

Mengenal Lebih Jauh

#BantuKemdikbudTahu



Sebuah gerakan publik
menguji Model
Kompetensi
Kepemimpinan Sekolah

Daftar Isi

Mengapa Model Kompetensi Kepemimpinan Sekolah Ini Penting Diuji	3
Apa itu Kompetensi?	4
Apa Kelemahan Model Kompetensi yang Lama?	5
Apa yang Dipertimbangkan dalam Penyusunan Model Kompetensi ini?	6
Apa Perbedaan Model Kompetensi Lama dengan yang Baru?	7
Bagaimana Model Kompetensi Kepemimpinan Sekolah yang Baru?	8
Bagaimana Struktur Model Kompetensi Kepemimpinan Sekolah yang Baru?	9



Mengapa

Model Kompetensi

Kepemimpinan Sekolah

Penting Diuji?

Karena **model kompetensi guru dan kepemimpinan sekolah** menjadi:



1

dasar dari sistem pengelolaan kepemimpinan sekolah;

2

acuan bagi sejumlah strategi transformasi pendidikan;

Maka perlu **pelibatan sejumlah pemangku kepentingan** seperti guru, orangtua, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pengawas sekolah, yayasan, dinas pendidikan, serta LPTK dalam uji publik model kompetensi kepemimpinan sekolah.



Apa itu **Kompetensi?**

Kompetensi adalah

**Karakteristik
mendasar** seseorang

**yang menyebabkan
kinerja efektif dan
atau superior**

mengacu pada suatu
kriteria acuan

(Spencer, L. M. dan Spencer, S. M, 1993).



Apa Kelemahan **Model Kompetensi** yang Lama?



- 1) Ada **tumpang tindih dalam pengklasifikasian** dimensi-dimensi kompetensi guru;
- 2) Ada kompetensi-kompetensi yang **sulit diobservasi dan dikembangkan.**

Apa yang **Dipertimbangkan** dalam **Penyusunan** Model Kompetensi ini?

Berdampak pada kualitas belajar **MURID**



Ringkas, bisa diukur dan dikembangkan



Berdasar bukti dan hasil riset



Mengacu pada peran guru di Indonesia



Adaptif terhadap perkembangan zaman



Apa **Perbedaan Model Kompetensi** Lama dengan yang Baru?

Lama

Baru

5

Dimensi/Kategori

4

33

Kompetensi

12

Tanpa

Indikator

Dilengkapi

Tanpa

Jenjang

Dilengkapi

Bagaimana Model Kompetensi Kepemimpinan Sekolah yang Baru?

Kategori **Mengembangkan diri dan orang lain**

1. Menunjukkan kebiasaan refleksi untuk pengembangan diri secara mandiri (*self regulated learning*);
2. Mengembangkan kompetensi warga sekolah untuk meningkatkan kualitas belajar murid (*facilitating, coaching, mentoring*);
3. Berpartisipasi aktif dalam organisasi profesi kepemimpinan sekolah dan komunitas lain untuk pengembangan karier;
4. Menunjukkan kematangan moral, emosi dan spiritual untuk berperilaku sesuai kode etik (*integrity*).

Kategori **Memimpin Pembelajaran**

1. Memimpin upaya membangun lingkungan belajar yang berpusat pada murid;
2. Memimpin perencanaan dan pelaksanaan proses belajar yang berpusat pada murid;
3. Memimpin refleksi dan perbaikan kualitas proses belajar yang berpusat pada murid;
4. Melibatkan orangtua sebagai pendamping dan sumber belajar di sekolah.

Kategori **Memimpin Manajemen Sekolah**

1. Memimpin upaya mewujudkan visi sekolah menjadi budaya belajar yang berpihak pada murid;
2. Memimpin dan mengelola program sekolah yang berdampak pada murid;

Kategori **Memimpin Pengembangan Sekolah**

1. Memimpin pengembangan sekolah untuk mengoptimalkan proses belajar murid dan relevan dengan kebutuhan komunitas sekitar sekolah;
2. Melibatkan orangtua dan komunitas dalam pembiayaan dan pengembangan sekolah.

Bagaimana Struktur Model Kompetensi Kepala Sekolah yang Baru?

Kategori

Kompetensi

Nama Kompetensi

Indikator

Jenjang Kompetensi:

Berkembang

Layak

Cakap

Mahir

Masing-masing kolom akan dijelaskan di halaman berikutnya.

Kategori

Nama Kategori

Kompetensi

Nama Kompetensi

Indikator

Menyebutkan indikator yang tercakup dalam suatu kompetensi. Indikator menjelaskan sejumlah perilaku kunci yang esensial dalam sebuah kompetensi. Indikator dapat berupa

- i) tahapan proses pemenuhan sebuah kompetensi, atau
- ii) unsur-unsur pembentuk sebuah kompetensi

Dalam hal indikator berupa tahapan proses pemenuhan sebuah kompetensi, keseluruhan indikator tersebut bertahap terpenuhi saat KS telah mencapai tingkat "mahir". Dalam hal indikator berupa unsur-unsur pembentuk sebuah kompetensi, kualitas yang diharapkan dari sebuah indikator akan semakin meningkat seiring dengan meningkatnya jenjang.

Jenjang Kompetensi:

Menyebutkan tingkat penguasaan kompetensi pada tingkatan awal hingga yang paling mahir. Penjenjangan dibuat agar setiap pelaku kepemimpinan sekolah bisa merefleksikan secara mandiri tingkat penguasaan kompetensinya. Bagi organisasi, jenjang kompetensi membantu menentukan syarat kompetensi untuk suatu tahapan pengembangan.

Pengisian Tahapan Berdasarkan:

1. Lingkup Praktik Kepemimpinan: Derajat jangkauan praktik kepemimpinan
2. Orientasi Kepemimpinan: Derajat dampak praktik kepemimpinan

Berkembang	Layak	Cakap	Mahir
<ol style="list-style-type: none">1. Praktik kepemimpinan pada lingkup tim/kegiatan2. Orientasi operasional kegiatan: memastikan kegiatan berjalan lancar <p>Lingkup: Kriteria bagi calon peserta pendidikan profesi kepemimpinan sekolah. