

# Studi Dasar tentang Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah dan Pengawas Sekolah/Madrasah



## Laporan Hasil Temuan Studi Dasar Tentang Kompetensi Pengawas Dan Kepala Sekolah/Madrasah Laporan Ringkas

Education Sector Analytical and Capacity Development Partnership (ACDP)

# Studi Dasar tentang Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah dan Pengawas Sekolah/Madrasah

## Laporan Hasil Temuan Studi Dasar Tentang Kompetensi Pengawas Dan Kepala Sekolah/Madrasah

### Laporan Ringkas

Diterbitkan oleh:

Program Kemitraan untuk Pengembangan Kapasitas dan Analisis Pendidikan (ACDP)

Gedung E lantai 19,

Jl. Jendral Sudirman, Senayan, Jakarta 10270

Tel: +62-21-578-511000, Fax: +62-21-578-51101

Website: [www.acdp-indonesia.org](http://www.acdp-indonesia.org)

Email Sekretariat: [sekretariat@acdp-indonesia.org](mailto:sekretariat@acdp-indonesia.org)

Dicetak di bulan September 2013

Pemerintah Republik Indonesia (yang diwakili oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud), Kementerian Agama (Kemenag) dan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS), Badan Pembangunan Internasional Australia (AusAID), Uni Eropa (UE) dan Bank Pembangunan Asia (ADB)) telah membentuk Kemitraan Pengembangan Kapasitas dan Analisis Sektor Pendidikan (*Education Sector Analytical and Capacity Development Partnership/ACDP*). ACDP adalah fasilitas untuk mendorong dialog kebijakan dan memfasilitasi reformasi kelembagaan dan organisasi untuk mendukung pelaksanaan kebijakan dan membantu mengurangi kesenjangan kinerja pendidikan. Fasilitas ini merupakan bagian integral dari Program Pendukung Sektor Pendidikan (*Education Sector Support Program/ESSP*). Dukungan UE terhadap ESSP juga termasuk dukungan anggaran sektor dan program pengembangan kapasitas tentang Standar Pelayanan Minimum. Dukungan Pemerintah Australia adalah melalui Kemitraan Pendidikan Australia dengan Indonesia. Laporan ini disiapkan dengan dukungan hibah dari AusAID dan Uni Eropa melalui ACDP.



KEMENTERIAN PENDIDIKAN  
DAN KEBUDAYAAN



KEMENTERIAN  
AGAMA



BAPPENAS



EUROPEAN UNION



Institusi-institusi yang bertanggungjawab melaksanakan studi ini adalah PT. TRANS INTRA ASIA bekerja sama dengan *Institute of Public Administration of Canada (IPAC)*.

Anggota tim studi yang menyiapkan laporan ini adalah:

1. *Graham Dawson*, Ketua Tim/Research Spesialis
2. *Gusti Ngurah Adhi Wibawa*, Tenaga Ahli Bidang Analisis Data/Survei
3. *Tukiman Tarunasayoga*, Tenaga Ahli Bidang Kebijakan Manajemen Pendidikan
4. *Risang Rimbatmaja*, Tenaga Ahli Bidang Komunikasi Penelitian

Pendapat yang disampaikan dalam publikasi ini sepenuhnya merupakan tanggung jawab penulisnya dan tidak serta merta mewakili pandangan Pemerintah Republik Indonesia, Pemerintah Australia, Uni Eropa atau Bank Pembangunan Asia.

# **Studi Dasar tentang Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah dan Pengawas Sekolah/Madrasah**

**Laporan Hasil Temuan Studi Dasar Tentang Kompetensi Pengawas Dan Kepala Sekolah/Madrasah  
Laporan Ringkas**

# Daftar Isi

<b>DAFTAR SINGKATAN</b>	<b>4</b>
<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>5</b>
<b>1 LATAR BELAKANG STUDI</b>	<b>7</b>
<b>2 STRATEGI PENELITIAN</b>	<b>8</b>
2.1 Sampel	8
<b>3 PROFIL RESPONDEN</b>	<b>10</b>
3.1 Profil Sampel Kuantitatif	10
3.2 Profil Sampel Kualitatif	12
<b>4 HASIL TEMUAN KUANTITATIF</b>	<b>14</b>
4.1 Kompetensi Pengawas	14
4.2 Prioritas PKB untuk Pengawas Sekolah/Madrasah	15
4.3 Dampak Pelatihan INPRES – Pengawas	18
4.4 Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah	18
4.5 Prioritas PKB untuk Kepala Sekolah/Madrasah	20
4.6 Dampak Pelatihan INPRES – Kepala Sekolah/Madrasah	20
4.7 Pemahaman dan Implementasi Permendiknas Nomor 12/2007 dan 13/2007	21
<b>5 HASIL TEMUAN KUALITATIF</b>	<b>21</b>
5.1 Kompetensi Pengawas	21
5.2 Prioritas PKB untuk Pengawas	22
5.3 Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah	23
5.4 Prioritas PKB untuk Kepala Sekolah/Madrasah	24
5.5 Persepsi Orangtua Siswa Terhadap Sekolah/ Madrasah	25
<b>6 PEMBAHASAN HASIL TEMUAN DAN IMPLIKASINYA</b>	<b>25</b>
6.1 Standar Nasional Pendidikan, BSNP	25
6.2 Kompetensi Pengawas dan Kepala Sekolah/Madrasah	27
6.3 INPRES dan Prioritas PKB untuk Pengawas dan Kepala Sekolah/Madrasah	29
6.4 Praktik PKB	30
6.5 Pelatihan: Implementasi INPRES	32
6.6 Prioritas Evaluasi dan Penelitian di Masa Mendatang	32
<b>7 RANGKUMAN OPSI KEBIJAKAN</b>	<b>35</b>
<b>DAFTAR ANNEX</b>	<b>37</b>
<b>KREDIT FOTO</b>	<b>39</b>

### Daftar Tabel

Tabel 1: Prioritas PKB untuk Pengawas Sekolah	13
Tabel 2: Tabel 4: Prioritas PKB untuk Pengawas Madrasah	14
Tabel 3: Prioritas PKB – Kepala Sekolah/Madrasah	17
Tabel 4: Sampel Kuantitatif	34
Tabel 5: Sampel Kualitatif	35

### Daftar Gambar

Gambar 1: Penilaian Diri Sendiri tentang Kompetensi Pengawas Sekolah/Madrasah menurut Wilayah	12
Gambar 2: Penilaian Kompetensi Sendiri oleh Kepala Sekolah/Madrasah Berdasarkan Wilayah	16
Gambar 3: Bidang untuk Perbaikan – Kepala Sekolah/Madrasah	21

### Daftar Diagram

Diagram 1: Gender Pengawas	9
Diagram 2: Gender Kepala Sekolah/Madrasah	10
Diagram 3: Gender Kepala Sekolah/Madrasah	11
Diagram 4: Tipe Sekolah/Madrasah	11

## Daftar Singkatan

ACDP	<i>Analytical and Capacity Development Partnership</i>
ADB	<i>Asian Development Bank</i>
AIBEP	<i>Australia Indonesia Basic Education Program</i> (Program Pendidikan Dasar Asutralia-Indonesia)
AusAID	<i>Australian Agency for International Development</i>
BSNP	Badan Standar Nasional Pendidikan ( <i>National Education Standards Board</i> )
BPS	Badan Pusat Statistik
EU	<i>European Union</i> (Uni Eropa)
FGD	<i>Focus Group Discussion</i>
INPRES	<i>Interim Presidential Decree - Staff Strengthening Program</i> (Instruksi Presiden)
KII	<i>Key Informant Interviews</i> (Wawancara Narasumber Kunci)
LPPKS	Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah
MI	Madrasah Ibtidaiyah
MoEC	<i>Ministry of Education and Culture</i> (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud))
MoRA	<i>Ministry of Religious Affairs</i> (Kementerian Agama(Kemenag))
PKB	Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan
PODES	Potensi Desa
PPPPTK (P4TK)	Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan
RA	Raudatul Athfal
S1	Strata 1
SD	Sekolah Dasar
SNP	Standar Nasional Pendidikan
SSO	<i>Structured School Observation</i> (Observasi Sekolah Terstruktur)
SSQ	<i>School Systems and Quality</i> (Program Sistem dan Kualitas Sekolah – AusAID)
TIA	Trans Intra Asia
TIK	Teknologi Informasi Komunikasi
TK	Taman Kanak-Kanak
ToR	<i>Terms of Reference</i>
UNJ	Universitas Negeri Jakarta ( <i>National University Jakarta</i> )

# Kata Pengantar

Dokumen ini merupakan Volume 1 dari Laporan Hasil Temuan Studi Dasar tentang Kompetensi Pengawas dan Kepala Sekolah/Madrasah. Laporan lengkapnya terdiri dari empat volume:

- Volume 1 – Ringkasan Eksekutif
- Volume 2 – Laporan Utama
- Volume 3 – Tabel dan Bagan
- Volume 4 – Instrumen Pengumpulan Data

Studi ini dilakukan selama periode satu tahun lebih sejak Desember 2011, dan didanai melalui Program Kemitraan untuk Analisis Pengembangan Kapasitas yang dikelola oleh Bank Pembangunan Asia atau *Asian Development Bank* (ADB) atas nama AusAID dan Uni Eropa atau *European Union* (EU).

Laporan ini memberikan informasi mengenai:

- Maksud dan tujuan penelitian
- Strategi dan metodologi penelitian
- Temuan dari komponen penelitian kuantitatif dan kualitatif
- Implikasi dan arah untuk penetapan kebijakan yang akan datang dan praktiknya di Indonesia
- Alternatif-alternatif kebijakan.

Rincian data yang berhubungan dengan temuan telah diringkas dalam Laporan Volume 2 dan Volume 3.





# Laporan Ringkas

## 1. Latar Belakang Studi

Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Nasional tahun 2010-2014 (sekarang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan) memberikan prioritas pada pengembangan kompetensi profesional pengawas dan kepala sekolah/madrasah untuk memastikan perbaikan kualitas dalam pengimplementasian program pendidikan sekolah. Kompetensi pengawas dan kepala sekolah/madrasah didefinisikan dan diartikulasikan dalam Standar Nasional Pendidikan dan Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 dan Nomor 13 Tahun 2007.

Kemdikbud dan Kemenag memerlukan studi dasar mengenai tingkat kompetensi pengawas dan kepala sekolah/madrasah saat ini sebagai informasi dan panduan untuk menyusun program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan mendatang. Informasi ini telah dikumpulkan melalui pengimplementasian *ACDP 7 – Studi Dasar Tentang Kompetensi Pengawas dan Kepala Sekolah/Madrasah*.

Kerangka Acuan untuk studi ini menyatakan bahwa tujuan dari studi ini adalah untuk:

1. Menilai tingkat kompetensi pengawas dan kepala sekolah/madrasah berdasarkan kompetensi dalam Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 dan Nomor 13 Tahun 2007 dan penyebaran kompetensi menurut semua variabel yang digunakan.
2. Menyusun profil atribut-atribut pengawas dan kepala sekolah/madrasah sebagai informasi untuk penyusunan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) mendatang.
3. Menganalisis kebutuhan pengawas dan kepala sekolah/madrasah akan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan.
4. Menentukan sejauh mana Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 dan Nomor 13 Tahun 2007 sudah diimplementasikan di tingkat kabupaten.
5. Menilai dampak INPRES Tahun 2010 bagi pengawas dan kepala sekolah/madrasah yang berpartisipasi pada program penguatan pengelolaan sekolah/madrasah melalui peningkatan kompetensi sebagai pengawas dan kepala sekolah/madrasah.

Kerangka Acuan tersebut mewajibkan agar studi ini mengumpulkan informasi/data kuantitatif dan kualitatif sehingga tujuan tersebut tercapai melalui sejumlah sampel pengawas, kepala sekolah/madrasah, guru, orang tua murid, dan Kepala Dinas Pendidikan/Kantor Kemenag Kabupaten di tujuh wilayah/gugus di Indonesia, yaitu: Sumatera, Jawa, Kalimantan, Nusa Tenggara, Sulawesi, Maluku, dan Papua.

Data kuantitatif dikumpulkan dari sampel besar yang terdiri dari pengawas, kepala sekolah/madrasah, guru, dan Kepala Dinas Pendidikan dan/atau Kantor Kemenag Kabupaten dari 55 kabupaten melalui survei yang rinci. Data kualitatif dikumpulkan melalui serangkaian kunjungan lapangan ke sekolah (88) dan Dinas Pendidikan/Kantor Kemenag Kabupaten (19).

## 2. Strategi Penelitian

Studi ini menggunakan metodologi kuantitatif dan kualitatif untuk mengumpulkan data yang sah dan terpercaya untuk mencapai tujuan studi ini. Seperti yang ditentukan dalam Kerangka Acuan/ToR data kuantitatif dikumpulkan melalui survei berskala besar dan rinci terhadap pengawas dan kepala sekolah/madrasah. Dengan persetujuan dari Sekretariat ACDP, survei Kemdikbud dan Kemenag juga dikembangkan dan dilakukan untuk para guru dan Kepala Dinas Pendidikan/Kantor Kemenag Kabupaten.

Data kualitatif dikumpulkan melalui kunjungan lapangan satu hari ke setiap sekolah dan satu hari ke Dinas Pendidikan/Kantor Kemenag Kabupaten. Selama kunjungan lapangan data dikumpulkan melalui cara Wawancara Narasumber Kunci (KII), *Focus Group Discussion (FGD)* atau Diskusi Kelompok Fokus, *Structured School Observation (SSO)* atau Pengamatan Sekolah Terstruktur dan Analisis Dokumen.

Inti dari survei tersebut didasari pada Standar Nasional yang ditetapkan oleh BSNP untuk Pengawas, Kepala Sekolah/Madrasah, dan Guru, dan Standar Manajemen Pendidikan. Standar-standar tersebut digunakan untuk merancang item-item yang berkaitan dengan kompetensi dan prioritas pengembangan keprofesian. Karena indikator kompetensi dalam Standar Nasional seringkali mengandung banyak konsep, maka setiap indikator kompetensi ditinjau ulang dan disederhanakan sebelum disertakan sebagai suatu item dalam survei. Proses ini menambah panjang waktu survei tapi berguna untuk memastikan bahwa item-item yang disertakan dalam survei tersebut memang bermakna.

Dua versi draft instrumen diujicobakan pada sampel kepala sekolah/madrasah, pengawas, guru dan Kepala Dinas Pendidikan/Kantor Kemenag Kabupaten di empat kabupaten, yaitu Bekasi, Lebak, Bogor dan Jakarta Selatan. Program percontohan tersebut dilaksanakan oleh tim dari Universitas Negeri Jakarta (UNJ).

### 2.1 Sampel

Sampel pengawas dan kepala sekolah/madrasah untuk studi kuantitatif dipilih dari populasi yang relevan di tujuh wilayah di Indonesia, yaitu: Sumatera, Jawa, Kalimantan, Nusa Tenggara, Sulawesi, Maluku, dan Papua.

Kabupaten dari wilayah tersebut dipilih secara acak dengan menggunakan empat strata, yaitu: perkotaan, semi perkotaan, perdesaan, dan daerah terpencil. Sampel tersebut juga menyertakan kabupaten-kabupaten yang berada di daerah perbatasan. Beberapa sumber data digunakan untuk memilih sampel termasuk PODES (BPS) dan data dari Dinas Pendidikan/Kantor Kemenag Kabupaten/Kota.

Sampel kualitatif dipilih sebagai sub-set sampel utama. Hal ini dilakukan setelah data kuantitatif telah dianalisis dan sehingga tidak hanya memperhitungkan strata yang dipertimbangkan dalam memilih sampel utama tapi juga persoalan-persoalan khusus yang teridentifikasi saat analisis kuantitatif. Sebagai tambahan, sub-sampel tersebut mencakup :

- Pengawas dan kepala sekolah/madrasah yang berpartisipasi dan tidak berpartisipasi dalam pelatihan dalam rangka INPRES
- Pengawas dan kepala sekolah/madrasah dengan penilaian tinggi dan rendah dalam survei.
- Pengawas dan kepala sekolah/madrasah dalam sampel kuantitatif dipilih oleh tim studi.

Lihat Annex 1 (hal 37) untuk detil sampel kualitatif dan kuantitatif.

### 3. Profil Responden

#### 3.1 Profil Sampel Kuantitatif

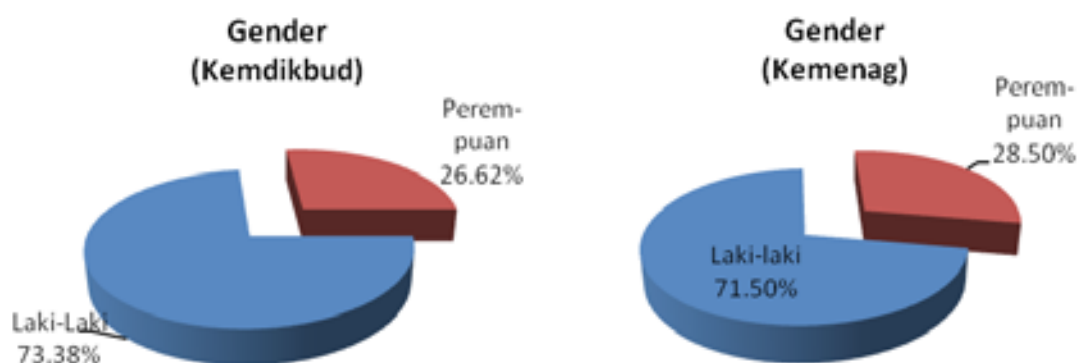
Meskipun ada 55 kabupaten yang disertakan dalam sampel namun terjadi penundaan yang cukup lama dalam proses pengumpulan data di tiga kabupaten yaitu Medan, Wonogiri dan Sumenep, karena adanya sejumlah faktor setempat yang berada di luar kendali dari pihak tim studi. Hal ini berarti bahwa data dari ketiga kabupaten tersebut tidak tersedia saat laporan ini disiapkan. Di Wonogiri dan Sumenep Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten baru saja ditunjuk, sehingga mengakibatkan penundaan tersebut. Di Medan responden tidak tersedia hingga akhir Januari 2013.

Satu volume terpisah sudah disiapkan untuk menyampaikan hasil temuan dari ketiga kabupaten tersebut dan hubungannya dengan data nasional.

Sembilan ratus tiga (903) pengawas sekolah/madrasah disertakan dalam sampel di mana 710 (78%) di antaranya merupakan pengawas sekolah dari Kemdikbud dan 193 merupakan pengawas madrasah dari Kemenag. Semua data profil telah dikelompokkan berdasarkan Kemdikbud dan Kemenag.

Sebagian besar pengawas sekolah/madrasah merupakan laki-laki dan Diagram 1 memberikan keterangan rinci mengenai komposisi gender untuk Kemdikbud dan Kemenag. Ketidakseimbangan komposisi gender sedikit lebih besar untuk sampel Kemdikbud daripada Kemenag. Ketidakseimbangan gender dilaporkan sebagai salah satu masalah dalam laporan Kompetensi Pengawas dari AIBEP pada tahun 2007, meskipun ketidakseimbangan tersebut telah berkurang dalam lima tahun terakhir.

**Diagram 1: Gender Pengawas**



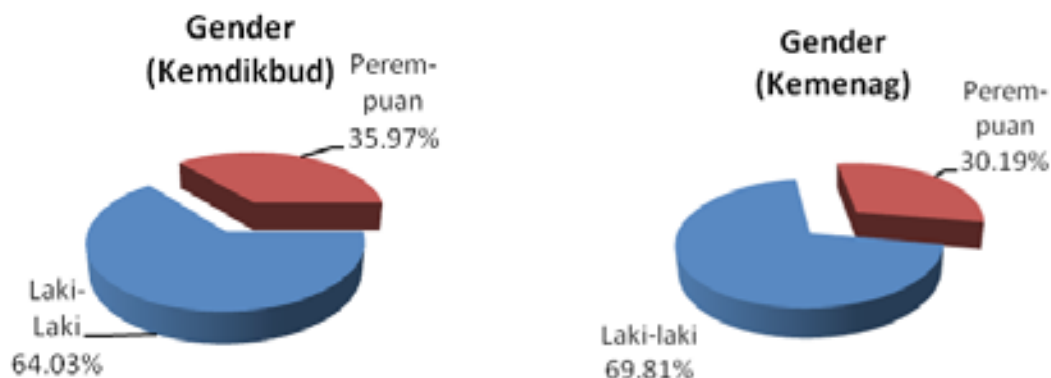
Sampel pengawas sekolah/madrasah menyertakan perwakilan dari semua tipe sekolah/madrasah. Seperti yang diharapkan sebagian besar pengawas sekolah/madrasah bertugas di sekolah tingkat dasar dan taman kanak-kanak. Dari para pengawas tersebut yang mayoritas merupakan pengawas sekolah, lebih dari 90 persen pengawas sekolah dan pengawas madrasah bertanggung jawab baik untuk supervisi akademik dan manajerial.

Ada perbedaan yang signifikan antara sampel pengawas sekolah dan sampel pengawas madrasah untuk jumlah sekolah yang berada di bawah tanggung jawab mereka. Pada umumnya, pengawas madrasah mengawasi lebih banyak madrasah daripada pengawas sekolah dan hal ini dapat berdampak pada kapasitas mereka untuk menjalankan tanggung jawab mereka. Sebagian besar pengawas madrasah (54%) bertanggung jawab atas lebih dari 20 madrasah, tapi hanya dua persen (2%) pengawas sekolah yang mengawasi lebih dari 20 sekolah.

Sampel kepala satuan pendidikan berjumlah 4,070 orang yang terdiri dari 828 kepala madrasah, Kemenag dan 3,242 kepala sekolah, Kemdikbud.

Ketidakseimbangan gender antara lelaki dan perempuan cukup besar tapi tidak sebesar ketidakseimbangan yang ada dalam sampel pengawas.

**Diagram 2: Gender Kepala Sekolah/Madrasah**



Serupa dengan pengawas sekolah/madrasah, kepala madrasah pada umumnya lebih muda daripada kepala sekolah dan juga lebih muda saat pertama kali diangkat menjadi kepala sekolah/madrasah.

Sebagai tambahan, kepala madrasah cenderung mempunyai pengalaman yang lebih sedikit sebagai guru sebelum mereka diangkat untuk menjabat posisi sebagai kepala madrasah. Sembilan puluh enam persen (96%) kepala sekolah telah menjadi guru selama lebih dari lima tahun sebelum diangkat pertama kali menjadi kepala sekolah sedangkan hanya delapan puluh lima persen (85%) untuk kepala madrasah.

Untuk pengawas, lebih banyak kepala sekolah ..... di Kemendikbud (43%), dibandingkan Kemennag (21%), Tetapi kebalikan dari sampel pengawas, partisipasi kepala sekolah dari Kemenag secara umum tersebar lebih merata di provinsi-provinsi

Sedangkan untuk kepala sekolah/madrasah delapan puluh persen (80%) merupakan sekolah reguler Kemdikbud dan dua puluh persen (20%) merupakan madrasah Kemenag. Proporsi sekolah perdesaan dalam sampel Kemenag lebih besar bila dibandingkan dengan Kemdikbud.

Ada perbedaan yang signifikan antara sampel Kemdikbud dan sampel Kemenag yang berkaitan dengan status sekolah negeri atau swasta. Mayoritas sampel madrasah Kemenag diklasifikasikan sebagai swasta, dan sebagian besar madrasah swasta dikelola oleh yayasan. Hal ini merupakan perbedaan penting dan dampaknya pada kompetensi kepala sekolah/madrasah dan kebutuhan PKB mereka yang akan dibahas secara lebih rinci selanjutnya dalam laporan ini.

Survei tersebut juga mengumpulkan informasi mengenai tingkat akreditasi sekolah dalam sampel. Untuk Kemdikbud, delapan puluh enam persen (86%; n=2.785) sekolah dalam sampelnya telah diakreditasi dan untuk Kemenag delapan puluh dua persen (82%; n=678) madrasah telah diakreditasi. Untuk sekolah-sekolah yang telah diakreditasi, sekolah Kemdikbud mempunyai tingkat akreditasi yang lebih tinggi di mana lebih banyak sekolah berakreditasi A dan hanya sedikit yang berakreditasi C. Sebagai tambahan, terlihat bahwa sekolah/madrasah swasta Kemenag mempunyai tingkat akreditasi yang lebih rendah. Sampel yang terdiri dari 3.536 guru memberikan data mengenai pengawas dan kepala sekolah/madrasah mereka. Data mereka digunakan untuk memeriksa silang penilaian sendiri tentang kompetensi pengawas dan kepala sekolah/madrasah.

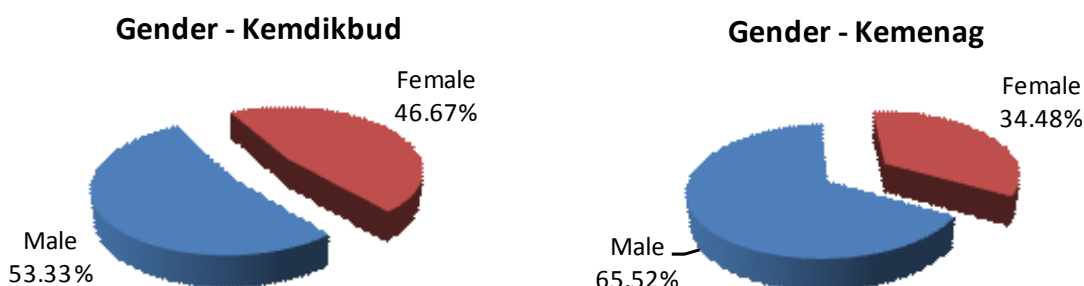
Sampel studi juga menyertakan sembilan puluh empat (94) Kepala Dinas Pendidikan/Kepala Kantor Kemenag Kabupaten (53 Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten dan 41 Kepala Kantor Kemenag Kabupaten). Kepala Dinas Pendidikan/Kepala Kantor Kemenag Kabupaten memberikan informasi yang sifatnya lebih umum mengenai kompetensi pengawas dan kepala sekolah/madrasah mereka serta kebutuhan PKB bagi pengawas dan kepala sekolah/madrasah mereka.

### 3.2 Profil Sampel Kualitatif

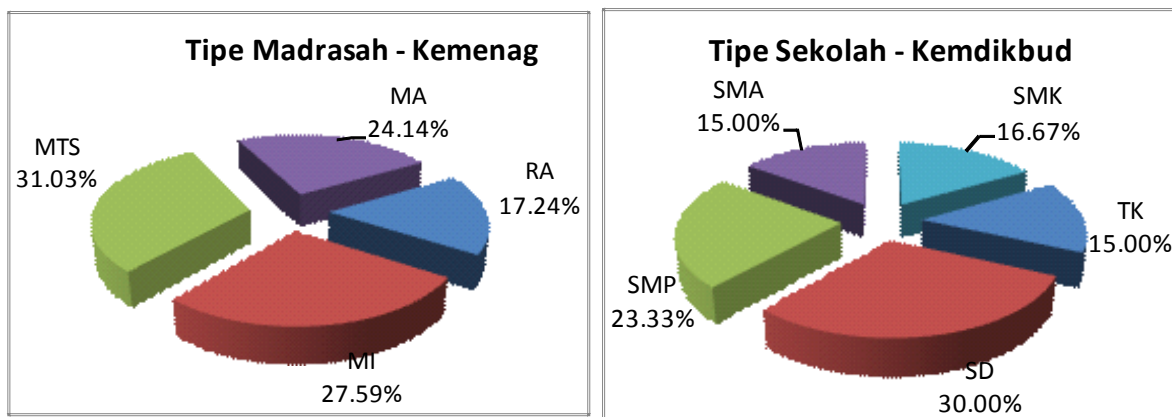
Ada empat puluh tiga (43) orang pengawas sekolah dan sembilan belas (19) pengawas madrasah yang berpartisipasi dalam studi kualitatif ini. Jumlah ini kurang sedikit dari yang direncanakan karena ada beberapa orang pengawas sekolah/madrasah yang telah dipromosikan atau pindah jabatan.

Delapan puluh sembilan (89) kepala sekolah/madrasah dari tujuh wilayah berpartisipasi dalam studi kualitatif dengan 60 orang kepala sekolah dan 29 orang kepala madrasah. Diagram 3 dan 4 memberikan jumlah perbandingan gender Kepala Sekolah/Madrasah dan jumlah tipe sekolah/madrasah menurut Kemdikbud dan Kemenag.

**Diagram 3: Gender Kepala Sekolah/Madrasah**



**Diagram 4: Tipe Sekolah/Madrasah**



## 4. Hasil Temuan Kuantitatif

### 4.1 Kompetensi Pengawas

Data tentang kompetensi pengawas diperoleh dari pengawas, kepala sekolah, guru, dan kepala dinas pendidikan kabupaten untuk masing-masing dari enam dimensi kompetensi pengawas: (Kepribadian/Karakter, Manajerial, Supervisi Akademik, Evaluasi Pendidikan, Penelitian dan Pengembangan, dan Sosial) dan dalam setiap dimensi tersebut masing-masing mempunyai indikator kompetensi.

Pengawas sekolah/madrasah, guru dan kepala sekolah/madrasah diminta untuk menilai kompetensi pengawas sekolah/madrasah untuk setiap indikator dengan menggunakan skala tipe *likert* empat poin:

1. Belum Mampu
2. Cukup Mampu
3. Mampu
4. Sangat Mampu

Analisis tentang penilaian kompetensi-diri yang diberikan oleh pengawas sekolah/madrasah mengungkapkan bahwa penilaian kompetensi-diri (*self-rating*) yang paling tinggi adalah untuk Dimensi Sosial dan Kepribadian. Penilaian kompetensi-diri yang paling rendah adalah untuk Penelitian & Pengembangan dan Supervisi Akademik. Namun penilaian tersebut bervariasi di semua wilayah dan ada cukup banyak perbedaan antara penilaian untuk berbagai indikator kompetensi individual dengan setiap dimensi kompetensi. Juga ada sejumlah faktor yang mempengaruhi penilaian untuk semua dimensi kompetensi.

Peringkat untuk kompetensi pengawas oleh guru, kepala sekolah dan kepala dinas pendidikan kabupaten umumnya selaras dengan temuan ini. Namun, peringkat yang kepala sekolah dan guru berikan untuk Dimensi Pengawasan Manajerial, Evaluasi Pendidikan, dan Penelitian dan Pengembangan, umumnya lebih tinggi daripada peringkat yang kepala sekolah dan Bupati berikan. Dan juga sangat sedikit diskriminasi dalam penilaian terhadap peringkat oleh kepala sekolah dan guru untuk dimensi-dimensi ini.

Gambar 1 memberikan ringkasan penilaian diri sendiri berdasarkan wilayah.

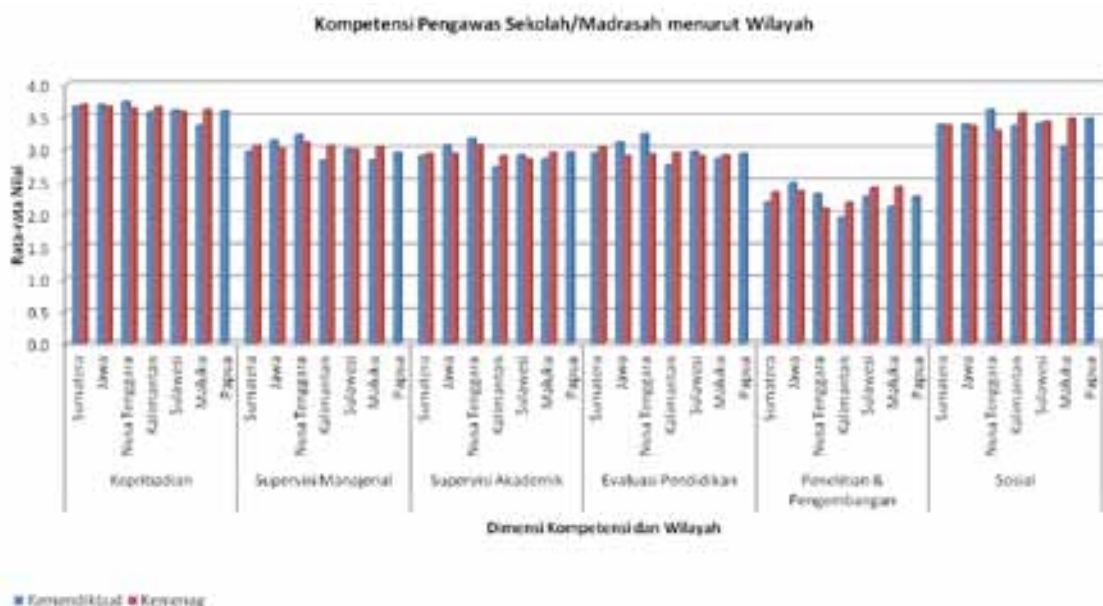
Penilaian diri sendiri terhadap kompetensi dari pengawas Kemdikbud dan Kemenag hampir serupa, walaupun kepala sekolah dan guru dari Kemenag cenderung memberikan penilaian diri yang lebih rendah terhadap pengawas mereka dibandingkan dengan kepala sekolah dan guru dari Kemdikbud.

Beberapa persoalan yang teridentifikasi dalam analisis kompetensi pengawas sekolah/madrasah adalah sebagai berikut:

1. Pengawas sekolah/madrasah paling kompeten dalam Dimensi Kepribadian dan Dimensi Sosial
2. Pengawas sekolah/madrasah paling kurang kompeten dalam Dimensi Penelitian dan Pengembangan serta Dimensi Supervisi Akademik
3. Tingkat kompetensi bervariasi untuk indikator kompetensi individual dalam setiap dimensi kompetensi
4. Pengawas sekolah/madrasah kurang kompeten dalam bidang-bidang kunci yang berkaitan dengan peran mereka – khususnya dalam memberikan saran dan nasehat kepada para guru mengenai proses belajar mengajar yang efektif, pemanfaatan laboratorium untuk mendukung pembelajaran, mengembangkan indikator efektivitas, menganalisis dan menggunakan hasil supervisi dan semua aspek penelitian dan pengembangan.
5. Gender pengawas sekolah/madrasah, kualifikasi pendidikan dan lokasi merupakan faktor-faktor signifikan yang berpengaruh terhadap kompetensi pengawas sekolah/madrasah.

Setiap hasil temuan tersebut mempunyai implikasi yang signifikan untuk pengembangan, penentuan target dan implementasi program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) untuk pengawas sekolah/madrasah.

**Gambar 1: Penilaian Diri Sendiri tentang Kompetensi Pengawas Sekolah/Madrasah menurut Wilayah**



## 4.2 Prioritas PKB untuk Pengawas Sekolah/Madrasah

Temuan studi menegaskan bahwa sebagian besar pengawas, terutama di Kemenag belum pernah ikut dalam berbagai pelatihan dan berbagai tingkatan dalam tiga tahun terakhir ini.

Kurangnya partisipasi dalam pelatihan-pelatihan semacam itu pernah juga terungkap dalam studi tentang kompetensi pengawas pada Tahun 2007. Hal ini jelas sekali menunjukkan betapa kurangnya pengawas diikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan dan masih merupakan isu yang relevan.

Pentingnya prioritas PKB untuk ke depan ditemukan dalam studi lewat dua cara. Pertama, analisis tentang penilaian pengawas memberikan informasi penting terkait dengan dimensi mana/apa saja yang harus menjadi target PKB. Kedua, survei juga menanyakan kepada pengawas yang bersangkutan untuk mengidentifikasi prioritas PKB menurut mereka sendiri.

Tabel 1 dan 2 berisi rangkuman bidang-bidang prioritas PKB untuk pengawas sekolah/madrasah berdasarkan hasil temuan dari kedua strategi yang digunakan dalam survei pengumpulan informasi ini.

**Tabel 1: Prioritas PKB untuk Pengawas Sekolah**

Dimensi Kompetensi	Bidang Fokus	Kelompok Target
Supervisi Manajerial	Kemampuan untuk mengembangkan program dan proses supervisi berkaitan dengan visi dan misi dari sekolah/madrasah	Semua pengawas sekolah/madrasah
	Teknik dan metodologi supervisi	Bidang prioritas untuk pengawas sekolah/madrasah di daerah perdesaan dan perbatasan
	Menggunakan hasil supervisi untuk tujuan pengembangan	
Supervisi Akademik	Pengetahuan dan pemahaman tentang prinsip dan konsep dasar untuk pengembangan anak dan bidang studi	Semua pengawas sekolah/madrasah
	Pengetahuan dan pemahaman tentang konsep, prinsip dan dasar teori dan karakteristik proses pembelajaran	
	Bagaimana membimbing guru mengenai penggunaan pengetahuan tentang tahapan pengembangan dan prinsip bidang studi untuk mendukung pembelajaran murid	
	Pengetahuan dan keterampilan untuk membimbing dan menasehati guru tentang bagaimana menggunakan laboratorium untuk tugas praktek	
	Mengembangkan program supervisi akademik	Semua pengawas sekolah/madrasah
Evaluasi Pendidikan	Menulis laporan mengenai hasil supervisi akademik	Prioritas untuk pengawas sekolah/madrasah di daerah perbatasan
	Mengembangkan indikator pedoman dan pencapaian belajar	Semua pengawas
	Membimbing guru mengenai tahapan pengembangan murid	
	Memproses dan menganalisis data kinerja untuk kepala sekolah/madrasah dan guru	
Penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah		
Penelitian & Pengembangan	Semua dimensi kompetensi – tapi dengan prioritas yang sedikit lebih tinggi diberikan untuk: Pelaksanaan penelitian dalam bidang pendidikan	Semua pengawas sekolah/madrasah
	Menulis makalah penelitian dalam bidang pendidikan	
Sosial	Berkomunikasi dan bekerja sama dengan <i>stakeholder</i>	Semua pengawas sekolah/madrasah



Tabel 2: Prioritas PKB untuk Pengawas Madrasah

Dimensi Kompetensi	Bidang Fokus	Kelompok Target
Supervisi Manajerial	Menyiapkan laporan supervisi	Semua pengawas sekolah/madrasah
	Teknik dan metodologi supervisi	
	Menggunakan hasil supervisi untuk merencanakan pengembangan sekolah/madrasah yang berada di bawah pengawasan Anda	
	Mengawasi pengimplementasian Standar Nasional Pendidikan di sekolah/madrasah	
Supervisi Akademik	Mengembangkan program supervisi akademik	Semua pengawas sekolah/madrasah
	Pengetahuan dan pemahaman konsep, prinsip dan dasar teori dan karakteristik proses pembelajaran	
	Pengetahuan dan pemahaman prinsip dan konsep dasar untuk pengembangan anak dan untuk bidang studi	
	Pengetahuan dan keterampilan untuk membimbing dan menasehati guru mengenai bagaimana menggunakan laboratorium untuk tugas praktek	
	Bagaimana membimbing guru mengenai penggunaan pengetahuan tahapan pengembangan dan prinsip bidang studi untuk mendukung pembelajaran murid	
	Bagaimana membimbing guru untuk mengembangkan kegiatan pembelajaran berdasarkan kerja lapangan sehingga murid dapat mencapai pengembangan yang optimal	
	Bagaimana memotivasi guru untuk menggunakan kemajuan dalam bidang teknologi informasi dan pembelajaran untuk tahapan pengembangan murid dan bidang studi yang mereka pelajari	
Menulis laporan mengenai hasil supervisi akademik		
Evaluasi Pendidikan	Mengembangkan indikator pedoman dan pencapaian belajar	Semua pengawas sekolah/madrasah
	Membimbing guru mengenai tahapan pengembangan murid	
	Memproses dan menganalisis data kinerja untuk kepala sekolah/madrasah dan guru	
	Penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah	
Penelitian & Pengembangan	Semua dimensi kompetensi – tapi dengan prioritas yang sedikit lebih tinggi diberikan untuk:	Semua pengawas sekolah/madrasah
	Pelaksanaan penelitian dalam bidang pendidikan	
	Menulis makalah penelitian dalam bidang pendidikan	
Sosial	Berkomunikasi dan bekerja sama dengan <i>stakeholder</i>	Semua pengawas sekolah/madrasah Prioritas untuk pengawas sekolah/madrasah di daerah perdesaan dan perbatasan

### 4.3 Dampak Pelatihan INPRES – Pengawas

Dampak dan efektivitas dari pelatihan dalam rangka INPRES dinilai melalui dua strategi.

Dalam strategi pertama tim studi membandingkan penilaian kompetensi pengawas sekolah/madrasah antara kelompok pengawas sekolah/madrasah yang sudah berpartisipasi dalam pelatihan INPRES dan kelompok pengawas sekolah/madrasah yang belum berpartisipasi dalam pelatihan INPRES untuk empat dimensi kompetensi utama yang diberikan dalam pelatihan yaitu – Supervisi Manajerial, Supervisi Akademik, Evaluasi Pendidikan dan Penelitian dan Pengembangan.



Analisis ini mengungkapkan bahwa untuk sebagian besar dimensi dan sebagian besar indikator kelompok pengawas sekolah/madrasah yang sudah berpartisipasi dalam pelatihan INPRES memberikan penilaian kompetensi sendiri yang lebih tinggi daripada kelompok pengawas sekolah/madrasah yang belum berpartisipasi dalam pelatihan INPRES. Analisis tersebut juga mengindikasikan bahwa dampak yang ditimbulkan sedikit lebih besar untuk pengawas madrasah.

Hasil temuannya juga menunjukkan bahwa dampak yang paling kecil terjadi untuk Dimensi Supervisi Akademik.

Survei ini juga meminta para pengawas sekolah/madrasah yang telah mengikuti pelatihan INPRES untuk menilai dampak dari berbagai topik berbeda yang dicakup dalam pelatihan terhadap peran mereka sebagai pengawas sekolah/madrasah.

Hasil temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengawas sekolah/madrasah merasa bahwa pelatihan INPRES telah berpengaruh atau sangat berpengaruh dalam mendukung mereka untuk menjalankan peran mereka khususnya dalam bidang Supervisi Akademik untuk semua pengawas sekolah/madrasah, dan untuk Kemdikbud Evaluasi Diri Sekolah dan untuk Kemenag Penilaian Kinerja Guru.

Pengawas sekolah/madrasah juga diminta untuk menilai efektivitas dari berbagai metode pelatihan INPRES yang berbeda. Penilaian pengawas sekolah dan pengawas madrasah serupa dengan semua metode yang dianggap efektif, meskipun ada sejumlah peserta yang menyatakan bahwa pelatihan hanya sebagian saja yang efektif. Metode dengan nilai efektivitas paling rendah adalah pelatihan tatap muka selama tujuh hari. Yang secara khusus menarik adalah tingginya nilai efektivitas yang diberikan untuk metodologi penerapan di tempat kerja. Hasil temuan ini merefleksikan penelitian internasional lain yang telah dilakukan menjadi efektivitas pengembangan profesional.

## 4.4 Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

Data mengenai kompetensi kepala sekolah/madrasah diberikan dengan cara yang serupa dengan yang digunakan untuk pelaporan mengenai kompetensi pengawas sekolah/madrasah.

Data tentang kompetensi kepala sekolah diperoleh dari pengawas, kepala sekolah, guru, dan kepala dinas pendidikan kabupaten untuk masing-masing dari enam dimensi kompetensi pengawas: (Kepribadian/Karakter, Manajerial, Supervisi, Kewirausahaan, Sosial, dan Pengajaran dan Konseling) dan masing-masing kompetensi indikator dalam setiap dimensi.

Untuk setiap indikator pengawas sekolah/madrasah, guru dan kepala sekolah/madrasah diminta untuk menilai kompetensi kepala sekolah/madrasah dengan menggunakan poin skala empat:

1. Belum Mampu
2. Cukup Mampu
3. Mampu
4. Sangat Mampu

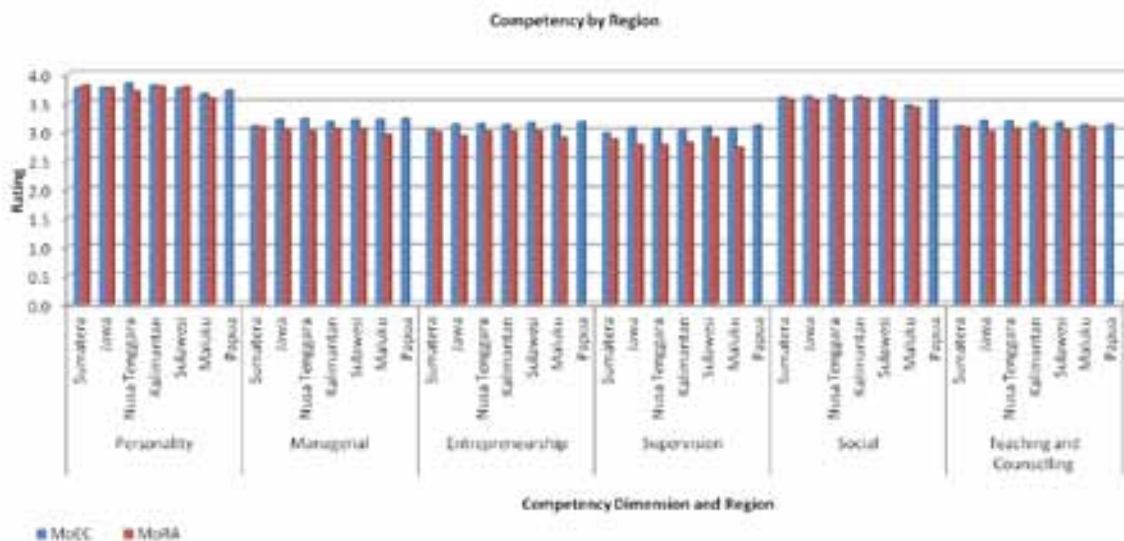
Penilaian kompetensi sendiri oleh kepala sekolah/madrasah pada umumnya sedikit lebih rendah daripada penilaian yang diberikan oleh pengawas sekolah/madrasah dan guru untuk semua dimensi kompetensi kecuali untuk Dimensi Kepribadian dan Sosial. Pola ini serupa dengan penilaian untuk kompetensi pengawas sekolah/madrasah.

Penilaian kompetensi sendiri oleh kepala sekolah lebih tinggi daripada penilaian kompetensi sendiri oleh kepala madrasah; dan perbedaan ini secara statistik signifikan untuk semua indikator kompetensi untuk Dimensi Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi dan Pengajaran dan Konseling. Kompetensi kepala sekolah/madrasah dinilai paling tinggi untuk Dimensi Kepribadian dan Sosial dan paling rendah untuk Dimensi Supervisi baik untuk kepala sekolah maupun kepala madrasah. Gambar 2 memberikan gambaran umum mengenai penilaian kompetensi sendiri oleh kepala sekolah/madrasah berdasarkan wilayah. Tidak seperti penilaian pengawas sekolah/madrasah, dalam hal ini hanya ada sedikit perbedaan dalam penilaian di seluruh wilayah.

