

RISALAH KEBIJAKAN

KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN DAN MANAJEMEN SEKOLAH



INOVASI adalah program kemitraan pendidikan antara Pemerintah Indonesia dan Australia yang bertujuan menemukan dan memahami cara-cara untuk meningkatkan hasil belajar siswa - khususnya yang berkaitan dengan kemampuan literasi dan numerasi, baik itu di kelas maupun di sekolah.



www.inovasi.or.id



Inovasi Untuk Anak Sekolah Indonesia



INOVASI Pendidikan

NOVEMBER 2019

Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan

Badan Penelitian dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
Kompleks Kemendikbud, Gedung E Lt. 19, Jl. Jenderal Sudirman - Senayan, Jakarta Pusat, 10270

☎ 021-5736365, 5713827 ✉ puslitjakbud@kemdikbud.go.id 🌐 puslitjakdibud.kemdikbud.go.id

PENTINGNYA KEPEMIMPINAN YANG BERPIHAK PADA HASIL PEMBELAJARAN SISWA

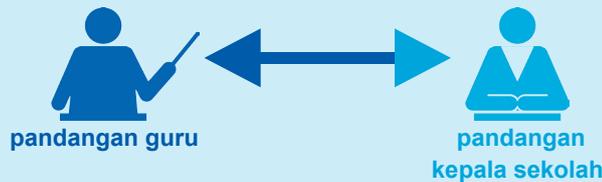
Peran penting pimpinan sekolah, terutama kepala sekolah, dalam mewujudkan pembelajaran yang berkualitas telah diakui sejak lama¹. Sejak era reformasi di awal tahun 2000an, pemerintah Indonesia telah menerapkan kebijakan manajemen berbasis sekolah yang memberikan wewenang kepada kepala sekolah dan guru dalam menyusun dan melaksanakan rencana dan anggaran sekolah, bekerja sama dengan komunitas sekolah melalui komite sekolah.

Sistem perekrutan, kenaikan jabatan, dan pengembangan profesional bagi kepala sekolah dan pengawas sekolah belum konsisten dilaksanakan demi mendukung kepemimpinan kuat yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas hasil pembelajaran siswa. Selain itu, sistem penilaian kinerja belum jelas². Studi pemetaan INOVASI di Jawa Timur telah mengidentifikasi beberapa praktik kepemimpinan dan pengawasan sekolah yang sangat baik. Temuan awal di Jawa Timur mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan yang kuat menjadi salah satu motor penggerak di balik perubahan sekolah yang sangat progresif.

STUDI INOVASI: PRAKTIK DI DAERAH

Pada tahun 2017, INOVASI telah melaksanakan tinjauan sistematis terhadap berbagai studi dan riset yang telah dilakukan di Indonesia³. Tinjauan tersebut menemukan bahwa kemampuan manajerial dan supervisi kepala sekolah merupakan salah satu faktor kuat yang mempengaruhi hasil pembelajaran literasi dan numerasi siswa, dengan dampak yang lebih kuat pada pembelajaran numerasi dibandingkan dengan literasi. Berangkat dari bukti tersebut dan pembelajaran yang dipetik dari program kemitraan pendidikan sebelumnya (yaitu program Pro-DEP), INOVASI melaksanakan program dengan pendekatan baru dalam meningkatkan kepemimpinan dan supervisi pembelajaran di Kabupaten Sumba Barat dan Kota Batu. Program ini dilaksanakan bekerja sama dengan Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah dan pengawas sekolah Kemendikbud (LP2KS). Data awal INOVASI di tahun 2018 dari pelaksanaan program di Sumba Barat dan Kota Batu memberikan gambaran yang menarik dari kepemimpinan sekolah dan pembelajaran⁴:

Perbedaan yang signifikan antara pandangan guru dan kepala sekolah mengenai supervisi kelas



Kabupaten Sumba Barat:

66%
Guru

mengatakan kepala sekolah melakukan supervisi kelas, dengan 59% melaporkan supervisi tersebut dilakukan sebanyak dua kali atau lebih per semester.

84%
Kepala Sekolah

yang disurvei mengatakan bahwa mereka melakukan supervisi kelas rata-rata 18 kali per semester.

di Kota Batu:

90%
Guru

mengatakan kepala sekolah melakukan supervisi kelas, dengan 44% melaporkan supervisi tersebut dilakukan sebanyak dua kali atau lebih per semester.

94%
Kepala Sekolah

yang disurvei mengatakan bahwa mereka melakukan supervisi kelas rata-rata 4,3 kali per semester.

Tanggapan kepala sekolah bagi guru dengan kinerja baik di Kabupaten Sumba Barat dan Kota Batu:

1. Ya, kinerja Anda sangat baik! 2. (Tidak mengatakan apa-apa)

Di Kota Batu, ada lebih banyak kasus di mana kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru dengan kinerja baik, serta memprioritaskan program pengembangan keprofesian guru.

