

Tantangan Distribusi Guru di Daerah Terpencil Indonesia: Antara Manajemen, Isu Personal, dan Faktor Geografi

Muhammad Haekal

Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, muhammad.haekal@ar-raniry.ac.id

ABSTRACT

This conceptual study evaluates the implementation, challenges, and possible solutions to teacher distribution in Indonesia in 2021. The researcher analyzed the issue based on archival records and previous research findings by using document analysis. The researcher found several main factors contributing to the challenges of teacher distribution in Indonesia, including the problem of education management, geography, and teachers' personal constraints. The findings indicate that Indonesia still encounter challenges in terms of implementing an ideal and comprehensive distribution of teachers. The distribution of authority related to school policies to the provincial level seems to still need improvement and good synchronization between the central government and local governments, including the issue of increasing human resource capacity. This study recommends that the Government of Indonesia manages the distribution of teachers by firstly analyzing the factors that influence it, so that the rights of students to get proper education, and teachers' needs as a human, especially in remote areas, can be fulfilled.

Keywords: Education Management; Educational Policy; Teacher Distribution.

I. PENDAHULUAN

Distribusi guru memainkan peranan penting dalam penyelenggaraan pendidikan yang adil dan merata(1). Setiap sekolah di berbagai daerah, harus mempekerjakan tenaga pengajar yang memadai untuk mewujudkan proses belajar-mengajar yang baik. Namun, di beberapa sekolah terpencil di Indonesia, pemerintah mengalami kesulitan memenuhi kebutuhan guru yang proporsional dan professional(2). Akibatnya, siswa kesulitan memeroleh manfaat maksimal dari proses pembelajaran.

Pemerintah Republik Indonesia, melalui Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nadiem Anwar Makarim, telah berupaya menyelesaikan persoalan distribusi guru, misalnya dengan program zonasi pendidikan yang juga turut menyasar pemerataan guru profesional. Walaupun, dalam implementasinya masih terdapat hambatan seperti kekurangan sarana dan prasarana, kesimpang-siuran informasi, praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, dan tidak proporsionalnya jumlah sekolah dan penduduk di daerah tertentu(3). Beberapa tahun belakangan, Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) juga merilis beberapa kebijakan positif, terkait pemerataan guru di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal (3T). Program tersebut antara lain: 1) Program Sarjana Mendidik di Daerah 3T (SM3T); 2) Program Guru Garis Depan (GGD), dan Guru yang bertugas di daerah khusus; 3) Program Sertifikasi Keahlian dan Sertifikasi Pendidik bagi

Guru SMA/SMK (Program Keahlian Ganda); 4) Program Pemberian Subsidi Bantuan Pendidikan Konversi GTK PAUD dan DIKMAS; 5) Program Diklat Berjenjang bagi Pendidik PAUD. Walau tentu, kajian lebih mendalam terkait program-program tersebut perlu dilakukan untuk menilai sejauh mana efektivitasnya.

Dalam kajian konseptual ini sendiri, peneliti akan membahas tantangan distribusi guru di Indonesia dari tingkat dasar hingga menengah. Dengan memahami faktor-faktor yang berkontribusi pada masalah, peneliti berharap akan lebih mudah menemukan solusi khususnya untuk tahun 2021, dan seterusnya. Peneliti berharap, di masa depan, setiap anak dapat memeroleh haknya untuk mengakses pendidikan yang lebih baik, belajar menjadi individu yang berprestasi dan meraih impiannya. Selain itu, peneliti juga tidak menafikan bahwa guru sebagai makhluk sosial dan profesional juga mesti dipenuhi kebutuhannya, khususnya oleh pemerintah.

Dalam studi konseptual ini, peneliti kebanyakan menggunakan studi tentang distribusi guru yang dilakukan di Indonesia dari tahun 1992 hingga 2020. Dalam rentang waktu yang panjang tersebut, kajian ini berusaha melihat adakah persoalan klasik yang masih terjadi hingga saat ini, atau apakah ternyata tantangan yang muncul adalah problem baru. Di samping kajian dari penelitian-penelitian di Indonesia, peneliti juga mencoba mengamati isu distribusi guru yang terjadi di berbagai belahan dunia untuk

mendapatkan perbandingan serta wawasan yang lebih luas mengenai isu ini.