Sejumlah persoalan utama muncul dari analisis kompetensi kepala sekolah/madrasah, yaitu :

1. Kompetensi kepala sekolah/madrasah dinilai paling rendah untuk Kompetensi Supervisi dan menggunakan TIK untuk manajemen dan tujuan pembelajaran.
2. Kepala sekolah menilai kompetensi mereka lebih tinggi daripada kepala madrasah untuk Dimensi Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi dan Pengajaran dan Konseling; dan perbedaan ini secara statistik signifikan.
3. Kepala sekolah/madrasah perempuan menilai kompetensi mereka lebih rendah daripada kepala sekolah/madrasah laki-laki untuk Dimensi Manajerial, Kewirausahaan, dan Supervisi.
4. Tingkat kualifikasi kepala sekolah/madrasah, tingkat akreditasi sekolah, status sekolah (negeri atau swasta) dan lokasi sekolah merupakan variabel yang signifikan untuk dimensi Kompetensi Manajerial, Kewirausahaan, Supervisi, dan Pengajaran & Konseling.
5. Kepala sekolah negeri menilai kompetensi mereka lebih tinggi daripada kepala sekolah swasta - terutama untuk Kemenag.
6. Kepala sekolah madrasah swasta memiliki peringkat kompetensi terendah.
7. Tingkat akreditasi sekolah merupakan faktor yang signifikan pada semua dimensi untuk kepala sekolah dari Kemdikbud. Semakin tinggi tingkat akreditasi, semakin tinggi kompetensinya.
8. Kepala sekolah SD dan TK cenderung menilai kompetensi mereka lebih rendah daripada kepala sekolah jenis lainnya.
9. Pada indikator kompetensi tertentu kepala sekolah di pedesaan dan daerah terpencil pada umumnya menilai kompetensi mereka lebih rendah daripada kepala sekolah di perkotaan atau semi perkotaan.

**Gambar 2: Penilaian Kompetensi Sendiri oleh Kepala Sekolah/Madrasah Berdasarkan Wilayah**



## 4.5 Prioritas PKB untuk Kepala Sekolah/Madrasah

Studi kuantitatif terkait keikutsertaan dalam pelatihan PKB dan prioritasnya bagi kepala sekolah/madrasah ini sama dengan yang dilakukan terhadap pengawas.

Informasi tentang prioritas utama PKB dikumpulkan dengan cara yang sama seperti untuk pengawas. Tabel 5 memberikan ringkasan prioritas PKB untuk kepala sekolah berdasarkan peringkat kompetensi dan peringkat prioritas PKB mereka.

Tabel 3: Prioritas PKB – Kepala Sekolah/Madrasah

Dimensi Kompetensi	Bidang Fokus	Kelompok Target
Kepribadian	Pengembangan kepemimpinan dan kerjasama dengan orang tua murid	Semua kepala sekolah/madrasah
	Prosedur dan sistem pengaturan yang transparan	
Manajerial	Manajemen dan pengembangan kurikulum	Semua kepala sekolah/madrasah
	Manajemen pengajaran dan pembelajaran	
	TIK untuk manajemen dan administrasi sekolah	
	Memonitor dan mengevaluasi program sekolah dan menggunakan informasi untuk perencanaan dan perbaikan sekolah	Kepala madrasah
Supervisi	Mengembangkan program supervisi akademik untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme guru	Semua kepala sekolah/madrasah
	Mengimplementasikan program supervisi akademik dengan menggunakan metode dan teknik yang tepat	
	Metode untuk menindaklanjuti hasil supervisi guna meningkatkan profesionalisme guru	
Kewirausahaan	Kepemimpinan yang inovatif	Semua kepala sekolah/madrasah
	Memotivasi murid untuk mengembangkan keterampilan wirausaha	
Pengajaran dan Pembelajaran	Menggunakan metode pengajaran dan pembelajaran baru yang lebih efektif dan kreatif	Semua kepala sekolah/madrasah
	Menggunakan TIK untuk pengajaran dan pembelajaran	
	Memahami teori pembelajaran dan prinsip pendidikan dalam bidang keahlian mereka	

#### 4.6 Dampak Pelatihan INPRES – Kepala Sekolah/Madrasah

Dalam sampel ini ada 1.387 kepala sekolah (Kemdikbud), dan 172 kepala madrasah (Kemenag) yang berpartisipasi dalam pelatihan penguatan staf melalui INPRES.

Untuk kepala sekolah, penilaian kompetensi sendiri untuk semua indikator kompetensi dalam Dimensi Manajerial, Supervisi, Kewirausahaan, dan Pengajaran dan Konseling lebih tinggi untuk kepala sekolah yang telah berpartisipasi dalam pelatihan INPRES. Hal ini menyatakan bahwa pelatihan INPRES memberikan dampak positif terhadap kapasitas kepala sekolah.

Hasil temuan untuk kepala madrasah lebih bervariasi, di mana Dimensi Supervisi, Kewirausahaan, Pengajaran dan Konseling dan sebagian besar indikator dalam Dimensi Manajerial menunjukkan penilaian kompetensi yang lebih tinggi untuk peserta pelatihan INPRES. Untuk kepala madrasah, pelatihan INPRES tidak memberikan keuntungan yang terlihat jelas terhadap kapasitas mereka dalam menggunakan TIK untuk keperluan administratif. Kepala sekolah/madrasah yang berpartisipasi dalam pelatihan INPRES juga diminta untuk menilai dampak dari pelatihan INPRES tersebut terhadap keefektifan mereka sebagai kepala sekolah/madrasah. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah/madrasah mendapatkan manfaat dari pelatihan INPRES yang sejalan dengan temuan dari penilaian diri sendiri tentang kompetensi kepala sekolah yang ikut dan tidak ikut pelatihan INPRES. Temuan-temuan juga mengindikasikan bahwa bidang yang amat sedikit manfaatnya adalah pelatihan tentang Kewirausahaan dan, untuk Kepala Madrasah adalah pelatihan IT untuk keperluan pendidikan.

Kepala sekolah/madrasah yang ikut pelatihan INPRES juga ditanya tentang efektivitas metodologi yang diterapkan dalam program pelatihan. Jawabannya menunjukkan bahwa setiap metode pelatihan dianggap cukup efektif, meskipun lokakarya dua hari dengan metode tatap-muka untuk pelaporan dan penilaian mendapatkan penilaian efektivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan metodologi lainnya. Sebagaimana temuan pada pengawas, hal yang harus diperhatikan adalah relatif tingginya persentase penilaian yang belum lengkap atau N/A untuk kepala madrasah. Mungkin diperlukan peninjauan ulang terhadap penilaian yang lengkap baik untuk kepala sekolah maupun kepala madrasah guna mengklarifikasi persoalan ini.

## 4.7 Pemahaman dan Implementasi Permendiknas Nomor 12/2007 dan 13/2007

Temuan menunjukkan bahwa lebih banyak pekerjaan yang harus dilakukan oleh kantor kabupaten untuk mensosialisasikan peraturan. Sebagian besar kepala pendidikan kabupaten, pengawas dan kepala sekolah tidak memiliki pemahaman yang memadai tentang isi dari peraturan-peraturan tersebut.

Dinas di kabupaten tidak teratur menerapkan peraturan untuk melakukan pemilihan, pengangkatan, promosi, penilaian pengawasan, kinerja dan tujuan pengembangan profesional. Hal ini menjadi perhatian utama dari pengawas dan kepala sekolah yang mengatakan bahwa prosedur pemilihan yang tepat tidak selalu dilaksanakan.

Selain itu, kepala sekolah dan pengawas perlu menggunakan peraturan yang lebih efektif untuk merefleksi diri dan melakukan perencanaan pengembangan profesional.

## 5. Hasil Temuan Kualitatif

### 5.1 Kompetensi Pengawas

Selama wawancara dengan pengawas sekolah/madrasah, mereka diminta untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka dan ditanyakan kompetensi apa yang menurut mereka paling penting untuk peran mereka.

Banyak pengawas sekolah dan pengawas madrasah yang menyatakan bahwa Supervisi Akademik dan Supervisi Manajerial merupakan kompetensi yang paling penting bagi peran mereka. Supervisi Akademik pada umumnya diidentifikasi karena menurut pengawas sekolah/madrasah, "*Kompetensi ini membantu para guru untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efektif.*"

Dimensi Kepribadian/Karakter juga dinilai penting oleh sebagian besar responden. Responden membicarakan tentang pentingnya motivasi dan moral untuk membangun mutu sekolah dan madrasah. Supervisi Manajerial dan Kepribadian diidentifikasi sebagai kekuatan oleh sejumlah besar pengawas sekolah/madrasah yang mendukung penilaian dalam survei. Namun, berbeda dengan hasil temuan dalam survei kuantitatif, Supervisi Akademik diidentifikasi sebagai kekuatan utama oleh sebagian besar pengawas sekolah/madrasah. Kecilnya persentase pengawas sekolah/madrasah yang menominasikan Penelitian dan Pengembangan sebagai bidang kekuatan menegaskan hasil temuan dari survei kuantitatif. Ada korelasi positif antara dimensi-dimensi yang dinyatakan penting oleh pengawas sekolah/madrasah untuk peran mereka dan bidang-bidang yang mereka nyatakan sebagai kekuatan.

Sebagai tambahan terhadap berbagai dimensi kompetensi SNP, sejumlah pengawas sekolah/madrasah mengatakan bahwa mereka memiliki kekuatan dalam bidang tanggung jawab sendiri, memotivasi pemangku kepentingan dan membangun akuntabilitas dan transparansi.

Pendapat pengawas sekolah/madrasah mengenai kekuatan mereka didukung oleh respon Kepala Dinas Pendidikan/Kantor Kemenag Kabupaten dan kepala sekolah/madrasah atas pertanyaan mengenai kompetensi pengawas sekolah/madrasah mereka.

Sejumlah kepala sekolah/madrasah memberikan komentar mengenai kebutuhan bagi pengawas sekolah/madrasah untuk memberikan bantuan yang bersifat lebih spesifik untuk manajemen sekolah. Sebagai tambahan, sebagian kepala sekolah/madrasah mengatakan bahwa pengawas sekolah/madrasah mereka sebelumnya tidak mengikuti perkembangan tren pendidikan dan penelitian terbaru. Hal ini merupakan salah satu alasan mengapa Penelitian dan Pengembangan diidentifikasi oleh kepala sekolah/madrasah sebagai bidang yang memerlukan perbaikan.

Penilaian guru terhadap kompetensi pengawas sekolah/madrasah, yang mereka sampaikan saat *Focus Group Discussion*, memberikan perspektif yang berbeda mengenai kompetensi pengawas sekolah/madrasah.

Guru mengindikasikan bahwa kekuatan utama pengawas sekolah/madrasah adalah dalam dimensi Kepribadian dan Sosial, serupa dengan penilaian yang diberikan dalam survei. Supervisi Akademik, yang akan dialami langsung oleh para guru, dinilai sebagai kekuatan yang kurang daripada dimensi-dimensi lainnya. Persepsi guru mengenai Supervisi Akademik mencerminkan rendahnya penilaian yang mereka berikan untuk dimensi ini dalam survei.

## 5.2 Prioritas PKB untuk Pengawas

### Pelatihan INPRES

Survei kuantitatif menemukan bahwa pengawas sekolah/madrasah mendapat manfaat dari partisipasi mereka dalam program INPRES tentang pelatihan dengan bukti bahwa pelatihan tersebut meningkatkan tingkat kompetensi mereka dalam sebagian besar dimensi.

Hasil temuan tersebut secara umum ditegaskan oleh pengawas sekolah/madrasah dalam kunjungan studi kualitatif tapi tidak seluas dalam survei kuantitatif. Sekitar separuh dari pengawas sekolah/madrasah mengatakan bahwa program tersebut berdampak positif atau sangat positif terhadap kompetensi mereka dan sebagian pengawas sekolah/madrasah lainnya mengatakan bahwa program tersebut berdampak pada kompetensi mereka.

Pengawas sekolah/madrasah yang mendapatkan manfaat dari program tersebut memberikan komentar bahwa program tersebut efektif karena isinya berkaitan langsung dengan pekerjaan pengawas sekolah/madrasah – program tersebut sangat relevan.

Model IN-ON-IN dianggap efektif oleh banyak pengawas sekolah/madrasah. Bagi pengawas madrasah lokakarya tatap muka dinilai efektif sedangkan bagi pengawas sekolah, komentar paling positif diberikan untuk komponen pembelajaran praktek pekerjaan dan lokakarya.

### Prioritas PKB

Hasil temuan dari studi kuantitatif mengindikasikan bahwa pengawas sekolah/madrasah telah mengikuti pelatihan minimal selama kurun waktu tiga tahun terakhir. Dari perspektif program persiapan bagi peran mereka sebagai pengawas sekolah/madrasah hasil temuan ini ditegaskan oleh studi kualitatif. Mayoritas pengawas sekolah/madrasah (58% untuk pengawas sekolah dan 79% untuk pengawas madrasah) mengatakan bahwa mereka belum menerima pelatihan guna menyiapkan diri untuk berperan sebagai pengawas. Dari pengawas sekolah yang sudah menerima pelatihan persiapan, dua puluh persen (20%) mengatakan bahwa pelatihan tersebut dilakukan melalui mentoring dari pengawas lain atau melalui program pelatihan khusus. Angka untuk pengawas madrasah lebih rendah dengan sebelas persen (11%) menyatakan bahwa mereka telah menerima bantuan mentoring dan lima persen (5%) mengatakan bahwa mereka telah berpartisipasi dalam program persiapan khusus.

Sebagian besar pengawas sekolah/madrasah menerima dukungan dalam berbagai macam bentuk di mana sekitar 50% pengawas sekolah/madrasah mengindikasikan dukungan tersebut dalam bentuk program orientasi. Namun, analisis lebih lanjut terhadap komentar pengawas sekolah/madrasah mengenai pelatihan yang diberikan setelah pengangkatan tampaknya tidak menunjukkan bahwa mereka telah berpartisipasi dalam program pengenalan yang telah direncanakan secara khusus yang menggabungkan dukungan manajemen kinerja dan mentoring yang berkelanjutan.

Para pengawas sekolah/madrasah juga diminta untuk mengidentifikasi prioritas mereka untuk PKB di masa mendatang dan metode penyampaian PKB yang paling tepat. Dalam hal bidang prioritas, respon yang paling sering diberikan oleh pengawas sekolah maupun pengawas madrasah adalah kebutuhan untuk membangun kompetensi mereka sesuai Standar Nasional Pendidikan. Yang lain mengatakan bahwa semua kompetensi perlu dikemukakan, bukan hanya yang berkaitan dengan peran pengawas sekolah/madrasah, tapi semua yang disyaratkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Berkaitan dengan metodologi, pengawas sekolah/madrasah mengidentifikasi serangkaian strategi PKB, yang sebagian besar mencerminkan praktek efektif dalam penelitian mengenai PKB, termasuk lokakarya, pelatihan kerja, mentoring dan pelatihan serta pembelajaran sendiri. Masih ada preferensi kuat untuk strategi tatap muka, tapi ada banyak pengawas sekolah/madrasah yang menyebutkan strategi yang lebih berfokus pada tempat kerja dan bersifat praktis.

### 5.3 Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

Kepala sekolah/madrasah diminta untuk mengidentifikasi apa yang menurut mereka kompetensi paling penting bagi kepala sekolah/madrasah. Meskipun semua kompetensi diidentifikasi oleh kepala sekolah/madrasah, namun kompetensi yang paling sering diidentifikasi adalah Manajerial dan Kepribadian/Karakter.

