

UNIT 5b

MENDORONG PERUBAHAN YANG BERKESINAMBUNGAN

UNIT 5b

MENDORONG PERUBAHAN YANG BERKESINAMBUNGAN



Pendahuluan

Ide peningkatan mutu pembelajaran yang dikenalkan dalam banyak pelatihan telah dicoba untuk diterapkan oleh para guru. Sayangnya, upaya tersebut tidak berlangsung secara terus menerus. Setelah beberapa kali percobaan, mereka kembali ke praktik pembelajaran yang biasa dilakukannya (teacher centered teaching). Uang, tenaga, dan waktu yang tak ternilai harganya seakan-akan tidak ada dampaknya.

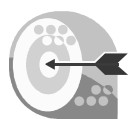
Untuk mendorong terjadinya perubahan yang berkesinambungan, kehadiran seorang pemimpin sangat diperlukan. Pemimpin yang baik mampu menumbuhkembangkan keberanian orang yang dipimpin untuk mencobakan ide tanpa takut salah. Pemimpin yang baik mampu menciptakan suasana kolegialitas dan persaudaraan yang baik orang-orang yang dipimpinnya.

Di negeri seberang, dengan prinsip “make new mistake”, seorang kepala sekolah mendorong guru-gurunya melakukan sesuatu yang baru dan melakukan kesalahan. Yang penting, kata dia, jangan mengulang kesalahan yang sama. Akibatnya, sungguh luar biasa. Guru-guru di sekolah itu, termotivasi melakukan hal-hal baru sehingga inovasi pembelajaran seakan berlangsung tiada henti. Sekolah yang dahulunya berstatus “under achiever” berubah menjadi sekolah yang maju.

Di negeri sendiri, seorang Kepala Sekolah mengembangkan berbagai program antara lain: Who Am I, Kolaborasi Atas Bawah, Fleksidi, dll. Tujuannya adalah mendorong terjadinya perubahan yang berkelanjutan dalam pembelajaran di sekolahnya. Hasilnya sungguh menakjubkan. Proses belajar mengajar berubah dari biasanya. Para guru rajin menemukan ide-ide baru untuk dicobakan di kelas masing-masing. Dinamika perubahan terjadi secara terus menerus di sekolah tersebut. Akibatnya, sekolah yang semula “tidak terdengar” berubah menjadi sekolah rujukan.

Pengawas Mata Pelajaran atau Pengawas Rumpun Mata Pelajaran, selanjutnya disebut pengawas, adalah orang yang mendapat tugas khusus untuk mendorong terjadinya perubahan-perubahan yang berkesinambungan tersebut. Pengawas bertugas untuk mengawal dan memelihara perubahan. Karena itu, pengawas perlu mengenali kiat-kiat yang telah berhasil dijalankan oleh para pemimpin sekolah, dan memanfaatkannya untuk kepentingan peningkatan mutu di seluruh sekolah binaannya.

Pada sesi ini, pengawas akan dikenalkan dengan berbagai macam trick untuk mendorong perubahan di kelas, mengkaji Plus Minus dan Interestingnya, dan menyusun rencana untuk mendorong perubahan di sekolah-sekolah binaannya.



Tujuan

Setelah mengikuti sesi ini, peserta diharapkan mampu mendorong terjadinya perubahan. Secara khusus, peserta pelatihan diharapkan mampu:

- ◆ Mengidentifikasi ucapan, tingkah laku, atau program yang mendorong perubahan proses pembelajaran di kelas
- ◆ Menyusun program yang bisa mendorong terjadinya perubahan pembelajaran di kelas.



Pertanyaan Kunci

Beberapa pertanyaan kunci yang perlu mendapatkan jawaban dari kegiatan ini antara lain:

- ◆ Tradisi apa yang harus diadakan di sekolah/madrasah binaan Pengawas agar terjadi perubahan yang berkesinambungan.



Petunjuk Umum

Agar pelaksanaan sesi ini dapat berjalan baik, berikut disampaikan beberapa petunjuk umum.

- ◆ Hendaknya dicari nara sumber yang memang sudah terbukti mendorong terjadinya perubahan di sekolahnya.
- ◆ Fasilitator hendaknya mendorong peserta untuk aktif menyimak pengalaman para pemimpin (nara sumber) yang telah mampu mendorong perubahan di kelas dan menemukan aspek positif yang memotivasi perubahan.
- ◆ Fasilitator hendaknya mendorong peserta untuk mengeluarkan pendapatnya secara objektif sehingga menghasilkan pemikiran yang tepat sasaran.