II. METODE PENELITIAN

Dalam kajian konseptual ini, peneliti menggunakan analisis dokumen sebagai metodologi penelitian. Analisis dokumen dalam penelitian kualitatif memiliki keuntungan dalam hal penginformasian kejadian atau pelaku utama dalam sebuah isu atau fenomena yang kemudian bermanfaat untuk menemukan unsur sejarah, sosial, dan ekonomi dalam suatu penelitian (4). Di samping itu, peneliti menggunakan arsip penelitian-penelitian terdahulu sebagai sumber data utama dalam kajian ini.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Kajian konseptual ini menemukan tiga faktor utama yang menjadi tantangan dalam pendistribusian guru di daerah terpencil Indonesia.

Pertama, manajemen pendidikan. Faktor ini membahas mengenai tantangan pengelolaan distribusi guru yang berantai dari pemerintah daerah ke pemerintah pusat.

Kedua, geografi. Faktor ini membahas mengenai bagaimana keterikatan individu terhadap daerah kelahirannya memegang peranan penting dalam keputusannya mengajar atau tidak mengajar di daerah terpencil.

Ketiga, kendala pribadi. Faktor ini seyogianya merupakan aspek turunan dari faktor sebelumnya yang membahas mengenai kendala personal seperti kondisi kerja, keamanan, remunerasi, dan lain sebagainya, yang berkontribusi terhadap pilihan seseorang dalam mengajar di daerah terpencil.

Ketiga faktor tersebut akan peneliti bahas lebih lanjut dalam sub-bab "Pembahasan".

Pembahasan

Pendistribusian guru adalah tindakan merekrut dan mendistribusikan guru ke sekolah-sekolah(5). Dalam perspektif global, masalah distribusi guru terjadi di hampir setiap negara(5).

Praktik pendidikan sulit terjadi tanpa kehadiran guru. Itulah mengapa pembahasan tentang distribusi guru penting. Selain itu, di negara berkembang, contohnya Peru, rendahnya penempatan guru antar daerah memiliki kaitan erat dengan kelemahan kualitas pendidikan di daerah tersebut(6).

Bagi beberapa negara berkembang termasuk Indonesia, pemerataan guru secara luas

bukanlah tugas yang mudah. Terdapat beberapa faktor penghambat, yaitu:

1. Manajemen Pendidikan

Secara umum, masalah utama dari distribusi guru di Indonesia bukanlah pada kuantitas guru, tetapi lebih pada manajemennya(7). Anen lebih lanjut, dalam studinya di Indonesia menyebutkan, manajemen yang buruk di tingkat pusat dapat mempengaruhi operasional distribusi guru di daerah-daerah.

Pemerintah Indonesia juga sudah memperkenalkan Indeks Pemerataan Guru (IPG) ke pemerintah tingkat daerah(8). Walau kemudian, terdapat pula tantangan yang muncul di level implementasi IPG ini, seperti belum optimalnya kemampuan sumber daya manusia di tingkat kabupaten(9).

Kota-kota serta kabupaten-kabupaten di Indonesia berperan memantau dan melaporkan kebutuhan guru dari sekolah-sekolah di daerah mereka(5). Namun demikian, implementasinya tidak berjalan dengan baik. Ada missing link antara laporan di tingkat kabupaten dengan realitas yang terjadi di lapangan. Akibatnya, sekolah-sekolah di daerah-daerah terpencil tidak memiliki guru yang cukup, sementara sekolah-sekolah di pusat kota justru menghadapi masalah kelebihan pegawai. Ragatz seperti berpendapat bahwa lima puluh lima persen dari sekolah dasar di Indonesia yang memiliki lebih banyak staf dari yang mereka butuhkan, sementara tiga puluh empat persen sekolah tidak memiliki guru yang memadai(5). Lebih lanjut, studi tersebut menegaskan bahwa fenomena ini telah terjadi selama bertahun-tahun. Hal itu menunjukkan bahwa sejak lama pemerintah masih belum mampu menemukan solusi yang tepat untuk mengatasi masalah distribusi guru. Korban utama dari hal ini adalah siswa-siswi yang tinggal di daerah-daerah terpencil. Mereka tumbuh tanpa dukungan pendidikan yang layak dan berkualitas.