Manajerial dipilih karena kebutuhan bagi kepala sekolah/madrasah untuk mengelola sekolah/madrasah secara efektif, fungsi utama dari seorang kepala sekolah/madrasah seperti yang dianggap oleh sebagian besar kepala sekolah/madrasah yang memilih dimensi ini. Mereka yang memilih Manajerial memberikan komentar mengenai dampak yang diberikan oleh praktek manajemen yang efektif terhadap perbaikan sekolah dan *"...memberdayakan staf untuk memberikan kinerja yang optimal."*

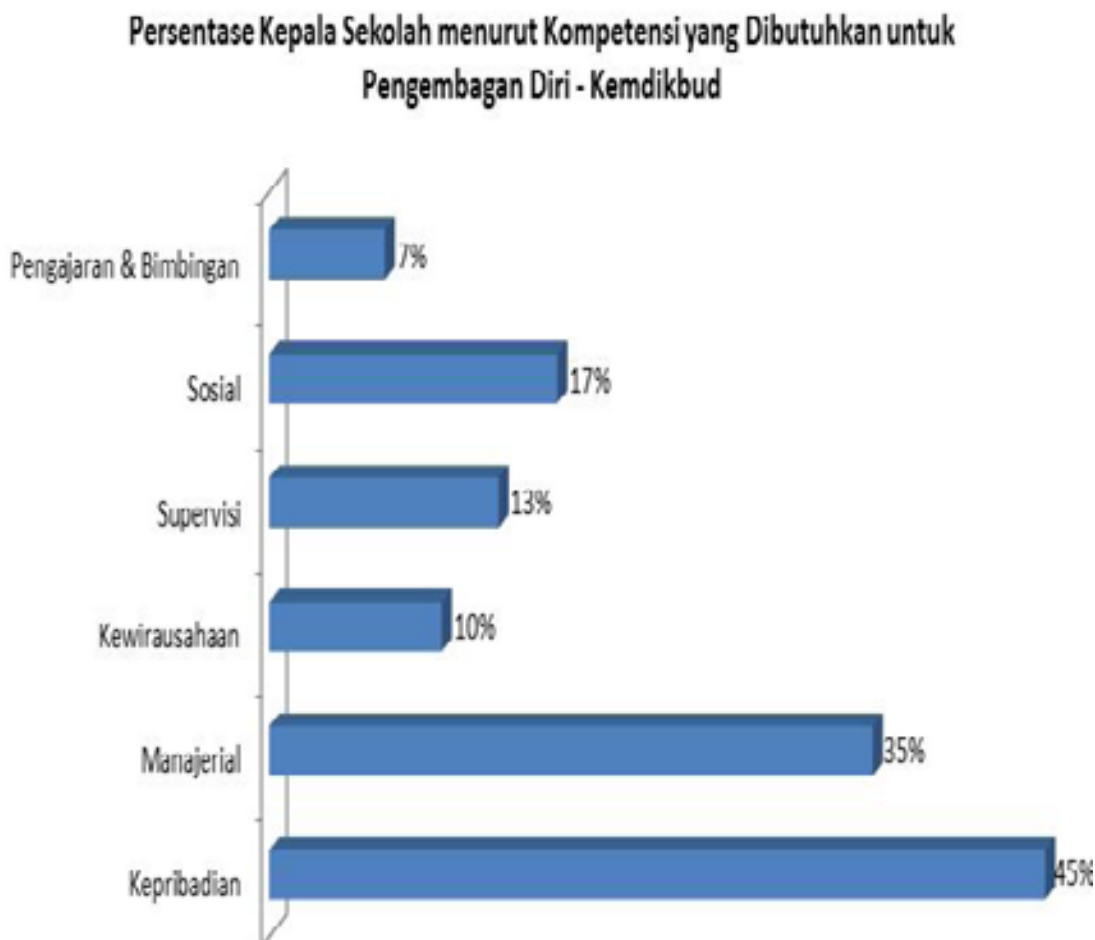
Bagi kepala madrasah ada tambahan persoalan yakni memberikan kepemimpinan religius di sekolah dan dalam masyarakat. Aspek ini ditekankan oleh sejumlah kepala madrasah. Komentar ini umum diberikan oleh kepala madrasah.

Kepribadian, Sosial dan Manajerial paling sering disebutkan sebagai bidang kekuatan dan hal ini sesuai dengan penilaian yang diberikan oleh kepala sekolah/madrasah dalam survei kuantitatif. Sedangkan untuk komentar pengawas sekolah/madrasah mengenai bidang kekuatan mereka, dimensi yang dipilih oleh kepala sekolah sesuai dengan dimensi yang mereka anggap paling penting bagi peran mereka. Penilaian guru, orang tua murid dan pengawas sekolah terhadap kekuatan kepala sekolah mereka sangat sesuai dengan penilaian kepala sekolah.

Hasil temuan mengenai kompetensi kepala sekolah/madrasah dari kedua survei kualitatif dan kuantitatif, dan dari semua responden, konsisten bahwa kekuatan kepala sekolah/madrasah adalah dalam Dimensi Manajerial, Kepribadian dan Sosial.

Respon dari kepala sekolah/madrasah, guru, pengawas sekolah/madrasah dan orang tua murid terhadap pertanyaan bidang apa yang harus diperkuat oleh kepala sekolah/madrasah ternyata lebih rumit. Sedangkan seperti yang diperkirakan Supervisi dan Kewirausahaan (untuk kepala sekolah) diidentifikasi sebagai bidang yang membutuhkan pengembangan lebih lanjut; kepala sekolah/madrasah lebih sering memilih dimensi yang sama untuk perbaikan seperti dimensi yang mereka pilih sebagai faktor kekuatan.

Gambar 3: Bidang untuk Perbaikan – Kepala Sekolah/Madrasah



#### 5.4 Prioritas PKB untuk Kepala Sekolah/Madrasah

Sama dengan hasil temuan kuantitatif kepala sekolah/madrasah yang berpartisipasi dalam pelatihan INPRES memberikan komentar positif mengenai program ini dan dampaknya terhadap kapasitas mereka sebagai kepala sekolah/madrasah.

Dalam hal metodologi, peserta pelatihan INPRES menyatakan bahwa makin praktis dan aktif metode yang digunakan maka hasilnya akan makin efektif. Meskipun kuliah dinilai penting, namun metode ini sering dilakukan terlalu lama dan membosankan menurut sejumlah peserta. Mereka mengatakan bahwa hendaknya lebih banyak lagi metode pembelajaran aktif yang digunakan dalam komponen tatap muka pada program ini.

Komentar-komentar tersebut sesuai dengan hasil temuan dari survei di mana kepala sekolah/madrasah mengindikasikan bahwa mereka mendapatkan manfaat khususnya dari program mentoring dan kegiatan praktek kerja lapangan seperti penelitian tindakan.

Kepala sekolah/madrasah mengidentifikasi sejumlah bidang bagi PKB mereka di masa mendatang. Kompetensi Manajerial sering disebutkan karena kepala sekolah/madrasah menganggap dimensi tersebut penting bagi tugas mereka. Karena alasan yang sama, Supervisi juga dianggap sebagai bidang yang memerlukan pengembangan di masa mendatang. Pada umumnya bidang-bidang untuk PKB di masa mendatang sesuai dengan bidang-bidang yang oleh kepala sekolah/madrasah diidentifikasi memerlukan pengembangan lebih lanjut.



Sejumlah kepala sekolah/madrasah mengatakan bahwa semua bidang kompetensi membutuhkan dukungan dan sebagian menyebutkan secara khusus kebutuhan untuk memperbaiki pemahaman mereka terhadap Standar Manajemen Sekolah dan Standar Kurikulum.

Hal ini juga penting bahwa perencana PKB perlu mengembangkan program tersebut berdasarkan penelitian tentang PKB yang efektif dan pembelajaran dari kepala sekolah. Isu-isu penting yang perlu dipertimbangkan adalah kebutuhan untuk menyediakan:

- Pengalaman belajar aktif ketimbang pasif
- Melengkapi pelatihan tatap-muka dengan pelajaran dan aplikasi di tempat kerja, belajar memacu diri sendiri, dukungan pendampingan dan pembinaan, serta penilaian dari hasil belajar tersebut.
- Partisipasi peserta sebagai tim dari suatu organisasi atau lokasi dan bukan sebagai individu.

## 5.5 Persepsi Orangtua Siswa Terhadap Sekolah/ Madrasah

Selama FGD para orang tua telah memberikan berbagai komentar tentang sekolah mereka, meskipun tidak langsung relevan dengan penelitian ini, namun seharusnya patut menjadi perhatian bagi para pembuat kebijakan. Beberapa komentar-komentar terpilih disampaikan di bawah ini.

Hal-hal mendesak yang penting untuk dilakukan adalah:

- Memperbaiki mutu sekolah/madrasah
- Regenerasi manajemen komite sekolah
- Pengembangan keterampilan wirausaha di sekolah/madrasah
- Memperbaiki pendidikan karakter dan akademik
- Pelatihan bagi kegiatan pengembangan sekolah/madrasah dan manajemen keuangan
- Memperbaiki transparansi anggaran
- Meningkatkan kerjasama antara orang tua murid dengan sekolah/madrasah
- Memperbaiki dan meningkatkan fasilitas dan prasarana sekolah
- Tersedia tambahan ambahan guru dan dana BOS untuk TK/RA
- Memastikan pendanaan rutin dari pemerintah
- Meningkatkan jumlah jam belajar
- Kurangnya fasilitas dan prasarana
- Tidak adanya media yang efektif untuk mengevaluasi kinerja kepala sekolah/madrasah
- Memperbaiki mutu pelatihan guru dalam mengelola proses pembelajaran agar menjadi lebih menarik

## 6. Pembahasan Hasil Temuan dan Implikasinya

Laporan pada bagian ini membahas hasil temuan dan implikasinya bagi kebijakan dan praktek yang berkaitan dengan masing-masing dari kelima tujuan dari studi ini. Sebagai tambahan, tim studi telah memberikan komentar mengenai persoalan yang lebih luas yang berkaitan dengan Standar Nasional Pendidikan, BSNP dan kemungkinan bidang-bidang untuk penelitian dan studi di masa depan.

Meskipun bab ini diatur sedemikian rupa sehingga setiap hasil temuan yang berkaitan dengan tujuan studi telah dibahas secara terpisah, namun ditekankan bahwa semua persoalan yang dikemukakan dalam bab ini saling berkaitan dan persoalan yang ditekankan pada satu bidang mempunyai implikasi terhadap bidang lainnya.

### 6.1 Standar Nasional Pendidikan, BSNP

Tujuan 4 dari studi ini adalah untuk *Menentukan sejauh mana Permendiknas Nomor 12/2007 dan Nomor 13/2007 telah diimplementasikan di tingkat kabupaten*. Studi ini telah mengumpulkan banyak sekali data mengenai tujuan ini dan hasilnya serta hasil temuan lainnya dari studi ini mempunyai implikasi di luar persoalan cakupan implementasi.

Hasil temuan dari studi ini menunjukkan dengan jelas bahwa standar Pengawas dan Kepala Sekolah/Madrasah saat ini tidak dipahami seutuhnya oleh sebagian besar individu dan kelompok yang justru menjadi target sasaran dari pembuatan standar tersebut. Sejumlah kepala sekolah/madrasah bahkan



mengatakan bahwa mereka tidak mempunyai dokumen tentang standar-standar tersebut. Di sebagian kabupaten dan wilayah, ada persoalan kesulitan dalam mengakses dokumen tentang Standar tersebut. Namun, di daerah-daerah lain kenyataan bahwa pengawas dan kepala sekolah/madrasah tidak mempunyai dokumen Standar tersebut tampaknya mencerminkan tidak adanya minat dan komitmen dari mereka dan bukan karena kesulitan akses untuk mendapatkan dokumen tentang Standar tersebut karena semua Standar Nasional Pendidikan dapat diunduh dari situs BSNP.

Sosialisasi tentang standar tersebut tidak konsisten di semua kabupaten dan sebagai tambahan banyak pengawas dan kepala sekolah/madrasah serta Kepala Dinas Pendidikan/Kantor Kemenag Kabupaten tidak menggunakan standar tersebut sesuai tujuannya termasuk untuk tujuan pemilihan, pengawasan dan pengembangan keprofesian.

Hasil temuan mengenai penggunaan peraturan tersebut untuk pemilihan pengawas dan kepala sekolah/madrasah khususnya tampak menarik. Selama kunjungan lapangan banyak pengawas dan kepala sekolah/madrasah yang berkomentar bahwa sejumlah faktor lokal, khususnya pendapat Kepala Dinas Pendidikan/Kantor Kemenag Kabupaten dan Bupati/Walikota, bersifat menentukan dalam proses pemilihan. Juga menarik untuk diperhatikan bahwa dari kunjungan studi lapangan banyak pengawas sekolah/madrasah yang tampaknya tidak dipilih melalui proses pemilihan formal.

Hasil temuan ini mengemukakan persoalan yang lebih umum mengenai bagaimana sistem pendidikan nasional dapat memastikan pengimplementasian peraturan nasional di tingkat kabupaten. Hal ini mempunyai implikasi di luar implementasi Standar Nasional Pendidikan dan bahkan sektor pendidikan dan solusinya berada di luar ruang lingkup studi ini.

Pengawas Kemenag mengindikasikan dalam survei kuantitatif bahwa mereka mempunyai persoalan dalam mengumpulkan informasi mengenai pencapaian Standar Nasional Pendidikan. Tapi hal ini tidak hanya menjadi persoalan bagi pengawas sekolah/madrasah karena pihak tim studi juga tidak dapat menemukan data nasional mengenai sejauh mana standar manajemen, pengawas dan kepala sekolah/madrasah telah dicapai.

Juga terlihat jelas dalam kunjungan studi lapangan bahwa ada banyak pengawas dan kepala sekolah yang hanya sedikit memahami isi dari Standar Nasional Pendidikan tersebut, implikasi dari standar tersebut bagi peran mereka atau bagaimana standar tersebut dapat dimanfaatkan untuk kepentingan sekolah dan memperbaiki mutu hasil akhir pembelajaran murid.

**Sebenarnya tidak ada responden yang membuat hubungan antara pencapaian standar tersebut dan peningkatan hasil belajar murid. Persoalan ini sangat penting karena dasar dan alasan di balik pengembangan dan pengimplementasian serangkaian Standar Nasional Pendidikan hendaknya dapat memperbaiki mutu hasil akhir belajar murid.**

Hasil temuan tersebut mempunyai implikasi terhadap validitas dan relevansi dari Standar Nasional Pendidikan saat ini. Tim studi menggunakan teknik analisis faktor untuk menguji integritas standar pengawas dan kepala sekolah/madrasah. Meskipun analisis ini mengungkapkan bahwa pengaturan standar tersebut saat ini kurang baik, namun analisis muatan secara lebih rinci yang dilakukan oleh tim studi membawa mereka pada kesimpulan bahwa, dibandingkan dengan praktek internasional, empat rangkaian standar (Pengawas, Kepala Sekolah/Madrasah, Manajemen Sekolah/Madrasah dan Guru) yang digunakan dalam desain dan implementasi studi ini sangat rumit, namun juga lemah dalam beberapa bidang utama. Salah satu contohnya adalah kurangnya Dimensi Kepemimpinan dalam proses belajar mengajar dalam Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Persoalan relevansi standar tersebut juga tampak jelas dalam penilaian komparatif kompetensi dan kebutuhan PKB untuk pengawas sekolah/madrasah dalam survei kuantitatif. Meskipun penilaian kompetensi menunjukkan penilaian paling rendah untuk Dimensi Penelitian dan Pengembangan, namun dimensi ini tidak mendapatkan penilaian paling tinggi untuk prioritas PKB di masa mendatang. Hal ini menyatakan bahwa pengawas sekolah/madrasah mungkin tidak melihat hal ini sebagai dimensi yang secara khusus penting bagi peran mereka. Hal ini ditegaskan dalam kunjungan lapangan di mana pengawas sekolah/madrasah secara konsisten menilai berbagai dimensi lain lebih penting bagi peran mereka.

