di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka (System Support Advisor, 2005).

Pilot Project Seleksi Pengawas

Dengan 301 Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) yang ada di Kabupaten Sikka (Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka; Data Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah SD/MI Tahun 2005), maka untuk memastikan keterlangsungan kegiatan kepengawasan pendidikan setidaknya membutuhkan tenaga pengawas sebanyak 30 orang. Perhitungan tersebut menggunakan asumsi proporsi rasio ideal antara pengawas dan jumlah sekolah yang menjadi tanggungjawab pengawasannya yaitu 1:10. Hal ini berarti setiap pengawas akan memiliki lingkup kerja pengawasan pada 10 sekolah. Kebutuhan ideal 30 orang pengawas sekolah tersebut belum termasuk tenaga pengawas untuk Taman Kanak-Kanak dan pengawas Bimbingan Sekolah (BK) serta beberapa pengawas pendidikan yang akan memasuki masa pensiun (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka, 2005d).

Guna memenuhi kebutuhan tenaga pengawas pendidikan tersebut, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka bersama NTTPEP telah mengembangkan suatu model seleksi/rekrutmen Pengawas TK, SD dan BK. Untuk memperkenalkan konsep seleksi yang transparan telah dihimpun data-data dari *stakeholders* pendidikan melalui "Survei Terbatas Kebijakan dan Prosedur Seleksi/Rekrutmen Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas". Selain itu, tidak kurang dari empat kali kegiatan sosialisasi tentang mekanisme dan prosedur seleksi dilaksanakan untuk menghimpun masukan, kritik dan saran untuk konsep seleksi/rekrutmen pengawas yang telah dikembangkan tersebut. Berdasarkan masukan dan penyempurnaan mekanisme dan prosedur seleksi yang dihimpun dari kegiatan sosialisasi tersebut, disusunlah suatu usulan Pedoman Seleksi. Pedoman seleksi inilah yang menjadi cikal bakal Peraturan Bupati Sikka No. 5 Tahun 2005 yang mengatur tentang Pedoman Pelaksanaan Seleksi Penerimaan Calon Pengawas TK/SD dan BK di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka, 2005a).

Secara umum gagasan inovasi seleksi pengawas di Kabupaten Sikka dapat diterima oleh *stakeholder* pendidikan. Salah satu *strength* (kekuatan) dari gagasan seleksi pengawas sekolah ini adalah penerapan unsur "Rambu Khusus Gender" dalam Pedoman dan Peraturan Seleksi (Pasal 14 Peraturan Bupati Sikka Nomor 5 Tahun 2005 – Prinsip Kesetaraan Gender). Penekanan penerapan rambu khusus tersebut dalam rangka mendukung dan merealisasikan prinsip-prinsip kesetaraan jender (*gender mainstreaming*) di Kabupaten Sikka secara umum dan secara khusus di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka. Sebagai realisasinya, maka diusulkan minimal 10% nominasi "*short list*" dari Cabang Dinas adalah Kepala Sekolah/Guru Perempuan/Wanita. Dengan demikian kaum perempuan diberi peluang dan kesempatan untuk berkompetisi secara sehat dalam seleksi/rekrutmen calon pengawas dan untuk mengisi jabatan sebagai pengawas sekolah (Pemerintah Daerah Kabupaten Sikka, 2005a).

Impleme

Kegiatan prosedur di Kabupa yaitu: 1) pengawa mekanism

Terka sekolah t lain: 1) 3) seleksi/r pengawa pengawa Penetap peraturan Evaluasi Kebudaya

Seleksi pelaksana berdasar kualitas pada tin Dilakuka subyektif dan ber mampu lain); 4) dan lebih 5) Secara 6) Kera dalam p Kabupa

Pro tingkat di keca kabupa wawan kurang sebanj lulus, y terbaik pengaw ini men apresia kaum jabata kungan Kabupa dayaan

Implementasi *Good Practice*

Kegiatan pengembangan kebijakan/peraturan/prosedur dan sistem kepengawasan pendidikan di Kabupaten Sikka memiliki tiga pokok kegiatan, yaitu: 1) Seleksi pengawas sekolah; 2) Pelatihan pengawas sekolah; dan 3) Pengembangan mekanisme dan prosedur kerja kepengawasan.

Terkait dengan kegiatan seleksi pengawas sekolah tahapan-tahapan yang dilakukan antara lain: 1) Survei terbatas kebijakan dan prosedur seleksi/rekrutmen guru, kepala sekolah dan pengawas; 2) Sosialisasi draft model seleksi pengawas TK/SD dan bimbingan konseling; 3) Penetapan model seleksi pengawas melalui peraturan bupati; 4) Pelaksanaan seleksi; dan 5) Evaluasi kegiatan seleksi (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka, 2005a)

Seleksi pengawas menganut prinsip-prinsip pelaksanaan sebagai berikut: 1) Diadakan berdasarkan kebutuhan dan untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan pendidikan (khususnya pada tingkatan SD) di Kabupaten Sikka; 2) Dilakukan secara lebih obyektif dan mengurangi subjektivitas; 3) Jelas, adil, transparan, akuntabel dan berdasarkan pertimbangan kualitas kemampuan (tanpa pertimbangan kepentingan lain); 4) Melibatkan semua *stakeholder* pendidikan dan lebih bersifat *bottom-up* daripada *top-down*; 5) Secara terbuka melibatkan masyarakat; dan 6) Kerahasiaan dan kepercayaan tetap diperlukan dalam proses (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka, 2005a).

Proses seleksi yang berjenjang mulai dari tingkat pengusulan calon oleh setiap cabang dinas di kecamatan, seleksi administrasi di dinas kabupaten sampai pada tes akademis, psikotes, wawancara dan uji publik dilaksanakan selama kurang lebih tiga bulan (lihat Gambar 1). Hasilnya sebanyak 20 calon pengawas yang dinyatakan lulus, yang merupakan peserta yang memiliki nilai terbaik dari 32 peserta seleksi. Dari 20 calon pengawas baru, terdapat 4 orang perempuan. Hal ini menunjukkan munculnya semangat, keinginan, apresiasi dan pemberian kesempatan kepada kaum perempuan untuk menduduki jabatan-jabatan strategis mulai dilaksanakan di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka, 2005b).

