

Model praktik baik kepala sekolah dalam pengembangan kemampuan dasar guru pada satuan pendidikan sekolah dasar

Endi Rochaendi¹, Saepul Ma'mun²

¹Program Studi Sarjana Pendidikan Guru SD, Universitas Alma Ata
Jalan Brawijaya No. 9, Bantul, Yogyakarta, Indonesia

²Fakultas Ilmu Keguruan dan Pendidikan, Universitas Singaperbangsa Karawang
Jalan HS. Ronggo Waluyo, Puseurjaya, Telukjambe Timur, Karawang, Jawa Barat, Indonesia

Corresponding author : endi.rochaendi@almaata.ac.id

ABSTRACT

In carrying out their main duties and functions, school principals still receive critical issues from various circles in the educational ecosystem because they have yet to fully contribute optimally to increasing teacher professionalism. The literature review research aims to identify and analyze several models of good practice implemented by school principals in developing the basic abilities of teachers in elementary school education units. The research findings state that the school principal's good practice model consists of two activities/actions: the Principal as a learning leader and the Principal acting as the creator of the learning environment. The key role of the Principal as a learning leader consists of a servant, role model, expert and instructional leader. Meanwhile, the Principal as the creator of the learning environment is related to his role as a communicator, supporter and manager. These good practices can create a professional, vital teacher profile and construction consisting of passion, vigour, facility, and satisfaction to achieve more productive and competitive learning goals in the educational unit.

KEYWORDS : *good practice; principal's; basic teacher abilities*

ABSTRAK

Kepala sekolah dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sehari-hari masih mendapatkan isu kritikal dari berbagai kalangan ekosistem pendidikan karena belum sepenuhnya berkontribusi secara optimal terhadap peningkatan profesionalisme guru. Kajian penelitian dengan memanfaatkan telaah literatur bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis beberapa model praktik baik yang dilaksanakan Kepala Sekolah dalam pengembangan kemampuan dasar guru pada satuan pendidikan sekolah dasar. Temuan hasil penelitian menyatakan bahwa model praktik baik kepala sekolah terdiri atas dua aktifitas/tindakan, yaitu Kepala Sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dan Kepala Sekolah bertindak sebagai pencipta lingkungan belajar. Peran kunci dari Kepala Sekolah sebagai pemimpin pembelajaran terdiri atas pelayan, role-model, tenaga ahli dan pemimpin instruksional. Sementara Kepala Sekolah sebagai pencipta lingkungan belajar berkaitan dengan perannya sebagai komunikator, pendukung dan manajer. Praktik baik tersebut diharapkan dapat membuat profil dan konstruksi guru yang professional vitality terdiri atas passion, vigor, facility and satisfaction sehingga bisa menghasilkan ketercapaian tujuan pembelajaran yang lebih produktif dan kompetitif pada satuan pendidikan.

KATA KUNCI : praktik baik; kepala sekolah; kemampuan dasar guru

PENDAHULUAN

Tidak berlebihan apabila saat ini Kepala Sekolah dapat dipotret sebagai tokoh pertama yang melaksanakan kegiatan manajerial pada satuan pendidikan dalam berbagai jalur dan jenjang pendidikan. Tugas pokok dan fungsi paling mendasar dari seorang Kepala Sekolah adalah melakukan pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan pada beberapa bidang/komponen kegiatan, diantaranya: (a) komponen silabi/kurikulum dan proses pembelajaran, (b) pendayagunaan peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, (c) pengelolaan pembiayaan serta sarana dan prasarana, (d) pemberdayaan kerjasama/kemitraan dan penciptaan lingkungan dan budaya pendidikan di satuan pendidikan tersebut. Selanjutnya, tugas pokok dan fungsi lainnya adalah mewujudkan dan mengaktualisasikan tujuan pencapaian mutu pendidikan dan pembelajaran pada satuan pendidikan yang dikelolanya. Tujuan pendidikan dan pembelajaran dimaksud pada dasarnya lebih menekankan kepada hal-hal berikut, yaitu: (a) meningkatkan prestasi belajar siswa didik secara signifikan, dan (b) menjadikan satuan pendidikannya sebagai sekolah belajar (*learning school*).

Di sisi lain, Rochaendi (2020) dan Cahyono et al. (2019) menyatakan bahwa Kepala Sekolah adalah berkedudukan sebagai katalisator pendidikan yang memberikan dorongan untuk terciptanya suatu perubahan profil satuan pendidikan ke arah yang lebih unggul, progresif dan produktif. Hal ini berkaitan dengan perannya dalam bidang manajerial yang berkaitan dengan pengelolaan dan penyelenggaraan

satuan pendidikan, bidang kewirausahaan yang bersentuhan dengan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan program kewirausahaan sehingga sekolah memiliki sumber daya yang mampu memberikan dukungan dalam pengelolaan dan penyelenggaraan satuan pendidikan serta merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kegiatan supervisi dan pembinaan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan lainnya. Dalam perspektif tersebut Kepala Sekolah bertindak sebagai pendidik (*educator*), manajer, administrator, penyelia (*supervisor*), pemimpin (*leader*), entrepreneurship (*innovator*) dan pencipta iklim kerja (*climator/motivator*) (3).

Hasil penelitian lainnya juga memiliki pandangan yang sama, bahwa Kepala Sekolah berperan sebagai administrator dan pemimpin pendidikan serta menjalankan tugasnya untuk bertindak mengaktualisasikan kepemimpinan instruksional yang telah melekat pada status dan kedudukannya sebagai pengelola dan penyelenggara satuan pendidikan (4-10). Pada konteks tersebut Kepala Sekolah melaksanakan proses merencanakan, mengorganisasikan dan memimpin satuan pendidikan dalam pencapaian tujuan satuan pendidikan yang lebih berkualitas dan kompetitif, termasuk di dalamnya melakukan pendayagunaan seluruh sumber daya dalam ruang lingkup ekosistem pendidikan.