## 6.2 Kompetensi Pengawas dan Kepala Sekolah/Madrasah

Studi ini mengidentifikasi tentang kekuatan dan kelemahan kompetensi pengawas dan kepala sekolah/madrasah pada tingkat indikator kompetensi dan dimensi kompetensi. Hasil temuan yang dibahas di sini ditegaskan oleh sekurangnya dua sumber bukti dari studi tersebut guna memastikan bahwa *stakeholder* dapat mempercayai hasil temuan tersebut.

Ada sejumlah bidang di mana penilaian kompetensi pengawas dan kepala sekolah/madrasah pada umumnya memuaskan, khususnya:

- Kepribadian/Karakter dan Sosial untuk kedua kelompok
- Sebagian besar aspek Manajerial dan Pengajaran dan Konseling untuk kepala sekolah/madrasah negeri
- Sebagian besar aspek Supervisi Manajerial dan Evaluasi Pendidikan, dan sebagian aspek Supervisi Akademik untuk pengawas sekolah/madrasah.

Namun, untuk pengawas sekolah/madrasah ada kebutuhan untuk memperkuat kompetensi mereka dalam:

1. Semua aspek Penelitian dan Pengembangan
2. Supervisi Manajerial – *khususnya* merencanakan dan mengimplementasikan program supervisi, menyiapkan laporan supervisi, menggunakan hasil supervisi untuk memperbaiki praktek, dan pengawasan implementasi rekomendasi mereka untuk tindakan implementasi.
3. Supervisi Akademik – *khususnya* pemahaman mereka terhadap pengembangan murid, proses pembelajaran, dan bagaimana untuk membimbing dan memberikan saran kepada para guru mengenai bidang studi, pembelajaran murid, dan penggunaan pekerjaan praktek untuk meningkatkan pembelajaran murid.
4. Evaluasi Pendidikan – *khususnya* kapasitas mereka untuk mengembangkan berbagai indikator pencapaian belajar dan kemampuan mereka untuk memproses dan menggunakan data untuk tujuan perbaikan
5. Perubahan, Perbaikan dan Inovasi Kepemimpinan – sebagian pengawas sekolah/madrasah merasa mereka kekurangan akses untuk mendapatkan informasi dan pelatihan pendidikan yang penting dan terbaru dan persoalan ini membatasi kapasitas mereka untuk membantu para guru untuk memperbaiki kinerja mereka.

Untuk kepala sekolah/madrasah ada kebutuhan untuk menempatkan fokus program perbaikan pada Dimensi Kompetensi Manajerial, Supervisi dan Kewirausahaan. Untuk kepala sekolah/madrasah, ada perbedaan penting dalam tingkatan kompetensi untuk berbagai sub-kelompok yang berbeda. Khususnya, kepala madrasah swasta, kepala sekolah/madrasah di daerah terpencil dan perdesaan, kepala sekolah/madrasah akreditasi B dan C dan kepala sekolah/madrasah perempuan, mempunyai penilaian kompetensi yang lebih rendah untuk Dimensi Manajerial, Supervisi dan Kewirausahaan.

Perbaikan kompetensi pengawas dan kepala sekolah/madrasah merupakan tugas besar dan berjangka panjang bagi Pemerintah Indonesia tapi perlu dikemukakan, bersama dengan pentingnya perbaikan kompetensi guru, bila standar pendidikan dan hasil akhir belajar murid hendak diperbaiki.

Berbagai persoalan utama yang dihadapi oleh Kemdikbud dan Kemenag adalah:

- Menentukan strategi yang tepat untuk memperbaiki kapasitas pengawas dan kepala sekolah/madrasah dalam bidang-bidang ini.
- Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan program perbaikan.
- Memastikan kerjasama dan komitmen dari pemerintah daerah dan stakeholder utama bagi pengembangan dan implementasi mereka.
- Mengawasi dan mengevaluasi dampak dari berbagai strategi perbaikan.
- Menggunakan hasil temuan dari studi evaluasi dan monitoring untuk memperbaiki semua sekolah/madrasah dan semua guru.

Meningkatkan kompetensi pengawas dan kepala sekolah/madrasah akan membutuhkan lebih dari sekedar memberikan lebih banyak program pelatihan.

Diakui bahwa dengan bantuan dari AusAID melalui AIBEP dan SSQ, pihak Kemdikbud telah mendapatkan kemajuan yang signifikan dalam mengembangkan pendekatan yang lebih efektif, direncanakan dengan lebih baik, dan diintegrasikan dengan lebih baik terhadap pengembangan keprofesian bagi pengawas

dan kepala sekolah/madrasah. Hal ini menyertakan perencanaan yang lebih efektif dan pengembangan pendekatan yang lebih terintegrasi untuk PKB.

Tim peneliti percaya bahwa, berdasarkan hasil temuan dari studi ini dan penelitian internasional lainnya, pekerjaan ini perlu dilanjutkan dan diperluas berdasarkan inisiatif pengembangan kompetensi di masa mendatang untuk enam strategi terkait berikut ini, yang dikembangkan dan diimplementasikan sebagai bagian dari program perbaikan pendidikan nasional, yaitu:

1. Pengembangan, penyebaran secara nasional dan pengimplementasian yang diawasi secara nasional terhadap revisi serangkaian standar berdasarkan hasil akhir untuk pengawas dan kepala sekolah/madrasah (dan guru meskipun bukan merupakan bagian dari pengurangan studi ini).
2. Pengembangan program persiapan pengawas sekolah/madrasah yang dapat serupa dengan Program Persiapan Kepala Sekolah/Madrasah yang baru dan sedang dikembangkan.
3. Peninjauan terhadap efektivitas dan implementasi prosedur pemilihan dan pengangkatan pengawas dan kepala sekolah/madrasah yang berlaku saat ini di tingkat kabupaten. Peninjauannya hendaknya menyelidiki sampai sejauh mana peraturan nasional yang ada saat ini tersebut diimplementasikan di tingkat kabupaten dan menentukan bagaimana untuk memastikan prosedur pemilihan dan pengangkatan berdasarkan manfaat diimplementasikan secara nasional.
4. Program pengenalan yang didesain secara nasional tapi diimplementasikan secara lokal untuk semua pengawas dan kepala sekolah/madrasah yang baru diangkat yang disusun berdasarkan pekerjaan yang dilakukan saat ini dengan SSQ.
5. Program PKB jangka lebih panjang yang direncanakan secara nasional untuk semua pengawas dan kepala sekolah/madrasah yang berkaitan dengan sistem perijinan dan program manajemen kinerja yang didesain secara nasional tapi diimplementasikan secara lokal. Hal ini hendaknya dibangun berdasarkan pekerjaan yang sudah dilakukan oleh Kemdikbud melalui AusAID SSQ.
6. Program manajemen kinerja yang didesain, diatur dan diawasi secara nasional untuk semua pengawas dan kepala sekolah/madrasah yang merupakan bagian dari sistem perijinan nasional untuk pengawas dan kepala sekolah/madrasah.

Sebagaimana halnya dengan berbagai kekurangan dalam kompetensi kepala sekolah/madrasah, khususnya kepala madrasah swasta, dan pengawas sekolah/madrasah dalam sejumlah bidang kunci berkaitan dengan peran mereka, hasil temuan studi lainnya yang menjadi keprihatinan dari pihak tim studi adalah:

- Kurangnya akses dan partisipasi dalam program persiapan bagi pengawas dan kepala sekolah/madrasah baru dan kebutuhan akan program pengenalan yang lebih efektif. Kemdikbud telah membentuk LPPKS yang memberikan program persiapan untuk kepala sekolah/madrasah tapi belum ada program serupa untuk pengawas sekolah/madrasah.
- Tidak konsistennya pengawasan dan supervisi terhadap kinerja dan prestasi pengawas dan kepala sekolah/madrasah, dan oleh pengawas dan kepala sekolah/madrasah terhadap staf yang seharusnya mereka awasi.
- Ketidakmampuan pengawas dan kepala sekolah/madrasah untuk menganalisis dan menggunakan data kinerja guna memperbaiki mutu dan hasil akhir pendidikan.
- Bukti bersifat anekdot yang mengindikasikan bahwa pertimbangan politik setempat berperan penting dalam proses pemilihan dan pengangkatan hingga kerugian prosedur pemilihan berdasarkan keuntungan.

Berbagai persoalan ini, serta perbaikan jangka yang lebih panjang dalam kapasitas dan kompetensi, hanya akan dapat berhasil dengan strategi perbaikan yang dikoordinasikan dan disepakati secara nasional.

### 6.3 INPRES dan Prioritas PKB untuk Pengawas dan Kepala Sekolah/Madrasah

Sebagian hasil temuan yang menarik dari studi ini adalah mengenai partisipasi responden dalam PKB adalah:

- Banyak pengawas dan kepala sekolah yang telah berpartisipasi hanya dalam sejumlah kecil PKB dalam kurun waktu tiga tahun terakhir
- Sangat sedikit sekali pengawas atau kepala sekolah yang telah berpartisipasi dalam program persiapan sebelum pengangkatan mereka atau program pengenalan setelah pengangkatan mereka.

Hasil temuan yang kedua tersebut sangat penting. Karena penelitian internasional menekankan pentingnya persiapan dan dukungan yang efektif terutama selama tahun pertama peran kepala sekolah/madrasah. Keduanya merupakan prioritas yang perlu dikemukakan di tingkat kebijakan dan operasional sebagai persoalan yang mendesak.

Dari sudut pandang hasil temuan studi ini, dengan menganggap bahwa bidang-bidang tersebut dianggap penting bagi perbaikan pendidikan di Indonesia di masa mendatang, maka PKB untuk perbaikan kompetensi hendaknya difokuskan pada sejumlah bidang seperti diuraikan di bawah ini:

#### **Kepala Sekolah/Madrasah**

1. Kepemimpinan untuk Proses Pembelajaran:
  - Memperbaiki proses supervisi dan bimbingan bagi para guru.
  - Memahami, mendorong dan mendukung implementasi praktek mengajar yang lebih inovatif dan efektif, termasuk penggunaan TIK dan praktek kerja lapangan yang efektif guna mendukung proses pembelajaran.
  - Mengembangkan dan mengimplementasikan program supervisi akademik guna memperbaiki kapabilitas guru.
  - Mengawasi dan mengevaluasi program sekolah/madrasah dan dampaknya terhadap hasil akhir pembelajaran.
  - Menggunakan data dan informasi untuk memperbaiki praktek sekolah/madrasah dan hasil akhir pembelajaran.
2. Kepemimpinan yang Inovatif:
  - Memotivasi murid untuk belajar dan menjadi lebih bersifat wirausaha
  - Bekerjasama secara lebih efektif dengan masyarakat dan orang tua murid
3. Manajemen Pendidikan:
  - Memperbaiki perencanaan sekolah, khususnya perencanaan jangka menengah
  - Menggunakan TIK/TK untuk manajemen
  - Praktek manajemen yang transparan
  - Mengelola kurikulum sekolah
4. Pengembangan Pribadi dan Praktek yang Bersifat Reflektif:
  - Memahami dan menggunakan Standar Nasional Pendidikan untuk pengembangan pribadi dan perbaikan profesionalisme

#### **Pengawas Sekolah/Madrasah**

1. Kepemimpinan untuk Proses Pembelajaran
  - Memahami prinsip-prinsip perkembangan anak/murid
  - Memahami teori belajar dan praktek pembelajaran yang efektif
  - Memahami kurikulum nasional
  - Memberikan bimbingan dan saran kepada para guru mengenai praktek belajar dan mengajar yang efektif
2. Kepemimpinan untuk Perbaikan dan Pengembangan Pendidikan
  - Memahami prinsip-prinsip dan praktek pengembangan dan perubahan pendidikan dan supervisi yang efektif
  - Manajemen kinerja kepala sekolah/madrasah
  - Memahami metodologi penelitian dan evaluasi untuk perbaikan pendidikan
  - Memproses, menganalisis dan menggunakan data kinerja untuk tujuan perbaikan
  - Menyiapkan laporan penelitian, evaluasi dan supervisi
  - Memahami dan menggunakan Standar Nasional Pendidikan
  - Berkomunikasi dan bekerja sama dengan para stakeholder

Meskipun semua pengawas dan kepala sekolah/madrasah akan harus berpartisipasi dalam PKB guna memperbaiki kompetensi mereka namun hasil temuan studi ini mengindikasikan bahwa ada beberapa kelompok tertentu yang sangat membutuhkan bantuan sebagai prioritas utama. Untuk kepala sekolah/madrasah kelompok tersebut adalah:

- Kepala madrasah swasta
- Kepala sekolah/madrasah di daerah terpencil dan perdesaan
- Kepala sekolah/madrasah dengan status akreditasi B dan C
- Kepala sekolah TK/RA dan SD/MI

Studi ini mengungkapkan bahwa kepala sekolah/madrasah perempuan menilai kompetensi mereka lebih rendah daripada kepala sekolah/madrasah laki-laki hampir dalam semua dimensi kompetensi. Meskipun hal ini tidak harus berarti bahwa kepala sekolah/madrasah perempuan kurang kompeten daripada kepala sekolah/madrasah laki-laki, namun hal ini menjadi persoalan yang perlu diselidiki lebih lanjut guna menentukan apakah perlu diadakan program khusus untuk kepala sekolah/madrasah perempuan dan untuk mencari alasan mengapa hanya sedikit kepala sekolah/madrasah perempuan yang diangkat menjadi pengawas dan kepala sekolah/madrasah.

Untuk pengawas sekolah/madrasah sub-kelompoknya adalah:

- Pengawas sekolah/madrasah di daerah terpencil dan perdesaan
- Pengawas sekolah/madrasah dengan kualifikasi S1 atau lebih rendah
- Pengawas sekolah/madrasah yang tidak berpartisipasi dalam pelatihan INPRES
- Pengawas sekolah perempuan.

Sebagai tambahan, sebagian kabupaten dan provinsi akan diminta untuk menentukan target, khususnya Kalimantan Timur, untuk Kemdikbud.

## 6.4 Praktik PKB

Hasil temuan mengenai metodologi yang digunakan dalam pelatihan INPRES memberikan informasi penting mengenai pendekatan yang efektif terhadap PKB di Indonesia. Peserta pelatihan INPRES pada umumnya bersikap positif mengenai metodologi yang digunakan, khususnya keseimbangan antara masukan tatap muka, mentoring dan aplikasi di tempat kerja. Sebagai tambahan juga ada bukti bahwa pelatihan tersebut berhasil memperbaiki kompetensi pengawas dan kepala sekolah/madrasah yang mengikuti pelatihan ini. Meskipun tidak ada bukti untuk menentukan apakah hal tersebut berpengaruh jangka panjang untuk perbaikan mutu pendidikan di sekolah atau perbaikan hasil akhir belajar murid.

Pendekatan yang digunakan dalam INPRES mencerminkan hasil temuan dari penelitian internasional (meskipun penelitian ini sebagian besar berdasarkan pengalaman di dunia Barat) yang menekankan kebutuhan akan pengembangan profesional jangka yang lebih panjang yang relevan dengan peran peserta, yang menggunakan proses belajar aktif dan praktis, yang memerlukan aplikasi di tempat kerja dan didukung oleh mentoring dan pelatihan. Pendekatan tersebut diterima positif oleh para peserta pelatihan ini.