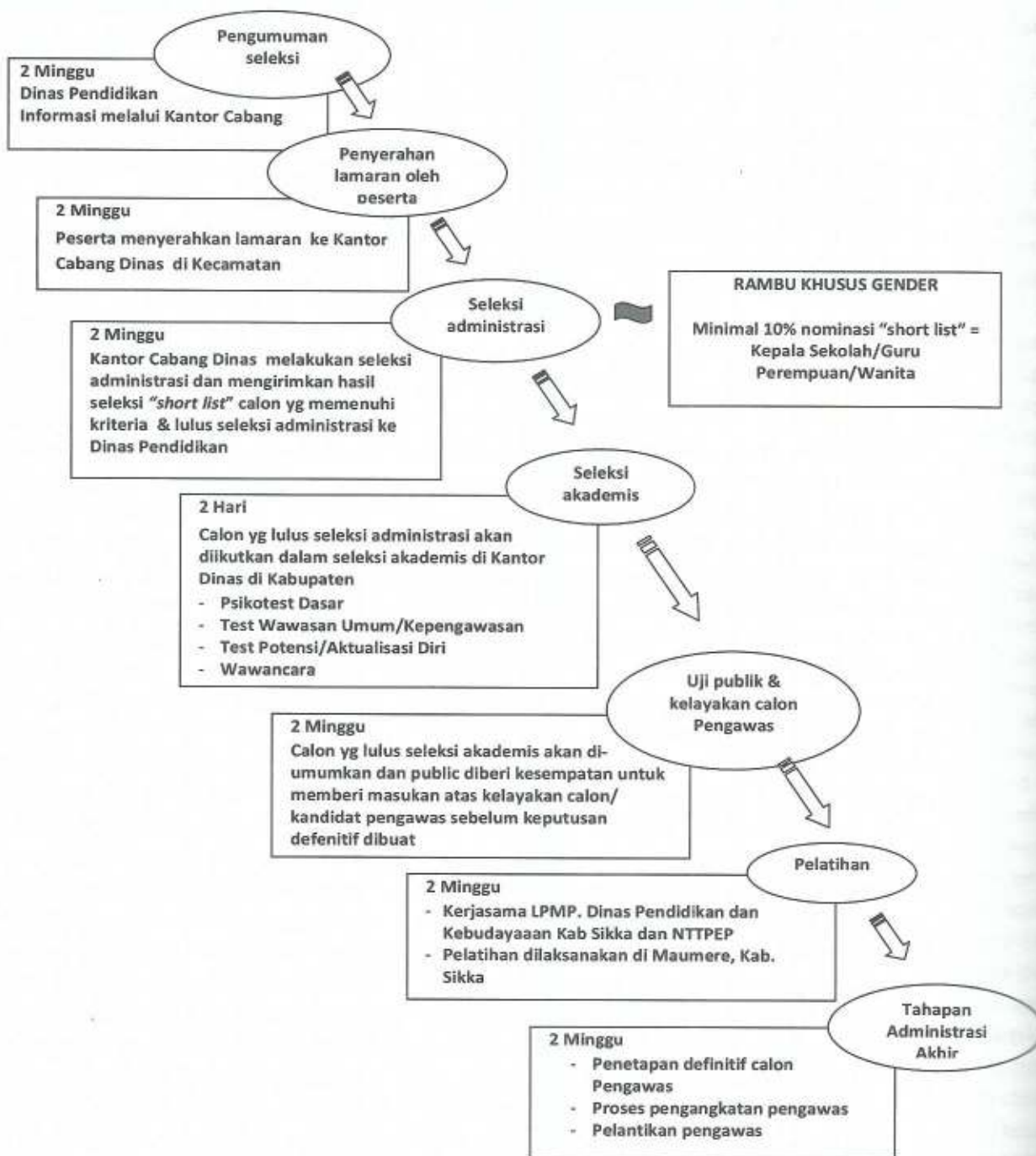
Didasari pada kenyataan bahwasanya meskipun proses seleksi telah dilaksanakan secara transparan dan akuntabel dan calon-calon pengawas terbaik telah dihasilkan, namun jika tidak dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan kepengawasan, maka tentunya dalam menjalankan tugas supervisi di lapangan tidak akan maksimal. Oleh sebab itu, diperlukan pembekalan awal berupa pelatihan kepengawasan, sebelum para calon pengawas baru memulai tugasnya.

Pilot Project Pelatihan Pengawas

Untuk membekali pengetahuan praktis, teknis dan profesi kepengawasan, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka bersama Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Nusa Tenggara Timur serta NTTPEP bekerja sama menyelenggarakan pelatihan calon pengawas. Inisiatif untuk melaksanakan pelatihan calon pengawas, yang merupakan *pilot project* yang pertama kali dilaksanakan di Kabupaten Sikka, karena sebelumnya pelatihan-pelatihan pengawas sekolah umumnya dilakukan di LPMP Kupang atau dilaksanakan secara nasional (terpusat) di Jakarta (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka, 2005c).

Pelatihan berlangsung selama 2 minggu atau 12 hari efektif. Secara umum program pelatihan pengawas bertujuan untuk membekali calon pengawas wawasan akademik dan kemampuan teknis-profesional dalam bidang kepengawasan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Lebih khusus lagi, program pelatihan ini untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional pengawas dalam bidang: 1) Kebijakan pendidikan dan penerapannya di sekolah; 2) Perencanaan pendidikan dan Manajemen Berbasis Sekolah; 3) Pengelolaan pendidikan di sekolah; 4) Kepemimpinan pendidikan di sekolah; 5) Pengembangan profesi bagi para guru dan kepala sekolah; 6) Peran monitoring dan supervisi/pengawasan di sekolah-sekolah; 7) Inovasi Pendidikan dan teknologi pendidikan; dan 8) Teknik-teknik melatih, mendampingi dan konseling (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka, 2005e).

Materi-materi pelatihan antara lain: Strategi Kepengawasan, Penyusunan Program Penga-



Gambar 1 Alur Pelaksanaan Seleksi Calon Pengawas di Kabupaten Sikka

wasan Pemantauan, Penilaian dan Pelaporan Sekolah, KBK dan Pengembangan Sistem Penilaian, Pengembangan Instrumen Supervisi, Pengarusutamaan Jender dalam Pendidikan, Manajemen Konflik, Teknik Mentoring dan beberapa materi teknis-aplikatif lainnya. Selain materi itu peserta pelatihan juga diterjunkan langsung melaksanakan Praktek Kerja Lapangan (PKL) Supervisi di beberapa sekolah dasar di

Kabupaten Sikka (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka, 2005e).

Instruktur pelatihan melibatkan widyaiswara senior dari LPMP Kupang, Tim Pengawas Kabupaten Sikka, Pejabat Struktural Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka dan para advisor NTTPEP. Ke-20 peserta diklat calon pengawas berhasil dan sukses mengikuti rangkaian pelatihan memperoleh sertifikat tanda

keikutsertaan diklat, yang akan digunakan sebagai "SIM" (*Surat Izin Mengawas*) atau "Lisensi" mereka dalam menjalankan tugas-tugas kepengawasan dan pembinaan guru di sekolah-sekolah tempat mereka bertugas (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka, 2005e).

Khusus untuk pengawas sekolah lama juga diberikan pelatihan peningkatan keterampilan supervisi berupa pelatihan penyegaran (*refreshing-training*) terhadap materi-materi keterampilan kepengawasan. Tujuan utamanya adalah meningkatkan kualitas melalui penambahan *skill*/keterampilan kepada para pengawas yang telah bertugas sebagai pengawas atau menjalankan kegiatan kepengawasan.

