

MAKALAH

PROFESIONALISASI JABATAN KEPALA SEKOLAH

MILIK PERPUSTAKAAN IKIP PADANG	
DITERIMA TGL. :	11. Agust. 1998
SUNBER / HANGA :	K /
KOLEKSI :	K
NO. INVENTARIS :	784/18/98 - P.2 (2)
KLASIFIKASI :	371.201 2. Ks p:2

Oleh

Drs. Irsyad, M.Pd.

Disampaikan dalam Diskusi Profesional
Jurusan Administrasi Pendidikan FIP IKIP Padang
Tanggal 28 April 1995

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
IKIP PADANG 1995**

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

PROFESIONALISASI JABATAN KEPALA SEKOLAH *)

Oleh : Irsyad **)

Banyak pendapat mengatakan bahwa keberhasilan pendidikan di suatu sekolah terutama terletak di atas pundak kepala sekolah. Pekerjaan kepala sekolah tidak berbeda secara garis besarnya apabila dibandingkan dengan pekerjaan setiap manajer suatu kantor atau pabrik industri. Ia bertanggung jawab bagi produksi suatu tingkat kemampuan yang diinginkan di antara para siswa. Ia harus mengorganisasi sekolah dan memeriksa bahwa kegiatan yang dilaksanakan efektif atau tidak. Ia memiliki tanggung jawab terhadap semangat personil dan juga terhadap aspirasi masyarakat lingkungannya. Ia adalah seorang manajer suatu organisasi yang kompleks, dan jelas setiap manajer dituntut untuk mampu melakukan tugas kepengawasan yang efektif. Seluruh keberhasilannya bergantung pada keterampilan dalam menjalankan tugasnya selaku seorang manajer profesional. Sehubungan dengan ini muncul suatu pertanyaan yang perlu dibahas secara lebih mendalam, yaitu : apakah "profesi" itu? Apakah ciri-cirinya? Seberapa jauh profesionalisasi pekerjaan-pekerjaan telah mempengaruhi pekerjaan kepala sekolah? Apakah hal-hal yang mendahuluinya?

*) Disampaikan dalam diskusi profesional jurusan Administrasi Pendidikan FIP IKIP Padang, 28 April 1995.

**) Staf Pengajar jurusan Administrasi Pendidikan FIP IKIP Padang.

Bahasan berikut akan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas.

A. Profesi, dan Profesionalisasi

1. Pengertian Profesi

Sebagai titik tolak dalam menjelaskan profesi, berikut ini dikutip pendapat yang dikemukakan oleh McCully (1969) yaitu :

"... a vocation, in which professed knowledge of some departement of learning or science is used in its aplication to the affairs of others or in the practice of an art founded upon it" (Buku II Modul Akta V, 1984).

Di dalam definisi ini tersirat pengertian bahwa di dalam suatu pekerjaan profesional dipergunakan teknik serta prosedur yang bertumpu pada landasan intelektual yang secara sengaja harus dipelajari, dan kemudian secara langsung dapat diabdikan bagi kepentingan orang lain.

Selanjutnya, seorang pekerja profesional dapat dibedakan dari seorang yang bekerja sebagai teknisi. Hal ini terjadi karena di samping sama-sama menguasai sejumlah teknik serta prosedur kerja tertentu, maka seorang pekerja profesional juga dituntut memiliki filosofi yang mantap di dalam menyikapi serta melaksanakan pekerjaannya.

Dilihat dari ruang lingkup serta fungsi seorang pekerja profesional seperti yang diuraikan di atas, maka pengertian profesi tersebut terhadap tugas kepala sekolah

Profesi ialah istilah yang merupakan suatu model bagi konsepsi pekerjaan yang sangat diinginkan, dicitakan. Istilah ini dipakai sebagai kerangka acuan bagi usaha suatu pekerjaan dalam meningkatkan statusnya, serta ganjaran dan kondisi bekerjanya.