Namun demikian, sebagai tambahan pada metodologi tersebut ada sejumlah hasil temuan penelitian internasional lainnya mengenai pengembangan keprofesian efektif yang juga akan bersifat penting bagi PKB mendatang di Indonesia.

Yang pertama adalah kebutuhan untuk memastikan bahwa tim yang terdiri dari sejumlah orang yang berasal dari tempat kerja yang sama berpartisipasi bersama dalam PKB sehingga tim tersebut dapat belajar bersama dan menerapkan hasil belajar mereka di tempat kerja yang sama. Perbaikan dan perubahan pendidikan bersifat kompleks dan memerlukan banyak pemimpin dan agen perubahan yang mampu dan terinformasi dengan baik bila perbaikan yang sesungguhnya ingin dilakukan di tingkat kabupaten dan sekolah. Mengirimkan satu orang untuk mengikuti lokakarya atau pelatihan dan mengharapkan orang tersebut dapat melakukan perubahan di tempat kerja secara keseluruhan adalah sesuatu yang tidak realistis dan telah terbukti sangat tidak efektif.

Yang kedua adalah kebutuhan untuk memastikan bahwa program PKB menggunakan prinsip-prinsip pembelajaran dewasa yang efektif. Bahkan dalam program PKB terbaru presentasi langsung dengan menggunakan presentasi PowerPoint cenderung sudah biasa. Cara ini merupakan pendekatan yang tepat untuk sebagian waktu tapi karena para guru didorong untuk memberikan pengalaman belajar yang lebih aktif dan menyenangkan bagi para muridnya, maka pendekatan ini perlu ditiru dalam program PKB. Peserta didik dewasa perlu berpartisipasi dalam pengalaman belajar yang aktif selama lokakarya tatap muka.

Yang ketiga adalah kebutuhan untuk mengidentifikasi dan membangun kapasitas para *champion* atau pemimpin terbaik lokal untuk perbaikan pendidikan. Merekalah orang yang mempunyai wewenang dan komitmen untuk memimpin dan melakukan perubahan serta perbaikan.

Hal ini penting khususnya dalam sistem yang sangat bersifat desentralisasi seperti yang ada di Indonesia. Salah satu persoalan utama yang muncul dalam kunjungan lapangan adalah signifikannya konteks politik daerah di mana sekolah/madrasah beroperasi. Meskipun hal ini terutama dikemukakan dalam kaitannya dengan proses pemilihan, namun tampak jelas dari hasil wawancara bahwa tokoh pemimpin politik daerah, khususnya Bupati/Walikota, sangat berpengaruh terhadap keputusan kunci di semua tingkatan sistem pendidikan. Tantangan bagi otoritas dalam bidang pendidikan nasional adalah untuk mengubah orang-orang seperti tersebut menjadi tokoh pemimpin yang memberikan pengaruh positif di tingkat daerah. Tampak jelas dari hasil temuan mengenai pengimplementasian Standar Nasional Pendidikan bahwa penyebaran peraturan secara nasional tidak menjamin bahwa peraturan tersebut akan diimplementasikan secara lokal.

Yang terakhir adalah kebutuhan untuk mengawasi dan mengevaluasi dampak dari PKB terhadap praktek peserta di tempat kerja. Bagi pengawas sekolah/madrasah hal tersebut berarti mengevaluasi dampak dari PKB terhadap kapasitas mereka untuk mendukung dan memperbaiki kinerja sekolah. Bagi kepala sekolah/madrasah hal tersebut berarti mengevaluasi dampak dari PKB terhadap kapasitas mereka untuk memperbaiki manajemen dan proses belajar mengajar di sekolah. Bagi kedua kelompok, dan ini merupakan bagian yang paling sulit, hal tersebut berarti menilai dampak dari PKB terhadap hasil akhir belajar murid.

Persoalan yang terakhir merupakan tantangan utama bagi semua otoritas dalam bidang pendidikan, yang harus dapat menjawab pertanyaan mendasar berikut ini – *Apakah peserta program PKB memberikan perbedaan terhadap hasil akhir belajar dan perkembangan murid?* Pertanyaan ini hendaknya menjadi pertanyaan inti yang diajukan dalam semua program PKB bagi pengawas, kepala sekolah/madrasah dan guru.

Tantangan signifikan lainnya bagi Indonesia adalah untuk menentukan bagaimana cara yang paling baik untuk menjangkau semua pengawas dan kepala sekolah/madrasah; khususnya mereka yang berada di daerah yang paling terpencil. Untuk mencapai hal ini, meskipun ada banyak inisiatif utama PKB yang perlu didesain secara nasional, namun inisiatif tersebut akan harus diimplementasikan secara lokal. Hal ini juga akan berarti bahwa semakin luas penggunaan TIK untuk PKB dan program pembelajaran sendiri untuk perorangan dan tim, yang didukung oleh mentor, pelatih dan instruktur yang dapat diakses.

Berbagai persoalan yang dikemukakan di sini mempunyai implikasi sumber daya yang serius bagi Pemerintah Indonesia dan mungkin perlu untuk mencari bantuan dari lembaga donor dalam bentuk penelitian lebih lanjut, ketentuan mengenai keahlian dan mungkin bantuan sumber daya.

## 6.5 Pelatihan: Implementasi INPRES

Studi ini menemukan bukti untuk menunjukkan bahwa partisipasi dalam pelatihan INPRES mempunyai dampak positif terhadap kompetensi pengawas dan kepala sekolah/madrasah. Hal ini menyatakan bahwa akan menguntungkan untuk memperluas program pelatihan ini agar mencakup lebih banyak lagi kelompok pengawas dan kepala sekolah/madrasah, khususnya kepala madrasah swasta.

Namun demikian, sebelum memperluas program ini direkomendasikan agar pihak Kemdikbud dan Kemenag:

1. Menyelidiki berbagai alasan terhadap kegagalan penyelesaian program ini oleh sejumlah besar pesertanya



2. Memeriksa untuk menentukan seberapa luas adanya pergantian peserta selama berlangsungnya program
3. Mempertimbangkan perluasan program ini hanya dalam kerangka kerja strategi yang direncanakan secara nasional untuk memperbaiki mutu pendidikan dan perbaikan kompetensi
4. Mengembangkan strategi yang lebih kuat untuk mengawasi dampak dan manfaat dari program ini terhadap kompetensi dan perbaikan sekolah.

## 6.6 Prioritas Evaluasi dan Penelitian di Masa Mendatang

Hasil temuan studi ini mengindikasikan bahwa evaluasi dan penelitian lebih lanjut mungkin diperlukan dalam sejumlah bidang guna memandu dan menginformasikan perkembangan dan pengimplementasian dari strategi nasional yang terintegrasi untuk memperbaiki kompetensi pengawas dan kepala sekolah/madrasah. Masing-masing prioritas yang disampaikan di sini sesuai dengan tujuan dan kepentingan ACDP dan kiranya memungkinkan bagi Kemdikbud dan Kemenag untuk meminta bantuan ACDP untuk sekurangnya sebagian dari prioritas tersebut.

### Data Kompetensi Pengawas dan Kepala Sekolah/Madrasah – Menggunakan Instrumen

Salah satu tujuan dari studi ini adalah untuk mengembangkan instrumen dan proses untuk mengumpulkan data mengenai kompetensi pengawas dan kepala sekolah/madrasah yang dapat digunakan oleh pihak otoritas pendidikan di tingkat kabupaten, provinsi, dan nasional untuk mengumpulkan data yang serupa dari sampel yang lebih besar. Pihak tim studi telah menyiapkan serangkaian pedoman untuk membantu pengumpulan data lebih lanjut dengan menggunakan survei kuantitatif dan kunjungan lapangan kualitatif.

Tim studi telah memberikan komentar pada bagian lain dalam bab ini yang akan penting bagi pihak Kemdikbud dan Kemenag untuk mengkaitkan identifikasi kebutuhan PKB di masa mendatang dengan data manajemen kinerja dan penilaian kinerja. Namun demikian, dalam jangka pendek, survei kuantitatif, dengan modifikasi untuk mengurangi panjang dan kompleksitasnya, dapat digunakan untuk mengumpulkan data dari kelompok pengawas dan kepala sekolah/madrasah yang lebih besar di lebih banyak daerah di Indonesia.

### Peninjauan terhadap Standar Nasional Pendidikan

Laporan ini memberikan komentar mengenai kebutuhan akan peninjauan nasional terhadap Standar Nasional Pendidikan, BSNP, khususnya yang berkaitan dengan tugas pengawas, kepala sekolah/madrasah dan guru.

Dengan mempertimbangkan bahwa ACDP merencanakan studi mengenai Standar Pelayanan Minimal, yang diambil dari Standar BSNP, mungkin akan tepat kiranya untuk mempertimbangkan studi rinci guna meninjau standar BSNP saat ini, dengan bantuan ACDP. Hal ini akan memerlukan studi jangka lebih panjang dan hendaknya mencakup opsi mendukung pengembangan revisi standar dalam bidang-bidang prioritas.

### Model PKB yang Efektif untuk Indonesia

Telah terjadi sejumlah perubahan dalam pendekatan PKB di dalam lingkungan Kemdikbud dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir dengan pergerakan ke arah kegiatan berjangka lebih panjang dengan komponen implementasi di tempat kerja. Kemdikbud telah dibantu dalam proses ini oleh SSQ dan sebelumnya oleh Program Pendidikan Dasar.

Sebagian besar penelitian mengenai PKB yang efektif mengacu pada pentingnya kegiatan yang berbasis tim yang berjangka lebih panjang, di mana guru dan kepala sekolah/madrasah sekurangnya harus:

- Berhubungan secara khusus dengan strategi belajar mengajar sebagai prioritas guna mendukung implementasi kurikulum
- Bersifat praktis dan memberikan kesempatan untuk menerapkan hasil belajar
- Disampaikan melalui berbagai metode.

Hampir semua dari hasil temuan tersebut berdasarkan penelitian yang dilakukan di negara maju di dunia Barat dan sangat sedikit sekali penelitian empiris mengenai efektivitas PKB di negara berkembang. Indonesia mempunyai serangkaian faktor kontekstual unik yang mencakup:

- Besarnya jumlah guru dan sekolah
- Manajemen yang terdesentralisasi secara lokal
- Banyak sekolah dan masyarakat di daerah terpencil dan perdesaan
- Kurangnya prasarana TIK di daerah terpencil dan perdesaan.

Masing-masing dari hal tersebut memberikan tantangan tertentu bagi pengimplementasian PKB yang efektif.

Studi PKB dapat meneliti secara lebih rinci:

- Penelitian yang sudah ada mengenai PKB yang efektif di negara-negara berkembang
- Strategi PKB yang sudah ada dan diusulkan untuk guru dan pemimpin sekolah di Indonesia
- Opsi untuk model PKB yang lebih efektif dan mekanisme penyampaian yang berfokus pada pengembangan guru dan perbaikan hasil akhir belajar murid
- Pemanfaatan yang lebih efektif oleh kalangan universitas, Universitas Terbuka dan P4TK
- Mengembangkan kerangka kerja untuk mengawasi dampak dan hasil akhir PKB, khususnya dampaknya terhadap hasil akhir belajar murid.

### **Menggunakan Data Evaluasi**

Studi ini menemukan bahwa pengawas, kepala sekolah/madrasah dan kabupaten telah mengumpulkan banyak sekali data mengenai sekolah dan petugasnya tapi tampaknya mereka mengalami kesulitan dalam menganalisis dan menggunakan data tersebut untuk perbaikan sekolah dan sistem. Sebagai tambahan, bukti dari studi tersebut menunjukkan bahwa pengawas sekolah/madrasah paling kurang kompeten dalam Dimensi Kompetensi Penelitian dan Pengembangan dan mempunyai persoalan khusus dalam menganalisis data dan melakukan studi penelitian.

Sebuah studi yang mengulas data yang sudah ada dan pengumpulan data di masa mendatang di Indonesia dan bagaimana data digunakan untuk memperbaiki kinerja dan hasil akhir akan menjadi sangat bermanfaat. Studi tersebut dapat memberikan rekomendasi mengenai:

- Tipe data yang dikumpulkan
- Luas cakupan di mana data yang sama dikumpulkan oleh kelompok yang berbeda
- Bagaimana data tersebut digunakan saat ini
- Validitas data yang dikumpulkan
- Peran dan tanggung jawab dari berbagai kelompok yang berbeda dalam sistem untuk pengumpulan dan analisis data
- Opsi untuk pengumpulan dan analisis data yang lebih efektif di tingkat kabupaten, provinsi dan nasional.

### **Sistem Manajemen Kinerja**

Kemdikbud merencanakan untuk mengimplementasikan model penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah yang baru di tahun 2013 ini. Hal ini sangat dibutuhkan karena sedikit sekali data yang valid dan dapat diandalkan mengenai kinerja guru, pengawas dan kepala sekolah/madrasah dan ada banyak persoalan dalam sistem dan proses manajemen kinerja yang ada saat ini.

Mungkin tepat waktunya untuk mengimplementasikan studi yang melacak dan mengevaluasi sistem penilaian kinerja untuk diimplementasikan oleh Kemdikbud pada tahun 2013 ini dan untuk membandingkannya dengan berbagai pendekatan lain yang digunakan oleh sistem lain yang serupa dengan Indonesia. Sebuah studi evaluasi yang dilakukan berkaitan dengan pengimplementasian model penilaian kinerja yang baru akan memberikan data yang penting mengenai dampak dan efektivitasnya.



## Rangkuman Opsi Kebijakan

Bab terakhir dari laporan ini memberikan rangkuman mengenai berbagai opsi kebijakan berdasarkan pembahasan hasil temuan yang disampaikan dalam Bab 10 (dalam Laporan Utama).

Berbagai opsi kebijakan diberikan dengan informasi mengenai implikasi keuangan, politik dan logistiknya. Semuanya disampaikan dalam bentuk rangkuman karena tidak memungkinkan pada tahap ini untuk menilai setiap implikasi secara lebih menyeluruh. Hal ini khususnya berlaku untuk implikasi keuangan. Rangkumannya juga memberikan saran mengenai prioritas bagi pengembangan dan pengimplementasiannya dan peran dari berbagai sektor yang berbeda untuk desain dan implementasinya.

Bila Kemdikbud dan Kemenag setuju dengan sebagian atau semua opsi kebijakan yang disampaikan maka tentunya akan perlu untuk melakukan analisis kemungkinan dan implementasi yang lebih rinci.

