

**MEMBANGUN PROFESIONALISME GURU
DENGAN LESSON STUDY
MELALUI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH***

Oleh:

H. Karso

UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

A. Pendahuluan

Reformasi dan pengembangan sistem pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah dengan melibatkan partisipasi masyarakat merupakan upaya merelisasikan salah satu cita-cita nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Lebih-lebih dalam pencapaian *millennium developmental goals* (MDG - 2015), yaitu era pasar bebas, globalisasi, persaingan kualitas yang berubah dengan cepat dan kompleks dengan penuh ketidakpastian membawa dampak yang sangat luas terhadap proses pendidikan.

Namun menurut United Nation for Development (UNDP) dalam judul laporannya *Human Development Raport* (2007) telah memposisikan Human Development Index (HDI) atau Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia pada urutan ke-108 dari 117 negara yang disurvei. Rendahnya daya saing sumber daya manusia (SDM) menunjukkan bahwa proses pendidikan belum mampu sepenuhnya mencapai fungsi dan tujuan pendidikan nasional (Pasal 3 UU Sistem Pendidikan Nasional No. 20/2003). Karena salah satu indicator IPM adalah indeks pendidikan di samping indeks kesehatan dan indeks daya beli.

Menurut Sonhadji (2006:1) “Dalam menghadapi persaingan global dewasa ini, Indonesia memiliki daya saing yang masih rendah. Hal ini terletak pada rendahnya kualitas SDM. Pendidikan merupakan upaya meningkatkan kualitas SDM yang paling efektif”. Demikian pula diungkapkan oleh Sanusi (1999: 16) “Dewasa ini pendidikan tak salah lagi dikatakan sebagai poros utama yang menjalankan fungsi pengembangan sumber daya manusia”.

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

Mengingat posisi strategis dari sektor pendidikan dalam membangun SDM yang berkualitas, maka dipandang perlu adanya revisi yang terus menerus dalam sektor pendidikan baik dalam tataran mikro, meso maupun makro. Revisi atau pembaharuan dalam sistem pendidikan ini tentunya haruslah didasarkan pada arus perubahan dan tantangan global, keberadaan otonomi daerah dengan desentralisasinya, serta mempertimbangkan karakteristik spesifik kelembagaan pendidikannya. Sedangkan salah satu simpul yang sangat strategis dan sejalan dengan tuntutan pembaharuan sistem manajemen sebagai upaya membangun standarisasi pendidikan nasional di era global adalah masalah profesionalisme guru dan kepemimpinan pendidikan (UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Profesi Guru, dan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah).

Keunggulan dan kelemahan paradigma kepemimpinan pendidikan secara konsep maupun praktek yang ada selama ini perlu untuk mendapat perhatian yang khusus. Jangan-jangan sulitnya bangkit dari keterpurukan di Indonesia disebabkan oleh akar permasalahannya ada pada pendidikan, terutama kepemimpinan pendidikannya termasuk para kepala sekolahnya.

Bagaimana kaitannya dengan keberadaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan pada kelembagaan sekolahnya? Sebab dalam konteks kepemimpinan pendidikan, yang dimaksud dengan pemimpin adalah semua orang yang bertanggungjawab dalam proses perbaikan yang berada pada semua level kelembagaan pendidikan. Menurut laporan Bank Dunia (Mulyasa 2005: 42): “Salah satu penyebab makin menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia adalah kurangnya profesionalisme para kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan”. Temuan ini tentu saja sangat memprihatinkan, lebih-lebih dalam era otonomi pendidikan yang dikembangkan sebagai konsekwensi otonomi daerah yang telah memberi peluang untuk mencairkan kebekuan kepemimpinan kepala sekolah selama ini.

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

Secara formal kepala sekolah adalah pemimpin resmi di sekolah, karena mempunyai legitimasi dari pihak yang berkuasa dan berwenang baik dari pemerintah ataupun yayasan (bagi sekolah swasta). Dengan legitimasi dan paradigma baru manajemen pendidikan telah memberikan kewenangan yang luas kepada kepala sekolah dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian pendidikan di sekolah. Kepala sekolah tentunya harus sudah siap menerima kewenangan tersebut dengan berbagai konsekwensiya. Kepala sekolah tidak lagi dapat menerima perubahan sebagaimana adanya, tetapi harus berpikir untuk membuat perubahan di sekolahnya.

Sejalan dengan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 yang merupakan acuan pokok bagi kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya selalu terkait dengan dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan dimensi kompetensi sosial. Demikian pula kaitannya dengan otonomi sekolah yang diimplementasikan melalui manajemen berbasis sekolah (MBS), kepala sekolah harus memiliki visi, misi, dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkannya melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan.

Kepala sekolah dituntut untuk menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolahnya. Dengan kata lain kepala sekolah haruslah mampu berperan sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator yang melekat dengan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah.

Di lain pihak keberadaan *Lesson study* sebagai salah satu model pembinaan profesi pendidik melalui pengkajian pembelajaran secara kolaboratif dan berkesinambungan dalam membangun komunitas belajar adalah hal yang sangat sejalan dengan tugas dan tanggungjawab kepala sekolah. Salah satu standardisasi kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah adalah “merencanakan program akademik, melaksanakan, dan menindaklanjuti program akademik tersebut” (Permen No. 13 Tahun 2007). Hal ini terkait dengan tiga tahapan *lesson study*, yaitu *plan* (merencanakan), *do* (melaksanakan), dan *see* (refleksi). Malahan menurut Permen

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

tersebut sangat dianjurkan “untuk bekerjasama dengan pihak lain”. Kondisi ini tentu sangat sejalan pula dengan keberadaan *lesson study* yang mengembangkan pembelajaran melalui kolaborasi dan berkelanjutan berdasarkan prinsip-prinsip kolegalitas dan *mutual learning*.

Untuk mencapai tujuan itu makalah ini ingin mengungkap dan menganalisis sejumlah permasalahan yang terkait dengan standarisasi kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun profesionalisme guru melalui *lesson study* dan sebaliknya. Selain itu melalui gambaran pelaksanaan *lesson study* yang terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah yang dikembangkan di FPMIPA UPI, diharapkan dapat memberikan balikan terhadap para kepala sekolah, dinas pendidikan, perguruan tinggi dan para guru sebagai komponen-komponen kolaboratif dalam *lesson study* untuk membangun profesionalisme guru.

B. Permasalahan

Secara nasional, tantangan-tantangan terhadap permasalahan pendidikan yang sangat mendasar sebagai pijakan dan landasan dalam membangun profesionalisme guru dengan *lesson study* melalui kepemimpinan kepala sekolah adalah beberapa hal berikut ini.

1. Mutu Pendidikan

Terlalu banyak “cerita” tentang keterpurukan mutu pendidikan di Indonesia dan jika tidak disikapi dengan benar akan menjadi persepsi buruk bagi bangsa Indonesia. Menurut Wuryadi (2004: 1) “Ukuran-ukuran kualitas pendidikan perlu dikaji secara cermat, tanpa menghilangkan unsur-unsur kualitas yang sesungguhnya yang menjadi modal penting bagi bangsa Indonesia”. Karena itulah masalah mutu atau kualitas pendidikan perlu dikaji secara jernih, kemudian dicari solusinya melalui program pembangunan pendidikan yang ditangani secara proporsional.

Apakah rendahnya kualitas pendidikan itu disebabkan oleh faktor tenaga pendidiknya? Apakah disebabkan oleh faktor kepemimpinan kependidikannya termasuk SDM kepala sekolahnya? Atau mungkin disebabkan oleh kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikannya? Namun yang jelas kemampuan daya dukung

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

SDM sebagai produk pendidikan merupakan faktor yang strategis dalam membangun mutu pendidikan. Kenyataan menunjukkan bahwa mutu pendidikan relatif sangat sulit untuk ditingkatkan. Walaupun demikian ada beberapa anak bangsa yang berprestasi pada tingkat nasional bahkan internasional, walaupun keberhasilannya lebih banyak karena faktor individunya.

2. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik dan tenaga kependidikan adalah komponen utama dalam pelaksanaan pendidikan (SPTK 21, 2002: 2). Adanya perubahan sistem pelaksanaan pendidikan dan adanya tantangan regional, nasional, dan internasional menghendaki pendidik dan tenaga kependidikan harus memiliki kualitas yang sesuai, kualitas yang standar dengan kinerja dan kompetensi yang standar untuk memfasilitasi peserta didik dalam mengembangkan potensinya.

Standarisasi profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan bukan disertifikasi dalam bentuk portofolio (Permen No. 18/2007 tentang Sertifikas dalam jabatan) saja. Sertifikasi profesi haruslah mencakup kompetensi pribadi, kompetensi sosial, kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional sesuai dengan Pasal 28 PP No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan Pasal 10-11 UU No. 14/2005 tentang Undang-Undang Guru dan Dosen.

Kondisi ini dipandang strategis, sebab keberadaan kepala sekolah sebagai tenaga kependidikan yang profesional sekaligus merupakan pendidik juga. Karena pada saat ini, jabatan kepala sekolah di Indonesia merupakan jabatan tambahan dari jabatan guru. Hal ini berdasarkan Surat Keputusan Menpan No. 0296 Tahun 1996 yang menyatakan kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan. Apabila dikaji tentu saja ketentuan itu ada benarnya, namun tuntutan profesionalisme saat ini sudah berbeda. Dalam hal ini jabatan kepala sekolah harus sudah seperti di negara maju dengan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi diantaranya adalah pendidikan khusus untuk kepala sekolah yang mempunyai keahlian atau kekuasaan keahlian yang akan memberikan dampak positif dalam menjabarkan peran dan fungsinya. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Permadi dan Arifin (2007:

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

41) “Paling penting untuk diperhatikan bahwa dalam memanfaatkan kekuasaannya kepala sekolah diharapkan mempunyai keahlian (*expert power*) yang dikaitkan dengan profesionalisme pekerjaannya. Untuk kegiatan itulah perlunya jabatan kepala sekolah tersebut diperoleh melalui sebuah pelatihan atau pendidikan khusus oleh lembaga yang berkompeten”.