Profesi telah dirumuskan dalam sejumlah definisi yang berlainan. Namun demikian, substansinya tidak banyak berbeda. Misalnya, Everett Hughes (1951) menjelaskan bahwa istilah profesi merupakan "...suatu simbol dari suatu konsep yang diharapkan dari suatu pekerjaan dan selanjutnya menjadi pekerjaan itu sendiri" (Sahertian, 1990). Dengan kata lain, istilah profesi menunjuk kepada suatu model yang abstrak dari sekelompok pekerjaan yang telah mencapai status profesi penuh. Sedangkan istilah profesionalisasi menunjuk kepada proses dalam mana sekelompok pekerjaan sedang mengubah sifat-sifatnya yang esensial mendekati model profesi yang sungguh. Profesionalisasi merupakan suatu proses perubahan dalam status suatu pekerjaan dari yang non-profesi atau semi profesi ke arah profesi sungguh. Maka konsep profesionalisasi dapat dipakai untuk menunjuk kepada suatu proses yang dinamis dalam mana pekerjaan-pekerjaan mengubah sifat-sifatnya yang esensial ke arah suatu profesi yang ideal.

3. Karakteristik Profesi

Pada bidang pendidikan juga telah dilakukan usaha untuk menguraikan unsur-unsur esensial profesi itu. Komisi kebijaksanaan Pendidikan NEA Amerika Serikat (1957), misalnya menyebut enam kriteria bagi profesi di bidang pendidikan :

1. Profesi didasarkan atas sejumlah pengetahuan yang dikhususkan.
2. Profesi mengejar kemajuan dalam kemampuan para anggotanya.
3. Profesi melayani kebutuhan para anggotanya (akan kesejahteraan dan pertumbuhan profesional).
4. Profesi memiliki norma-norma etis.
5. Profesi mempengaruhi kebijaksanaan pemerintah di bidangnya (mengenai perubahan-perubahan dalam kurikulum, struktur organisasi pendidikan, persiapan profesional, dst).
6. Profesi memiliki solidaritas kelompok profesi. (Oteng Sutisna, 1985).

Lebih lanjut, Buku Tahunan Persatuan Administrator Sekolah Amerika Serikat (1960), yang juga menetapkan enam kriteria bagi profesi di bidang pendidikan, menjelaskan bahwa profesi :

1. Berbeda dengan pekerjaan lain karena memiliki sejumlah pengetahuan yang unik, yang dikuasai dan dipraktekkan oleh para anggotanya.
2. Memiliki suatu ikatan yang kuat terdiri dari para anggotanya dan aktif mengatur syarat-syarat memasuki profesi.
3. Memiliki kode etik yang dapat memaksa.
4. Memiliki literatur sendiri, walaupun ia mungkin menimba kuat dari banyak disiplin akademis untuk isinya.
5. Biasanya memberikan jasa-jasa kepada masyarakat dan digerakkan oleh cita-cita yang mengatasi tujuan-tujuan mementingkan diri sendiri semata-mata.
6. Tidak hanya profesional tapi juga dilihat demikian oleh masyarakat. (Oteng Sutisna, 1985).

Rumusan tentang profesi tersebut di atas itu,



walaupun dinyatakan dalam kata-kata yang berbeda, pada hakekatnya memperlihatkan persamaan yang besar dalam substansinya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa profesi yang ideal akan memiliki unsur-unsur berikut :

1. Suatu dasar ilmu atau teori sistematis.
2. Kewenangan profesional yang diakui oleh klien.
3. Sanksi dan pengakuan masyarakat dan pemerintah akan keabsahan kewenangannya.
4. Kode etik yang regulatif.
5. Kebudayaan profesi, dan
6. Persatuan profesi yang kuat dan berpengaruh.

B. Konsep Profesionalisasi Pekerjaan

Berpegang pada model profesi dengan enam unsur pokoknya, maka orang-orang dan kelompok-kelompok pekerjaan yang benar-benar profesional akan ditandai dengan semua unsur tersebut, tidak dengan beberapa dari unsur-unsur itu, tidak dengan kebanyakan dari unsur-unsur itu, tapi dengan setiap unsur itu. Unsur-unsur tersebut dapat dipakai sebagai kriteria, dan bila kita bertanya pada diri sendiri apakah kita benar-benar profesional, kita mempunyai cara untuk memperoleh jawabannya.