OPSI KEBIJAKAN STRATEGIS DAN IMPLEMENTASI	TANGGUNG JAWAB	PRIORITAS	IMPLIKASI SUMBER DAYA	KEMUNGKINAN LOGISTIK	KEMUNGKINAN POLITIK	DAMPAK & MANFAAT
<b>TUJUAN PENELITIAN 1 – KOMPETENSI PENGAWAS DAN KEPALA SEKOLAH</b>						
1.1 Mengembangkan program peningkatan pendidikan nasional yang berfokus pada peningkatan kompetensi kepala sekolah, pengawas dan guru	Nasional	Mendesak	Rendah	Sedang	Moderat	Tinggi
1.2 Mengembangkan manajemen peningkatan kinerja dan proses pengawasan dan program untuk kepala sekolah dan pengawas dan menggunakan data untuk memantau dan meningkatkan kompetensi pengawas dan kepala sekolah	Nasional	Mendesak	Sedang	Sedang	Moderat	Tinggi
	Kabupaten					
1.3 Menyelidiki kelayakan dan keinginan untuk menerapkan lisensi pengawas dan sistem akreditasi yang terkait dengan manajemen kinerja Pengawas dan sistem penilaiannya	Nasional	Sedang	Sedang	Sedang	Moderat	Tinggi
1.4 Untuk Kemenag - Mengembangkan strategi yang fokus pada peningkatan kompetensi dan kinerja kepala madrasah swasta	Nasional	Mendesak	Sedang	Sedang	Moderat	Tinggi
	Kabupaten					
1.5 Selidiki alasan terkait pemberian peringkat kompetensi diri yang rendah untuk kepala sekolah perempuan dan pengawas perempuan dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	Nasional	Mendesak	Rendah	Mudah	Mudah	Sedang
<b>TUJUAN PENELITIAN 2 – PROFIL DARI PENGAWAS DAN KEPALA SEKOLAH</b>						
2.1 Selidiki alasan adanya ketidakseimbangan gender antara proporsi kepala sekolah dan Pengawas perempuan dan laki-laki	Nasional	Sedang	Rendah	Mudah	Mudah	Sedang
2.2 Kembangkan strategi untuk meningkatkan proporsi perempuan dalam posisi Kepala Sekolah dan Pengawas	Nasional	Sedang	Sedang	Sedang	Moderat	Tinggi
<b>TUJUAN PENELITIAN 3 – KEBUTUHAN PKB AKAN KEPALA SEKOLAH DAN PENGAWAS</b>						
3.1 Targetkan PKB untuk memenuhi kebutuhan kelompok pengawas dan kepala sekolah tertentu dengan menggunakan bukti dari studi ini dan manajemen / penilaian kinerja di masa depan dan kebutuhan pelatihan analisis data.	Nasional	Mendesak	Rendah	Sedang	Mudah	Tinggi
	Provinsi					
	Kabupaten					

OPSI KEBIJAKAN STRATEGIS DAN IMPLEMENTASI	TANGGUNG JAWAB	PRIORITAS	IMPLIKASI SUMBER DAYA	KEMUNGKINAN LOGISTIK	KEMUNGKINAN POLITIK	DAMPAK & MANFAAT
3.2 Targetkan PKB untuk pengawas dan strategi peningkatan kompetensi lainnya untuk meningkatkan kompetensi pengawas dalam Pengawasan Akademik, Evaluasi Pendidikan dan Penelitian dan Pengembangan.	Nasional	Mendesak	Rendah	Sedang	Mudah	Tinggi
3.3 Targetkan PKB untuk kepala sekolah dan strategi peningkatan kompetensi lainnya untuk meningkatkan kompetensi Kepala Sekolah dalam Pengawasan, Manajemen dan Kewirausahaan dan menggunakan TI untuk proses administrasi dan tujuan belajar mengajar.	Nasional	Mendesak	Rendah	Sedang	Mudah	Tinggi
	Provinsi					
	Kabupaten					
3.4 Selidiki metodologi PKB yang paling tepat dan efektif bagi Indonesia dan masukkan metodologi tersebut dalam desain semua program PKB yang baru.	Nasional	Mendesak	Rendah	Rendah	Mudah	Tinggi
3.5 Kembangkan strategi dan metode untuk mengevaluasi dampak dari program PKB untuk Kepala Sekolah dan Pengawas terhadap kualitas sekolah dan hasil belajar murid dan sinergikan metode evaluasi tersebut kepada program PKB nasional yang akan datang untuk kelompok-kelompok ini.	Nasional	Sedang	Sedang	Sedang	Mudah	Tinggi
<b>TUJUAN PENELITIAN 4 – PERATURAN MENTERI NO 12/2007 &amp; 13/2007</b>						
4.1 Ulas Standar Nasional Pendidikan, BSNP yang berlaku saat ini terkait dengan peran dan tanggung jawab pengawas dan kepala sekolah	Nasional	Mendesak	Sedang	Mudah	Mudah	Tinggi
4.2 Gunakan temuan dari tinjauan tersebut untuk merestrukturisasi, mengkonsolidasikan dan menulis ulang SNP terkait dengan peran dan tanggung jawab pengawas dan kepala sekolah	Nasional	Mendesak	Sedang	Mudah	Mudah	Tinggi
4.3 Kembangkan dan menerapkan strategi nasional untuk:		Sedang	Sedang	Moderat	Moderat	Tinggi
• distribusikan SNP untuk kepala sekolah dan pengawas kepada semua pemangku kepentingan	Nasional					
• sosialisasikan SNP untuk kepala sekolah dan pengawas kepada semua pemangku kepentingan	Provinsi					
• dukung pelaksanaan SNP untuk pengawas dan kepala sekolah dan hubungkan dengan pelaksanaan sistem penilaian kinerja nasional untuk kepala sekolah dan pengawas	Kabupaten					
4.4 Terapkan strategi yang lebih efektif untuk memantau pelaksanaan SNP untuk kepala sekolah dan pengawas di tingkat kabupaten dan sekolah	Nasional	Sedang	Sedang	Moderat	Moderat	Sedang
	Kabupaten					

OPSI KEBIJAKAN STRATEGIS DAN IMPLEMENTASI	TANGGUNG JAWAB	PRIORITAS	IMPLIKASI SUMBER DAYA	KEMUNGKINAN LOGISTIK	KEMUNGKINAN POLITIK	DAMPAK & MANFAAT
4.5 Selidiki sejauh mana prestasi nasional berbasis prosedur pemilihan dan penunjukan dilaksanakan di tingkat lokal dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan nasional oleh pemerintah daerah	Nasional	Sedang	Rendah	Mudah	Moderat	Sedang
	Kabupaten					
<b>TUJUAN PENELITIAN 5 – MENILAI DAMPAK DARI INPRES TERHADAP PELATIHAN PENGUATAN STAFF</b>						
5.1 Selidiki alasan dibalik tidak selesainya pelatihan INPRES dan tingkat pergantian peserta oleh kepala sekolah dan pengawas sebelum melakukan Pelatihan Penguatan Staff lanjutan	Nasional	Sedang	Rendah	Mudah	Mudah	Sedang
	Kabupaten					
<b>TUJUAN PENELITIAN 6 – ISU LAIN</b>						
6.1 Kaji kebutuhan akan instansi donor untuk bantuan teknis dan sumber daya dalam mendukung inisiatif baru atau kegiatan penelitian yang didasarkan pada temuan dan pilihan kebijakan yang disajikan dalam laporan.	Nasional	Mendesak	Rendah	Mudah	Mudah	Tinggi

## Annex

Tabel 4: Sampel Kuantitatif

No.	Wilayah	Provinsi	Kabupaten/Kota	Universitas	Strata	Sampel Pengawas	Sampel Kepala Sekolah	Sampel Guru	Sampel Kep. Dinas Kab/Kota	Jumlah Sampel
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Sumatera	Bangka Belitung	BELITUNG	STAIN	Rural	7	35	28	2	72
2	Sumatera	Bangka Belitung	PANGKAL PINANG	STAIN	Urban	11	55	44	2	112
3	Sumatera	Kepulauan Riau	BINTAN	STAIN	Rural	7	35	28	2	72
4	Sumatera	Kepulauan Riau	TANJUNG PINANG	STAIN	Urban	7	35	28	2	72
5	Sumatera	Nanggroe Aceh Darussalam	SOUTH ACEH	UNSYAH	Rural	10	50	40	2	102
6	Sumatera	Nanggroe Aceh Darussalam	LHOKSEUMAWE	UNSYAH	Urban	7	35	28	2	72
7	Sumatera	Nanggroe Aceh Darussalam	PIDIE	UNSYAH	Rural	9	45	36	2	92
8	Sumatera	West Sumatera	LIMA PULUH KOTA	UPI	Semi urban	9	45	36	2	92
9	Sumatera	Sumatera Barat	PADANG	UPI	Urban	16	80	64	2	162
10	Sumatera	Sumatera Barat	SOLOK SELATAN	UPI	Rural	8	40	32	2	82
11	Sumatera	Sumatera Selatan	BANYU ASIN	STAIN	Remote Areas	21	105	84	2	212
12	Sumatera	Sumatera Utara	DELI SERDANG	UPI	Semi urban	42	210	168	2	422
13	Sumatera	Sumatera Utara	MEDAN	UPI	Urban	37	185	148	2	372
14	Sumatera	Sumatera Utara	PADANG LAWAS	UPI	Rural	6	30	24	2	62
15	Sumatera	Sumatera Utara	TAPANULI UTARA	UPI	Rural	14	70	56	1	141
16	Java	Banten	LEBAK	UPI	Rural	46	230	184	2	462
17	Java	DI Yogyakarta	BANTUL	UNY	Semi urban	47	235	236	2	520
18	Java	DKI Jakarta	JAKARTA SELATAN	UNJ	Urban	52	260	208	2	522
19	Java	Jawa Barat	BANDUNG	UPI	Urban	79	395	316	2	792
20	Java	Jawa Barat	BEKASI	UNJ	Semi urban	50	250	200	2	502
21	Java	Jawa Barat	INDRAMAYU	UPI	Semi urban	49	245	196	2	492
22	Java	Jawa Tengah	SURAKARTA	UNY	Urban	25	125	100	2	252
23	Java	Jawa Tengah	REMBANG	UNY	Rural	30	150	120	2	302
24	Java	Jawa Tengah	SUKOHARJO	UNY	Semi urban	28	140	112	2	282
25	Java	Jawa Tengah	WONOGIRI	UNY	Semi urban	26	130	104	2	262
26	Java	Jawa Timur	JOMBANG	UNY	Semi urban	46	230	184	2	462
27	Java	Jawa Timur	KEDIRI	UNY	Urban	12	60	48	2	122
28	Java	Jawa Timur	SUMENEP	UNY	Semi urban	45	225	180	2	452
29	Nusa Tenggara	Nusa Tenggara Barat	BIMA	UNY	Urban	10	50	40	2	102
30	Nusa Tenggara	Nusa Tenggara Barat	LOMBOK BARAT	UPI	Semi urban	21	105	84	2	212
31	Nusa Tenggara	Nusa Tenggara Timur	SUMBAWA BARAT	UNY	Rural	7	35	28	2	72
32	Nusa Tenggara	Nusa Tenggara Timur	BELU	UNY	Remote Areas	5	25	20	1	51
33	Nusa Tenggara	Nusa Tenggara Timur	TIMOR TENGAH	UNY	Remote Areas	8	40	32	1	81

34	Kalimantan	West Kalimantan	KETAPANG	UPI	Remote Areas	12	60	48	2	122
35	Kalimantan	West Kalimantan	PONTIANAK	UPI	Urban	18	90	72	2	182
36	Kalimantan	West Kalimantan	SAMBAS	UPI	Rural	15	75	60	2	152
37	Kalimantan	South Kalimantan	TABALONG	UPI	Rural	7	35	24	2	68
38	Kalimantan	East Kalimantan	NUNUKAN	UNY	Remote Areas	6	30	18	2	56
39	Kalimantan	East Kalimantan	PASER	UNY	Rural	6	30	18	2	56
40	Kalimantan	East Kalimantan	SAMARINDA	UNY	Urban	9	45	28	2	84
41	Sulawesi	South Sulawesi	BONE	UNJ	Rural	18	90	72	2	182
42	Sulawesi	South Sulawesi	NORTH LUWU	UNJ	Remote Areas	12	60	48	2	122
43	Sulawesi	South Sulawesi	MAKASSAR	UNJ	Urban	20	100	80	2	202
44	Sulawesi	South Sulawesi	MAROS	UNJ	Rural	9	45	36	2	92
45	Sulawesi	South East Sulawesi	KENDARI	UNJ	Urban	9	45	36	2	92
46	Sulawesi	South East Sulawesi	NORTH KOLAKA	UNJ	Remote Areas	7	35	28	2	72
47	Sulawesi	North Sulawesi	SANGIHE ISLANDS	UNJ	Rural	6	30	22	2	60
48	Sulawesi	North Sulawesi	SOUTH EAST MINAHASA	UNJ	Remote Areas	4	20	16	1	41
49	Maluku	Maluku	AMBON CITY	UNJ	Urban	9	45	36	1	91
50	Maluku	Maluku	CENTRAL MALUKU	UNJ	Rural	11	55	44	2	112
51	Maluku	North Maluku	CENTRAL HALMAHERA	UNJ	Remote Areas	6	30	18	2	56
52	Maluku	North Maluku	TERNATE CITY	UNJ	Urban	7	35	24	2	68
53	Papua	West Irian Jaya	SORONG CITY	UNJ	Urban	4	20	12	1	37
54	Papua	Papua	KEEROM	UNJ	Remote Areas	4	20	12	1	37
55	Papua	Papua	NABIRE	UNJ	Remote Areas	4	20	12	1	37
					Total	1,000	5,000	4,000	102	10,102

Tabel 5: Sampel Kualitatif

Wilayah	Strata	Provinsi	Kabupaten/kota	Universitas	Pengawas	Kepala Sekolah	Guru	Orang tua	Kepala Dinas Kab/Kota	Total Sampel
Maluku	Daerah Terpencil	Maluku Utara	Halmahera Tengah	IAIN Surabaya	3	4	36	24	2	69
Papua	Daerah Terpencil	Papua	Kerom	IAIN Surabaya	2	3	27	18	1	51
Jawa	Semi Perkotaan	Jawa Timur	Jombang	IAIN Surabaya	5	8	72	48	2	135
Nusa Tenggara	Perkotaan	Nusa Tenggara Barat	Kota Bima	IAIN Surabaya	3	4	36	24	2	69
Sumatera	Perdesaan	Kepulauan Riau	Bintan	STAIN S	3	4	36	24	2	69
Sumatera	Daerah Terpencil	Sumatera Selatan	Banyu Asin	STAIN S	3	3	36	24	2	68
Maluku	Perkotaan	Maluku	Kota Ambon	UNJ	2	3	27	18	1	51
Papua	Perkotaan	Papua Barat	Kota Sorong	UNJ	2	3	27	18	1	51
Sulawesi	Daerah Terpencil	Sulawesi Utara	Minahasa Tenggara	UNJ	2	3	27	18	1	51
Sulawesi	Perkotaan	Sulawesi Selatan	Makassar	UNJ	3	5	45	30	2	85
Jawa	Semi Perkotaan	DI Yogyakarta	Bantul	UNY	5	7	63	42	2	119
Kalimantan	Perkotaan	Kalimantan Timur	Samarinda	UNY	3	4	36	24	2	69
Nusa Tenggara	Daerah Terpencil	Nusa Tenggara Timur	Belu	UNY	2	3	27	18	1	51
Jawa	Perdesaan	Jawa Tengah	Rembang	UNY	4	6	54	36	2	102
Jawa	Perkotaan	Jawa Barat	Bandung	UPI	7	10	90	60	2	169
Kalimantan	Perdesaan	Kalimantan Barat	Sambas	UPI	3	4	36	24	2	69
Sumatera	Perkotaan	Sumatera Barat	Padang	UPI	3	4	36	24	2	69
Sumatera	Semi Perkotaan	Sumatera Utara	Deli Serdang	UPI	4	6	54	36	2	102
Sumatera	Perdesaan	Aceh	Aceh Selatan	UNSYAH	3	4	36	24	2	69
<b>Total Responden</b>					<b>62</b>	<b>88</b>	<b>801</b>	<b>534</b>	<b>33</b>	<b>1.518</b>

## Kredit Foto

Sampul depan Dari pojok kiri searah jarum jam:  
Foto dari Kemitraan Pendidikan Australia dengan Indonesia  
Foto dari Kemitraan Pendidikan Australia dengan Indonesia  
Foto dari USAID DBE1  
Foto dari USAID DBE1  
Foto dari Kemdikbud, Pusat Informasi dan Hubungan Masyarakat  
Foto dari Kemitraan Pendidikan Australia dengan Indonesia

Sampul belakang Dari pojok kiri searah jarum jam  
Foto dari kioslaris.wordpress.com  
Foto dari www.123rf.com  
Foto dari hjf-ringan.blogspot.com  
Foto dari hjf-ringan.blogspot.com  
Foto dari budaya-indonesia.org  
Foto dari toko-berkat.blogspot.com