Lebih jauh lagi disampaikan oleh Satori dan Sa’ud (1994: 277-278) “Banyak manajemen pendidikan di tingkat sekolah (Kepala Sekolah) baik di tingkat SD, SMTP, maupun SMTA yang belum memiliki kemampuan dan pengetahuan professional dalam jabatannya ... penerapan konsep ‘manajemen professional’ dalam bidang pendidikan merupakan suatu keharusan”. Kondisi ini tentu saja merupakan tantangan, karena dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi peran pendidikan bagi kepentingan pembangunan nasional, maka profesionalisasi dan fungsionalisasi jabatan manajer pendidikan termasuk kepala sekolah perlu untuk segera mendapat perhatian. Dalam suatu system organisasi selalu terdapat jabatan atau tugas khusus yang secara fungsional harus dilakukan oleh seorang professional. Hal ini tentunya berlaku pula dalam manajemen organisasi pendidikan termasuk organisasi sekolah.

3. Fasilitas Pendukung

Keterbatasan pembiayaan dan fasilitas pendukung pendidikan merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keberhasilan pendidikan. Realita menunjukkan bahwa fasilitas pendidikan relatif kurang pada implementasi *operational rules* yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sebagai manajer pendidikan. Misalnya kepemimpinan kepala sekolah dalam operasionalisasi berbagai tuntutan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP), baik untuk keperluan proses pembelajaran di kelas, di laboratorium, dan di berbagai sarana prasarana kependidikan lainnya. Padahal standar-standar pendidikan telah ditetapkan secara nasional oleh badan standar nasional pendidikan (BSNP) yang mengacu pada PP. No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan dan

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

kaitannya dengan tuntutan Permendiknas (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional) No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah.

Rendahnya kualitas dan kuantitas fasilitas pendukung pendidikan apakah disebabkan oleh anggaran pendidikan yang tidak sesuai tuntutan perundang-undangan dalam APBN atau APBD 20%? Apakah disebabkan kebocoran anggaran? Atau mungkin disebabkan oleh masih rendahnya kreativitas tenaga pendidik dan kependidikannya termasuk kepala sekolahnya? Atau disebabkan lemahnya kepemimpinan dalam pendidikan? Dalam hal ini tentu saja diperlukan komitmen politik dari para penguasa dan para pemimpin di daerah maupun di tingkat nasional termasuk kepedulian dari para pengusahanya. Malahan yang lebih penting lagi adanya komitmen dari mereka yang terlibat langsung dalam dunia pendidikan termasuk para kepala sekolahnya.

4. Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan dari pusat hingga daerah masih rumit, rendah efisiensinya, belum dapat menerapkan profesionalisme, sehingga keborosan cukup tinggi pada semua kelembagaan pendidikan. Sebagai dampak dari rendahnya profesionalisme manajemen pendidikan adalah rendahnya kualitas pendidikan. Menurut Sonhadji (2006: 1) “Pendidikan yang berkualitas dapat menghasilkan keluaran yang berkualitas pula. Hal ini dapat dicapai apabila sistem manajemen pendidikan khususnya lembaga pendidikan berkualitas”. Selanjutnya menurut Syafaruddin (2002: 18) bahwa “Mutu produk dan pelayanan yang dihasilkan berbagai lembaga pendidikan ditentukan oleh kompetensi manajerial, kepemimpinan, visi, dan integritas kepribadian para manajer, guru, dan pegawai dalam mengelola pendidikan”.

Dari beberapa pendapat di atas, tampak bahwa tentunya sistem manajemen pendidikan tidak bisa terlepas dari kompetensi dan kinerja SDM para manajer, termasuk para kepala sekolah sebagai pimpinan dalam kelembagaan pendidikan. Setiap permasalahan dalam pendidikan, termasuk permasalahan mutu dan manajemen dalam pendidikan tidak bisa terlepas dari permasalahan yang ada dalam kepemimpinan kepala sekolah.