Sumber dan Bahan

- ◆ Handout Peserta 5b.1: Kiat Mendorong Perubahan yang Berkesinambungan
- ◆ Handout Peserta 5b.2: Identifikasi PMI (Plus/Minus/Interesting) dari Kiat Mendorong Perubahan
- ◆ Handout Peserta 5b.3: Penyusunan Rencana Tindak Lanjut
- ◆ Kertas Flipchart, spidol, pulpen, post it berwarna, kertas catatan, penempel kertas, lem, dan gunting.



Waktu

Waktu yang disediakan untuk kegiatan ini adalah 90 menit. Perincian alokasi waktu dapat dilihat pada setiap tahapan penyampaian sesi ini.



ICT

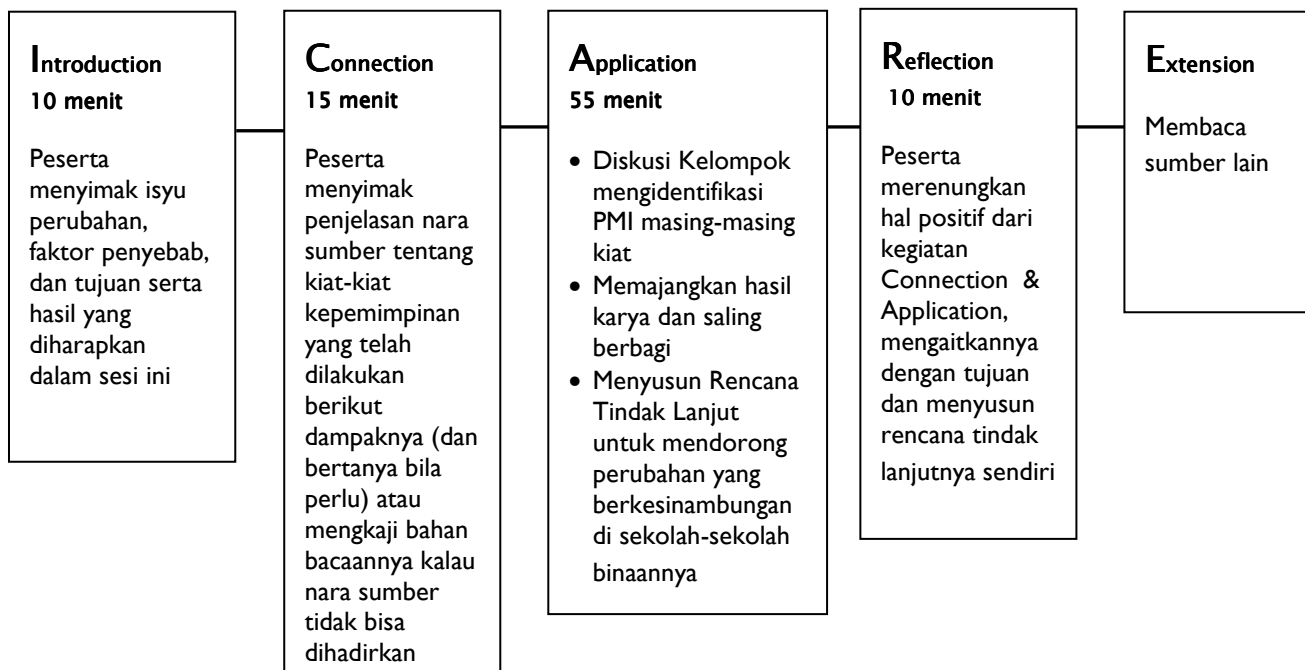
Penggunaan TIK untuk mendukung sesi ini bukan merupakan keharusan tetapi kalau memungkinkan dapat disediakan:

- ◆ Proyektor LCD
- ◆ Laptop atau personal computer untuk presentasi
- ◆ Layar proyektor LCD

Namun demikian, fasilitator harus tetap siap apabila peralatan yang diharapkan tidak tersedia. Fasilitator harus menyiapkan presentasi dengan menggunakan OHP atau dengan menggunakan kertas flipchart.