Studi lain di Amerika Serikat menyebutkan, otoritas pemerintah memiliki peranan penting dalam penentuan kebijakan pendidikan(10). Oleh karena itu, setiap problem yang muncul akan sulit teratasi apabila pemerintah tidak melakukan perbaikan dalam sistem yang bermasalah tersebut. Jika pemerintah pusat justru belum berhasil memecahkan masalah, maka penting bagi pemerintah untuk menganalisis kemungkinan menetapkan sekolah sebagai badan mandiri yang memiliki otoritas mengambil kebijakan sendiri terhadap skema distribusi guru(1). Dalam hal ini, ketika masalah telah terjadi

dalam waktu yang sangat lama, pemerintah perlu mengevaluasi secara serius sistem pendidikan nasional. Memberikan tanggung jawab kepada sekolah untuk mengelola distribusi guru bukanlah praktik mudah. Sekolah harus memastikan bahwa mereka memiliki pemahaman yang tepat terhadap kebutuhan mereka sebagai lembaga pendidikan.

Di samping itu, pemerintah Indonesia masih belum berhasil mendorong lulusan sekolah menengah untuk memilih karir sebagai guru di masa depan(5). Lulusan dengan predikat istimewa cenderung untuk memilih karir menjadi dokter, arsitek, atau tentara. Lebih lanjut, studi Bacolod (2007) menemukan bahwa kebanyakan orang cenderung mempertimbangkan jumlah remunerasi sebelum mereka memilih pekerjaan tertentu. Yang terjadi di Indonesia, sebagian guru, terutama yang bukan guru tetap atau PNS, terpaksa bekerja sambilan di bidang lain untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka(11). Hal ini cukup merugikan karena di samping Indonesia bermasalah dengan distribusi guru, sebagian guru yang ada pun tidak terpenuhi kesejahteraan mereka. Hal ini sendiri tentu berhubungan erat dengan kinerja atau profesionalisme mereka sebagai pendidik.

Dalam konteks negara berkembang, Luschei, berpendapat bahwa apabila sistem pendidikan terpusat tidak dikelola dengan baik, maka akan berimbas pada kebijakan pendidikan secara umum, dan distribusi guru pada khususnya(12). Sistem yang lemah akan berkontribusi pada praktik yang tidak merata, kontrol yang buruk, dan evaluasi yang buruk. Pemerintah pusat perlu memberikan otonomi yang lebih luas kepada pemerintah daerah sebagai aktor utama dalam menangani masalah dan tantangan di level provinsi.

Sebaliknya, pemerintah pusat pun perlu melakukan evaluasi internal terkait kinerja mereka selama ini. Jika manajemen di pusat berjalan baik, sistem terpusat pun sebenarnya bisa menjamin lancarnya pemerataan guru di suatu negara(13). Meskipun, peneliti beranggapan, sistem pendidikan terpusat tetap memiliki potensi ketidakadilan, serta erat dengan penindasan(14).

2. Faktor Geografi

Jaramillo berpendapat bahwa individu yang lahir di wilayah tertentu memiliki kecenderungan yang tinggi untuk mencari pekerjaan, termasuk sebagai guru, di kampung halamannya(6). Sebuah penelitian bahkan menemukan bahwa apabila jarak tempat kerja bertambah satu kilometer saja dari wilayah rumah

si pelamar kerja, maka keinginannya melamar akan turun sebanyak delapan persen(15).

Dalam konteks Indonesia, temuan tersebut tidaklah asing. Calon guru yang melamar pekerjaan di daerah tempat tinggalnya sering kita temui. Pada tahap ini, besaran penghasilan setiap bulan tetap menjadi pertimbangan, tetapi aspek itu sulit mengalahkan seberapa dekat mereka tinggal dengan keluarga. Hal ini misalnya turut dirasakan oleh perempuan terlebih bagi mereka yang sudah menikah dan memiliki anak(15).