Diukur dengan kriteria di atas, banyak kelompok pekerjaan yang biasanya dianggap berada dalam konteks profesi-profesi tradisional, tidak mencukupi model profesi dalam hal-hal pokok. Karena itu akan lebih berguna

untuk menganalisa dan melukiskan pekerjaan-pekerjaan dalam kata-kata konsep profesionalisasi. Maka pekerjaan-pekerjaan tidak lagi dibagi dalam dua kelompok yang berlawanan, yaitu profesi dan non-profesi, melainkan disusun dalam satu rangkaian (continuum) dengan profesi-profesi dari tipe ideal pada satu ujung dan pekerjaan-pekerjaan yang sama sekali tak teratur atau non-profesi pada ujung lainnya. Sepanjang rangkaian mulai dari ujung yang disebut terdahulu dideretkanlah apa yang disebut dengan semi profesi yang memiliki sejumlah tapi tidak semua karakteristik profesi, dan sepanjang rangkaian yang lebih jauh lagi adalah pekerjaan tukang dan pekerjaan rutin nonformal yang memenuhi hanya beberapa dari karakteristik profesi itu.

Profesionalisasi memiliki dua dimensi pokok : peningkatan status dan perbaikan praktek. Dimensi pertama meliputi upaya profesi yang terorganisasi untuk memenuhi kriteria yang menandai tipe profesi yang ideal itu atau, dalam hal profesi yang telah mantap, untuk memelihara atau bahkan memperbaiki posisi yang mempunyai hak-hak istimewa. Dimensi ini dari profesionalisasi akan berbeda dari masyarakat ke masyarakat, tetapi beberapa dari unsurnya ialah : periode persiapan yang demikian panjang, keanggotaan yang berijazah/ sertifikata dengan suatu batas yang tegas antara mereka yang secara sah berhak untuk membuka praktek dan mereka yang tidak, suatu penga-

wasan yang meningkat atas kegiatan profesi (misalnya pengawasan atas kurikulum dalam hal mengajar), pengawasan atas pendidikan dan perizinan dari para calon anggota profesi, dan seterusnya. Profesionalisasi sebagai perbaikan praktek meliputi peningkatan pengetahuan dan kecakapan secara terus menerus dari mereka yang menjalankan praktek. Dalam pengertian ini profesionalisasi dapat disamakan dengan pengembangan profesionalisme.

C. Kepala Sekolah sebagai Suatu Profesi

Diukur dengan kriteria yang ideal seperti diuraikan di muka, di negara kita nampaknya belum banyak kelompok pekerjaan yang telah mencapai status profesi penuh. Ada sejumlah kelompok pekerjaan yang sedang berkembang menuju kepada status profesi penuh. Pekerjaan di bidang-bidang kedokteran, hukum, keinsinyuran, akuntansi, dan lain-lain adalah beberapa contoh kelompok pekerjaan yang telah memulai pertumbuhan menuju status profesional yang berarti. Tapi kelompok pekerjaan di bidang pendidikan, khususnya mengajar di sekolah baru memulai proses profesionalisasinya, yakni semenjak lahirnya lembaga-lembaga pendidikan tenaga kependidikan seperti FKIP (di Universitas) dan IKIP. Khususnya IKIP sebagai lembaga pendidikan tenaga kependidikan perlu memikirkan untuk menjadi lembaga yang menampung semua macam pendidikan guru, yang sebelumnya dilakukan oleh berbagai sekolah : SPG/SGO,



PGSLP, PGSLA dan sebagainya. Di luar yang disebut di atas, masih ada kursus-kursus lain yang menghasilkan guru SD yang tidak lengkap. Mengingat situasi ketenagaan guru sekolah yang semrawut itu, tidaklah mengherankan jika terdengar pernyataan bahwa pekerjaan guru sekolah, di negara kita tertinggal jauh dalam mengejar status profesional yang sebanding dengan pekerjaan-pekerjaan lain yang telah lebih dulu memulai proses profesionalisasinya.