Pada konteks pengembangan kemampuan guru, berbagai tindakan peningkatan dan pemberdayaan telah dilaksanakan oleh Kepala Sekolah. Salah satunya adalah melakukan pendayagunaan

terhadap kemampuan dasar bagi para guru yang meliputi: (a) penguasaan atas kurikulum dan perangkat penjabarannya, (b) penguasaan materi setiap mata pelajaran yang diampunya, (c) penguasaan asesmen pembelajaran untuk melakukan pengukuran terhadap berbagai indikator dalam proses pembelajaran, (d) penciptaan komitmen guru atas tugas pokok dan fungsinya, serta (e) pembentukan disiplin para guru terhadap berbagai regulasi dan praktek kerja yang melekat pada dirinya (11). Beberapa tindakan yang sering dilaksanakan dalam pendayagunaan dan pengembangan kemampuan tersebut diantaranya melalui pengembangan kompetensi berkelanjutan (PKB), melaksanakan bimbingan profesionalisme, mengikutsertakan guru untuk mengikuti organisasi profesi dan melaksanakan penilaian kinerja guru sebagai bahan refleksi (12). Selain itu, para Kepala Sekolah mengikutsertakan para guru untuk berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) dalam rangka meningkatkan kompetensi guru melalui beragam pendekatan dan metode pelatihan (13).

Sementara(14) menjelaskan bahwa beberapa upaya yang dilaksanakan oleh Kepala Sekolah untuk mengembangkan kemampuan guru meliputi hal-hal berikut: (a) mengikutkan para guru dalam kegiatan pelatihan dan penataran, (b) meminta kepada para guru melaksanakan proses pembelajaran yang menarik dan variative, (c) melakukan pembinaan mental pada aspek etos kerja, komitmen, dan tanggungjawab pendidik, dan (d) memberdayakan komitmen dan konsensus untuk berdisiplin dalam melaksanakan proses pembelajaran baik

dalam ruang lingkup waktu maupun bahan kajian yang akan dijadikan materi pembelajaran. Dari beberapa hasil penelitian memperlihatkan bahwa peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan kemampuan guru memperlihatkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif (15-19).

Namun demikian, perwujudan implementasi tugas pokok dan fungsi Kepala Sekolah nampaknya belum sepenuhnya berhasil dalam mengembangkan kemampuan dasar guru. Beberapa data penelitian masih memperlihatkan adanya kurangberhasilan dalam ragam tindakannya. Seperti yang disampaikan oleh Asmarani (2014) dan Sennen (2017) menyatakan bahwa kerja dan kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran masih belum diimplementasikan secara maksimal.

Selain itu, diindikasikan bahwa guru belum sepenuhnya mengembangkan profesi dan kemampuan lainnya secara massip dan berkelanjutan pada iklim pembelajaran yang dilakukan. Sedangkan (22) menyatakan bahwa kompetensi Kepala Sekolah/ Madrasah dalam melaksanakan pembinaan terhadap para guru dalam mengembangkan berbagai kompetensinya masih memiliki keterbatasan. Sinyalemen lain dari kurangberhasilan perwujudan tugas pokok dan fungsi Kepala Sekolah diindikasikan dari suasana pelaksanaan proses pengajaran yang dilaksanakan guru-guru belum sepenuhnya memiliki dampak terhadap hasil belajar dan karakteristik siswa didik, belum terbentuknya adanya pemimpin pembelajaran yang mampu menggerakkan ekosistem pembelajaran dan uji kompetensi guru yang telah dilakukan hanya mencapai

nilai rata-rata di bawah standar kompetensi minimal (23). Bukti nyata kekurangberhasilan tersebut tergambar pada data Raport Pendidikan Tahun 2022 yaitu sebagai berikut: (a) kemampuan literasi siswa didik pada jenjang Sekolah Dasar hanya mencapai skor 61,53 yang berada pada kategori sedang, (b) kemampuan numerasi siswa didik pada jenjang sekolah dasar mencapai skor 46,67 berada pada kondisi sedang, (c) penanaman nilai-nilai profil Pelajar Pancasila (Karakter) siswa didik Sekolah Dasar mencapai skor 53,17, (d) iklim keamanan sekolah mencapai skor 68,18, (e) iklim kebinekaan sekolah mencapai skor 67,64, (f) iklim inklusivitas sekolah mencapai skor 55,39, dan (f) kualitas pembelajaran hanya mencapai skor 65,39 berada pada kondisi sedang (24).

Memperhatikan beberapa permasalahan sebagaimana tersebut di atas maka sangat diperlukan formulasi model praktik baik Kepala Sekolah dalam pengembangan kemampuan dasar guru pada satuan pendidikan sekolah dasar. Kajian dalam penelitian ini diharapkan dapat menyampaikan beberapa inisiasi tentang model praktik baik dimaksud.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini memanfaatkan metode kajian literatur yang termasuk ke dalam penelitian kualitatif, dimana peneliti mengandalkan berbagai sumber pustaka/literatur untuk memperoleh data berupa kata atau deskripsi (25). Rangkaian kegiatannya dimulai dari pengumpulan bahan pustaka, dibaca dan dicatat serta dikaji untuk kemudian melakukan pengolahan bahan penelitian. Bahan-bahan untuk pengolahan

