



**MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)**

**MODUL SESI 4. KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR PENGETAHUAN  
(BAGIAN 1)**

**DISUSUN OLEH**

**Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**2018**

## **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR PENGETAHUAN**

### **A. Pendahuluan**

Lembaga pendidikan sebagai organisasi sangat membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepemimpinan pendidikan. Basis kepemimpinan pendidikan sangat mendasar dan mempengaruhi kapasitas dan kapabilitas organisasi pendidikan itu. Maka setiap lembaga pendidikan perlu meletakkan basis kepemimpinan pendidikan yang unggul.

Pendidikan merupakan investasi bagi setiap individu manusia. Tumbuh kembang dan kualitas manusia sangat dipengaruhi oleh pendidikan. Oleh sebab itu pendidikan hendaknya dikelola secara benar dan berkeunggulan. Agar pendidikan menjadi benar dan berkeunggulan maka pendidikan hendaknya merupakan upaya sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik aktif mengembangkan potensi dirinya; dan memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Oleh karena itu lembaga pendidikan sebagai sarana tempat manusia belajar mengembangkan kualitas hidupnya dikelola secara benar dan profesional dengan keunggulan kepemimpinan pendidikan.

Kepemimpinan adalah sebuah konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. Hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinnya.

### **B. Kompetensi Dasar**

Mahasiswa memiliki paradigma konsep kepemimpinan pendidikan berbasis pilar pengetahuan

### **C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan**

1. Memiliki kemampuan analisis dan tinjauan norma, mengapa sekolah harus seperti demikian dalam basis paradigm kepemimpinan pendidikan berbasis pengetahuan.
2. Memiliki desain model sekolah untuk menjawab tantangan apa yang sekolah harus lakukan, menempati suatu ruang perbedaan

### **D. Kegiatan Belajar 1**

## **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR PENGETAHUAN**

### **I . URAIAN DAN CONTOH**

1. Tinjauan norma, mengapa sekolah seperti demikian.

Sebelum berbicara tentang norma, maka kita perlu mengkaji terlebih dahulu pengertian nilai, moral, etika dan norma karena seringkali masih sering orang salah memahaminya.

### 1.1. Pengertian Nilai

Yang dimaksud dengan nilai adalah kualitas dari sesuatu atau harga dari sesuatu yang diterapkan pada konteks pengalaman manusia. dan dalam pendidikan, nilai sangat penting untuk ditanamkan sejak dini karena nilai bermanfaat sebagai standar pegangan hidup. Nilai menjadi pedoman dan pendorong tingkah laku manusia dalam hidup.

Nilai memiliki ciri-ciri:

- Bersifat abstrak dan tidak ada dalam kehidupan manusia.
- Memiliki sifat normative.
- Berfungsi sebagai daya dorong atau motivator dan manusia adalah pendukung dari nilai itu sendiri.

Nilai dapat dibagi atas dua bagian, yakni:

- Nilai estetika, terkait dengan masalah keindahan atau apa yang dipandang indah atau apa yang dapat dinikmati oleh seseorang.
- Nilai etika, dengan tindakan-tindakan/perilaku/akhlak atau bagaimana orang berperilaku. Etika terkait dengan masalah moral tentang mana yang benar dan salah.

Konsep tentang nilai dapat dipahami sebagai berikut:

#### a. Prof. Dr. Notonegoro

Sesuatu dapat dikatakan berguna apabila sesuatu itu memiliki kegunaan. Nilai dibedakan atas:

- Nilai material, yaitu segala sesuatu yang berguna bagi unsur jasmani manusia.
- Nilai vital, yaitu segala sesuatu yang berguna bagi manusia untuk dapat melaksanakan kegiatan atau aktivitas.
- Nilai kerokhaniaan, yaitu segala sesuatu yang berguna bagi rohani manusia.

#### b. Alport

Mengidentifikasi nilai-nilai yang terdapat dalam kehidupan masyarakat, yang terdiri atas:

- Nilai teori
- Nilai ekonomi
- Nilai estetika
- Nilai sosial
- Nilai politik
- Nilai religi

#### c. Max Scheler,

Nilai dapat dikelompokkan dalam:

- Nilai kenikmatan
- Nilai kehidupan

- Nilai kejiwaan
- Nilai kerohanian

## 1.2. Pengertian moral

Moral adalah pengetahuan yang menyangkut budi pekerti manusia yang beradab. Moral adalah suatu ajaran yang baik dan buruk tentang perbuatan dan kelakuan.

Moral dapat dibedakan atas:

- a. Aspek konsep moral (*Moral knowing*).
- b. Aspek sikap moral (*Moral feeling*)
- c. Aspek perilaku moral (*Moral behavior*)

Aspek konsep moral (*Moral knowing*).

- Kesadaran moral: kesadaran hidup berdemokrasi (*moral awareness*).
- Pengetahuan nilai moral : pemahaman tentang materi demokrasi (*Knowing moral value*).
- Pandangan ke depan : manfaat demokrasi ke depan (*Perspective taking*).
- Penalaran moral: alasan enang demokrasi (*Moral reasoning*).
- Pengambilan keputusan : bagaimana cara hidup demokrasi (*Decision making*).
- Pengetahuan diri: introspeksi diri (*Self knowledge*).

Aspek sikap moral (*Moral feeling*)

- Kata hati : kata hati mengenai hidup bebas (*conscience*).
- Rasa percaya diri : rasa percaya diri kita untuk kebebasan berpendapat (*self esteem*).
- Empati: empati kita pada orang yang tertekan (*emphaty*).
- Cinta kebaikan: cinta kita terhadap musyawarah (*loving the good*)
- Pengendalian diri: pengendalian diri kita terhadap kebebasan (*self control*)
- Kerencahan hari: menjunjung tinggi dan hormati pendapat lain (*and humanity*).