Sejalan dengan implementasi program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan menyadari kecenderungan bahwa tugas-tugas pengelolaan satuan pendidikan termasuk tugas-tugas kepengawasan dikaitkan dengan MBS semakin kompleks, sehingga membutuhkan penanganan sekolah secara profesional oleh seluruh *stakeholder* pendidikan, maka baik untuk pengawas baru hasil seleksi maupun pengawas lama yang ada di lingkup kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka kembali mendapatkan pelatihan secara bersama.

Pelatihan ini memiliki karakteristik dan model tersendiri. Salah satu cirinya adalah penerapan *flow curriculum*. Dalam artian pelatihan tidak menetapkan silabus pelatihan secara *rigid* atau terpaku pada pokok-pokok bahasan tertentu, namun lebih berorientasi kepada kurikulum lapangan. Inti dari kurikulum lapangan ini adalah para pengawas membawa dan mempresentasikan masalah yang ditemukan dihadapi di lapangan saat melaksanakan kegiatan kepengawasan pada setiap sesi pertemuan pelatihan. Keuntungan dari model pelaksanaan pelatihan ini adalah para pengawas dapat menganalisis secara langsung permasalahan dan bersama mencari solusi sesuai dengan teori dan praktik dengan mendiskusikan bersama pada setiap sesi pertemuan pelatihan dengan sesama kolega pengawas serta instruktur/trainer. Pelatihan dengan model *flow curriculum*. Ini berlangsung selama kurang lebih enam bulan dengan proporsi pelaksanaan setiap 2 minggu sekali diadakan sesi pelatihan (selama seminggu pengawas melaksanakan

kegiatan kepengawasan dan seminggu mengikuti pelatihan secara terpusat di ibu kota Kabupaten Sikka, Maumere) (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka, 2005e).

Dalam kaitannya dengan pengembangan mekanisme dan prosedur kerja kepengawasan, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka dan Program Kemitraan Pendidikan Dasar Nusa Tenggara Timur telah mengembangkan beberapa kebijakan yang terkait kepengawasan pendidikan. Sistem yang dikembangkan tersebut meliputi: 1) Reaktualisasi peran dan fungsi, tugas pengawas dalam hal: (a) Pengelolaan pendidikan (kedudukan & fungsi); (b) Proses transfer kegiatan pembelajaran yang berkualitas (tugas pokok); (c) Unsur penting dalam proses perubahan maupun keberlanjutan kegiatan kemitraan di Kabupaten Sikka; 2) Perbaikan mekanisme dan sistem hirarki pertanggungjawaban pengawas; 3) Pemanfaatan instrumen supervisi serta pengembangan instrumen supervisi (standarisasi instrumen supervisi); dan 4) Peningkatan kualitas mekanisme dan sistem pelaporan kegiatan kepengawasan: (a) Standarisasi laporan/format baku laporan dan isi laporan; (b) Pengaturan/penetapan waktu pelaporan kegiatan kepengawasan (frekuensi, batas waktu pelaporan, laporan bulanan, triwulan, enam bulan & tahunan, dll); (c) Sistem pertanggungjawaban laporan (Unit/seksi atau staf yang bertanggung); (d) jawab menghimpun laporan, membuat analisis, membuat respon/*feedback* balik terhadap laporan); (e) Tindak lanjut Dinas terhadap laporan pengawas (*field visit*); 5) Mekanisme pembagian/penggunaan proporsi waktu kerja, meliputi: (a) Kesepakatan waktu kunjungan sekolah & tugas administrasi di kantor; (b) Penyusunan jadwal kerja (kunjungan/kerja administrasi kepengawasan), setiap pengawas diwajibkan memiliki dan menyusun jadwal kerja kepengawasan per semester atau per tahun yang di dalamnya meliputi jadwal kunjungan sekolah dan jadwal kerja administrasi di kantor serta kegiatan-kegiatan lainnya; dan (e) Kesepakatan penentuan volume dan jenis supervisi/monitoring yang akan dilaksanakan oleh pengawas (System Support Advisor, 2005).

Kegiatan pengembangan kebijakan/peraturan/prosedur dan sistem kepengawasan pendidikan di Kabupaten Sikka secara umum tidak

mengalami hambatan berarti. Hambatan yang muncul relatif lebih banyak berupa hal-hal teknis pelaksanaan, misalnya perubahan jadwal pelatihan yang disebabkan adanya kegiatan "mendadak" dan "ad hoc" dari Dinas Pendidikan yang harus melibatkan tenaga pengawas.

Sistem evaluasi kinerja ketiga program di atas, dilakukan secara *cross-institution*, yaitu Dinas Pendidikan, LPMP Kupang dan NTT PEP. Sebagai ilustrasi untuk kegiatan seleksi pengawas melibatkan Dinas Pendidikan, Unsur Pemda, Dewan Pendidikan dan NTT PEP. Sistem evaluasi dan pelaksana kegiatan seleksi dikukuhkan dalam Keputusan Bupati Sikka-Nomor HK 188.45/65/2005 tentang Pembentukan Tim Seleksi Calon Pengawas Sekolah Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidayah dan Bimbingan dan Konseling di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka (Pemerintah Daerah Kabupaten Sikka, 2005b).

Capaian Kegiatan *Pilot Project*

Secara kuantitatif, dampak langsung terhadap kelompok sasaran, dalam konteks ini para pengawas pendidikan di Kabupaten Sikka adalah bertambahnya jumlah tenaga pengawas, yang sebagian besar adalah hasil dari proses seleksi pengawas. Dengan demikian kekurangan jumlah tenaga pengawas dapat dipenuhi, sehingga tugas-tugas kepengawasan pada 301 SD yang ada di wilayah Kabupaten Sikka secara umum dapat dilaksanakan oleh 35 pengawas sekolah (20 pengawas hasil seleksi dan 15 pengawas lama) (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka, 2005d; System Support Advisor, 2006).

Dari sisi kualitatif, fenomena lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan kepengawasan pendidikan belum dilaksanakan secara maksimal sesuai dengan tingkat keahlian sebagaimana yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut. Hal ini dapat disebabkan, antara lain minimnya keikutsertaan pengawas dalam pelatihan secara sistematis, berjenjang, dan berkelanjutan. Integrasi antara seleksi dan pelatihan pegawai memberi penguatan kompetensi pada pengawas untuk melaksanakan kegiatan kepengawasan secara lebih profesional dan matang, karena mereka

memiliki rasa percaya diri yang lebih tinggi, sebagai "produk" terbaik dari suatu proses seleksi ketat dan memiliki penguasaan teoritis dan praktis yang didapatkan melalui kegiatan pelatihan.

Selama ini, sebelum dilakukan gagasan inovatif pengembangan kebijakan/peraturan/prosedur dan sistem kepengawasan, persoalan kepengawasan pendidikan di Kabupaten Sikka sangatlah kompleks. Permasalahan institusional, antara lain terkait dengan kejelasan peran dan fungsi, tugas pengawas, serta mekanisme sistem hirarki pertanggungjawaban pengawas, sistem pelaporan hasil-hasil supervisi dan hubungan kerja pengawas dengan kepala cabang dinas di kecamatan dan masalah-masalah kepengawasan lainnya.