penelitian berasal dari artikel jurnal, buku-buku, laporan penelitian serta berbagai artikel yang didapat dari situs-situs internet. Dengan menggunakan kajian literatur tersebut diharapkan dapat menginisiasi pembentukan kerangka model yang baru dengan cara mempertentangkan dan membandingkan kesimpulan-kesimpukan teoritis yang dibangun dengan teori-teori lain yang dijumpai dalam berbagai literatur (26,27).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu program peningkatan kualitas layanan pendidikan dan pembelajaran yang menjadi titik sentral adalah pemberdayaan kualitas guru. Sejumlah kegiatan telah dan sedang dilakukan seperti mengembangkan kompetensi melalui skema Sekolah Penggerak dan Guru Penggerak, mengembangkan platform identifikasi guru penggerak secara massal untuk selanjutnya dimobilisasi menggerakkan guru-guru lain. Di samping itu kegiatan lainnya adalah menyesuaikan dan mengutamakan standar nasional pendidikan untuk meningkatkan proses pembelajaran di ruang kelas serta indikator kinerja dan akuntabilitas guru serta mendorong guru untuk mengubah strategi pembelajaran yang berlandaskan paradigma pengajaran (*teaching*) menjadi strategi pembelajaran kreatif berlandaskan paradigma pembelajaran (*learning*) yang berpusat pada siswa didik (28). Akhir dari kegiatan tersebut dapat mewujudkan guru yang memiliki integritas, kreatif dan inovatif, berinisiatif, pembelajar, terlibat aktif dalam pengembangan pendidikan dan proses pembelajaran serta bekerja dengan tulus ikhlas dan penuh

dedikasi. Implikasi dari beragam kegiatan tersebut diwujudkan dalam peningkatan profesionalisme bagi guru baik pada aspek pola pikir maupun budaya kerja.

Diantara sejumlah pemegang otorisasi dalam peningkatan profesionalisme guru tersebut salah satunya Kepala Sekolah melalui platform kepemimpinan pendidikan yang berorientasi kepada kepemimpinan instruksional. Melalui kepemimpinan seperti ini diharapkan Kepala Sekolah dapat bertindak sebagai pemimpin instruksional, pendamping bagi guru dan memberikan dukungan bagi terjadinya komunitas pembelajar di satuan pendidikan. Pada konteks lainnya, platform kepemimpinan instruksional tersebut dapat menjaga kinerja guru secara lebih efektif serta memberikan umpan balik yang konstruktif bagi para guru (28). Tidak berlebihan apabila kepemimpinan instruksional diasumsikan sebagai: (a) navigasi dalam pengelolaan guru dalam kondisi saat ini menuju kondisi yang lebih kreatif, inovatif dan produktif, (b) bangunan yang menjadi mediasi perubahan kemampuan, (c) reformasi guru dan (d) penyediaan lingkungan pendukung dan sumber daya bagi perubahan segala kemampuan guru.

Pratama et al. (2020) menyampaikan beberapa prakarsa mengenai kepemimpinan instruksional tersebut, yaitu sebagai berikut: *Pertama*, mengembangkan diri dan orang lain dengan cara memperlihatkan kebiasaan refleksi untuk pengembangan diri secara mandiri (*self-regulated learning*), memberdayakan kemampuan warga sekolah dalam upaya meningkatkan mutu belajar siswa didik (*facilitating, coaching, mentoring*), berperan serta dalam organisasi

kepemimpinan sekolah dan komunitas lainnya guna pengembangan karier serta memperlihatkan kematangan moral, emosi dan spiritual sehingga dapat berperilaku sesuai dengan norma dan nilai-nilai yang diberlakukan (*integrity*). *Kedua*, memimpin pembelajaran melalui beragam tindakan diantaranya memimpin upaya membangun lingkungan belajar yang berpusat pada siswa didik, memimpin perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran yang berpusat pada siswa didik, memimpin refleksi dan perbaikan mutu proses pembelajaran yang berpusat pada siswa didik serta melibatkan orang tua sebagai pendamping dan sumber belajar di satuan pendidikan. *Ketiga*, memimpin manajemen sekolah dengan mengelola usaha-usaha mewujudkan visi dan misi satuan pendidikan menjadi budaya belajar yang berpihak pada siswa didik serta mengelola program sekolah yang memiliki dampak pada siswa didik. Terakhir, memimpin pengembangan sekolah melalui pengelolaan pengembangan sekolah untuk mengoptimalkan proses belajar siswa didik dan relevan dengan kebutuhan komunitas sekitar sekolah serta pelibatan orang tua dan komunitas dalam pembiayaan dan pengembangan satuan pendidikan.

Berkesesuaian dengan pernyataan tersebut dapat digambarkan bahwa esensi dari kepemimpinan instruksional merupakan tindakan dan aktifitas kepala sekolah sebagai pengelola nilai-nilai dalam pencapaian visi dan misi satuan pendidikan. Dalam kaitan tersebut, kepala sekolah bertindak memberikan inspirasi dan berkolaborasi dengan guru-guru yang dikelolanya sehingga layanan pendidikan dan pembelajaran pada satuan pendidikan tersebut mendapatkan

keunggulan yang berkualitas. Pada sisi ini, Kepala Sekolah mempunyai peran strategis yang harus mampu memberikan dorongan munculnya keinginan dan inisiatif yang kuat dan percaya diri kepada para guru untuk melakukan tugas pokok dan fungsinya serta memberikan bimbingan dan memberikan arahan kepada para guru agar memiliki inspirasi dalam pencapaian tujuan pembelajaran. Dengan kata lain Kepala Sekolah berperan penting dalam proses reformasi guru untuk melakukan perubahan berbagai kapabilitas yang melekat pada guru sehingga terjadi peningkatan praktik pembelajaran yang lebih kompetitif. Esensi lainnya dalam kepemimpinan instruksional adalah menghadirkan Kepala Sekolah untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru dalam meningkatkan proses pembelajaran baik pada aspek manajerial, komunikasi, refleksi dan keterhubungan tanggung jawab dalam pencapaian visi dan misi satuan pendidikan (3,30–33).