Aspek perilaku moral (*Moral behavior*)

- Kemampuan: kemauan menghormati hidup demokrasi (*compliance*)
- Kemauan: kemauan untuk hidup berdemokrasi (*will*)
- Kebiasaan : kebiasaan berdemokrasi dengan teman (*habbit*).

## 1.3. Pengertian etika

Etika adalah ilmu dan merupakan kumpulan tentang kebajikan, tentang penilaian dan perbuatan seseorang. Etika dalam arti perbuatan, yaitu perbuatan kebajikan. Misalnya, seseorang dikatakan etis apabila orang tersebut telah berbuat kebajikan. Etika

juga merupakan filsafat, yaitu mempelajari pandangan-pandangan, persoalan-persoalan yang berhubungan dengan masalah kesucilaan.

Etika terdiri dari:

- Etika Perangai
- Etika moral
- Etika pribadi
- Etika sosial

Etika perangai

adalah adat istiadat atau kebiasaan yang menggambarkan perangai manusia dalam kehidupan bermasyarakat di suatu daerah tertentu dan pada waktu yang relatif tertentu pula. . Etika perangai tersebut diakui dan berlaku karena disepakati masyarakat berdasarkan hasil penilaian perilaku. Contohnya: busana dat, pergaulan remaja setempat, upacara perkawinan, upacara adat.

Etika Moral

Etika moral berkenaan dengan kebiasaan berperilaku yang baik dan benar berdasarkan kodrat manusia. Bila etika dilanggar maka akan menimbulkan perbuatan yang tidak baik dan tidak benar (perbuatan negative atau perbuatan yang jahat). . Kebiasaan ini berasal dari kodrat manusia yang disebut moral. Contohnya: berbuat jujur, menghargai hak setiap orang, menghormati orang yang elbih tua, membela kebenaran dan keadilan.

Etika moral ini terwujud dalam bentuk kehendak manusia berdasarkan kesadaran. Kesadaran adalah suara hati nurani. Hati nurani mempertanggungjawabkan pilihan baik dan benar. Nilai moral juga menjadi landasan dalam hukum positif pemerintah.

Etika Pribadi

Etika Pribadi. adalah hal-hal yang menjadi prinsip baik dan benar secara individu atau pribadi. Contohnya : seseorang yang memperhatikan caranya berkata, caranya memperlakukan orang lain. Hal ini adalah perwujudan etika pribadi. Tidak merokok di depan kaum perempuan dan anak-anak.

Etika Sosial.

Etika social adalah prinsip baik dan benar dalam hubungan dengan orang lain. Misalnya: menggunakan kebebasan yang bertanggung jawab,

#### 1.4. Pengertian norma dan norma sekolah.

Istilah norma berasal dari kata Latin. Norma berarti sebuah aturan, standar, atau pola tindakan. Pada dasarnya, norma merupakan rujukan perilaku yang berlaku dalam kelompok masyarakat tertentu. Dalam perspektif sosiologi, norma merujuk pada norma sosial yang merupakan seperangkat aturan yang dibuat

oleh suatu kelompok orang yang secara khusus mengatur apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dihindari dalam berbagai situasi

Berbicara tentang norma sering diidentifikasi sebagai sebuah studi mengenai rutinitas, nilai, kepercayaan, mistis, ritual, symbol, kepahlawanan/figure/model, sejarah, struktur kekuasaan dan sistem control dalam organisasi yang terdokumentasikan sebagai suatu kajian literatur. (Deal, 1985).

Norma sekolah merupakan suatu aturan, standard dan pola tindakan yang berlaku dalam kelompok anggota atau komunitas sekolah. Norma sekolah menjadi fondasi yang mengatur tatanan perilaku baik dan benar dan yang harus dihindari dalam berbagai situasi.

#### 1.5. Desain Model Norma Sekolah

Norma sekolah dapat bergentuk suatu aturan tentang hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan, yang disebut sebagai tata tertib sekolah. Berbagai bentuk tata tertib sekolah adalah:

- Berdoa sebelum memulai dan mengakhiri kegiatan dan pelajaran.
- Menghormati bapak dan ibu guru.
- Mengikuti pelajaran dengan semangat, tekun dan penuh perhatian.
- Berlaku sopan dan santun dalam pergaulan.
- Melaksanakan program 5S, senyum, sapa, salam, sopan dan santun.
- Melaksanakan program 7K, keamanan, kenyamanan, kesehatan, keindahan, kerindangan,kehijauan dan kekeluargaan.
- Mengikuti upacara bendera dengan khikmat.
- Tidak terlambat masuk sekolah.
- Tidak melakukan perbuatan curang dan menyontek.

Desain model sekolah adalah landasan untuk mengembangkan budaya sekolah. Jika semua anggota atau komunitas sekolah meyakini atas suatu hal sehingga berpikir, berkata, berbuat, bertindak dan berperilaku secara sama maka berarti telah menjadi budaya sekolah.

#### 1.6. Budaya (Culture)

Pengertian budaya (*Culture*)

Apakah yang dimaksud dengan budaya? Budaya adalah kumpulan tradisi, nilai, kebijakan, keyakinan, dan sikap sebagai sebuah konteks yang luas untuk semua yang dilakukan dan dipikirkan dalam suatu organisasi. Budaya organisasi terkait dengan kepribadian individu. Budaya organisasi dapat terwujud apabila:

- Setiap individu dalam organisasi mengidentifikasi dirinya ke dalam organisasi dan menerima aturan sebagai :sesuatu yang benar untuk dilakukan.
- Menginternalisasikan nilai-nilai organisasi sebagai hal yang baik.
- Termotivasi untuk meraih tujuan organisasi

Tujuan mempelajari budaya .