Ringkasan Sesi



Perincian Langkah-langkah Kegiatan



I Introduction (10 menit)

- (1) Fasilitator menyampaikan isu-isu yang terkait dengan tradisi pelatihan dan pasca pelatihan (perubahan seringkali berhenti hanya sampai di tempat pelatihan saja, tidak sampai ke kelas. Murid tidak tersentuh oleh perubahan)
- (2) Fasilitator menyampaikan tujuan dan hasil yang diharapkan dari kegiatan sesi ini



C Connection (15 menit)

Fasilitator memandu nara sumber menjelaskan langkah-langkah yang telah diambil dan terbukti berhasil mengakibatkan terjadinya perubahan di sekolah. Masing-masing propinsi diharapkan menyediakan dua atau tiga orang nara sumber.



A Application (55 menit)

- (1) **Identifikasi Plus Minus Interesting (20 menit).**
Peserta berdiskusi untuk mengidentifikasi hal-hal positif, negatif, dan unsur yang menarik dari kiat-kiat mendorong perubahan (gunakan HANDOUT 5b.1)

(2) **Sharing Hasil Karya Antar Kelompok.** (20 menit)

Setiap kelompok sekolah memajangkan hasil karyanya dan salah seorang menunggu dan memberikan penjelasan kepada yang datang

(3) **Penyusunan Rencana Tindak Lanjut.** (15 menit)

Peserta menyusun rencana Pengawas dalam mendorong perubahan yang berkesinambungan. (Handout 5b. 3)



Reflection (10 menit)

- (1) Fasilitator meminta peserta untuk mengidentifikasi temuan penting dari kegiatan belajar ini, memikirkan kembali mengapa hal itu tidak ditemukan sebelumnya, dan menuliskannya di kertas refleksi
- (2) Fasilitator meminta peserta untuk melakukan evaluasi “Apakah Tujuan Belajar di sesi ini tercapai?” dan memberikan alasan mengapa hal itu bisa terjadi.



Extension

Fasilitator mendorong peserta untuk melakukan eksplorasi dari bahan bacaan, baik yang tersedia di perpustakaan atau di internet, untuk memperoleh inspirasi lainnya dalam rangka mendorong perubahan pembelajaran di kelas yang berkelanjutan



Pesan Utama

Perubahan tidak boleh berhenti hanya di level pelatihan saja. Hal yang paling penting adalah “Terjadinya Perubahan Pembelajaran di Kelas”. Siswa harus mengalami perubahan pembelajaran yang signifikan. Pimpinan, dan terutama Pengawas yang bertanggungjawab terhadap mutu pendidikan, harus sigap dengan itu dan mampu mengembangkan program yang mendorong guru melakukan perubahan. Kata-kata, tingkah laku, dan program yang tepat merupakan pemicu utama terjadinya perubahan pembelajaran di kelas.



Handout Peserta 5b.1

KIAT MENDORONG PERUBAHAN YANG BERKESINAMBUNGAN

Kepala Sekolah merupakan kunci keberhasilan usaha-usaha sekolah. Kepala Sekolah merupakan penentu bagi terciptanya iklim sekolah yang lebih kondusif untuk meningkatnya mutu pendidikan. Kepala Sekolah tidak hanya dituntut mahir mengelola sarana, prasarana, tetapi juga harus memiliki kiat-kiat menarik yang mendorong guru-gurunya mau secara ikhlas dan penuh percaya diri meningkatkan kualitas pembelajaran di kelasnya. Karena itu, kiat-kiat yang dilakukan oleh seorang Kepala Sekolah di Kabupaten Probolinggo berikut layak untuk dijadikan pelajaran bagi kita bersama.

Berikut beberapa kiat kepala sekolah tersebut.

- **Supervisi Klinis**

Kegiatan ini dilakukan dengan cara Kepala Sekolah melakukan supervisi atau pengamatan terhadap guru-guru/kelas maupun terhadap aktivitas sekolah secara keseluruhan. Hasil temuan baik positif maupun negatif dibahas di dalam pertemuan/rapat dewan guru. Jika di dalam pertemuan/rapat tersebut masalah tidak dapat di atasi maka kepala sekolah segera mengambil inisiatif untuk mencari bantuan pemecahan ke luar sekolah.