Konteks yang beririsan dengan esensi kehadiran kepala sekolah tersebut lebih menekankan kepada beberapa dimensi, meliputi: (a) pembelajaran sekolah yang komprehensif yang terkait dengan penciptaan lingkungan belajar yang berkolaborasi, pembuatan keputusan tentang tujuan sekolah, keterlibatannya dalam perencanaan pembelajaran serta berpartisipasi aktif dalam pengembangan dan peningkatan kapasitas guru, (b) pengembangan visi dan misi sekolah melalui penggunaan keterampilan komunikasi yang efektif, pengembangan NSPK (norma, standar, prosedur dan kriteria) dan pembuatan standar pelayanan minimal (SPM) serta pelibatan seluruh guru untuk

merealisasikan visi dan misi sekolah yang berorientasi pada proses pembelajaran yang berkualitas, (c) menjadi pemimpin instruksional dengan menginisiasi pembelajaran berbasis kebutuhan siswa didik (berdiferensiasi), pengembangan profesional guru dalam peningkatan kapasitasnya serta melaksanakan penilaian kerja dan refleksi bagi guru-guru yang dibinanya, dan (d) pengelolaan sekolah yang terkait dengan penanganan komitmen dan disiplin para guru, pengalokasian sumber daya untuk pendayagunaan guru-guru, pemeliharaan fasilitas dan sumber daya sekolah serta menciptakan kolaborasi yang saling menguntungkan dalam tata kelola layanan pendidikan dan pembelajaran pada satuan pendidikan tersebut (34,35).

Pemikiran ini mengharuskan Kepala Sekolah untuk mempunyai beberapa hal, diantaranya: (a) strategi yang cerdas yang dapat mengembangkan profesionalitas guru di satuan pendidikannya, (b) strategi yang tepat untuk memberdayakan guru melalui kerjasama serta memberikan peluang yang cukup luas kepada guru untuk mengembangkan kemampuan profesinya dalam berbagai aktifitas dan tindakan yang dapat menunjang pencapaian tujuan pembelajaran, (c) melaksanakan pengawasan dan pengendalian dalam peningkatan kinerja guru, (d) kemampuan memberikan arahan dan petunjuk bagi peningkatan kemampuan guru, (e) strategi yang tepat dalam pembuatan gagasan serta pengembangan model-model pembelajaran yang inovatif, (f) kemampuan dalam memberikan motivasi yang lebih kuat dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi keguruannya serta (g) memiliki figure teladan

yang dapat dijadikan contoh bagi para guru dalam lingkungan pembinaannya (3).

Implikasi dari pemikiran di atas mendorong terbentuknya beberapa ragam model platform praktik baik Kepala Sekolah dalam mengelola peningkatan kemampuan dasar guru pada satuan pendidikan Sekolah Dasar. Model praktik baik tersebut merupakan suatu strategi manajerial dalam nuansa yang lebih progresif guna pendayagunaan dan pengembangan kapasitas dan kapabilitas guru. Praktik baik yang dijalankan Kepala Sekolah secara substansi berada pada tahapan penyadaran, tahapan pengkapasitasan dan tahapan pendayaan.

Tahapan penyadaran diharapkan dapat membuka keinginan dan kesadaran guru tentang kondisinya saat ini, yang pada gilirannya adanya keperluan memperbaiki kondisi kemampuan untuk dapat ditingkatkan. Pada tahap ini dilaksanakan upaya penumbuhan kerangka kerja yang meliputi wewenang, rasa percaya diri dan kemampuan, keyakinan, kesempatan, tanggung jawab dan dukungan. Sedangkan pada tahap pengkapasitasan merupakan tahap transformasi kemampuan berupa wawasan pengetahuan, kecakapan, keterampilan agar memiliki keterbukaan sehingga dapat mengambil peran dalam mewujudkan implementasi tugas pokok dan fungsinya. Di tahap ini terjadinya pembinaan tertib administrasi, mutu keahlian/profesionalisme serta pengembangan karir yang terangkum didalamnya loyalitas, hubungan kerja, moral dan semangat kerja, disiplin kerja serta pemenuhan mental spiritual. Selanjutnya pada tahap pendayaan merupakan upaya peningkatan kemampuan

intelektual, kecakapan, keterampilan sehingga terbentuk inisiatif dan kemampuan inovatif untuk mengantarkan pada nilai-nilai kemandirian dan produktifitas. Kemandirian tersebut akan ditandai oleh kemampuan untuk membentuk inisiatif, melahirkan kreasi-kreasi dan melaksanakan inovasi-inovasi di dalam lingkungan satuan pendidikan (33,36,37).

Pada sisi lainnya juga diharapkan substansi model praktik baik Kepala Sekolah memperlihatkan adanya esensi hubungan Kepala Sekolah-Guru untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan dan dukungan dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pembelajaran pada satuan pendidikan. Sangat disadari bahwa terealisasinya praktik baik Kepala Sekolah tersebut sangat diperlukan komitmen dari kedua belah pihak melalui penyamaan persepsi dan arah yang sama guna pencapaian tujuannya (Snae et al., 2016; Utomo et al., 2019; Yohamir et al., 2016).

Menurut Bredeson & Johanson (2000); Clark et al. (2009); Dimmock & O'Donoghue (1997); and Rowland (2017) bahwa kerangka model praktik baik Kepala Sekolah meliputi hal-hal sebagai berikut: *Pertama*, Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran yang terdiri atas empat peran kunci, yaitu: (a) pelayan, (b) role-model, (c) tenaga ahli dan (d) pemimpin instruksional. Kepala sekolah sebagai pelayan memiliki beberapa kegiatan utama meliputi hal-hal berikut: (a) melaksanakan tatakelola layanan pendidikan dan pembelajaran dengan cara menginisiasi pengembangan profesional para guru dan menjadikan proses pembelajaran menjadi bagian yang integral dari kebutuhan siswa didik. Pada konteks

tersebut juga terdapat aktifitas dan tindakan melayani seluruh kebutuhan guru dan siswa didik dalam pengembangan kapasitas dan kapabilitasnya serta menjaga tetap fokus agar proses pembelajaran disesuaikan dan berorientasi pada pendekatan berbasis kebutuhan. Di luar itu juga, Kepala Sekolah selalu memiliki komitmen dan daya tanggap terhadap kegiatan transformasi dan reformasi pembelajaran sehingga berdampak pada produktivitas ekosistem satuan pendidikan yang dikelolanya.