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

5. Lesson Study

Sebelum mengungkap berbagai pelaksanaan dan keberhasilan *lesson study* khususnya yang dikembangkan di FPMIPA UPI ada baiknya melihat beberapa catatan yang terkait dengan permasalahan saat melaksanakan *lesson study* di beberapa sekolah di kota Bandung, diantaranya menurut Hendayana, dkk. (2006:121-123) adalah:

- a. Belum seragamnya pemahaman tentang *lesson study*. Sebagian berpendapat inovasi pembelajaran harus berawal dari ide guru atau kelompok guru, dan sebagian lain berpendapat harus di bawah bimbingan dosen yang dinilai pakar.
- b. Perihal kesiapan kerjasama. Siapa yang akan menjadi penyaji untuk diobservasi yang tentunya memerlukan persiapan dan kadang kurang dukungan pimpinan sekolahnya menjadikan guru kurang tertarik.
- c. Masalah koordinasi antar para guru, sekolah atau MGMP, pengawas, kepala sekolah dan pihak UPI.
- d. Ketersediaan sarana dan dukungan finansial. Kondisi kelas, keterbatasan alat (eksperimen), biaya bahan dan transportasi.
- e. Berkenaan dengan teknis cara penyampaian pendapat dalam kegiatan refleksi yang kadang tidak berfokus pada cara belajar siswa waktu diobservasi, tapi berupa kritik sehingga menyebabkan kecil hati dari guru model.

Tentunya kesemua temuan permasalahan dalam pelaksanaan *lesson study* di lapangan ini merupakan suatu tantangan dan sekaligus sebagai peluang untuk lebih mengoptimalkan lagi kegiatan *lesson study*. Selain itu tentunya pula kegiatan *lesson study* ini harus merupakan milik bersama baik dari pihak guru, kepala sekolah, komite sekolah, dinas pendidikan, LPTK, dan pihak-pihak lain yang mempunyai kepedulian dalam membangun profesionalisme guru melalui model *lesson study* ini.

C. Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

Dalam bahasan berikut akan dikembangkan suatu model dengan menganalisis tugas dan tanggungjawab kepala sekolah dalam membangun profesionalisme guru terkait dengan posisi strategis dari *lesson study* sebagai model pembinaan profesi pendidik. Dalam kajian ini akan melihat realita implementasi *lesson study* yang selama ini dikembangkan khususnya di FPMIPA UPI yang bekerjasama dengan sekolah melalui kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun profesionalisme guru.

1. Beberapa Standardisasi Dimensi Kompetensi Kepala Sekolah

Ada beberapa standardisasi dimensi kompetensi yang dituntut harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah/madrasah yang dipandang terkait langsung dalam membangun profesionalisme guru melalui model *lesson study*. Beberapa standardisasi dimensi kompetensi ini akan mengacu pada beberapa teori atau konsep dan kebijakan atau peraturan yang berlaku.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah, bahwa seorang kepala sekolah wajib memenuhi beberapa standar yang berlaku secara nasional (Pasal 1 dan Pasal 2). Beberapa standar dimensi kompetensi kepala sekolah yang dipandang sejalan dengan keberadaan *lesson study* sebagai salah satu model pembelajaran guru yang professional, diantaranya adalah kompetensi-kompetensi berikut.

- a. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- b. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- c. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- d. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

- e. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
- f. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
- g. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- h. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervise yang tepat.
- i. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- j. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.

Jika diperhatikan kesemua dari beberapa standardisasi kompetensi yang menjadi tuntutan terhadap kompetensi kepala sekolah tersebut di atas, pada hakekatnya sangatlah sejalan dengan keberadaan lesson study sebagai suatu model untuk membangun profesionalisme guru. Karena lesson study adalah suatu model yang dicoba ditawarkan dalam upaya pemberdayaan guru sesuai dengan kapasitas serta permasalahan yang dihadapi masing-masing guru dan sesuai pula dengan karakteristik spesifik kelembagaan pendidikannya.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam *Learning Organization*

Sebagaimana diketahui bahwa lingkungan persaingan dewasa ini begitu ketat, sehingga setiap organisasi dituntut untuk memperbaharui strateginya. Perubahan yang cepat mendorong organisasi untuk mentransformasi menjadi institusi-institusi yang cepat tanggap terhadap peta perubahan baru, potensi pasar yang baru, dan strategi-strategi baru. Pada dasarnya haruslah ada upaya-upaya atau strategi-strategi yang bersifat fundamental, radikal, dan dramatik, karena itu haruslah membangun *learning organization*. Kaitannya dengan kepemimpinan, menurut Mc. Gill, dkk. (Ismawan, 2007: 94-96), ada lima dimensi penting dari perilaku pimpinan (manajer) yang memungkinkan lancarnya praktik *learning organization*. Adapun secara garis besarnya adalah sebagai berikut:

a) *Openness* (Keterbukaan).