Dalam bidang pengelolaan sekolah di negara kita belum ada pengaturan administratif bagi pengembangan personal secara sistematis untuk mengisi berbagai kedudukan manajerial dan kepengawasan pada sistem sekolah seperti : kepala sekolah, penilik, pengawas, dan para pengelola sekolah-sekolah di berbagai tingkat lokal (kecamatan, kabupaten, propinsi). Sistem sekolah di negeri kita masih mengikuti kebiasaan lama untuk merekrut tenaga-tenaga kepemimpinan sekolah dari kalangan kelompok guru-guru yang tersedia tanpa harus mengikuti pendidikan/latihan persiapan khusus tertentu terlebih dulu. Apa yang diperlukan untuk menjadi seorang Kepala Sekolah yang kompeten hanyalah sejumlah pengetahuan tentang mengajar pengalaman sebagai guru, selebihnya dapat ditimba berdasarkan pengalaman selama dalam pekerjaan. Konsekuensinya ialah bahwa di sekolah dasar khususnya, kedudukan kepala sekolah pada umumnya ditempati

oleh guru-guru yang bermasa kerja lebih lama, pangkat yang lebih tinggi, ini berarti bahwa latihan profesionalnya hanyalah latihan guru. Proses pemilihan dan mengembangkan personil kepala sekolah seperti ini mungkin bisa untuk memenuhi kebutuhan masa lampau dimana kebutuhan masyarakat belum banyak, ruang lingkup usaha pendidikan formal masih sangat terbatas, pendidikan belum memasuki abad kemajuan pesat ilmu pengetahuan dan teknologi, dan banyak dinamika lain yang menantang.

Pengadaan personil pengelola atau kepala sekolah melalui proses pemilihan dan pengembangan seperti itu, jelas tidak mungkin akan dapat menghasilkan kelompok pengelola atau kepala sekolah yang profesional dengan arti seperti diuraikan di muka. Agar bisa dipandang sebagai kelompok profesional, para administrator atau kepala sekolah seharusnya memiliki sekumpulan pengetahuan dasar yang dikhususkan, yang memisahkan mereka dari orang-orang awam yang pendidikan umumnya sama dengan mereka, atau dalam hal-hal tertentu mungkin lebih mampu. Satu-satunya kumpulan pengetahuan yang tersedia untuk membedakan administrator atau kepala sekolah dari orang-orang terdidik baik lainnya ialah yang diberikan dalam program yang biasanya disebut program studi bagi administrator sekolah di perguruan tinggi di negara-negara maju, yang pada umumnya berisi komponen-komponen esensial berikut ini : Organisasi dan administrasi, principalship,

manajemen pengajaran, manajemen komunikasi, manajemen murid, manajemen keuangan/tata usaha, manajemen pelayanan-pelayanan, manajemen personil, manajemen fasilitas-fasilitas, kemampuan profesional dan perbaikan (Lipham : 1974). Tanpa satu jenis pendidikan khusus, yang berfungsi sebagai suatu "badge of unity" bagi para anggota persatuan profesionalnya. Memang sulit bagi para administrator atau kepala sekolah, kalau tidak sama sekali tidak mungkin untuk membangun suatu persatuan profesi yang kuat dan berpengaruh.

D. Beberapa Kemampuan Profesional bagi Administrator atau Kepala Sekolah

Sebagaimana telah disinggung pada uraian terdahulu, tidak dapat dibantah bahwa di negara kita sekarang pekerjaan mengajar dan administrator atau kepala sekolah sedang berusaha untuk bangkit di dalam jajaran profesi-profesi, sehingga di waktu mendatang mereka diharapkan akan dapat mencapai prestise, kewenangan, dan status yang dewasa ini hanya dimiliki oleh beberapa profesi teratas saja. Akan tetapi adakah alasan yang dapat membenarkan tuntutan bahwa kepada administrator atau kepala sekolah, hendaknya diberikan suatu kedudukan yang terhormat?

Kemajuan yang pesat dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi sedang mempercepat perubahan sosial, maka mau tak mau isi dan materi pendidikan serta metode mengajar belajar harus mengalami perubahan dan penyesuaian

secara periodik. Revolusi industri dan teknologi telah membawa perubahan-perubahan dalam pekerjaan dan tata hidup sosial serta keluarga, yang harus pula diperhatikan oleh pembaharu pendidikan.