Kepala Sekolah sebagai role-model terkait dengan sikap keteladanan yang diperlihatkan pada praktek pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sehari-hari. Dalam hal ini, Kepala Sekolah berusaha untuk menciptakan hubungan baik dengan guru, menumbuh-kembangkan pola sikap, pola perilaku dan pola tindak yang lebih positif dan produktif untuk mencapai keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan dan proses pembelajaran. Role model yang dijadikan orientasi dasar bagi pendayagunaan guru adalah pada sisi kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan professional yang dapat dijadikan patokan dalam melakukan berbagai tindakan dan aktifitas. Pada konteks tersebut bagaimana seorang Kepala Sekolah memberikan contoh nyata bagi guru dalam fungsinya sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator* (EMASLIM).

Kepala Sekolah sebagai seorang ahli (*expert*) terkait dengan kepemilikan kompetensi dan keahlian dalam memberikan daya dukung kepada para guru dalam pengembangan profesinya. Pada sisi ini, Kepala Sekolah berusaha untuk membangun dan mengkomunikasikan praktek nyata dari

peran dan tugasnya pada aspek manajerial, pengembangan kewirausahaan dan kegiatan supervisi (manajerial dan akademik). Termasuk di dalamnya adalah memberikan bantuan kepada guru untuk melakukan modifikasi dan diversifikasi kurikulum serta melakukan adaptasi untuk disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Memodifikasi bahan kajian dan materi pembelajaran adalah salah contoh nyata dari praktik baik Kepala Sekolah. Lebih jauhnya, kompetensi Kepala Sekolah yang terdiri atas kompetensi kepribadian, supervisi, sosial, kewirausahaan dan manajerial dapat didaur ulang secara produktif oleh guru yang dikelolanya.

Sementara itu, berkaitan dengan Kepala Sekolah sebagai pemimpin instruksional pada dasarnya terpusat pada empat dimensi, yaitu: (a) perencanaan dan pengelolaan proses pembelajaran dari suasana pembelajaran yang statis menuju proses pembelajaran yang kreatif, inovatif dan variatif, (b) membangun dan mengkomunikasikan proses pembelajaran kearah suasana pembelajaran berdasarkan pendekatan berdiferensiasi (kebutuhan), (c) menciptakan proses pembelajaran transformatif dan berdasarkan kebutuhan siswa didik, dan (d) penyediaan keahlian, struktur dan lingkungan serta sumber daya untuk mendukung proses transformasi pembelajaran. Selain itu, Kepala Sekolah dapat menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), serta mendorong motivasi dan minat belajar dan mampu memberdayakan potensi siswa didik. Pada konteks tersebut, Kepala Sekolah mendorong guru untuk mengubah strategi pembelajarannya yang berlandaskan

paradigma pengajaran (*teaching*) menjadi strategi pembelajaran kreatif berlandaskan pemelajaran (*learning*), berpusat pada peserta didik dan mendorong peserta didik untuk saling berinteraksi dan berkolaborasi. Selanjutnya, membina guru agar dapat mengkonstruksi pembelajaran yang memperhatikan kebutuhan dan karakteristik masing-masing siswa didik (normal, remedial dan pengayaan).

Kedua, Kepala Sekolah bertindak sebagai pencipta lingkungan belajar dan yang di dalamnya terdapat tiga peran utama yaitu: (a) komunikator, (b) pendukung dan (c) manajer. Pada posisinya sebagai komunikator (penghubung), Kepala Sekolah banyak melaksanakan interaksi dan komunikasi dengan para guru untuk mensosialisasikan, mendisseminasikan dan menginternalisasikan berbagai kompetensi (kepribadian, pedagogik, profesional dan sosial) yang harus diimplementasikan oleh guru. Sebagai komunikator yang baik, Kepala Sekolah memberikan kesempatan kepada guru melaksanakan dialog terbuka dalam pengembangan profesionalnya. Pada konteks tersebut, dilakukannya refleksi kritis menjadi pembicaraan utama antara Kepala Sekolah dan guru. Di samping itu, Kepala Sekolah juga dapat melakukan aktivitas sebagai inovator (menjalin hubungan yang harmonis dengan para guru dalam mengkonstruksi dan merasionalisasikan inovasi pembelajaran terbaru dalam proses pembelajaran) serta menjadi motivator yang bersahabat dan ramah terhadap guru dalam upaya memberikan rangsangan dan stimulan sehingga para guru dapat memberdayakan dirinya untuk memiliki berbagai kompetensi yang diperlukan (kepribadian, pedagogik,

profesional dan sosial).

Kepala Sekolah sebagai pendukung lebih dititikberatkan pada tindakannya untuk memberikan dukungan (*supporting*) kepada guru baik berupa pemberian fasilitas maupun dukungan pembiayaan (dukungan profesional, psikologis dan emosional) dalam melaksanakan kegiatan pembinaan keprofesian berkelanjutan (PKB). Dalam hal ini, praktek nyata yang sering dilaksanakan Kepala Sekolah adalah membina kemampuan profesional guru sehingga guru tersebut semakin terampil dalam pengelolaan proses pembelajaran dan pencapaian tujuan instusional satuan pendidikan. Fungsi utama dalam perannya sebagai pendukung adalah merealisasikan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka melaksanakan pembinaan dan pengembangan kerjasama antar personal sehingga secara bersama-sama kearah pencapaian tujuan institusional satuan pendidikan melalui kesediaan melaksanakan tugas pokok dan fungsi guru secara bersungguh-sungguh yang disertai tanggung jawab profesional. Praktik baik sebagai pendukung dapat menciptakan suasana dan iklim sekolah yang lebih kondusif dan edukatif.