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

Pimpinan harus membuka perspektif yang seluas-luasnya, dan *opennes* juga berarti kesediaan untuk dikritik, demi memperbaiki proses. Dengan demikian, pembelajaran tidak hanya menyangkut keterampilan teknis, tetapi juga *interpersonal skills* dan *emotional intelligence*.

b) *Systemic Thinking* (Pola Pemikiran Sistemik)

Pola pemikiran sistemik diperlukan agar semua anggota organisasi dapat melihat kaitan antara isu-isu , peristiwa, dan data sebagai kesatuan yang utuh. Dengan demikian, mereka tidak terjebak dalam upaya mencari solusi jangka pendek yang bersifat parsial, yang seringkali justru menimbulkan masalah dalam jangka panjang.

c) *Kreativitas*

Bertumpu pada fleksibilitas individu dan kemauan mengambil resiko, organisasi tentu saja harus mengembangkan situasi yang menghargai kreativitas melalui sistem *reward* formal. Kondisi ini diharapkan dapat merangsang setiap individu untuk mengembangkan dan mencari cara kerja yang lebih baik, lebih produktif, dan lebih efisien.

d) *A sense of efficacy*

Self-aware secara aktif dan kemampuan memecahkan masalah secara proaktif sangatlah strategis dan harus menjadi milik pimpinan dalam mengembangkan organisasinya.

e) *Empati*

Seluruh anggota organisasi idealnya memiliki *sense of ethics* yang kuat dalam hubungannya dengan sesama karyawan dan pelanggan. Hal ini akan memastikan budaya organisasi tumbuh dan berkembang dalam koridor yang etis.

Learning organization tidak hanya dibentuk dalam tataran konseptual sebagai slogan yang kaku, melainkan harus diaktualisasikan dalam bentuk yang

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

nyata, terutama dalam sikap dan perilaku. Karena itulah, selain kerangka konseptual (*conceptual pramework*), seorang kepala sekolah juga harus memiliki kerangka tindakan (*action framework*) sebagai panduan bagi setiap aktivitas di sekolahnya. Kesemua ini tentunya merupakan ruh dari *lesson study* sebagai salah satu model yang diharapkan dapat menumbuhkan *learning organization* di lingkungan warga sekolah.

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Sistem Pendidikan

Membangun sistem pendidikan nasional secara bermutu adalah sebuah gairah dan pandangan hidup bagi kelembagaan pendidikan yang menerapkannya. Masalahnya adalah bagaimana membangkitkan keinginan dan hasrat untuk membangun sistem pendidikan nasional yang tentunya demi peningkatan mutu pendidikan itu sendiri. Petters dan Austin (Sallis, 2006: 169) dalam bukunya *A Passion for Excellence* meyakinkan mereka dalam penelitiannya bahwa yang menentukan mutu dalam sebuah institusi adalah kepemimpinan. Mereka berpendapat bahwa gaya kepemimpinan tertentu dapat mengantarkan institusi pada revolusi mutu, sebuah gaya yang mereka singkat dengan MBWA (*management by walking about*) atau manajemen dengan melaksanakan. Konsep MBWA ini menekankan pentingnya kehidupan pemimpin dan pemahaman akan pandangan mereka terhadap karyawan dan proses institusi. Keinginan untuk bermutu, untuk unggul tidak bisa dikomunikasikan dari balik meja.

Petters dan Austin (Sallis, 2006: 170-171) memberikan pertimbangan spesifik pada kepemimpinan pendidikan dalam sebuah bab yang berjudul *Excellence in School Leadership*. Mereka memandang bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif berikut ini.

- a. Visi dan Simbol-simbol. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, para pelajar, dan kepada komunitas yang lebih luas.
- b. MBWA adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi sebuah institusi.

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

- c. Untuk para pelajar. Istilah ini sama dengan “dekat dengan pelanggan”. Ini memastikan bahwa institusi memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya.
- d. Otonomi, eksperimentasi, dan antisipasi terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus melakukan inovasi di antara staf-stafnya dan bersiap-siap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.
- e. Menciptakan rasa kekeluargaan. Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan di antara para pelajar, orang tua, guru, dan staf institusi.
- f. Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme adalah sifat-sifat yang merupakan mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

Dari penjelasan di atas, tampak jelas bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam sebuah kelembagaan pendidikan harus mengusahakan inisiatif untuk bermutu sebagai wujud usaha membangun sistem pendidikan di sekolahnya.

Selanjutnya dalam kesimpulan aspek penting peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dalam memberdayakan guru menurut Spanbauer (Sallis, 2006: 176-177) mengharuskan para kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan:

- a. Melibatkan para guru dan seluruh staf dalam aktivitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses.
- b. Memilih untuk meminta pendapat mereka tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya mereka bersikap.
- c. Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka.
- d. Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada pelanggan, pelajar, orang tua, dan partner kerja.

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

- e. Memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan mutu para guru tidak sesuai dengan pendekatan manajemen *top down*.
- f. Memindahkan tanggungjawab dan kontrol pengembangan tenaga professional langsung kepada guru dan pekerja teknis.
- g. Mengimplementasikan komunikasi yang sistematis dan kontinyu di antara tiap orang yang terlibat di sekolah.
- h. Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta negoisasi dalam rangka menyelesaikan konflik.
- i. Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa rendah diri.
- j. Menyediakan materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, pelayanan pelanggan, komunikasi serta kepemimpinan.
- k. Memberikan teladan yang baik dengan cara memperlihatkan karakteristik yang diinginkan dan menggunakan waktu untuk melihat-lihat situasi dan kondisi institusi dengan mendengarkan keinginan guru dan pelanggan lainnya.
- l. Belajar untuk berperan sebagai pelatih dan bukan sebagai bos.
- m. Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko.
- n. Memberikan perhatian yang berimbang dalam menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orang tua, dan lainnya), dan kepada para pelanggan internal (pengajar, guru, dan pekerja lainnya).