Selain itu, fenomena lain yang mengonfirmasi temuan di atas bisa ditemui di kasus guru PNS. Kerap ditemukan, individu yang lulus seleksi PNS di bukan daerah asalnya. Masalah muncul ketika individu tersebut mengurus kepindahan unit kerja ke kampung halamannya. Untuk mengatasi persoalan ini, Badan Kepegawaian Negara sudah membuat aturan bahwa PNS wajib bertahan minimal sepuluh tahun di instansi dia lulus. Apabila mengajukan perpindahan sebelum durasi tersebut, maka dia dianggap mengundurkan diri dari status PNS(16). Hal itu pula yang sempat membuat beberapa pemerintah daerah membuat kebijakan hanya mau menerima guru PNS dari daerah yang sama, dengan harapan mereka tidak mengajukan perpindahan lokasi kerja. Walau di sisi lain, kebijakan tersebut rentan tidak efektif manakala tidak ada kandidat guru yang unggul di daerah itu sendiri. Perpindahan guru antar sekolah sendiri dapat menimbulkan masalah lain. Ketika seorang guru telah mengajar selama bertahun-tahun di sebuah sekolah, maka sulit bagi sekolah untuk melepaskan mereka dan pada saat yang sama, untuk menemukan sosok pengganti(5).

Studi lain turut menemukan kaitan antara faktor ras atau kesukuan dengan kecenderungan seseorang memilih pekerjaan(15). Di Amerika Serikat sebagai contoh, guru yang berasal dari ras Afrika-Amerika lebih percaya diri melamar pekerjaan di sekolah-sekolah dengan mayoritas siswa Afrika-Amerika. Sebaliknya, hal yang sama juga terjadi dengan guru kulit putih. Di sisi lain, fenomena tersebut memiliki manfaat. Guru yang mengajar di komunitasnya mungkin memiliki pemahaman yang lebih kaya terkait dengan budaya dan nilai yang komunitasnya anut. Satu-satunya pertanyaan yang tersisa adalah ketika suatu daerah tidak memiliki sumber daya manusia untuk menjadi guru, atau sebaliknya, berkualitas bagus tapi tidak berminat jadi guru.

Bagi peneliti, tantangan distribusi guru juga berpotensi dihadapi dengan ketersediaan perguruan tinggi atau lembaga pendidikan guru

yang mampu dijangkau oleh siswa dari daerah terpencil, agar mereka memiliki sumber daya yang cukup untuk menjadi guru-guru masa depan.

3. Kendala Pribadi

Tao menyebutkan bahwa masalah keluarga, akomodasi, kesehatan, keamanan, mobilitas, kondisi kerja, dan remunerasi, memainkan peran penting dalam keputusan mengajar di daerah terpencil. Jika ada salah satu dari aspek-aspek tersebut yang dianggap sulit dicapai, itu dapat membuat calon guru berpikir berkali-kali untuk memutuskan mengajar di daerah terpencil(17).

Steele, Murnane, dan Willett berpendapat bahwa ketidakmampuan memenuhi aspek-aspek tertentu dari kebutuhan pribadi akan membuat remunerasi atau gaji bulanan kehilangan daya tariknya. Memang mendapatkan pekerjaan adalah salah satu cara untuk memperoleh keuntungan finansial. Namun, jika untuk memperoleh manfaat tersebut seseorang mesti membahayakan dirinya, seperti berada di daerah konflik, atau menghadapi kemungkinan terinfeksi dengan penyakit, tawaran itu akan sulit seseorang terima—kecuali dia memang memiliki maksud dan rencana tersendiri(18).

Fakta bahwa Indonesia memiliki ribu dari suku, dengan berbagai budaya dan bahasa, menjadi tantangan besar bagi pemerintah untuk melakukan distribusi guru. Apalagi, di banyak daerah terpencil, penyediaan kebutuhan primer seperti listrik, rumah sakit, dan transportasi masih perlu dibenahi.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Indonesia masih menghadapi tantangan dalam hal penerapan distribusi guru yang ideal dan menyeluruh. Pendistribusian otoritas terkait kebijakan sekolah ke tingkat provinsi tampaknya masih perlu pembenahan dan sinkronisasi yang baik antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, termasuk persoalan peningkatan kapasitas sumber daya manusia.