¹Caldwell 2014

²https://www.researchgate.net/publication/259624348_Instructional_leadership_in_Indonesian_school_reform_overcoming_the_problems_to_move_forward

³<https://www.inovasi.or.id/en/publication/report-interventions-practices-and-contextual-factors-linked-to-indonesian-students-literacy-and-numeracy-outcomes/>

⁴<https://www.inovasi.or.id/en/publication/infographic-leading-a-generation-of-learners/>

Di tahun 2019, INOVASI mengimplementasikan program Kepemimpinan Pembelajaran di Kabupaten Sumba Barat, NTT. Dengan peralatan, pelatihan dan pengetahuan yang tepat, data dari studi *Endline* INOVASI⁵ menunjukkan bahwa pelaksanaan program mampu membawa perubahan terhadap pengetahuan para kepala sekolah yang berpartisipasi di dalam program – dengan peningkatan pengetahuan kepala sekolah sebesar 78% antara *pre-test* dan *post-test*. Kepala sekolah yang kini melakukan pengawasan secara rutin di sekolah pun meningkat hampir 10%, dan ada kenaikan sebesar 58% dalam hal kepala sekolah yang melakukan upaya bersama dalam meningkatkan hasil belajar siswa di sekolah mereka. Upaya bersama tersebut termasuk mengadakan rapat yang lebih teratur dengan para guru, menyediakan lebih banyak media dan sumber-sumber belajar, mengevaluasi kinerja guru, dan memberikan umpan balik kepada guru.

TANTANGAN UTAMA

Salah kaprah tentang peran manajemen dan kepemimpinan sekolah

Tidak semua kepala sekolah dan pengawas sekolah memahami peran mereka terutama tentang peningkatan mutu hasil pembelajaran siswa (*children learning outcomes*), dan hanya sedikit yang menghargai urgensi dalam meningkatkan mutu hasil pembelajaran siswa. Kepala sekolah cenderung fokus pada tugas-tugas administratif ketimbang secara strategis memimpin, mengelola, dan belajar serta mengajar – yakni mewujudkan kepemimpinan sekolah mereka⁶. Di tingkat sekolah dasar, kepala sekolah seringkali tidak memiliki petugas tata usaha untuk membantu mereka mengelola anggaran sekolah. Standar nasional untuk kepala sekolah lebih menekankan pada kompetensi manajerial dibandingkan kompetensi pembelajaran.

Kepala sekolah kurang kompeten melakukan supervisi

Pengembangan keprofesian guru saat ini mengandalkan pelatihan eksternal. Kepala sekolah dan pengawas sekolah tidak selalu memiliki kompetensi untuk secara independen mengawasi, melatih, dan mengembangkan kompetensi guru. Kepala sekolah dan pengawas sekolah kurang memberikan teladan konkrit yang relevan untuk dijadikan acuan ketika mendorong guru dan memfasilitasi pembelajaran⁷.

Pelatihan, seleksi, dan manajemen kinerja

Kepala sekolah diangkat oleh bupati/walikota; banyak di antara mereka belum mengikuti program pelatihan



penyiapan calon kepala sekolah seperti yang disyaratkan, yang diselenggarakan oleh Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LP2KS) di Solo. Banyak kepala sekolah ditunjuk dan ditempatkan di sekolah-sekolah karena alasan lain, ketimbang karena kemampuan mereka dalam memimpin atau kelayakan mengisi jabatan tersebut⁸. Cakupan tentang kepemimpinan sekolah dalam materi pelatihan yang digunakan LP2KS masih terbatas, dan peluang untuk mengikuti pelatihan tidak selalu tersedia karena jumlah permintaan lebih besar daripada kapasitas yang tersedia. Keputusan Mendikbud No. 212 Tahun 2018 tentang Penugasan LP2KS untuk Pemberdayaan Pengawas Sekolah kini mengatur agar lembaga tersebut melatih pengawas sekolah dan kepala sekolah, baik yang sedang menjabat, maupun mereka yang masih berstatus calon pengawas atau calon kepala sekolah. Penilaian kinerja belum digunakan secara efektif sebagai basis untuk mengembangkan karir atau memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja kepala sekolah dan pengawas sekolah berkinerja tinggi⁹.

Politisasi penunjukan kepala sekolah

Seringkali terjadi praktik pengangkatan dan penempatan kepala sekolah sebagai bentuk penghargaan kepada individu karena dukungan politiknya, dan sebaliknya bagi yang berseberangan secara politik. Sistem turun-temurun seperti ini merupakan permasalahan besar bagi sistem pendidikan. Hal tersebut menghambat prinsip kenaikan jabatan berdasarkan kemampuan dan penempatan berbasis kebutuhan, serta membuat sistem pendidikan daerah menjadi tidak stabil dan tidak efektif¹⁰. Kedua, selain seleksi yang tidak kolusif, kepala sekolah kurang berinisiatif antara lain pengembangan profesi yang kontekstual nyaris tidak tersedia. Ketiga, meski ada supervisi oleh pengawas, laporan mereka tidak dikaji hingga umpan balik ke guru dan kepala sekolah minim dan terlambat. Keempat, pola relasi antara kepala sekolah dengan pengawas dan pihak dinas pendidikan lebih pada relasi administratif dan logistik (*access for schooling*) ketimbang relasi profesi (*access for learning*).