Misalnya guru kelas I sulit untuk membuat pembelajaran tematik. Dalam pertemuan/rapat dewan guru tidak ada yang bisa memberi contoh. Satu-satunya jalan yaitu mendatangkan fasilitator atau nara sumber kelas awal. Tetapi setelah rencana akan mendatangkan fasilitator kelas awal sekolah tidak memiliki dana untuk mengadakan pelatihan tersebut, maka jalan keluarnya adalah mengadakan kerja sama dengan beberapa sekolah untuk mendatangkan fasilitator tersebut. Masalah pendanaan sudah barang tentu di pikul bersama-sama.

- **Curhat Nonformal**

Curhat nonformal adalah mencurahkan isi hati atau *uneg-uneg* yang dilakukan secara nonformal. Waktu dan tempat sudah barang tentu tidak terikat. Waktu bisa dilakukan pada jam-jam santai atau waktu luang. Masalah tempat bisa di sekolah maupun di luar sekolah. Topik bahasannya berkisar aktivitas sekolah. Jika kepala sekolah ingin menyampaikan ide-ide tentang model pembelajaran atau aktivitas sekolah, kepala sekolah tidak langsung menyampaikannya pada pertemuan/rapat resmi dewan guru. Tetapi kepala sekolah dapat melakukan *lobi-lobi* ke beberapa guru untuk didiskusikan terlebih dahulu.

- **Kolaborasi Atas-Bawah**

Kolaborasi 'Atas – Bawah' merupakan model kerja sama antara kepala sekolah selaku supervisor dan guru selaku yang disupervisi. Bentuk kerja sama itu contohnya adalah jika ada salah satu guru sulit dalam menerapkan model PAKEM/CTL pada materi tertentu, maka kepala sekolah bersama-sama membuat skenario pembelajaran. Setelah selesai, skenario tersebut dijalankan secara bersama-sama oleh guru dan kepala sekolah. Jika sekali pelaksanaan ternyata belum cukup bagus, maka perlu dilakukan kolaborasi sekali lagi, sampai diperoleh hasil yang bagus.

- **Who am I**

Jika kepala sekolah dalam melakukan supervisi melihat ada beberapa guru telah berhasil melakukan model PAKEM/CTL dan manajemen kelas yang kreatif, kepala sekolah segera memberitahu kepada guru tersebut bahwa kelasnya akan dijadikan sasaran studi banding antarkelas. Dalam acara studi banding antar kelas tersebut para pengunjunnya adalah teman-temannya sendiri. Setelah harinya disepakati, guru yang menjadi sasaran studi banding tersebut menjelaskan berbagai hal yang telah dilakukan, baik itu tentang model pembelajarannya, skenario pembelajarannya, manajemen kelasnya, dan hasil karya anak, terutama yang dilakukan selama satu minggu sebelumnya. Selain itu, guru tersebut diminta untuk menyampaikan berbagai hal dan ide-ide satu minggu ke depan. Masalah-masalah atau kendala-kendala yang dihadapinya juga turut disampaikan pada acara tersebut. Dalam acara ini kepala sekolah posisinya sebagai pendamping guru yang menjadi sasaran studi banding. Tetapi pembicaraan hak penuh guru tersebut.

- **Fleksidi**

Hampir jarang dilakukan oleh kebanyakan guru adalah melakukan refleksi diri setelah melakukan kegiatan pembelajaran. Cara untuk melakukan refleksi diri ini dapat dilakukan dengan berbagai macam cara. Misalnya, jika sekolah memiliki perangkat keras seperti *handy cam*, kepala sekolah dapat mengambil gambar beberapa kegiatan guru, khususnya dalam melakukan pembelajaran. Setelah itu, hasil rekaman tersebut diamati bersama-sama. Hal-hal apa saja yang seharusnya perlu dilakukan dan hal-hal yang tidak perlu dilakukan, biar guru yang bersangkutan yang merefleksikan dirinya sendiri. Guru-guru yang lain mencoba membahas hal-hal positif yang dapat diadopsi dan diterapkan di kelasnya.

- **Kontes Hasil Karya Siswa dan Kelas**

Untuk memotivasi agar guru-guru dan para siswanya kreatif maka dalam setiap minggu sekolah perlu mengadakan kontes. Macam-macam kontes di antaranya adalah lomba pidato, bercerita, drama, menggambar, mengarang, menyanyi/karaoke, kerapian dan kebersihan kelas, dan *display* atau pameran hasil karya siswa. Para pemenang dapat diumumkan pada saat upacara bendera hari Senin.