Mempelajari budaya sangat membantu kita sebagai anggota dari suatu organisasi. Mengapa demikian? Hal ini berawal dari dasar bahwa tujuan mempelajari budaya didasarkan pada sudut pandangan bahwa:

- Konsep budaya membantu kita untuk meninjau kembali apakah sekolah telah menjadi suatu tempat bagi komunitas manusia dengan berbagai cerita dan terukir sebagai sejarah..
- Nilai-nilai yang mendasari sebagai lingkungan kerja, membentuk organisasi sebagai kumpulan komunitas individu-individu yang percaya bahwa sekolah adalah untuk para pembelajar, untuk belajar, dan untuk peningkatan, bukan untuk menumbuhkan kedangkalan kepribadian dan cara berpikir, perlindungan dan kepuasan diri semata

Elemen dari budaya (culture).

- Routine
- Ritual
- Cerita
- Symbols
- Struktur kekuasaan
- Sistem control

Routine.

Routine adalah cara-cara anggota organisasi berperilaku satu sama lain dan terhadap orang-orang di luar organisasi dan membentuk bagaimana sesuatu dilakukan atau bagaimana hal-hal terjadi

Ritual.

Ritual adalah Peristiwa-peristiwa khusus di mana organisasi menekankan apa yang sangat penting dan dapat mencakup proses organisasi formal dan proses informal

Cerita

Yang dimaksud dengan cerita adalah suatu gambaran mengenai sesuatu yang diceritakan oleh anggota organisasi dengan cerita kepribadian penting, kesuksesan, kegagalan, pahlawan.

Symbols

Symbols adalah suatu pengkodean yang dilakukan dan dirancang oleh manusia dengan kesepakatan yang berlaku di antara manusia itu sendiri. Manusia adalah animal symbolicum, yang

berarti manusia menggunakan symbol dalam berinteraksi dan memahami makna secara relatif dalam kelompok dan masyarakat. Contoh dari symbols antara lain adalah: logo, kantor, mobil, judul, jenis bahasa atau terminologi yang umum digunakan yang menjadi representasi dari sifat dari organisasi.

Struktur kekuasaan.

Individu atau kelompok yang paling kuat dalam organisasi yang mungkin didasarkan pada posisi manajemen dan senioritas.

Sistem control.

Sistem pengukuran dan penghargaan yang menekankan apa yang penting untuk dipantau, dan untuk memusatkan perhatian dan aktivitas - misalnya, pengelolaan dana atau kualitas atau layanan

Elemen-elemen dari budaya dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 1. Elemen Budaya

## 2. Apa yang sekolah harus lakukan, menempati suatu ruang perbedaan

Apa yang harus sekolah lakukan agar terjadi suatu perbedaan merupakan pertanyaan mendasar yang menjadi fokus perhatian dan kegiatan bagi setiap organisasi yang menginginkan pembelajaran dan pertumbuhan serta perkembangan terjadi pada organisasinya. Untuk hal tersebut maka sangat perlu untuk terlebih dahulu melakukan kajian tentang lingkungan sekolah secara utuh dan komprehensif.

Untuk itu marilah kita mencoba untuk masuk dalam kajian permasalahan warisan dari sebuah ruangan sekolah berikut ini.

Di ruang sekolah, di satu ruang kelas, guru bertanggung jawab atas semua yang terjadi dalam empat dindingnya, oleh karena itu tindakan kolektif di sekolah berlangsung otomatis. Apa yang guru ingin lakukan tentang kurikulum dan instruksi adalah apa yang dilakukan sekolah. Warisan kemerdekaan, isolasi, dan privatisasi pengajaran tetap hidup dan berkembang di banyak sekolah saat ini.

Apa hasil renungan kita? Ada begitu banyaknya jawaban dan reflektif hasil pemikiran. Marilah kita coba mengidentifikasinya.

- Penelitian menunjukkan bahwa sekolah-sekolah dengan pembelajaran siswa yang prestasinya tinggi berlangsung dengan cara tidak mengisolasi guru, tetapi mendorong dialog dan kolaborasi profesional
- Mengajar di sekolah yang efektif adalah kolektif, dan bukan privatisasi individu.
- Ruang sekolah dengan satu ruang kelasnya telah melahirkan satu kepercayaan pembelajaran di antara pendidik itu sendiri, yang dicirikan oleh isolasi, dilema psikologis, rutinitas, induksi yang tidak memadai untuk guru baru, ketidakadilan, kurangnya tahap karir, kurangnya dialog profesional, kurangnya keterlibatan dalam keputusan sekolah, dan kurangnya budaya teknis berbagi.

Kita juga mencoba untuk menelaah fenomena lain yang menjadi bagian dari permasalahan dan warisan bagi sekolah, yaitu mengenai:

- Isolasi
- Dilema psikologis dan frustrasi
- Rutinitas hari-hari mengajar

#### Isolasi

Isolasi adalah suatu fenomena yang menjadi warisan sekolah yang berlangsung hingga pada saat ini. Isolasi adalah suatu keadaan yang dapat terjadi pada guru. Guru yang telah mengalami kecenderungan terisolasi psikologis jangka panjang akan melihat lingkungan kerja mereka terbatas pada kelas mereka, siswa mereka, dan pengajaran mereka, Pandangan ini menjadi menyempit. Cakrawala mereka tidak berkembang, sehingga tidak mampu melihat apa yang terjadi di luar dari kelas mereka, siswa mereka dan pengajaran mereka.