Dari pendapat di atas, tentunya banyak yang didapat dan harus menjadi catatan penting untuk ditindaklanjuti oleh kepala sekolah sebagai manajer pendidikan untuk membangun kualitas dan standardisasi pendidikan nasional. Namun tentunya kesemua ini kembali pada niat dan motivasi para kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan itu sendiri. Dalam hal ini tentunya harus menjadi kesadaran diri bagi setiap pemimpin dalam membangun kelembagaan pendidikan di tanah air ini.

D. Membangun Profesionalisme Guru melalui Lesson Study

1. Pembinaan Kepala Sekolah melalui Lesson Study

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

Salah satu persyaratan kompetensi kepala sekolah sebagai supervisor terkait dengan pembinaan ke arah perbaikan pendidikan, yaitu pemberian bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan kualitas pembelajaran pada khususnya. Arah pemberian pelayanan dalam membangun profesionalisme terhadap para guru oleh kepala sekolah haruslah direncanakan programnya, dilaksanakan dengan menggunakan teknik-teknik tertentu, dan harus pula ditindaklanjuti (Permendiknas No. 13 Tahun 2007).

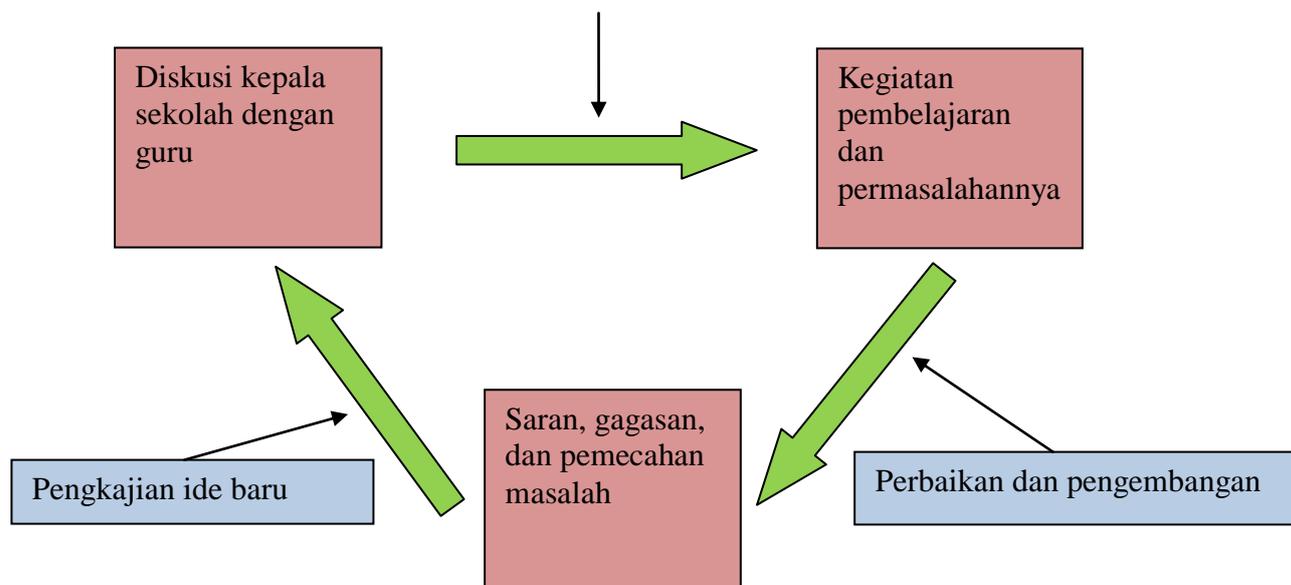
Secara khusus, dalam upaya membangun profesionalisme kepada para guru, kepala sekolah harus menarik perhatian terhadap aspek-aspek yang merupakan kondisi bagi terwujudnya proses mengajar belajar yang efektif. Dalam hal ini tugas seorang kepala sekolah sebagai seorang supervisor pendidikan adalah mempelajari secara objektif dan terus menerus tentang masalah proses belajar mengajar, dan atas dasar itu ia memberikan pelayanan atau bimbingan profesional yang diberikan para guru.

Diungkapkan oleh Satori (Suhardan D dan Akdon, 1994:248) bahwa seorang kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan hanya akan efektif apabila ia memahami persoalan-persoalan mengajar belajar yang dihadapi oleh para guru baik secara perorangan maupun berkelompok. Hal ini berarti seorang kepala sekolah bersama para guru dituntut untuk selalu memperbaiki proses mengajar belajarnya sebagai bagian dari sistem pembelajaran di sekolahnya.

Selanjutnya, jika model pembinaan profesionalisme guru oleh kepala sekolah sebagai bagian dari sistem pembelajaran dibandingkan dengan model *lesson study* sebagai model pembinaan profesi pendidik, maka jelas tampak adanya tujuan yang sama, yaitu usaha peningkatan profesionalisme guru. Kaena menurut Hendayana (2006: 10) "*Lesson study* adalah suatu model pembinaan profesi pendidik melalui pengkajian pembelajaran secara kolaboratif dan berkelanjutan berlandaskan prinsip-prinsip kolegalitas dan *mutual learning* untuk membangun komunitas belajar".

Pemecahan Masalah

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.



Bagan 1. Pembinaan Profesionalisme Guru oleh Kepala Sekolah

Dengan demikian jelaslah adanya keterkaitan yang erat antara tugas dan tanggungjawab kepala sekolah sebagai Pembina supervisi pendidik dalam usaha perbaikan pembelajaran dengan model *lesson study* sebagai pembinaan profesi pendidik yang menuntut keterlibatan kepala sekolahnya. Keduanya mempunyai hakekat yang sama sebagai usaha usaha meningkatkan mutu pembelajaran khususnya dan peningkatan profesionalisme guru pada umumnya dalam membangun komunitas belajar.

Langkah-langkah kegiatan kepala sekoah sebagai supervisor yang merupakan bagian dari warga sekolah secara bersama-sama dengan para guru untuk berusaha ke arah perbaikan situasi pembelajaran sangtlah sejalan dengan tahapan-tahapan model *lesson study*. Tahap awal, yaitu *plan* (merencanakan) harus pula dilakukan oleh kepala sekolah sebelum memasuki tahap observasi kelas atau identik dengan tahapan *do* (melaksanakan). Demikian pula tahap ketiga dalam lesson study, yaitu *see* (refleksi) harus pula dilakukan oleh kepala sekolah sebagai tindaklanjut dari observasi kelas untuk melakukan dialog dalam pemecahan permasalahan pembelajaran di kelas. Langkah-langkah kegiatan ini dilakukan secara beresinambungan dan bersiklus secara terus menerus.

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.



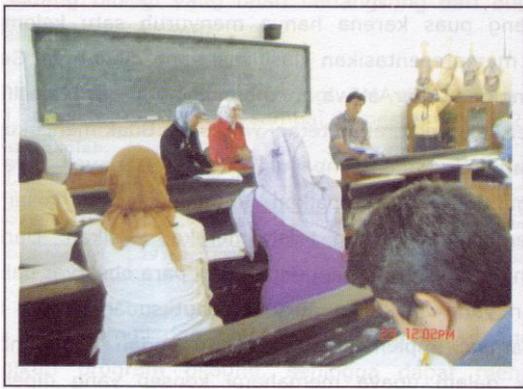
Bagan 2. Skema Kegiatan Lesson Study

2. Beberapa Contoh Faktual

Dari beberapa sekoah di kota Bandung, Kabupaten Bandung, dan Kabupaten Sumedang yang telah melaksanakan *lesson study* hampir kesemuanya selalu melibatkan kepala sekoah. Dalam kegiatan *lesson study* tersebut, kepala sekolah umumnya terlibat mulai dari perencanaan, *lesson study* pelaksanaan sampai refleksi. Malahan di SMP/ MTs di Situraja tempat penulis bertugas sebagai tim *Lesson study* dari FPMIPA UPI, bukan saja kepala sekolah di SMP yang bersangkutan yang menghadiri kegiatan ini, tetapi beberapa kepala sekolah SMP/MTs yang ada di kecamatan Situraja juga pengawas pendidikannya.

Dari dokumen yang dimiliki oleh FPMIPA UPI terlihat di berbagai tingkatan sekolah yang melaksanakan *lesson study* selalu melibatkan kepala sekolah secara langsung, diantaranya terungkap dari beberapa foto berikut.

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.



**Gbr. 1. Kegiatan Lesson Study Biologi di SMP Lab School UPI
Kegiatan Refleksi Dihadiri Kepala Sekolah dan Pengamat**



**Gbr. 2. Kegiatan Lesson Study Kimia di SMP Lab School UPI
Kegiatan Refleksi Melibatkan Kepala Sekolah sebagai Pengarah**



**Gbr. 3. Kegiatan Lesson Study Fisika di SMP Negeri 12 Bandung
Kegiatan Refleksi Dipandu Kepala Sekolah dan Pengamat**



**Gbr. 4. Lesson Study Matematika di SMP Negeri 1 Lembang
Kegiatan Refleksi Melibatkan Kepala Sekolah sebagai Pengarah**

D. Penutup

Bahasan diskusi ini didasarkan pada suatu asumsi bahwa dalam era *MilleniumDevelopment Goal* (MDG) dengan kualitas SDM yang relatif rendah telah menempatkan pendidikan sebagai proses yang strategis. Karenanya, kualitas

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

pendidikan nasional sangat mendesak untuk dipacu dan ditingkatkan secara bertahap dan berkelanjutan.