Terkait isu manajemen pendidikan, sulit bagi pemerintah untuk memutuskan berapa banyak guru yang diperlukan secara lokal, manakala alokasi kebutuhan yang diberikan oleh pusat, tidak sinkron dengan kebutuhan di daerah. Ini berkontribusi pada salah urus di tingkat nasional. Pemerintah mungkin berpikir untuk memberikan kepercayaan dan peran yang lebih besar kepada kepala sekolah untuk berperan dalam proses rekrutmen guru. Selain itu, kebijakan lain

yang sudah berjalan seperti implementasi Indeks Pemerataan Guru (IPG) agar bisa disosialisasikan secara baik dan menyeluruh di pemerintah daerah.

Terkait isu geografi, keterikatan individu terhadap kampung halamannya menjadi salah satu faktor yang menghambat guru mengajar di luar daerahnya. Sebaliknya guru yang berasal dari luar daerah cenderung tidak bertahan secara permanen dan kerap mengajukan pindah kerja kembali ke daerah asalnya. Tantangan ini turut diperbesar oleh kesulitan generasi muda di daerah terpencil untuk mengakses pendidikan yang membuat kelangkaan guru semakin parah di daerah terpencil.

Hal ini juga turut berhubungan dengan aspek kendala pribadi seperti kurangnya sarana dan prasarana, keamanan, serta remunerasi yang masih menjadi persoalan bagi guru-guru yang mengajar di daerah terpencil. Kendala-kendala dalam hal manajemen, geografi, dan personal tersebut menjadi tantangan besar yang apabila tidak ditangani dengan serius akan membuat isu distribusi guru di Indonesia sulit ditangani.

Saran

Pemerintah dapat merumuskan secara strategis lulusan SMA/sederajat terbaik agar memilih profesi guru sebagai karir mereka di masa depan. Hal penting untuk mendorong profesi guru diisi oleh anak-anak bangsa yang berprestasi, dan tidak menjadikan guru sebagai profesi pelarian ketika tidak berhasil mencapai cita-cita utama mereka.

Terkait remunerasi bagi guru, pemerintah mesti menganalisa dengan cermat untuk memastikan bahwa guru dapat hidup dengan baik dan layak tanpa harus mencari pekerjaan lain sebagai sumber penghasilan.

Mengenai manajemen pendidikan, perlu bagi pemerintah untuk melakukan penilaian kinerja terhadap jajaran kependidikannya untuk menganalisis apakah mereka bekerja dengan baik atau tidak. Salah satu penyebab tidak sinkronnya laporan dari daerah ke pusat adalah kurang mampunya aparat pemerintah dalam mengerjakan kewajiban mereka, sesuai tugas yang mereka miliki.

Aspek berikutnya yang memberikan kontribusi untuk masalah distribusi guru adalah faktor geografis. Sulit bagi sebagian orang untuk mengajar di daerah lain yang jauh dari kampung halaman mereka. Alasan mengapa hal itu terjadi adalah karena perbedaan budaya, suku, bahasa, dan nilai kehidupan. Faktor-faktor tersebut memengaruhi calon guru untuk mendaftar di

daerahnya, daripada menantang diri sendiri untuk mengajar di daerah lain. Hal ini menjadi masalah manakala ada beberapa daerah yang memiliki sumber daya manusia yang melimpah, dan sebaliknya. Oleh karena itu, pemerintah penting meningkatkan insentif dan remunerasi bagi individu yang bersedia mengajar di luar kampung halamannya. Pemerintah mesti pula memastikan keselamatan mereka dan kesejahteraan keluarganya dengan penyediaan perumahan, pendidikan untuk anaknya, dan bonus lainnya.