Gagasan inovatif yang dikembangkan telah memberi dampak yang signifikan bagi kegiatan kepengawasan pendidikan di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka. Perubahan substansial yang dapat dilihat, antara lain: 1) Adanya Standarisasi laporan/format baku laporan dan isi laporan pengawas; 2) Penggunaan "Buku Saku Kepengawasan" yang dimanfaatkan pengawas ketika melaksanakan kegiatan kepengawasan di sekolah; 3) Kesepakatan penetapan waktu pelaporan kegiatan kepengawasan, melalui mekanisme laporan bulanan, triwulan, enam bulan, dan tahunan); 4) Terdistribusinya sistem pertanggungjawaban laporan kepada unit/seksi kerja di Dinas, dalam hal ini Subdin Pendidikan Dasar; dan 5) Efektifnya penggunaan proporsi waktu kerja pengawas waktu kunjungan sekolah dan tugas administrasi melalui jadwal kerja yang tersandar, serta adanya kejelasan pembagian dan penentuan volume dan jenis supervisi/monitoring yang akan dilaksanakan oleh pengawas (System Support Advisor, 2007a).

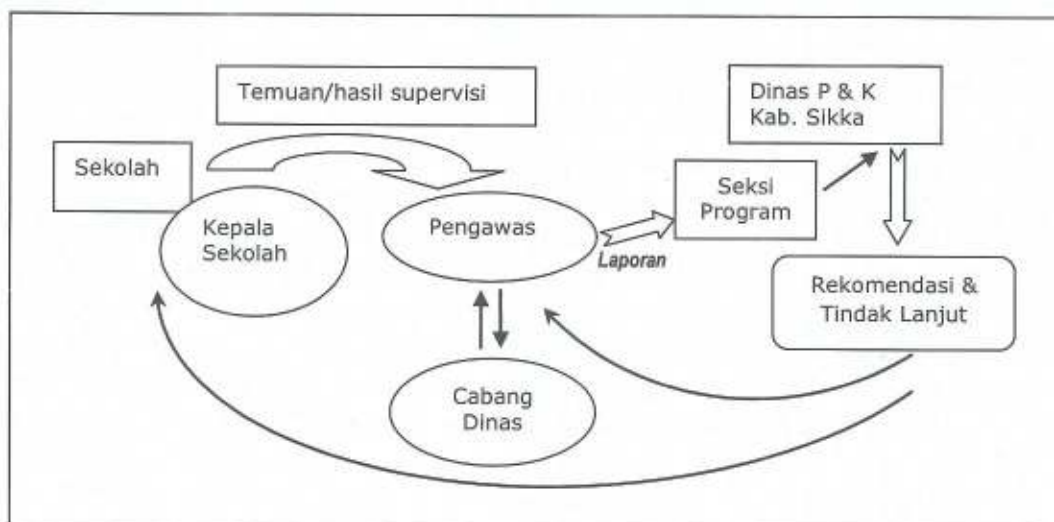
Adapun mengenai mekanisme pelaporan pengawas disajikan pada Gambar 2. Gambar 2 menunjukkan bahwa temuan hasil supervisi oleh pengawas akan dilaporkan kepada Dinas Pendidikan dalam hal ini melalui Seksi Program. Selanjutnya rekomendasi dan tindak lanjut akan diinformasikan ke pengawas dan sekolah. Dengan model pelaporan seperti ini diharapkan adanya "siklus kualitas pelaporan" yang berjalan secara respirokak, dalam artian adanya *feedback* dari persoalan-persoalan di sekolah dan usulan solusi

atau ke
Pendidik
sebagai
didikan
Kebuday

Dan
mekanis
sekolah
pembag
pengem
nakan o
bidang
pembel
dan gu
sekolah
hubung
lebih r
sekolah
inovati
penga
dapat

Ke
masyar
menja
sosial
inovati

Sa
seleks
yakan
lulus s
(stake
lebih



Gambar 2 Mekanisme Pelaporan Kegiatan Kepengawasan Sekolah

atau kebijakan yang bersumber dari Dinas Pendidikan dengan penguatan fungsi pengawas sebagai jembatan-fasilitator antara Dinas Pendidikan dan Sekolah (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka, 2005a).

Dampak substantif lainnya terkait dengan mekanisme dan hubungan kerja antarpengawas sekolah dan kepala cabang dinas telah disepakati pembagian porsi kerja, yaitu untuk tugas-tugas pengembangan administratif sekolah dilaksanakan oleh kepala cabang dinas, sementara untuk bidang garapan pengembangan akademik/pembelajaran serta pembinaan kepala sekolah dan guru menjadi tanggung jawab pengawas di sekolah. Pembagian tugas yang berorientasi pada hubungan kerja simetris ini dimaksudkan untuk lebih mempermudah proses koordinasi pembinaan sekolah. Ilustrasi lengkap mengenai gagasan inovatif mekanisme dan hubungan kerja antarpengawas sekolah dan kepala cabang dinas dapat dilihat pada Gambar 3.

Keterbukaan informasi dan keterlibatan masyarakat dalam proses seleksi pengawas dapat menjadi indikator dampak terhadap lingkungan sosial masyarakat dari implementasi gagasan inovatif ini.

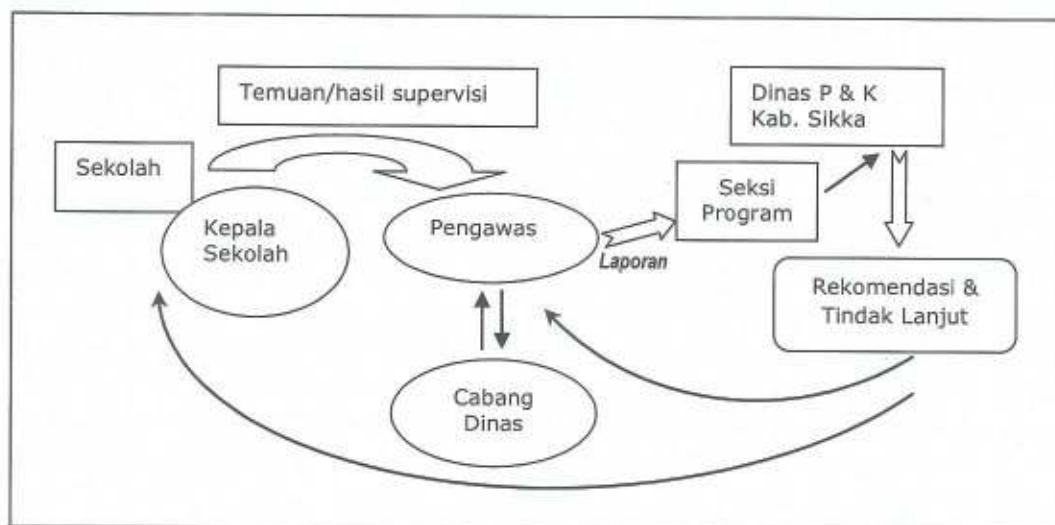
Salah satu tahapan penting dalam proses seleksi pengawas ini adalah uji publik dan kelayakan calon pengawas. Calon pengawas yang lulus seleksi akademis akan diumumkan dan publik (*stakeholder*) diberi kesempatan selama kurang lebih dua minggu untuk memberi masukan atas

kelayakan calon/kandidat pengawas sebelum keputusan definitif kelulusan calon pengawas oleh panitia seleksi ditetapkan (Pemerintah Daerah Kabupaten Sikka, 2005a).