Perubahan dalam peranan dan fungsi sekolah, dari yang statis di masa lampau kepada yang dinamis dan fungsional konstruktif pada masa sekarang, membawa tanggung jawab yang lebih luas kepada sekolah, khususnya kepada para kepala sekolah. Pada mereka harus tersedia pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat di daerah serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat, sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikannya senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru. Untuk ini diperlukan pemahaman dan pengetahuan tentang masalah-masalah yang bertalian dengan proses perubahan sosial.

Sosok dari sasaran pembaharuan pendidikan seperti dilukiskan di atas menjelaskan kompleksnya pekerjaan administrator sekolah dan pentingnya pelaksanaan pekerjaan yang berhasil. Disebabkan oleh sifat khas pendidikan, kaitannya yang kompleks serta banyaknya masalah yang dihadapi, jelas dibutuhkan kemampuan yang menyeluruh dan bermutu tentang administrasi sekolah. Usaha peningkatan dalam kemampuan administrasi itu harus pula didukung oleh profesionalisasi administrator atau kepala sekolah, yang



membuat para pejabatnya benar-benar menjadi administrator karir (Soetopo dan Soemanto, 1984). Mengingat peranan pendidikan dalam pembangunan menjadi semakin penting, waktunya sudah tiba bahwa perhatian yang cermat diberikan kepada menetapkan apa yang hendak diperbuat dengan posisi kepala sekolah di dalam sistem pendidikan nasional kita. Sangat menarik untuk mendengarkan pandangan Reverend Jackson tentang hal ini :

The key to the educational cookie is the principal. The principal is the motivational yeast: how high the students and teachers rise to their challenge is the principal's responsibility of the principal to compensate by invention or innovation or substitution or, if nothing else, by raising hell with the people who stock his pantry (R.J. Krajewski, 1983).

E. Profesi Kepala Sekolah dan Upaya Pengembangannya

1. Misi Profesional Administrasi Sekolah

Paparan tentang hakekat profesi yang ideal di muka telah menyarankan suatu misi profesional yang mungkin dapat disimpulkan dalam tiga kata pokok berikut : pengetahuan, keterampilan, dan komitmen. Dalam hubungan dengan pengembangan profesi administrator sekolah ini berarti bahwa administrator sekolah hendaknya memiliki kemampuan administratif yang luas dan pemahaman yang mendalam tentang tujuan, proses, dan teknologi yang mendasari pendidikan, serta komitmen kepada perbaikan profesional yang kontinu. Ini juga berarti bahwa program pendidikan kepala sekolah merupakan suatu alternatif untuk menuju

kearah itu dan mereka meminta suatu dasar teori sistematis dan sistem nilai yang kuat (mengingat administrator sekolah, mempunyai tanggung jawab yang lebih besar atas nilai-nilai kemanusiaan yang dipandang sangat berharga dalam hidup); pengetahuan yang relevan dalam ilmu-ilmu sosial dan humaniora; syarat-syarat persiapan bagi berbagai tingkat perbuatan administratif; konsep-konsep dan teori-teori untuk membimbing penelitian dan tindakan; bahan pengajaran dan metodologi yang baru; perluasan pengetahuan yang ada tentang tujuan, proses, dan teknologi pendidikan; dan pengetahuan yang berorientasi pada kenyataan melalui pengalaman lapangan. (Oteng Sutisna, 1985)

2. Dua peranan pokok dari kepala sekolah.

Lingkungan kerja yang jelas dari kepala sekolah adalah organisasi sekolahnya. Ia menempati posisi yang telah ditentukan di dalam organisasi sekolah itu; ia adalah kepala (suatu kedudukan administratif yang paling tinggi di sekolahnya).

Pandangan umum yang bertalian dengan jenis administrasi yang diminta oleh sekolah-sekolah memberikan petunjuk penting bagi penelaahannya sebagai suatu jasa profesional yang sangat khusus. Gagasan itu tampaknya mengungkapkan dua dimensi umum pokok berikut : (1) peranan eksekutif, dan (2) peranan kepemimpinan. Kedua peranan

ini sangat penting bagi penyelenggaraan organisasi sekolah dengan efisien dan efektif, walaupun masing-masing memiliki perhatian dan kepentingan yang berbeda.