Praktik baik yang lebih populis dilaksanakan Kepala Sekolah adalah bertindak sebagai manajer. Dalam posisinya seperti itu, Kepala Sekolah bertindak untuk mengaktualisasikan fungsi-fungsi manajerial yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian dalam pembinaan profesional berkelanjutan (PKB) guru. Selain itu, mereka juga bertindak mengendorse pengelolaan sumber daya pembinaan profesional guru, menginisiasi

dan mengadaptasi strategi pembelajaran untuk kepentingan peningkatan mutu pembelajaran, melaksanakan berbagai kerjasama dengan banyak lembaga dan komunitas untuk mendukung PKB serta berusaha merealisasikan pencapaian tujuan dalam pembinaan professional guru. Pada konteks tersebut, Kepala Sekolah memberdayakan Manajemen Mutu Terpadu dalam pembinaan professional para guru untuk melaksanakan refleksi kritis dalam perwujudan tugas pokok dan fungsi guru dalam pelaksanaan sehari-hari. Selain itu, melaksanakan pengaturan, pengawasan, dan pengendalian atas berbagai aktifitas yang dilakukan para guru melalui berbagai pendekatan baik secara individual, kolegal maupun klinis. Pada konteks tersebut, praktik nyata yang dilaksanakan Kepala Sekolah lebih ditekankan pada aspek administrator, manager dan supervisor (34,36).

Essensi praktik baik kepala sekolah sebagai pencipta lingkungan belajar pada dasarnya lebih diorientasikan kepada beberapa aktivitas seperti: (a) berperilaku sebagai saluran komunikasi, (b) bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilaksanakan para guru, (c) melaksanakan harmonisasi dan sinkronisasi dari berbagai kegiatan dan kegiatan di satuan pendidikan, (d) mediator dan fasilitator dalam pengembangan professional berkelanjutan, (e) melaksanakan kerjasama dan kolaborasi dalam pembinaan professional guru, (f) menciptakan suasana dan iklim sekolah yang kondusif untuk berkembangnya pelaksanaan tugas pokok dan fungsi guru lebih kondusif dan komprehensif, dan (g) memberikan perhatian penuh kepada guru dan peserta didik serta tanggap terhadap berbagai

kebutuhan guru dan siswa didik tersebut (44).

Praktik baik yang dijalankan oleh Kepala Sekolah baik sebagai pemimpin pembelajaran maupun sebagai pencipta lingkungan belajar dapat mengkonstruksi guru menjadi *professional vitality* yang terdiri atas *passion, vigor, facility and satisfaction*. *Passion* dalam pengertian memiliki gairah bekerja yang sangat tinggi untuk pencapaian tujuan satuan pendidikannya. *Vigor* dalam arti mempunyai kemampuan sikap, kemampuan pengetahuan dan keterampilan teknis. *Facility* artinya memiliki kecerdasan kepemimpinan dan pengambilan keputusan. *Satisfaction* dimaknakan mempunyai kesenangan dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi guru (45).

Lebih jauh, bahwa model praktik baik Kepala Sekolah dapat menciptakan nilai (create value) baik nilai sikap, pengetahuan dan keterampilan yang akan menjadi kompetensi para guru maupun nilai yang berkaitan dengan menghasilkan kinerja yang lebih optimal dalam proses pembelajaran dan pendidikan sehingga memiliki daya saing dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai guru. Praktik baik Kepala Sekolah akan membangun tiga kompetensi, yaitu kompetensi inti (*core competency*), kompetensi penunjang (*supporting agency*) dan kompetensi spesifik (*spesifik competency*). Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat Republik Indonesia (2009), Rakhmah W et al. (2019), dan Sulistiono et al. (2017) menegaskan bahwa kompetensi inti adalah keterampilan, pengetahuan dan kecakapan yang dibutuhkan agar mampu melaksanakan tugas-tugas jabatan secara minimal dengan

tingkat kesalahan yang kecil. Kompetensi penunjang adalah keterampilan, pengetahuan dan kecakapan dalam hal mental dan pembelajaran, ekspresi kualitas personal, kecakapan bekerjasama dengan orang dan teknologi informasi sehingga akan memberikan impresi berlebih pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Sedangkan kompetensi spesifik merupakan keterampilan, pengetahuan dan kecakapan dalam menangani dan memahami materi dan proses beragam obyek yang terkait dengan tugas pokok dan fungsinya.

Berkelindan dengan pernyataan tersebut di atas, praktik baik dimaksud dapat membangun kemampuan dasar guru. Hartawati et al. (2023) menjelaskan bahwa kemampuan dasar guru pada dasarnya dititikberatkan kepada penguasaan kurikulum dan perangkat penjabarannya, penguasaan materi setiap mata pelajaran, penguasaan metode dan teknik penilaian, komitmen guru terhadap tugasnya dan disiplin. Penguasaan guru terhadap kurikulum dan perangkat penjabarannya terkait kompetensi guru untuk mengetahui cakupan bahan kajian, tata urutan penyajian, dan porsi waktu yang diperlukan. Selain itu, guru juga hendaknya mempunyai pengetahuan dan pemahaman pengimplementasian kurikulum dalam program tahunan, program semester, persiapan pembelajaran dan strategi pembelajaran yang aktif, kreatif, edukatif dan menyenangkan sehingga silabi dan bahan kajian dapat terserap oleh siswa. Guru yang berhasil dalam proses pembelajaran adalah guru yang memiliki kemampuan untuk mewujudkan capaian pembelajaran (CPL) sebagaimana dirumuskan dalam kurikulum.