Prinsip keterbukaan informasi dan keterlibatan masyarakat dalam penentuan kebijakan pendidikan sangat sejalan dengan prinsip dasar MBS. Keterlibatan masyarakat dalam proses seleksi adalah setidaknya untuk kepentingan *stakeholder* itu sendiri, di mana mereka turut bertanggung jawab dengan hasil seleksi yang akan ditetapkan. Bila hasil seleksinya memilih calon-calon terbaik yang telah melewati tahapan uji publik, maka akan didapatkan SDM pengawas yang profesional, kompeten yang mampu menjalankan fungsi-fungsi kepengawasan dengan baik dan pada akhirnya berimplikasi kepada peningkatan mutu sekolah.

Institusionalisasi dan Tantangan

Secara umum inovasi-inovasi yang telah dilakukan dalam kerangka program kemitraan di Kabupaten Sikka memiliki tantangan utama dalam hal kesinambungan program. Menyadari pentingnya kesinambungan tersebut, maka Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka dan NTTPEP berupaya untuk melakukan institusionalisasi program-program yang dianggap penting dan terus diupayakan untuk dilakukan secara berkelanjutan di Kabupaten Sikka (*System Support Advisor*, 2007b).



Gambar 2 Mekanisme Pelaporan Kegiatan Kepengawasan Sekolah

atau kebijakan yang bersumber dari Dinas Pendidikan dengan penguatan fungsi pengawas sebagai jembatan-fasilitator antara Dinas Pendidikan dan Sekolah (Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka, 2005a).

Dampak substantif lainnya terkait dengan mekanisme dan hubungan kerja antarpengawas sekolah dan kepala cabang dinas telah disepakati pembagian porsi kerja, yaitu untuk tugas-tugas pengembangan administratif sekolah dilaksanakan oleh kepala cabang dinas, sementara untuk bidang garapan pengembangan akademik/pembelajaran serta pembinaan kepala sekolah dan guru menjadi tanggung jawab pengawas di sekolah. Pembagian tugas yang berorientasi pada hubungan kerja simetris ini dimaksudkan untuk lebih mempermudah proses koordinasi pembinaan sekolah. Ilustrasi lengkap mengenai gagasan inovatif mekanisme dan hubungan kerja antarpengawas sekolah dan kepala cabang dinas dapat dilihat pada Gambar 3.

Keterbukaan informasi dan keterlibatan masyarakat dalam proses seleksi pengawas dapat menjadi indikator dampak terhadap lingkungan sosial masyarakat dari implementasi gagasan inovatif ini.

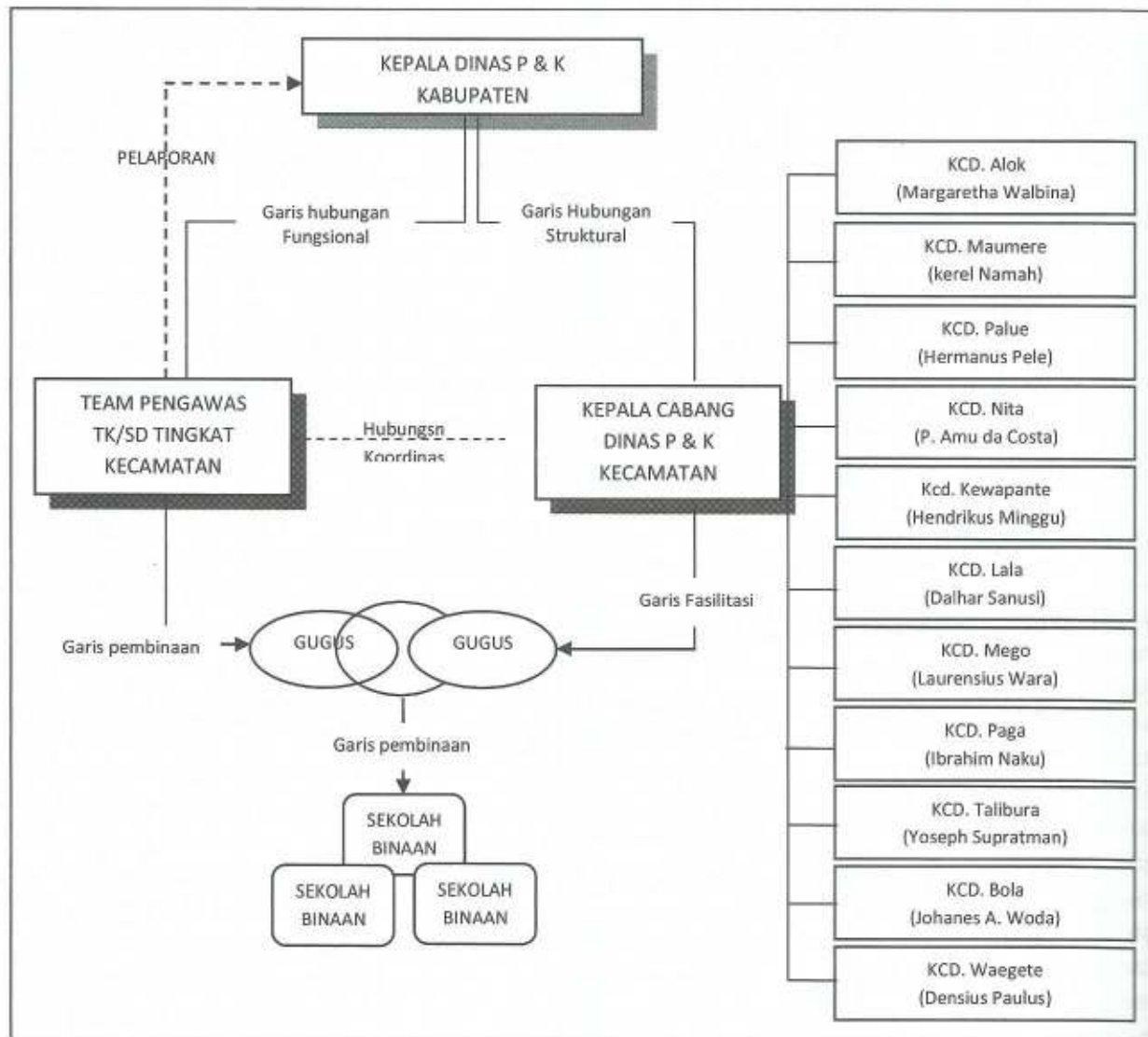
Salah satu tahapan penting dalam proses seleksi pengawas ini adalah uji publik dan kelayakan calon pengawas. Calon pengawas yang lulus seleksi akademis akan diumumkan dan publik (*stakeholder*) diberi kesempatan selama kurang lebih dua minggu untuk memberi masukan atas

kelayakan calon/kandidat pengawas sebelum keputusan definitif kelulusan calon pengawas oleh panitia seleksi ditetapkan (Pemerintah Daerah Kabupaten Sikka, 2005a).