Seorang eksekutif mungkin bisa dilihat sebagai orang yang menggunakan struktur-struktur dan prosedur-prosedur yang berlaku untuk mencapai tujuan-tujuan dan maksud-maksud suatu organisasi. Dengan kata lain, perhatian seorang eksekutif terutama tertuju pada pemeliharaan struktur-struktur, prosedur-prosedur, dan tujuan-tujuan yang berlaku. Jadi, seorang eksekutif bisa dilihat sebagai suatu kekuatan stabilisasi.

Seorang pemimpin sebaliknya, mungkin bisa dilihat sebagai orang yang melakukan perubahan. Di sini, Gibson, et al (1991), Lipham (1974) merumuskan kepemimpinan sebagai "inisiasi struktur dan prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan maksud-maksud organisasi". Dengan kata lain, perhatian seorang eksekutif yang menekankan pemeliharaan struktur dan prosedur yang berlaku dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, perilaku kepemimpinan menekankan perintisan perubahan. Misalnya, memotivasi bawahan untuk berkembang baik melalui organisasi profesi maupun melalui lembaga-lembaga formal lainnya. Sebagaimana dikemukakan oleh Kimbal Wiles (1961), bahwa keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin (khususnya kepala sekolah) dalam membina situasi pendidikan dan pengajaran di sekolah adalah (1) skill in leader-

ship, (2) skill in human relation, (3) skill in group process, (4) skill in personal administration, (5) skill in evaluation (Burhanuddin, 1994).

Sejumlah masalah pokok dan isyu yang serius yang sedang dihadapi oleh administrator sekolah sehubungan dengan usaha-usaha penyesuaian pendidikan kepada pembangunan membuat administrator menghadapi pilihan untuk menjadi (1) abdi yang cakap dan patuh, orang yang dapat melakukan dengan baik apa yang diharapkan supaya dilakukan olehnya, atau (2) seorang cendekia yang senantiasa memperdalam pengetahuannya tentang masalah-masalah dan isyu-isyu penting di bidangnya, orang yang menempatkan dirinya dalam posisi kepemimpinan melalui pengetahuan dan kesanggupannya. Dalam hal yang *pertama*, administrator sering tenggelam dalam masalah-masalah dan perkara-perkara yang seharusnya bisa dilimpahkan kepada orang lain. Dalam hal yang *kedua*, ia menawarkan kepada dirinya sendiri untuk berpartisipasi dalam menetapkan peranan profesionalnya sendiri. Ia membuat pilihan terhadap masalah-masalah yang akan dipecahkan dan memperoleh kepuasan dalam membuat program-program berjalan, yang dalam perumusannya ia memikul tanggung jawab yang paling besar.

Jika pandangan di atas diaplikasikan ke dalam administrasi sekolah, maka peranan kepala sekolah dalam era pembaharuan bukanlah sebagai administrator-klerk yang pekerjaannya terutama hanya mengisi daftar-daftar laporan

744/K/90 - P₂ (2)

~~1984/K/97 - P₂ (2)~~

371. 2012
Lrs
p: 2

yang baku sepanjang tahun. Bukan pula sebagai mandor yang hanya mengawasi pelaksanaan administrasi yang telah baku aturan-aturannya, melainkan ia adalah seorang eksekutif mampu mengelola memanfaatkan sumber daya yang mengelilinginya.

MILIK UP... EST...
IKIP PADANG

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Burhanuddin, (1994), *Analisis Administrasi, Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta : Bina Aksara.
- Depdikbud, (1984), *Profesionalisasi Jabatan Guru (Buku II Modul Akta Mengajar V)*, Jakarta : Dirjen Dikti Depdikbud.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly, (1991), *Organization (terjemahan)*, Jakarta : Erlangga.
- Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, (1984), *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta : Bina Aksara.
- Krajewski, Robert J., et al, (1983), *The Elementary School Principalship*, New York : Holt, Reinhart and Winston.
- Lipham, James M., & James A. Hoeh Jr., (1974), *The Principalship: Foundations and Functions*, New York : Harper & Row Publishers.
- Oteng Sutisna, (1985), *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Bandung : Angkasa.
- Piet A. Sahertian dan Ida Aleida Sahertian, (1990), *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*, Jakarta : Rineka Cipta.