⁵Studi Endline Program INOVASI di Sumba, NTT, 2019

⁶https://www.researchgate.net/publication/259624348_Instructional_leadership_in_Indonesian_school_reform_overcoming_the_problems_to_move_forward

⁷<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/176606/ino-principals-supervisors-competency-study-summary.pdf>

⁸<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/176606/ino-principals-supervisors-competency-study-summary.pdf>

⁹<http://documents.worldbank.org/curated/en/726801468269436434/pdf/Main-report.pdf>

¹⁰<http://ced.s.feb.unpad.ac.id/wopeds/201602.pdf>

REKOMENDASI KEBIJAKAN

Rekomendasi dan prioritas kebijakan terkait peran dan dukungan kepala sekolah dan pengawas sekolah di tingkat pusat meliputi:

1. Mempertimbangkan untuk merevisi standar nasional tentang kepala sekolah dan pengawas sekolah, agar mempertimbangkan berbagai komponen kepemimpinan dan mencantumkan fokus yang lebih besar pada pengawasan tentang akses terhadap pembelajaran dan peran kepemimpinan kepala sekolah yang lebih berpihak pada hasil pembelajaran siswa. Standar tersebut dapat menyaratkan kepala sekolah dan pengawas untuk benar-benar kompeten dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas.
2. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dapat mengembangkan prosedur untuk menunjuk pengawas sekolah yang mencakup (a) program persiapan untuk calon pengawas sekolah, dan (b) penilaian kinerja yang rutin dan terstruktur bagi pengawas sekolah. Program dari LP2KS dapat diperkuat untuk mempersiapkan calon kepala sekolah dan pengawas sekolah secara efektif, dan memastikan mereka berkontribusi terhadap peningkatan hasil pembelajaran siswa.

Rekomendasi dan prioritas kebijakan terkait peran dan dukungan kepala sekolah dan pengawas sekolah di tingkat kabupaten/kota meliputi:

1. Kepala sekolah dan pengawas sekolah membutuhkan pengembangan keprofesian, terutama melalui kelompok kerja kepala sekolah (KKKS). Mereka memerlukan pelatihan dalam kemampuan praktis agar mampu berperan sebagai pemimpin sekolah – mengembangkan kemampuan mengajar mereka dan menjadi panutan. Mereka juga perlu diberikan pelatihan dalam kemampuan manajerial, sehingga dapat lebih mendukung guru dan memastikan berlangsungnya pembelajaran yang berkualitas. Kelompok kerja ini membutuhkan materi pelatihan dan pendampingan yang lebih baik dan komprehensif, serta materi pembelajaran (modul, video, studi kasus) yang lebih independen terkait kepemimpinan sekolah.
2. Mensyaratkan pemerintah daerah untuk meningkatkan perencanaan sumber daya manusia agar memenuhi kebutuhan kepemimpinan bagi guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah di daerah mereka. Ini akan menjamin distribusi dan pengangkatan yang lebih tepat. Dengan demikian, kebutuhan akan pelatihan kepemimpinan bagi kepala sekolah dan pengawas sekolah dapat lebih direncanakan dan ada umpan-balik ke LP2KS.
3. Diperlukan perubahan pola pikir untuk menyadari pentingnya kepemimpinan sekolah, yang terkait langsung dengan upaya mendukung guru dan meningkatkan hasil pembelajaran siswa. Peran kepala sekolah dapat pula mencakup tanggung jawab untuk meningkatkan partisipasi orang tua dalam meningkatkan mutu pembelajaran siswa. Dengan adanya kesadaran tentang hal tersebut, pelatihan persiapan untuk kepala sekolah dapat diperkuat selain itu lebih banyak waktu dapat dialokasikan untuk mempersiapkan pengawas sekolah yang berpihak pada pembelajaran siswa.
4. Penilaian manajemen dan kinerja kepala sekolah dan pengawas sekolah membutuhkan suatu Sistem Penjaminan Mutu Kinerja (SPMK) dengan fungsi yang jelas. Budaya kinerja dan pengembangan profesional memiliki fokus yang jelas dalam meningkatkan kepemimpinan pendidikan dan pengajaran sebagai upaya untuk meningkatkan hasil pembelajaran siswa. Pengawas sekolah, kepala sekolah, dan guru harus: mengetahui apa yang diharapkan dari mereka; menerima masukan secara rutin dan bermanfaat terkait kinerja mereka, yang mencakup bukti hasil pembelajaran siswa; dan dapat mengakses dukungan berkualitas untuk meningkatkan praktik mereka.

Untuk memastikan adanya dukungan kebijakan sampai ke tingkat sekolah, lembaga-lembaga kunci harus dilibatkan, meliputi: Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LP2KS), Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (P4TK), dinas pendidikan, dan LPTK. Asosiasi Kepala Sekolah Indonesia (AKSI) dan Asosiasi Pengawas Sekolah Indonesia (APSI) dapat pula menjadi forum yang efektif untuk pengembangan keprofesian di tingkat kabupaten, provinsi, dan nasional apabila mereka menerima pendanaan dan dukungan untuk berbagai rapat, konferensi, dan konsultasi nasional.