- **Kultum Bergilir**

Dalam setiap pertemuan/rapat dewan guru atau kegiatan apa saja selalu diawali kegiatan santapan rohani atau dinamakan *kultum* (kuliah tujuh menit). Orang yang menyampaikan kultum tersebut tidak harus guru agama atau guru senior. Kultum ini disampaikan siapa saja secara bergilir, baik guru senior maupun junior. Tujuannya agar semuanya dapat belajar atau mendidik diri sendiri sebelum memberitahu orang lain. Materi kultum bebas, bisa masalah agama, rumah tangga, sekolah, pekerjaan, dan kehidupan lainnya.

- **Go Public atau Open School**

Untuk memperkuat dan mendorong guru-guru agar mau berbuat lebih meningkat lagi, kepala sekolah dapat bekerja sama dengan sekolah lain. Artinya sekolah lain diminta untuk mengadakan kunjungan ke sekolahannya. Tapi ingat: guru-guru tidak perlu diberitahu strategi ini, karena ini merupakan rahasia strategi kepala sekolah dengan kepala sekolah lain. Mereka diharapkan melakukan kunjungan, khususnya berkunjung ke kelas mengamati model PAKEM/CTL yang diterapkan oleh guru-gurunya. Dengan demikian guru-guru yang akan dikunjungi akan berbenah diri, karena mereka akan dikunjungi oleh sekolah lain.

- **Retreat**

Makan biasanya dilakukan di rumah pada tempat dan situasi yang sama. Suatu saat dilakukan di tempat lain dengan suasana lain pula. Jika perlu dilakukan dengan seluruh anggota keluarga (anak dan istri/suami mereka). Di sini biasanya muncul ide-ide segar dan *fress*. *Retreat* merupakan wisata di waktu liburan yang dilakukan kepala sekolah, guru, dan staf lainnya di suatu tempat. Di sana mereka merancang suatu kegiatan tentang pendidikan di sekolah sambil berlibur.

- **Napak Tilas**

Sekolah dan kelas sering mendapat kunjungan guru-guru hampir di seantero nusantara. Suka duka telah banyak dialami guru-guru dan warga sekolah lainnya. Kecapekan dan kebosanan kadang-kadang menghantui guru-guru dan warga sekolah lainnya. Mengapa tidak? Karena hampir setiap saat mereka dituntut harus menemukan berbagai hal inovasi dalam pembelajarannya. Hal ini tampak di saat awal tahun pelajaran baru tiba. Guru-guru seakan tampak tidak bergairah lagi untuk berinovasi, seakan kehabisan daya kreativitas lagi. Maka kepala sekolah di saat-saat inilah sangat dibutuhkan daya kreativitasnya. Melalui diskusi kelompok, guru-guru diajak untuk mengingat kembali berbagai inovasi dan hal-hal positif yang dulu pernah sukses dilakukannya. Lalu mereka membuat kesepakatan untuk pengembangan inovasi dan bahkan mencoba inovasi baru lagi. Hasilnya sungguh luar biasa. Guru-guru bergairah kembali, karena mereka merasa tersuntik dan termotivasi kembali untuk melakukan tugasnya.



Handout Peserta 5b.2

Identifikasi PMI (Plus/Minus/Interesting) dari Kiat Mendorong Perubahan

Segala sesuatu, termasuk Kiat Mendorong Perubahan, pasti memiliki aspek yang positif, dan negatif. Karena itu, *identifikasilah hal-hal yang positif kalau kita menerapkan kiat mendorong perubahan ini* dan masukkan ke dalam kolom PLUS.

Identifikasilah hal-hal yang dianggap sebagai hal negatif kalau kita menerapkan kiat mendorong perubahan ini, dan masukkanlah ke dalam kolom MINUS.

Setelah mengetahui Plus dan Minusnya, *identifikasilah implikasi lebih jauh dari penerapan kiat mendorong perubahan ini (positif atau negatif)*, dan masukkanlah ke dalam kolom Interesting.