Penguasaan materi setiap mata pelajaran diartikan sebagai kemampuan guru untuk menguasai bahan kajian atau materi pembelajaran seluruh mata ajar yang diimplementasikan pada semua kelas di satuan pendidikan Sekolah Dasar sehubungan tugas pokok dan fungsinya sebagai guru kelas. Berkaitan dengan penguasaan metode dan teknik penilaian dititikberatkan kepada kemampuan dan kecakapan untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan menggunakan metode dan media yang sesuai dengan bahan kajian, tujuan dan pokok bahasan yang diajarkannya. Dalam hubungan ini, guru yang cakap adalah guru yang menguasai setiap metode sehingga para siswa termotivasi dan semangat untuk terus belajar. Sedangkan kemampuan dalam penguasaan teknik penilaian dapat diartikan sebagai kecakapan guru dalam mendapatkan umpan balik atas pelaksanaan proses pembelajaran yang dilakukannya termasuk untuk mengetahui kemajuan siswa didik atas proses pembelajaran yang telah dituntaskannya. Sedangkan yang dimaksud dengan komitmen guru terhadap tugasnya terkait dengan rasa cintanya untuk tetap semangat merealisasikan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengajar, pendidik dan pembimbing para siswa. Pada konteks disiplin merupakan kemampuan guru memberikan keteladanan untuk bersikap taat dan patuh terhadap norma-norma yang dipercaya dan menjadi tanggungjawabnya. Wujud disiplin adalah konsisten dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai guru (11).

Dengan menerapkan praktik-praktik baik tersebut diharapkan para Kepala Sekolah dapat dapat membangun

kemampuan dasar guru. Peran utama Kepala Sekolah adalah menciptakan norma, standar, prosedur dan kriteria (NSPK) yang akan menjadi budaya kerja di satuan pendidikan dan nilai-nilai yang berkaitan dengan menghasilkan kinerja yang optimal, produktif dan kompetitif.

KESIMPULAN

Kepala Sekolah dalam mengelola dan menyelenggarakan satuan pendidikan Sekolah Dasar perlu mengupayakan praktik-praktik baik. Beberapa praktik baik yang harus diterapkan dan diapresiasi dalam pembentukan kemampuan dasar guru, diantaranya adalah: (a) Kepala Sekolah bertindak sebagai pemimpin pembelajaran yang terkait dengan perannya sebagai pelayan, role-model, tenaga ahli dan pemimpin instruksional, dan (b) Kepala Sekolah bertindak sebagai pencipta lingkungan belajar yang berkenaan dengan tiga peran kunci dalam pengelolaan pembelajaran yaitu bertindak komunikator, pendukung dan manajer. Dengan praktik baik tersebut diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas dan memberdayakan guru untuk kepentingan peningkatan kualitas pembelajaran. Di sisi lainnya dapat mengkonstruksi guru menjadi SDM yang *professional vitality* yang terkait dengan *passion, vigor, facility dan satisfaction* guru tersebut.

Praktik baik tersebut dapat membangun tiga kompetensi, yaitu kompetensi inti (*core competency*), kompetensi penunjang (*supporting agency*) dan kompetensi spesifik (*spesifik competency*) yang pada gilirannya guru akan memiliki kecakapan dasar yang lebih

menekankan pada penguasaan kurikulum dan perangkat penjabarannya, penguasaan materi setiap mata pelajaran, penguasaan metode dan teknik penilaian, komitmen guru terhadap tugasnya dan disiplin.

DAFTAR PUSTAKA

1. Rochaendi E. Kompetensi Kepala Sekolah dan Kompetensi Pengawas Sekolah. In: Tambunan TS, editor. Supervisi Pendidikan. Bandung: Media Sains Indonesia; 2020. p. 151–74.
2. Cahyono Y, Priyadi J, Basuki T. Kepemimpinan Perubahan. Sary IR, Samsuri, Syarifuddin, editors. Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan; 2019.
3. Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah. Panduan Kerja Kepala Sekolah. Jakarta: Ditjen Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan; 2017.
4. Rusmawati, Suryana E, Harapan E. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) di Kabupaten Banyuasin. Studi Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. 2020;2(1):75–92.
5. Yuliani T, Kristiawan M. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membina Kompetensi Sosial (Pelayanan Prima) Tenaga Administrasi Sekolah. Jurnal Manajemen, Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan. 2016;1(2): 122–32.
6. Maemunah, Maryani S, Sakban A, Syaharuddin, Herianto A, Setiawan I. Pendidikan dan Latihan Penguatan

- Dimensi Kompetensi Kepala Sekolah Di Kota Mataram. *Journal of Character Education Society*. 2020;3(1):1–7.
7. Safitri A, Yusiyaka RA. Pengelolaan Diklat Penguatan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Kompetensi Sekolah (Studi Kepala Sekolah SDN Di Kabupaten Sukabumi). *Jurnal Obor Penmas*. 2020;3(1):203–13.
 8. Mukhtar. Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada SMP Negeri Di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala*. 2015;3(3):103–17.
 9. Pujiyanto, Arafat Y, Setiawan AA. Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Air Salek. *Journal of Education Research*. 2020;1(2): 106–13.
 10. Das StWH, Halik A. Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dan Relasinya terhadap Profesionalisme Guru. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia; 2021.
 11. Hartawati ER, Ma'mun S, Rochaendi E. Upaya Meningkatkan Kinerja Guru melalui Kegiatan Supervisi Kelas dalam Proses Pembelajaran pada Satuan Pendidikan SMP. *Ide Guru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*. 2023;8(3): 754–62.
 12. Pusat Penelitian Kebijakan Balitbang dan Perbukuan Kemdikbudristek. Penguatan Regulasi Untuk Mendorong Peningkatan Kompetensi Guru Dalam Jabatan Secara Berkelanjutan. *Risalah Kebijakan*. 2021;15.
 13. Sisdiana E, Noor IH, Sofyatiningrum E, Martini AID, Sudarmaji A. Penguatan K o m p e t e n s i G u r u . Mengimplementasikan Kurikulum melalui KKG-MGMP Jenjang Dikdas. Subijanto, Wirda Y, Listiawati N, editors. Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan, Badan Penelitian dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan; 2018.
 14. Utomo SAW. Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru (Studi Kasus di SMA Muhammadiyah 7 Yogyakarta). *Jurnal Educen*. 2017; 1(1):111–27.
 15. Asmui, Sudirman, Sridana. Peran Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*. 2019;4(1):61–6.
 16. Yuliawati, Enas. Implementasi Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. *IJEMAR: Indonesian Journal of Education Management and Administration Review*. 2018;2(2): 318–24.
 17. Rasidi, Istiningsih G, Purwandari S. Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Instructional Leadership SD Negeri Berpotensi Bencana di Kabupaten Magelang. *Holistika: Jurnal Ilmiah PGSD*. 2017;1(1):46–56.
 18. Amiruddin. Upaya Kepala Sekolah dalam Membangun Kompetensi Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan pada SMA Negeri di Kota Banda Aceh. *Dayah: Journal of Islamic Education*. 2018;1: 182–204.
 19. Wasono MPJ. Pengaruh Peran Kepala Sekolah dan Kompetensi Profesional