Peningkatan kualitas pendidikan dapat dipacu antara lain dengan membangun profesionalisme guru. Untuk merekayasa SDM berkualitas yang mampu bersaing dengan Negara lain, diperlukan guru dan tenaga kependidikan termasuk kepala sekolah yang profesional yang merupakan penentu utama keberhasilan pendidikan.

Sejalan dengan tuntutan standardisasi dimensi kompetensi kepala sekolah/madrasah yang menuntut tugas dan tanggung jawabnya sebagai manajer di tingkat lapangan dalam membangun profesionalisme guru. Kepala sekolah dituntut untuk mampu merencanakan program pembinaan terhadap para guru, melaksanakan program sampai menindaklanjutinya dalam rangka membangun dan meningkatkan profesionalisme guru. Kepala sekolah dituntut untuk menjalankan kerjasama dengan berbagai pihak. Dengan kata lain kepala sekolah haruslah mampu berperan sebagai edukator, administrator, supervisor, motivator, dan innovator yang melekat dengan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah sesuai Permendiknas No. 13 Tahun 2007.

Di lain pihak, lesson study sebagai model pembinaan profesi pendidik melalaui pengkajian pembelajaran secara kolaboratif dan berkelanjutan berlandaskan prinsip-prinsip kolegalitas dan mutual learning untuk membangun komunitas belajar. Dengan demikian nampak adanya keterkaitan yang erat antara tiga tahap *lesson syudy*, yaitu *plan* (merencanakan), *do* (melaksanakan), dan (refleksi) dengan tiga tahap tugas dan tanggung jawab pembinaan yang harus dilakukan kepala sekolah sebagai supervisor yang profesional, yaitu merencanakan program, melaksanakan dan menidaklanjutinya secara berkelanjutan.

Dengan kata lain “membangun profesionalisme guru dengan *lesson study* melalui kepemimpinan kepala sekolah” merupakan alternatif yang strategis sebagai paradigma baru dalam meningkatkan kualitas di sekolah sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional. Kondisi ini dipandang strategis untuk memberikan respon terhadap berbagai tantangan yang bersifat lokal, nasional maupun global.

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

E. Referensi

Covey, S. R. (1997). *Principle Centered Leadership*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.

Departemen Pendidikan Nasional. (2002). *Pengembangan Sistem Pendidikan Tenaga kependidikan Abad ke-21 (SPTK 21)*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.

..... (2002). *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis sekolah di Jawa Barat*. Bandung: Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

Fakry Gaffar, M. (2004). "Membangun Kembali Pendidikan Nasional dengan Fokus Pembaharuan Manajemen Perguruan Tinggi pada Era Globalisasi". Makalah pada Konvensi Nasional Pendidikan V. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.

Fakry Gaffar, M dan Nurdin, D. (2007). "Manajemen Pendidikan", dalam *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: Pedagogiana Press.

Hendayana, S. Dkk. (2006). *Lesson Study Suatu Strategi untuk Meningkatkan Keprofesionalan Pendidik*. Bandung: UPI Press.

Ismawan, D. I. (2007). *Membangun Organisasi Pembelajaran*. Yogyakarta: Cakrawala.

Jalal, F. Dan Supriyadi, D. (2001). *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adi Cita Karya Nusa.

Kouzes, J. M dan Posner, B. Z. (2004). *The Leadership Challenge*. California: John Willey, Sons, Inc.

Menteri Pendidikan Nasional. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala sekolah/Madrasah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

..... (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI No. 18 Tahun 2007 tentang Sertifikasi Guru dalam Jabatan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Mulyasa, E. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

- Permadi, D dan Arifin, D. (2007). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*. Bandung: PT. Sarana Panca Karya nusa
- Presiden Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Lembaran Negara RI No. 4294.
- (2005). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Lembaran Negara RI No. 41.
- Sallis, E. (2006). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Limited.
- Sanusi, A. (1999). *Mari Bergabung Bersama Kami dalam Kajian Paradigma*. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Islam Nusantara.
- (2007). "Bangsa Indonesia Makin Kehilangan Jati Diri". *Pikiran Rakyat* (5 Desember 2007).
- Satori, D. dan Sa'ud, U.S. (1994). "Masalah Kontemporer Pengelolaan Sistem Pendidikan Nasional Indonesia" dalam *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung.
- Schein, E. H. (1996). "Leadership and Organisational Culture", in *The Leader of the Future*. San Francisco: Jossey Bass-Publisher.
- Sonhadji, A. (2006). *Pembaharuan Sistem Manajemen Lembaga Pendidikan*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Suderadjat, H. (2005). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.

*Makalah ini disajikan dalam Seminar Internasional Lesson Study yang dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia pada tanggal 31 Juli- 2 Agustus 2008.