#### Dilema psikologis dan frustrasi

Lingkungan kerja guru ditandai dengan kondisi psikologis. Hanya dalam beberapa menit pengamatan, orang dapat melihat guru mengajukan pertanyaan, membalas dengan tersenyum pada jawaban siswa, mengernyit pada siswa yang lalai, meminta seorang siswa untuk berhenti, meletakkan tangan di bahu siswa, dan mulai mengulahi. Guru memiliki ribuan kondisi psikologis seperti itu dalam kehidupan sehari-hari. Dalam istilah Interpersonal, pengajaran sangat erat dengan psikologi klinis, karena lingkungan kelas menjadi seperti sebuah pabrik.

#### Rutinitas Hari-Hari Mengajar

Guru sering mengatasi dengan merutinkan aktivitas kelas. Rutinitas kelas untuk siswa menjadi serupa dengan rutinitas luar bagi para guru. Dengan merutinkan apa yang terjadi di dalam kelas, seorang guru menghindari membuat ratusan keputusan. Rutinitas pengajaran memungkinkan guru untuk menghindari konflik yang melekat antara kewalahan secara psikologis oleh tanggung jawab untuk mengajar sejumlah besar siswa dan menyadari mengabaikan kebutuhan pribadi masing-masing siswa.

Rutinitas hari mengajar di dikenakan oleh rutinitas administratif, kebijakan dewan sekolah, dan pedoman operasional. Guru kelas diminta untuk berada di sekolah sebelum siswa masuk dan untuk tetap tinggal sampai mereka telah pergi. Guru memiliki waktu khusus untuk istirahat dan makan, serta perkiraan alokasi waktu untuk mengajar mata pelajaran tertentu (misalnya: 45 menit untuk membaca, 30 menit untuk matematika, 30 menit dua kali seminggu untuk pelajaran IPS). Guru diberi sejumlah siswa tertentu dan memiliki tanggung jawab untuk mereka sepanjang hari dan tahun sekolah. Di luar kelas pun, para guru juga memiliki tanggung jawab jadwal untuk makan siang, istirahat, dan persiapan mengajar.

Program Induksi bagi Guru Baru.

Guru baru di banyak sekolah dihadapkan dengan sejumlah kesulitan lingkungan, sumber daya yang tidak memadai, tugas kerja yang sulit, harapan yang tidak jelas, mentalitas yang timbul tenggelam, dan shock realitas.

#### Pengembangan Konsep Kultur Sekolah ke Arah Konteks Kultur yang Lebih Luas.

Meningkatkan panggilan bagi para pendidik untuk menjadi lebih aktif merupakan isu-isu kebijakan yang mempengaruhi pembelajaran siswa. Tindakan kebijakan ini dapat dimulai dari langkah pendidik yang membentuk kemitraan dengan orang tua. Mengembangkan masyarakat yang lebih demokratis. Siswa dapat mengembangkan pemahaman dan toleransi untuk orang lain dan komitmen terhadap prinsip-prinsip demokratis, kebaikan bersama, dan kesejahteraan semua orang. Sekolah mengembangkan komunitas moral yang dicirikan dengan pembelajaran demokratis.

Apa yang Harus Sekolah Lakukan untuk Suatu Ruan Perbedaan?

“Sekolah hendaknya membuat perbedaan ...dengan menjadi sekolah efektif”

Mari kita kaji terlebih dahulu studi pendahuluan tentang efektifitas sekolah berikut ini.

Kesuksesan di sekolah diukur dengan:

- Peningkatan sikap siswa sebagai hasil pembelajaran
- Perilaku sosial
- Menampilkan karya kreatif
- Menulis atau berpikir kritis
- Kehadiran
- Nilai
- Promosi
- Segudang predikat juara dan piala.
- Partisipasi ekstrakurikuler masyarakat

“Sekolah yang sukses adalah organisasi terdepan yang mendefinisikan pendidikan yang baik untuk dirinya sendiri melalui tujuan dan praktik yang diinginkan terlibat dalam aksi kolektif untuk mencapai visi itu” (Glick, an, 1987)

Mari kita pahami terlebih dahulu pula penelitian awal tentang sekolah efektif.

#### Penelitian Awal tentang Sekolah Efektif

Dimulai pada pertengahan 1970-an. Penelitian mulai fokus pada sekolah-sekolah individu yang luar biasa, yang secara konsisten mencapai hasil yang lebih unggul daripada sekolah-sekolah pada umumnya. Ronald Edmonds (1979) menemukan bahwa sekolah yang efektif dibedakan dengan adanya hal-hal berikut:

- Kepemimpinan yang kuat
- Iklim komunitas yang selalu dipenuhi dengan harapan.
- Suasana teratur tetapi tidak kaku
- Komunikasi kepada siswa menjadi prioritas sekolah dan sekolah mempelajari komunikasi kepada siswa sebagai dasar interaksi komunitas.
- Mengutamakan prioritas
- Sarana memantau prestasi siswa (dan guru).

#### Gelombang Kedua Penelitian Sekolah Efektif

Dimulai pada paruh kedua tahun 1982. Reynolds (1990) melaporkan karakteristik sekolah efektif berikut ini:

- Pengelolaan situs
- Kepemimpinan
- Stabilitas staf
- Kurikulum dan I dan organisasi
- Pengembangan pengelolaan pembelajaran
- Memaksimalkan waktu belajar
- Pengakuan sukses akademis yang luas
- Keterlibatan dan dukungan orang tua
- Perencanaan kolaboratif dan hubungan kolegal
- Keterikatan komunitas
- Membagi Tujuan dan harapan yang jelas
- Ketertiban dan disiplin.