- Terhadap Pengembangan Karir Guru SMP Negeri. *Inopendas: Jurnal Ilmiah Kependidikan*. 2019;2(2):90–107.
20. Asmarani N. Peningkatan Kompetensi Profesional Guru Di Sekolah Dasar. *Bahana Manajemen Pendidikan*. 2014;2(1):503–12.
21. Sennen E. Problematika Kompetensi dan Profesional Guru. In: *Seminar Nasional HDPGSDI Wilayah IV Tahun 2017*. *Jurnal Pedagogika*; 2017. p. 16–21.
22. Dawson G, Adhi Wibawa GN, Tarunasayoga T, Rimbasmaja R. Studi Dasar tentang Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah dan Pengawas Sekolah/Madrasah. Jakarta: Program Kemitraan untuk Pengembangan Kapasitas dan Analisis Pendidikan (ACDP); 2013.
23. Ditjen GTK Kemendikbudristek Republik Indonesia. *Rencana Strategis Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Tahun 2020-2024*. Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kemendikbud Republik Indonesia; 2020.
24. Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi Republik Indonesia. <https://raporpendidikan.kemdikbud.go.id>. 2022. Rapor Pendidikan.
25. Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. 10th ed. Bandung: Alfabeta; 2014.
26. Marzali A. Menulis Kajian Literatur. *Jurnal Etnosia*. 2016;1(2):27–36.
27. Adlini MN, Dinda AH, Yulinda S, Chotimah O, Merliyana SJ. Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*. 2022;6(1):973–80.
28. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2020-2024*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia; 2020.
29. Pratama P, Syahril I, Chodidjah I, Tirtowaluyo I, Muhamad BS, Tim Peneliti Program TASS. *Naskah Akademik Model Kompetensi Kepemimpinan Sekolah*. Jakarta; 2020.
30. Ulya W. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*. 2019;8(2):1–7.
31. Mestry R, Singh P. Continuing professional development for principals: a South African perspective. *S Afr J Educ*. 2007;27(3):477–90.
32. Clark D, Martorell P, Rockoff J. *School Principals and School Performance*. Washington, D.C.; 2009 Dec. Report No. 38.
33. Naidoo B, Perumal J. Female principals leading at disadvantaged schools in Johannesburg, South Africa. *Educational Management Administration & Leadership*. 2014 Oct 3;1-17.
34. Nasreen A, Odhiambo G. The Continuous Professional Development of School Principals: Current Practices in Pakistan. *Bulletin of Education and Research*. 2018;40(1):245-66.
35. Mathibe I. The professional development of school principals. *S Afr J Educ*. 2007;27(3):523-40.
36. Farah AI. *School Management: Characteristics of Effective Principal*. *Global Journal Of Humam Social Science Linguistics & Education*. 2013;13(13):13–6.

37. Sulistiyani. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu; 2019.
38. Yohamir, Rimy Y, Artharina FP. Peningkatan Kualitas Pembelajaran Program Kepala Sekolah Pembelajar Tahun 2016. 1st ed. Purwanti YD, editor. Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan; 2016.
39. Snae YDI, Budiati AC, Heriati T. Supervisi Akademik Program Kepala Sekolah Pembelajar Tahun 2016. 1st ed. Satori J, editor. Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan; 2016.
40. Utomo, Marhayuni F, Sisar S. Suplemen Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah. Pengembangan Sekolah Berdasarkan 8 SNP. Sulistiyowati LF, Satori D, Sary IR, editors. Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan; 2019.
41. Dimmock C, O'Donoghue T. Innovative School Principals and Restructuring. London: Routledge; 1997.
42. Rowland C. Principal Professional Development New Opportunities for a Renewed State Focus. Washington, DC: American Institutes for Research; 2017.
43. Bredeson P V., Johanson O. The School Principal's Role in Teacher Professional Development. *Journal of In-Service Education*. 2000;26(2):385–401.
44. Sulistiono AA, Subijanto, Jakaria Y, Perdana NS, Siswantari, Sory A, et al. Pengelolaan Tenaga Kependidikan: Profesi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah. Subijanto, Jakaria Y, editors. Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan Badan Penelitian dan Pengembangan, Kemendikbud; 2017.
45. Rochaendi E, Wahyudi A, Arifin AS, Salim A. Penerapan Model Kirkpatrick Dalam Mengevaluasi Pelaksanaan Diklat Penguatan Kepala Sekolah Melalui Daring Dari Perspektif Pengajar. *Literasi*. 2021;XII(2):59–76.
46. Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat Republik Indonesia. Modul Kepemimpinan Buat Kepala Sekolah/Madrasah. Memimpin Secara Transparan dan Akuntabel. Jakarta: Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat Republik Indonesia, Departemen Pendidikan Nasional, dan Departemen Agama dengan USAID; 2009.
47. Rakhmah W DN, Noor IH, Hermawan IKD, Zamjani I. Model Penguatan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah. Mahdiansyah, Winingsih LH, Wirda Y, editors. Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan, Badan Penelitian dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan; 2019.