Faktor terakhir yang berkontribusi pada krisis distribusi guru adalah kendala pribadi individu. Hal ini dapat datang dari dasar faktor mendasar seperti kesehatan, keselamatan, dan kondisi kerja. Jika orang-orang percaya bahwa sebuah daerah tidak dapat memenuhi kebutuhan tersebut, mereka bisa dengan mudah menolak bekerja di sana, meskipun mereka berpotensi mendapatkan remunerasi atau insentif tinggi. Dalam hal ini, pemerintah harus memastikan bahwa daerah terpencil mesti memiliki infrastruktur memadai untuk mendukung para guru. Pendistribusian guru ke daerah-daerah yang sulit dijangkau dapat berpotensi menjadi titik awal untuk membangun infrastruktur di daerah tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Burke SM. An Analysis of Resource Inequality at the State, District, and School Levels. *J Educ Financ.* 1999;24(4):435–58.
- Sakti BP. UPAYA PENINGKATAN GURU PROFESIONAL DALAM MENGHADAPI PENDIDIKAN DI ERA GLOBALISASI. *Attadib J Elem Educ.* 2020;4(1).
- Agil Nanggala. ANALISIS WACANA PEMBAHARUAN KEBIJAKAN ZONASI MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN NADIEM MAKARIM SEBAGAI SOLUSI PEMERATAAN PENDIDIKAN DI INDONESIA . *J Pendidik Kewarganegaraan Undiksha* . 2020;8(2).
- Wood LM, Sebar B, Vecchio N. Application of rigour and credibility in qualitative document analysis: Lessons learnt from a case study. *Qual Rep.* 2020;25(2).
- Chang MC, Shaeffer S, Al-Samarrai S, Ragatz AB, de Ree J, Stevenson R. Teacher Reform in Indonesia : The Role of Politics and Evidence in Policy Making. *Teach Reform Indones Role Polit Evid Policy Mak* [Internet]. 2014 Dec 18 [cited 2022 Dec 17]; Available from: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16355>
- Jaramillo M. The spatial geography of teacher labor markets: Evidence from a developing country. *Econ Educ Rev.* 2012 Dec 1;31(6):984–95.
- Toward more competent and qualified teachers : improving teaching quality while expanding educational opportunity in Indonesia / Anen Anen | OPAC Perpustakaan Nasional RI. [Internet]. [cited 2022 Dec 17]. Available from: <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=936960>
- Novianto, Kholid. Indeks Pemerataan Guru (IPG) Ikhtiar Mempercepat Distribusi Guru. *J Kependidikan, Pembelajaran dan Pengemb.* 2020;02(02).
- Dewi C. Implementasi Kebijakan Pemerataan Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Indones J Educ Learn* [Internet]. 2018;1(2):60–9. Available from: <https://jurnal.untidar.ac.id/index.php/edulearning/article/view/649>
- Brent BO, Roellke CF, Monk DH. Understanding Teacher Resource Allocation in New York State Secondary Schools: A Case Study Approach. *J Educ Financ.* 1997;23(2):207–33.
- McKenzie P, Nugroho D, Ozolions C, McMillan J, Sumarto S, Toyamah N, et al. Study on Teacher Absenteeism in Indonesia 2014. 2014;1:130. Available from: http://www.smeru.or.id/sites/default/files/publication/acdp011_eng_9_jan_2015.pdf
- Luschei TF. In Search of Good Teachers: Patterns of Teacher Quality in Two Mexican States. <https://doi.org/10.1086/661508> [Internet]. 2012 Feb 1 [cited 2022 Dec 17];56(1):69–97. Available from: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/661508>
- Luschei TF, Carnoy M. Educational production and the distribution of teachers in Uruguay. *Int J Educ Dev.* 2010 Mar 1;30(2):169–81.
- Freire P. Pedagogy of the oppressed. The Community Performance Reader. 2020. 24–27 p.
- Engel M, Jacob BA, Curran FC. New Evidence on Teacher Labor Supply. *Am Educ Res J.* 2014;51(1):36–72.
- Tidak Ajukan Pindah Minimal 10 Tahun Jadi Ketentuan Wajib bagi Pelamar CPNS yang Dinyatakan Lulus - Badan Kepegawaian Negara (BKN RI) [Internet]. [cited 2022 Dec 17]. Available from: <https://www.bkn.go.id/tidak-ajukan-pindah-minimal-10-tahun-jadi-ketentuan-wajib-bagi-pelamar-cpns-yang-dinyatakan-lulus/>
- Tao S. Using the Capability Approach to improve female teacher deployment to rural schools in Nigeria. *Int J Educ Dev.* 2014;39.
- Steele, J. L., Murnane, R. J., & Willett JB. Do financial incentives help low-performing schools

attract and keep academically talented teachers?
Evidence from California. *J Policy Anal Manag.*
2010;29(3):451–478.