#### Konteks dalam Penelitian Sekolah Efektif.

- Makedon (1992) telah menyatakan bahwa sekolah-sekolah yang diidentifikasi efektif belum menutup kesenjangan prestasi antara siswa dari status sosial ekonomi rendah dan menengah.
- Stedman (1987); Pierce (1991) dan Scribner (1999) telah mengidentifikasi sejumlah karakteristik sekolah: Penghormatan untuk pluralisme rasial, Budaya peduli, Keterampilan dasar dilengkapi dengan program akademik yang kaya, Tata kelola bersama yang melibatkan pemimpin, guru, orang tua, dan siswa, Pengembangan profesional untuk membantu guru mengatasi kebutuhan budaya dan khusus.
- Salah satu kekhawatiran adalah bahwa sekolah yang efektif biasanya diidentifikasi oleh nilai tes matematika.

- Joseph Murphy (1992) menyatakan bahwa prinsip-prinsip ini merupakan warisan nyata dari penelitian sekolah yang efektif dan termasuk yang berikut: semua siswa bisa belajar, sekolah harus fokus pada hasil siswa dan secara ketat mengakses kemajuan untuk mencapai hasil tersebut, sekolah harus secara struktural, simbolis, dan kultural, terhubung, menyediakan konsistensi dan koordinasi di seluruh komunitas sekolah.

Membuat Model Inovasi Sekolah Efektif Menuju Pengembangan sekolah.

Karakteristik upaya untuk memperbaiki sekolah

- Beragam sumber kepemimpinan, termasuk kepemimpinan guru.
- Pertimbangan konteks dan budaya sekolah masing-masing
- Keterlibatan orang tua
- Visi bersama dan revisi berkelanjutan
- Dukungan eksternal dan internal, termasuk waktu, dukungan moral dan teknis
- Fokus pada pengajaran dan pembelajaran
- Pengembangan profesional berkelanjutan, termasuk analisis berkelanjutan, refleksi, dan pertumbuhan
- Dialog instruksional
- Kolaborasi guru
- Permintaan kolektif yang demokratis, termasuk penelitian tindakan
- Integrasi upaya peningkatan menjadi program yang berkesinambungan dan terpadu.
- Umpan balik berdasarkan data pada upaya peningkatan menggunakan berbagai langkah.

Menghubungkan Sekolah ke Komunitas Lokal dan masyarakat Besar.

Upaya peningkatan sekolah yang berhasil adalah sekolah yang dapat melampaui batas sekolah. Peningkatan sekolah perlu terhubung ke komunitas dengan beberapa cara:

- a) Penting bahwa orang tua dan anggota masyarakat lainnya untuk terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian sekolah
- b) Orang tua dan anggota masyarakat perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan tentang misi dan tujuan sekolah dan dalam membantu para pendidik dan siswa mencapai tujuan.
- c) Berbagai pengambilan keputusan dapat diselesaikan dengan berbagai cara, termasuk orang tua dan perwakilan masyarakat di dewan sekolah, terbuka forum dengan orang tua dan anggota komunitas, dan orang tua.
- d) Sekolah yang berhasil tidak memperlakukan orang tua dan komunitas anggota sebagai orang luar, sebaliknya, orang tua diterima di sekolah yang sukses dan diundang untuk berpartisipasi dalam berbagai sekolah dan kegiatan kelas.
- e) Pendidik perlu menjangkau orang tua untuk berkolaborasi tidak hanya di bidang pendidikan anak-anak secara individu tetapi juga dalam keputusan tentang perbaikan sekolah.

- f) Prinsip mengkaitkan Keberhasilan sekolah dengan keberhasilan masyarakat Sekolah dan lembaga komunitas dapat mengoordinasikan komunitas layanan seperti perawatan kesehatan, layanan sosial, rekreasi, program, dan kegiatan masyarakat.
- g) Pengawasan harus dilihat sebagai perkembangan jika sekolah ingin menjadi lebih sukses.
- h) Pengawasan bukan hanya tanggapan terhadap kinerja saat ini melainkan juga terhadap upaya untuk ini, tetapi juga mendorong keterlibatan yang lebih besar, otonom berpikir, dan tindakan kolektif oleh para guru.
- i) Supervisi adalah sarana untuk membangun staf menjadi tim dan menciptakan kebersamaan profesional.
- j) Supervisi merupakan sarana berbagi tujuan yang sama untuk pembelajaran dan meyakini bahwa tindakan kolektif mereka akan berhasil membuat perbedaan dalam kehidupan siswa mereka
- k) Memperoleh pengetahuan tentang sekolah yang sukses dan efektif dalam ruang kelas hanya langkah pertama untuk menuju pada peningkatan sekolah.
- l) Menggunakan pengetahuan itu sendiri menuntut keterampilan dan latihan. Keterampilan dan praktek pun mengalir dari pengetahuan

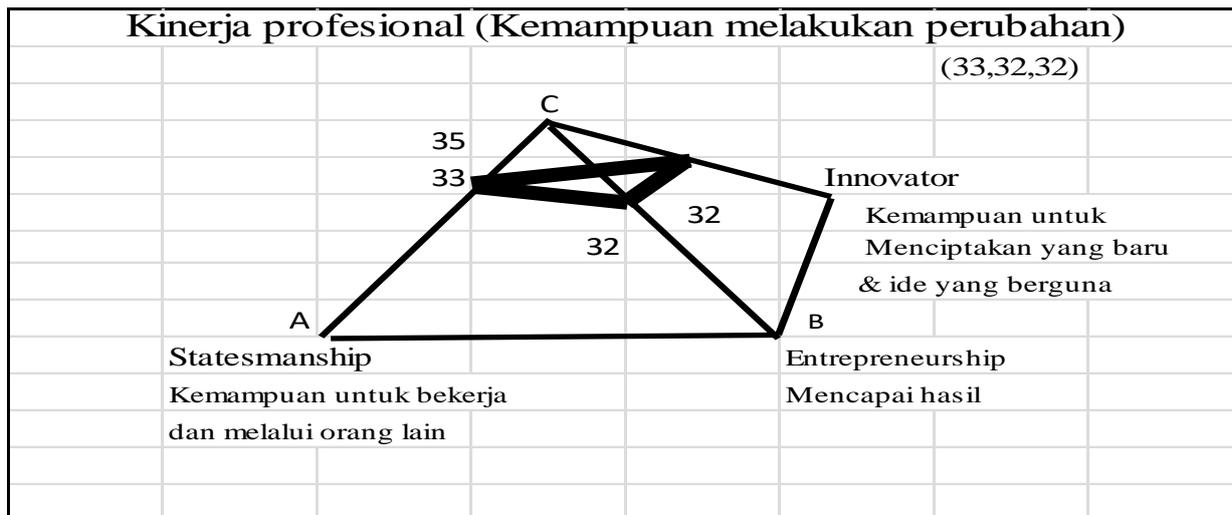
*Petunjuk: untuk dapat lebih memahami materi modul ini, maka anda dapat menyimak video berikut ini: <https://youtu.be/XhYh37Xhk84>*

### 3. Pengukuran Basis Kepemimpinan Pendidikan

ANGKET PROFESSIONAL PERFORMANCE	
	Dalam melakukan perubahan dengan membuat perbedaan , maka sangat dibutuhkan : (1) Statesmanship, sebagai kemampuan kemampuan untuk bekerja dengan dan melalui orang lain dan menghasilkan target yang berlipat ganda, (2) Entrepreneurship, kemampuan untuk mencapai suatu hasil dan menepis hambatan yang ada dengan berorientasi pada tindakan dan pencapaian sebagai hal yang penting dan mendasar, dan (3) Innovation, yaitu kemampuan untuk menghasilkan kebaruan dan ide-ide yang berguna dan terus bergerak dan berkembang dinamis dan tidak statis.
	Untuk itu marilah melakukan pengukuran diri dengan ke 3 dimensi tersebut.!

**PETUNJUK:**

- \* Angket ini terdiri dari 15 item pernyataan yang terdiri dari dimensi statesmanship,, entrepreneurship dan innovation.
- \* Masing-masing item pernyataan terdiri atas 4 kondisi dan Bapak/Ibu responden diminta hanya memilih 1 kondisi yang sesuai dengan kondisi dirinya dan bukan kondisi ideal (tidak diperkenankan memilih lebih dari 1 kondisi)
- \* Pilihan kondisi yang sesuai dilakukan dengan melingkari angka yang ada pada kotal pilihan .  
Misal: kondisi nomor 1 yang sesuai adalah 1 b , maka yang dilingkari pada pilihan adalah angka 5
- \* Jika sudah lakukan penjumlahan pada setiap bagian.
- \* Setelahnya jumlahkan masing-masing dimensi dan tandailah dengan titik pada piramida kinerja dan hubungkan ketiga titik tersebut sehingga ketiga garis membentuk segitiga kinerja (perhatikan gambar)



		Page 1
<b>ANGKET PROFESSIONAL PERFORMANCE</b>		
NO	PERNYATAAN STATESMANSHIP	EV DIRI PILIHAN
1 a	Anda tertarik dengan apa yang akan berhasil, bukan apa yang bisa berhasil.	1
b	Anda bersedia mendengarkan ide siapa pun.	5
c	Anda mencari ide dan pendapat orang lain.	7
d	Anda toleran terhadap mereka yang memiliki ide berbeda dari Anda	3
4 a	Anda rela untuk keluar dari cara Anda jika dapat membantu orang lain	7
b	Anda jarang menghabiskan waktu untuk masalah orang lain	1
c	Orang lain sering datang kepada Anda untuk meminta bantuan	5
d	Anda mengulurkan tangan untuk orang lain yang datang meminta bantuan Anda	3
7 a	Anda mencari konsensus dalam menyelesaikan perselisihan.	7
b	Anda tidak menyibukkan diri dengan urusan orang lain.	1
c	Anda berupaya berbuat sesuatu agar dapat menyenangkan orang lain	3
d	Jika anda sudah berpikir maka Anda memilih untuk tidak mengubahnya	5
10 a	Kamu terkadang mempercayai setiap orang	3
b	Pemikiran Anda tentang orang lain biasanya benar	5
c	Anda memiliki sedikit keterkaitan dengan orang lain	1
d	kemampuan anda untuk bekerja dengan orang lain luar biasa	7
13 a	Anda mempertimbangkan alternatif sebelum membuat keputusan	5
b	Anda menunggu selama mungkin sebelum membuat keputusan	1
c	Anda membuat keputusan sebelum menimbang konsekuensinya	3
d	Anda melibatkan orang lain dalam keputusan yang memengaruhi mereka	7
<b>TOTAL SKOR</b>		