Prinsip keterbukaan informasi dan keterlibatan masyarakat dalam penentuan kebijakan pendidikan sangat sejalan dengan prinsip dasar MBS. Keterlibatan masyarakat dalam proses seleksi adalah setidaknya untuk kepentingan *stakeholder* itu sendiri, di mana mereka turut bertanggung jawab dengan hasil seleksi yang akan ditetapkan. Bila hasil seleksinya memilih calon-calon terbaik yang telah melewati tahapan uji publik, maka akan didapatkan SDM pengawas yang profesional, kompeten yang mampu menjalankan fungsi-fungsi kepengawasan dengan baik dan pada akhirnya berimplikasi kepada peningkatan mutu sekolah.

Institusionalisasi dan Tantangan

Secara umum inovasi-inovasi yang telah dilakukan dalam kerangka program kemitraan di Kabupaten Sikka memiliki tantangan utama dalam hal kesinambungan program. Menyadari pentingnya kesinambungan tersebut, maka Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka dan NTTPEP berupaya untuk melakukan institusionalisasi program-program yang dianggap penting dan terus diupayakan untuk dilakukan secara berkelanjutan di Kabupaten Sikka (*System Support Advisor*, 2007b).



Gambar 3 Mekanisme Kerja Sama antara Pengawas dan Kantor Cabang Dinas Kecamatan

Sebagai contoh untuk kegiatan seleksi pengawas sekolah, sebelum pelaksanaan seleksi Pemerintah Daerah Kabupaten Sikka didorong untuk menerbitkan peraturan yang mengatur tentang seleksi pengawas di Kabupaten Sikka. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan legalitas resmi dari pemerintah daerah untuk melaksanakan seleksi pengawas yang memiliki kekuatan hukum dan diatur dalam pranata kebijakan daerah.

Sangat disadari meskipun legalisasi melalui peraturan daerah atau peraturan bupati, namun tentunya dalam perkembangan pelaksanaan di lapangan, khususnya jika diorientasikan di masa-masa mendatang paling tidak terdapat tantangan dan hambatan. Salah satu tantangan utama, misalnya terjadinya reposisi dan penggantian

pejabat. Pada umumnya hal ini dikarenakan bila terjadi perubahan dan penggantian pejabat, maka dapat saja terjadi perubahan kebijakan. Terdapat dua pertanyaan penting yang harus dijawab terkait dengan instusionalisasi gagasan inovatif yang telah dikembangkan dan dilaksanakan di Kabupaten Sikka, yaitu: 1) Sejauh mana perubahan/reposisi dalam struktur organisasi di pemerintah daerah dapat menjaga dan mempertahankan hasil kemajuan positif yang telah dicapai selama ini?; dan 2) "Apakah pemangku kebijakan baru memiliki komitmen untuk melanjutkan program dan hasil yang telah dicapai?"

Untuk menjamin keberlanjutan gagasan inovasi beberapa langkah yang telah dilakukan, antara lain: 1) Penerbitan Peraturan Bupati Sikka Nomor 5 Tahun 2005 yang telah dilaksanakan

adalah m
Pelaksana
Sekolah
Madrasah
di lingk
Penerbita
188.45/
Seleksi C
kanak, S
Bimbinga
rintah K
Kabupate
bahan s
Kepenga
Wawanc
Pengaru
5) Pene
Dokumen
7) Pene
yang dik
Tahun 2
Pendidik
Penerbit
digunak
giatan k
nisme p
lingkung
Kabupat
Tan
pola pik
didikan
Dinas P
Sikka, k
visi dan
dua po
kegiatan
Sikka,
yaitu: 1
pengaw
termas
penduk
wasan
kung d
sebab s
tanggung
sekolah
ini den
sekolah
pada w

adalah melakukan legalisasi tentang Pedoman Pelaksanaan Seleksi Penerimaan Calon Pengawas Sekolah Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidayah, dan Bimbingan dan Konseling di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka; 2) Penerbitan Keputusan Bupati Sikka Nomor HK 188.45/65/2005 tentang Pembentukan Tim Seleksi Calon Pengawas Sekolah Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidayah dan Bimbingan dan Konseling di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka (Pemerintah Daerah Kabupaten Sikka, 2005b); 3) Standarisasi bahan-bahan seleksi (Tes Akademis, Visi dan Misi Kepengawasan, *Psikotest*, *Test Kraepelin*, dan Wawancara); 4) Penetapan Kebijakan Rambu Pengarusutamaan Jender dalam proses seleksi; 5) Penerbitan Buku Panduan Seleksi; 6) Penerbitan Dokumen Umum (DU) kegiatan seleksi pengawas; 7) Penetapan Mekanisme dan hubungan kerja yang dikembangkan berdasarkan Perda Nomor 3 Tahun 2001 tentang Struktur Organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka; 8) Penerbitan Buku Saku Kepengawasan, yang digunakan pengawas untuk melaksanakan kegiatan kepengawasan; dan 9) Penetapan Mekanisme pelaporan kegiatan kepengawasan di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka

Tantangan lainnya, yaitu melakukan perubahan pola pikir tentang kegiatan kepengawasan pendidikan yang selama ini dilakukan di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka, ke arah orientasi baru melalui penetapan visi dan misi kepengawasan pendidikan. Terdapat dua pokok esensi dari perubahan orientasi kegiatan kepengawasan pendidikan di Kabupaten Sikka, yang disepakati oleh para pengawas, yaitu: 1) Pengawas bertanggung jawab terhadap pengawasan dan pengembangan semua staf, termasuk (para) kepala sekolah, guru dan staf pendukung. Tanggung jawab terhadap pengawasan dan pengembangan guru dan staf pendukung diemban bersama dengan kepala sekolah, sebab secara teoritis kepala sekolah juga memiliki tanggung jawab tersebut. Selanjutnya, kepala sekolah dapat terus memenuhi tanggung jawab ini dengan baik sebab mereka selalu berada di sekolah, sedangkan pengawas hanya berkunjung pada waktu/jadwal tertentu saja; dan 2) Dalam

praktiknya, pengawas memberi perhatian yang sangat kuat pada pengawasan dan pengembangan tugas dan fungsi kepala sekolah. Mereka bekerja sama dengan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah, dalam mengawasi dan mengembangkan pekerjaan para guru dan staf lain di sekolah. Hal ini dapat dikerjakan antara lain melalui pembinaan, bekerja bersama dengan kepala sekolah, dialog/berkomunikasi dengan guru, peninjauan ke kelas untuk melihat kegiatan guru dalam pembelajaran dan pengelolaan kelas, atau mempraktekkan/memberi contoh langsung kepada guru, serta kegiatan lainnya yang dapat membantu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah binaannya. Hanya dalam keadaan yang luar biasa, pengawas memenuhi tanggung jawabnya melalui kerja sama dengan guru dan staf lain di sekolah. Kondisi dan situasi ini mirip dengan situasi ketika bekerja sama dengan komite sekolah dan masyarakat sekolah.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Saat ini, jabatan pengawas sekolah di Kabupaten Sikka, bukan lagi sebagai sesuatu yang "sakral". Untuk menduduki jabatan strategis itu, tidak lagi melalui usulan secara langsung dari atas, namun melalui serangkaian tes, yaitu tes akademis/kompetensi, tes tulis, psikotest, wawancara serta uji publik. Terobosan dan perubahan besar inilah yang diperkenalkan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka dengan difasilitasi dan didukung oleh Program Kemitraan Pendidikan Dasar Nusa Tenggara Timur/*Primary Education Partnership NTT* (NTT PEP).