Berikut salah satu contoh analisis PMI untuk Kiat: KOLABORASI ATAS-BAWAH

PLUS	MINUS	INTERESTING
<ul style="list-style-type: none"> • Guru dan KS sama-sama merasakan pahit getir merancang dan melaksanakan suatu pembelajaran yang baik sehingga apresiasi terhadap kinerja guru oleh KS serta penghormatan guru terhadap KS akan meningkat. • 	<ul style="list-style-type: none"> • KS mungkin harus mengorbankan waktu kegiatan manajemen sekolahnya • • 	<ul style="list-style-type: none"> • Positifnya: hubungan warga sekolah akan terlihat sangat harmonis. Negatifnya: Manajemen sekolah mungkin agak terbengkalai. Karena itu, mungkin perlu strategi khusus melaksanakan kiat kolaborasi atas bawah tanpa merugikan aspek manajemen • •



Handout Peserta 5b.3

PENYUSUNAN RENCANA TINDAK LANJUT

Kiat Mendorong Perubahan Yang Berkelanjutan	Guru atau Sekolah sasaran pelaksanaan kiat	Alokasi Waktu	Indikator dan Cara Mengukur Keberhasilan Kiat

Presentasi Unit 5b



UNIT 5b

Mendorong Perubahan yang Berkesinambungan

Langkah Kegiatan

Introduction (10') • Latar Belakang sesi • Tujuan sesi	→	Connection (15') • Mengkaji kiat-kiat mendorong perubahan
	↓	
Reflection (10') • Paham? • Ganjalan? • Rencans ke depan?	←	Application (55') • Identifikasi PMI (20') • Berbagi (20') • RTL (15')
	↓	
Extension		

I Introduction - 10'

- Pelatihan telah banyak menghabiskan energi, waktu, pikiran, dan uang.
- Perubahan sering 'hangat-hangat tahi ayam'.
- Pengawas = unsur penting dalam mendorong perubahan yang berkesinambungan.
- Perlu belajar kiat-kiat mendorong perubahan yang berkesinambungan.

MAKE NEW MISTAKES

- Ketika mengamati kelas, KS berujar:
 - Saya tidak ingin melihat pembelajaran yang SEMPURNA. Lakukan saja sesuatu yang BARU dan BUAT KESALAHAN.
 - Jangan takut salah. Yang paling penting: Apa yang bisa kita petik dari perubahan ini?

KIAT KS DI PELOSOK DESA

<ul style="list-style-type: none"> • Supervisi klinis • Curhat Non-formal • Who Am I • Fleksidi • Kolaborasi Atas-Bawah 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontes karya siswa dan kelas • Kultum bergilir • Open School • Retreat • Napak Tilas
--	--

Tujuan

- Pengawas mampu menemukan dan menyusun program yang bisa mendorong terjadinya perubahan pembelajaran yang berkesinambungan di sekolah-sekolah binaannya.

C Connection - 15'

- Kita akan belajar dari nara sumber tentang "Kiat-Kiat beliau dalam mendorong perubahan yang berkesinambungan"
- Perhatikan sajian nara sumber ([HANDOUT 5b.1](#))
- Tanyakan (kalau perlu)

A Application 1 - 20'

- Bentuk Kelompok Kecil
- Diskusikan dalam Kelompok Kecil: "PMI dari salah satu Kiat" silakan pilih ([HANDOUT 5b.2](#))
- Tuliskan Hasil Diskusi Kelompok

Catatan:
PMI artinya

- **PLUS** = semua hal positif kalau kita menerapkan kiat ini
- **MINUS** = semua hal negatif kalau kita menerapkan kiat ini
- **INTERESTING** = Implikasi lebih jauh kalau kita menerapkan kiat ini (Bisa positif, bisa negatif)

A Application 2 - 20'

- Pajangkan Hasil Diskusi
- Tunggu 1 orang, dan lainnya berbelanja (2 x 5')
- Kembali ke kelompok semula, sharing hasil kunjung mengunjungi (10')

A Application 3 - 15'

- Dalam Kelompok Kecil: "Rencana Tindak Lanjut" ([HANDOUT 5b.3](#))
- Pajangkan di Dinding
- Belanja

R Reflection - 10'

- Sudahkah ada gagasan yang akan dilakukan segera setelah pulang dari pelatihan ini?
- Apa ganjalan yang masih ada?
- Apa rencana ke depan untuk menghilangkan ganjalan tersebut?

E Extension

- Baca
- Ikut Konferensi, Seminar, Pelatihan tentang Kepemimpinan