		Page: 2
NO	PERNYATAAN ENTREPRENEURSHIP	EV DIRI
		PILIHAN
2 a	Anda benar-benar bekerja keras tentang berbagai hal.	1
b	Anda mengukur harapan anda dalam bentuk target dan hasil kerja anda	5
c	Anda selalu meraih prestasi teratas	7
d	Anda sibuk dengan banyak hal terkait hasil kerja anda	3
5 a	Anda memilih tugas yang memiliki masa depan yang baik	5
b	Sebagian besar pekerjaan yang Anda kerjakan memiliki kontribusi yang signifikan	7
c	Anda akan jauh lebih maju jika Anda tidak diberi tugas yang sangat banyak dan tidak penting	1
d	Banyak waktu anda terbuang sia-sia karena melakukan hal yang tidak penting	3
8 a	Anda mengikuti semboyan: lebih baik aman daripada menyesal	1
b	Anda menghindari mengambil risiko kecuali dalam keadaan darurat	3
c	Anda bersedia mengambil peluang meskipun beresiko	7
d	Anda akan mengambil peluang yang beresiko asalkan menguntungkan	5
11 a	Anda lebih suka bekerja sendiri daripada bekerja dengan orang lain	3
b	Anda bekerja sesuai dengan perencanaan	7
c	Anda membuat rencana, tetapi menyesuaikan dengan perubahan sehari-hari	5
d	Anda jarang membuat rencana	1
14 a	Anda tidak pernah mengupayakan rencana kerja anda diadopsi	3
b	Anda sering mengalami hambatan dalam melakukan rencana kerja	1
c	Anda dikenal sebagai orang yang sering mengalami kesulitan kerja	5
d	Jika Anda menginginkan sesuatu dilakukan, Anda menemukan cara untuk menyelesaikannya	7
TOTAL SKOR		

		Page 3
NO	PERNYATAAN INNOVATION	EV DIRI
		PILIHAN
3 a	Anda menghindari mengubah metode dan prosedur yang ada	1
b	Anda selalu mencari cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu	7
c	Terkadang Anda berpikir hal-hal dapat ditingkatkan	3
d	Anda sering memiliki saran untuk memperbaiki sesuatu	5
6 a	Anda telah mengubah seluruh pendekatan agar dapat melakukan pekerjaan	7
b	Anda memiliki banyak perubahan dalam pekerjaan yang Anda lakukan	5
c	Dari waktu ke waktu, Anda telah mengubah cara Anda melakukan pekerjaan Anda	3
d	Anda melakukan cara kerja yang mumpuni, tanpa merusak sesuatu.	1
9 a	Anda terkenal dengan kreativitas Anda	7
b	Anda sering memikirkan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu	5
c	Anda konservatif dan jarang bereksperimen dengan ide-ide baru	1
d	Dari waktu ke waktu, Anda memperkenalkan ide-ide Anda	3
12 a	Ide-ide Anda hampir selalu digunakan	7
b	Anda sering berkata kepada diri sendiri, saya berharap saya telah memikirkan itu ...	1
c	Ide-ide Anda terkadang dimasukkan ke dalam praktik	3
d	Gagasan Anda sering diadopsi	5
15 a	Anda percaya perubahan harus bertahap jika hal itu terjadi	3
b	Anda terbuka untuk berubah dan terhadap metode baru	5
c	Anda lebih suka cara tradisional dan mapan	1
d	Anda inovatif dalam ide dan pendekatan bekerja	7
TOTAL SKOR		

## II.LATIHAN

### Petunjuk;

*Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi Basis Kepemimpinan Pendidikan yang telah disajikan diatas. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.*

### Jawablah latihan soal di bawah ini!

1. Jelaskan yang dimaksud dengan nilai dan deskripsikan 3 cirinya!
2. Moral dapat dibedakan atas konsep moral (Moral knowing), sikap moral (Moral feeling) dan perilaku moral (Moral behavior). Jelaskan dengan singkat dan tepat!
3. Jelaskan yang dimaksud dengan etika dan jelaskan 4 cirinya!
4. Jelaskan yang dimaksud dengan norma sekolah dan cirikan 3 desain modelnya !
5. Kapan sebuah desain model sekolah dapat menjadi landasan untuk mengembangkan budaya sekolah.?
6. Gambarkan elemen budaya sekolah dan jelaskan secara singkat dan tepat!
7. Jelaskan kriteria sekolah efektif pada penelitian awal di pertengahan tahun 1970 an!
8. Sebutkan 3 warisan budaya sekolah yang menjadikan perlunya suatu perbedaan!
9. Isolasi, dilemma psikologis, frustasi dan rutinitas hari-hari mengajar merupakan faktor warisan sekolah. Jelaskan mengapa demikian!
10. Jelaskan 2 cara yang dapat dilakukan sekolah untuk membuat perbedaan !

## III. RANGKUMAN

1. Berbicara mengenai tinjauan norma, mengapa sekolah harus demikian sangat terkait erat dengan nilai, moral, etika, norma dan budaya..
  - Nilai adalah kualitas dari sesuatu atau harga dari sesuatu yang diterapkan pada konteks pengalaman manusia.dan alam pendidikan dan menjadi sangat penting untuk ditanamkan sejak dini karena nilai

bermanfaat sebagai standar pegangan hidup, pedoman dan pendorong tingkah laku manusia dalam hidup.