Kesimpulan dan pelajaran penting yang dapat diambil dari implementasi inovasi/*good practice* ini, antara lain: Pertama, pengawas sekolah bukanlah jabatan yang merupakan hasil "pemberian" dari atasan, melainkan suatu jabatan yang diperoleh melalui proses panjang yang dilakukan secara lebih obyektif, *fair/adil*, transparan dan berdasarkan pertimbangan kualitas kemampuan (tanpa pertimbangan kepentingan lain). Selain itu pengadaan/rekrutmen pengawas sekolah diadakan berdasarkan kebutuhan dan untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan pendidikan (khususnya pada tingkatan SD) di

Pustaka

Anderson

S

D

Austin, G

Brookove

S

Cheng, Y

le

De Maey

E

E

I

Dinas Pe

A

C

K

Z

Dinas P

A

J

Dinas P

A

K

Z

Dinas P

A

K

Z

Dinas P

A

K

Z

Dunawa

A

K

Z

Edmon

Fuller,

Halling

Kabupaten Sikka dengan melibatkan semua *stakeholder* pendidikan dan lebih bersifat *bottom-up* daripada *top-down*. Kedua, keinginan dan tekad yang kuat dari segenap *stakeholder* pendidikan di Kabupaten Sikka untuk mengembangkan dan mewujudkan suatu sistem kepengawasan pendidikan yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterlaksanaan fungsi-fungsi kepengawasan pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di Kabupaten Sikka, bukanlah sebuah mimpi atau angan-angan yang tidak dapat diwujudkan, namun berkat upaya dan kerja sama dari seluruh *stakeholder* pendidikan, Kabupaten Sikka dapat sukses dan menjadi "pionir" di Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam melaksanakan seleksi dan pelatihan pengawas sekolah. Ketiga, penerbitan Peraturan Bupati Sikka Nomor 5 Tahun 2005 dan pengakuan/apresiasi terhadap unsur "Rambu Jender" dalam seleksi pengawas menjadi salah satu kekuatan utama pelaksanaan seleksi pengawas yang telah dilaksanakan tersebut. Selain itu, pengembangan mekanisme kepengawasan juga menjadi salah satu terobosan penting yang patut diakui, karena hal ini telah memberi jaminan kepastian akan mekanisme dan prosedur kerja para pengawas di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka, di mana sebelumnya dukungan sistem yang kondusif bagi pengawas untuk melaksanakan aktivitas pembinaan belum diatur secara jelas dalam suatu mekanisme yang tersandar seperti produk hasil pengembangan mekanisme kerja pengawas ini.

Saran

Sukses dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah mengisyaratkan pentingnya peningkatan kualitas profesional guru dan mutu pembelajaran di sekolah. Peningkatan kualitas profesional tersebut menuntut keterlibatan pengawas, sebagai salah satu unsur penting pendidikan.

Memperhatikan capaian kegiatan *pilot project* seleksi dan pelatihan pengawas sekolah di Kabupaten Sikka, maka beberapa saran dan rekomendasi yang dapat dijadikan pertimbangan

untuk pengembangan kegiatan-kegiatan serupa di masa yang akan datang, antara lain sebagai berikut. Pertama, untuk mendapatkan sumber daya pengawas yang profesional, maka seleksi pengawas menjadi salah satu instrumen penting guna menjamin kualitas *input* para calon pengawas. Itulah sebabnya keberhasilan implementasi gagasan inovatif ini serta pengembangan mekanisme kepengawasan selayaknya tidak hanya terlaksana di Kabupaten Sikka, namun implementasi di daerah lain, minimal di wilayah Provinsi NTT dapat diwujudkan: a) Terbuka peluang replikasi yang dapat dilakukan dalam rangka menginformasi secara luas kegiatan inovasi/*good practice* ini, misalnya Kabupaten Sikka melakukan *open-house* khusus untuk memperkenalkan Program Seleksi Pengawas tersebut kepada *stake holder* pendidikan daerah lain yang memiliki *interest* untuk mengaplikasikan di daerahnya. Pada tataran yang lebih tinggi, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka dapat mempresentasikan program tersebut kepada Dinas Pendidikan Provinsi NTT untuk selanjutnya menjadi bahan kajian dan bahan pertimbangan untuk diimplementasikan di daerah lain di wilayah NTT; b) Ketersediaan instrumen, perangkat dan pranata kelembagaan, misalnya Peraturan Bupati, Dokumen Seleksi Pengawas dan Standarisasi Sistem Seleksi dapat menjadi acuan yang dapat dikembangkan sesuai dengan konteks dan kebutuhan daerah yang ingin menerapkan ataupun mengembangkan lebih lanjut *pilot project*. Seleksi Pengawas yang telah dilaksanakan di Kabupaten Sikka; dan c) Keberhasilan Kabupaten Sikka menyelenggarakan dua *pilot project* tersebut, tentunya diharapkan dapat memotivasi daerah lain di Provinsi NTT untuk melakukan kegiatan yang sama. Hal ini mengingat kontribusi, peran, dan fungsi strategis pengawas sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk hal tersebut tentunya membutuhkan sumber daya pengawas yang dipilih dan dihasilkan melalui suatu proses seleksi secara obyektif, transparan, fair, akuntabel, dan berdasarkan pertimbangan kualitas kemampuan.

Pustaka Acuan

- Anderson, Bart G. 2006. *Best Practice in Superintendent Search and Selection: A Discrepancy Analysis of Superintendents, Search Consultants, and The Boards of Education They Serve*. January 1, 2006. Dissertations available from ProQuest. Paper AAI3227717. <http://repository.upenn.edu/dissertations/AAI3227717>. Diakses 7 Februari 2014
- Austin, G. 1978. *Process Evaluation: A Comprehensive Study of Outlines*. Baltimore: ERIC.
- Brookover, W. B., Beady, C., Flood, P., Schweitzer, J., & Wisenbaker, J. 1979. *School Social Systems and Student Achievement. Schools can Make a Difference*. New York: Praeger.
- Cheng, Y.C.1994. *Principal's Leadership as A Critical Indicator of School Performance: Evidence from Multi-levels of Primary Schools*. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(3), 299-317.
- De Maeyer, Sven, Rita Rymenans, Peter Van Petegem, Huub van den Bergh & Gert Rijlaarsdam. 2007. *Educational Leadership and Pupil Achievement: The Choice of A Valid Conceptual Model to Test Effects in School Effectiveness Research*. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 18:2, 125-145.
- Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka. 2005a. *Draft - Pengembangan Sistem Kepengawasan Pendidikan di Lingkungan Dinas P & K Kabupaten Sikka*. (Disiapkan dan disajikan oleh Penasehat pendukung Sistem NTTPEP Kabupaten Sikka pada Pertemuan dengan Koordinator dan Wakil Koordinator Pengawas di Maumere, Kabupaten Sikka, tanggal 26 Mei 2005).
- Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka. 2005b. *Laporan Pelaksanaan Seleksi Calon Pengawas Sekolah Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidayah dan Bimbingan dan Konseling di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka tahun 2005*.
- Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka. 2005c. *Proposal "Pilot Project" Pelatihan Calon Pengawas Sekolah Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidayah dan Bimbingan dan Konseling di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka tahun 2005*. (Disiapkan dan ditulis oleh Penasehat Komponen 3 NTT PEP Kabupaten Sikka).
- Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka. 2005d. *Data Format T Sekolah dasar dan Madrasah Ibtidayah SD/MI Kabupaten Sikka Tahun 2005 (Agustus 2005*. Sub Dinas Program. Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka.
- Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka. 2005e. *Laporan Pelaksanaan Diklat Calon Pengawas Sekolah Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidayah dan Bimbingan dan Konseling di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sikka tahun 2005*.
- Dunaway David M., Bird, James J., Wang, Chuang and Hancock, Dawson. 2013. *Superintendents' Perceptions of the School Improvement Planning Process in the Southeastern USA*. *Educational Management Administration Leadership* November 7, 2013 1741143213502186. doi: 10.1177/1741143213502186.
- Edmonds, R. R. 1979. *Effective Schools for The Urban Poor*. *Educational Leadership*, 37(1), 15 - 24.
- Fuller, B. 1987. *School Effects in The Third World*. *Review of Educational Research*, 57, 255-292.
- Hallinger, P. & Heck, R. 1998. *Exploring the Principals' Contribution to School Effectiveness*. 1980 - 1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.

- Herdiansyah, Haris. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hill, P.T., Wise, A.E., & Shaprio, L. 1989. *Educational Progress: Cities Mobilize to Improve Their Schools*. Santa Monica, CA: RAND Center for The Study of the Teaching Profession.
- Hord, Sherley M and Estes, Nolan. 1993. *Superintendent Selection and Succes*. In: David S.G. Carter, Thomas E. Glass and Shirley M. Hord. (Eds.). (1993). *Selecting, Preparing And Developing The School District Superintendent*. The Palmers Press. Taylor & Francis Inc.
- Jacobson, S.L. 1986. Effective Superintendents of Small, Rural Districts. *Journal of Rural and Small Schools*, 2(2), 17-21.
- Knoxville News Sentinel. 2011. *State Should Keep Appointed Superintendents*. Staff Reports. Editorial: Thursday, March 24, 2011. Scripps Newspaper Group. <http://www.knoxnews.com/news/2011/mar/24/state-should-keep-appointed-superintendents/?print=1>, diakses 7 Februari 2014.
- Kowalski, Theodore J. 2013. *The School Superintendent: Theory, Practice, and Cases*. Third Edition. SAGE Publications Inc.
- Kythreotis, Andreas and Pashiardis, Petros. 2006. *Exploring Leadership Role in School Effectiveness and the Validation of Models of Principals' Effects on Students' Achievement*. Paper. CCEAM Conference 2006. <http://www.topkinisis.com/conference/CCEAM/wib/index/outline/PDF/KYTHREOTIS%20Andreas.pdf>, diakses 03 Februari 2014.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. 1990. *Transformational leadership: How principals can help reform school cultures*. *School Effectiveness and School Improvement*. 1, 249-280.
- Levine, D.U., & Lezotte, L.W. 1990. *Unusually Effective Schools*. Madison, WI: the National Center for Effective Schools Research and Development.
- Lezotte, L.W. 1989. *Selected Resources Complied for the 7th Annual Effective School Conference*. Rimrock: National School Conference Institute.
- Nusa Tenggara Timur Primary Education Partenership (NTTPEP). 2004. *Partnership Design Document, Final Redisign*. Bajawa, Ngada. NTT.
- Pemerintah Daerah Kabupaten Sikka. 2005a. *Peraturan Bupati Sikka Nomor 5 Tahun 2005 tentang Pedoman Pelaksanaan Seleksi Penerimaan Calon Pengawas Sekolah Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidayah dan Bimbingan dan Konseling di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka*.
- Pemerintah Daerah Kabupaten Sikka. 2005b. *Keputusan Bupati Sikka Nomor: Hk 188.45/65/2005 tentang Pembentukan Tim Seleksi Calon Pengawas Sekolah Taman kanak-kanak, Sekolah Dasar/ Madrasah Ibtidayah dan Bimbingan dan Konseling di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sikka*.
- Program Kemitraan Pendidikan Dasar Nusa Tenggara Timur. 2004. *Laporan Penelitian. Survei Terbatas Kebijakan dan Prosedur Seleksi/Rekrutmen Guru, Kepala Sekolah & Pengawas di Kabupaten Sikka. Penasehat Pendukung Sistem (System Support Advisor) NTT PEP. Kabupaten Support Unit (KSU) Sikka*.
- Reynolds, D., & Cuttance, P. 1992. *School Effectiveness: Research, Policy and Practice*. London: Cassell.

- Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., Ouston, J., & Smith, A. 1979. *Fifteen Thousand Hours. Secondary Schools and Their Effects on Children*. Cambridge, MA. Harvard University Press.
- State Collaborative on Reforming Education (SCORE). 2012. *Superintendent Selection in Tennessee: The Case for Appointed District Leaders*. Taking Note. Examining Key Education Reform Ideas in Tennessee. February 20. <http://www.knoxvillechamber.com/sites/default/files/score-superintendent-selection-2012.pdf>, diakses 7 Februari 2014.
- System Support Advisor. 2005. *Improving the Promotion and Training Processes for New Supervisor and Head-Teachers in Kabupaten Sikka*. NTT PEP KSU Sikka. Maumere
- System Support Advisor. 2006. *Report on the Selection of Pengawas candidates for Kindergarten (TK), Primary School (SD)/State Islamic Primay School (MI) in Sikka District*. NTT PEP KSU Sikka. Maumere
- System Support Advisor. 2007a. *Evaluation of Pilot Training Programs for Pengawas and Head Teachers*. Dinas Pendidikan Kabupaten Sikka. NTT PEP KSU Sikka. Maumere.
- System Support Advisor. 2007b. *Final Report Report of KSU Sikka System Support Advisor (SSA)*. NTT PEP KSU Sikka. Maumere.
- Waters, J. T., & Marzano, R. J. 2006. *School district leadership that works: The effect of superintendent leadership on student achievement*. Denver. co: Mcrel.