- Moral adalah pengetahuan yang menyangkut budi pekerti manusia yang beradab. Moral adalah suatu ajaran yang baik dan buruk tentang perbuatan dan kelakuan.
  - Etika adalah ilmu dan merupakan kumpulan tentang kebajikan, tentang penilaian dan perbuatan seseorang. Etika dalam arti perbuatan, yaitu perbuatan kebajikan.
  - Norma berarti sebuah aturan, standar, atau pola tindakan. Pada dasarnya, norma merupakan rujukan perilaku yang berlaku dalam kelompok masyarakat tertentu.
  - Norma sekolah merupakan suatu aturan, standard dan pola tindakan yang berlaku dalam kelompok anggota atau komunitas sekolah. Norma sekolah menjadi fondasi yang mengatur tatanan perilaku baik dan benar dan yang harus dihindari dalam berbagai situasi. Norma sekolah dapat bergentuk suatu desain atau aturan tentang hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan, yang disebut sebagai tata tertib sekolah
  - Budaya adalah kumpulan tradisi, nilai, kebijakan, keyakinan, dan sikap sebagai sebuah konteks yang uas untuk semua yang dilakukan dan dipikirkan dalam suatu organisasi
2. Apa yang sekolah harus lakukan untuk menempati suatu ruang perbedaan adalah dengan melakukan reflektif dan kesadaran bahwa di ruang sekolah, di satu ruang kelas , guru bertanggung jawab atas semua yang terjadi dalam empat dindingnya, oleh karena itu tindakan kolektif di sekolah berlangsung otomatis. Apa yang guru ingin lakukan tentang kurikulum dan instruksi adalah apa yang dilakukan sekolah. Sekolah wajib membuat perbedaan dengan cara mengoyak kenyamanan warisan kemerdekaan, isolasi, dan privatisasi pengajaran yang tetap hidup dan berkembang di banyak sekolah saat ini, melalui:
- Program induksi guru baru.
  - Pengembangan konsep kultur sekolah ke arah konteks kultur yang lebih luas
  - Membuat model inovasi sekolah efektif menuju pengembangan sekolah
  - Menghubungkan sekolah ke komunitas lokal dan masyarakat besar.

#### IV. TES FORMATIF

**Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!**

1. Kualitas dari sesuatu atau harga dari sesuatu yang diterapkan pada konteks pengalaman manusia dan alam pendidikan disebut sebagai.....
  - a. Norma
  - b. Nilai
  - c. Moral

- d. Etika .....
2. Pengetahuan yang menyangkut budi pekerti manusia yang beradab dan suatu ajaran yang baik dan buruk tentang perbuatan dan kelakuan.....
    - a. Norma
    - b. Nilai
    - c. Moral
    - d. Etika .....
  3. Kesadaran hidup berdemokrasi merupakan aspek .....
    - a. *Moral attitude*
    - b. *Moral Feeling*
    - c. *Moral knowing*
    - d. *Moral behaviour*
  4. Kata hati mengenai hidup bebas (conscience) merupakan .....
    - a. *Moral attitude*
    - b. *Moral Feeling*
    - c. *Moral knowing*
    - d. *Moral behaviour*
  5. Ilmu dan merupakan kumpulan tentang kebajikan, tentang penilaian dan perbuatan seseorang
    - a. Norma
    - b. Nilai
    - c. Moral
    - d. Etika
  6. Seseorang yang memperhatikan caranya berkata, caranya memperlakukan orang lain, merupakan perwujudan dari.....
    - a. Etika perangai
    - b. Etika moral
    - c. Etika sosial
    - d. Etika pribadi
  7. Suatu aturan, standard dan pola tindakan yang berlaku dalam kelompok anggota atau komunitas sekolah.....
    - a. Disiplin
    - b. Aturan
    - c. Norma sekolah
    - d. Kesepakatan
  8. Kumpulan tradisi, nilai, kebijakan, keyakinan, dan sikap sebagai sebuah konteks yang harus dipegang untuk semua yang dilakukan dan dipikirkan dalam suatu organisasi.....
    - a. Norma
    - b. Etika
    - c. Nilai

- d. Budaya
9. Cara-cara anggota organisasi berperilaku satu sama lain dan terhadap orang-orang di luar organisasi dan membentuk bagaimana sesuatu dilakukan atau bagaimana hal-hal terjadi.....
    - a. Ritual
    - b. Routine
    - c. Cerita
    - d. Symbol
  
  10. Organisasi terdepan yang mendefinisikan pendidikan yang baik untuk dirinya sendiri melalui tujuan dan praktik yang diinginkan terlibat dalam aksi kolektif untuk mencapai visi merupakan ciri dari .....
    - a. Sekolah yang favorit
    - b. Sekolah yang sukses
    - c. Sekolah pilihan
    - d. Sekolah ideal

**V. Umpan Balik dan tindak Lanjut**

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

**Tingkat penguasaan = (Jumlah jawaban benar : 10 ) x 100 %**

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%
Kurang	=	0 - 69%

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang anda dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

**VI. Pengayaan**

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut mengenai inovasi apakah yang dapat sekolah lakukan untuk membuat perubahan. Maka mari kita simak: film pendek mengenai *Make A Difference (The Teddy Stallard Story)* yang dapat diunduh dari : <https://www.youtube.com/watch?v=2xkQHh0HUxU>

## VII. Forum

Setelah melakukan kajian pada tugas pengayaan *Make A Difference (The Teddy Stallard Story)*, maka masuk dan bergabunglah dalam forum diskusi dan submit respon anda untuk:

- Apa isi pesan perubahan yang disampaikan dalam *Make A Difference (The Teddy Stallard Story)*?

## VIII. Daftar Pustaka

1. Manning. George & Kent Curtis. *The art of leadership*, New York: Mc. Graw Hill. 2009.
2. Susanto, Ratnawati, *Modul Kepemimpinan Kependidikan*, Jakarta: UEU, 2018.
3. G. Northouse, Peter, *Leadership, Theory and Practice*, London: Sage Publication, 1997.
4. Yukl, Gary. (2009)., *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
5. D. Glickman, Carl. (2010). *SuperVison and Instructional Leadership*. NewYork: Pearson
6. Mullins, Laurie J. (2010). *Management and Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.

## IX. Lampiran

### Kunci Jawaban Tes Formatif

- |    |   |    |   |
|----|---|----|---|
| 1. | b | 6. | d |
| 2. | a | 7. | c |
| 3. | c | 8. | d |
| 4. | b | 9. | b |
| 5. | d | 10 | b |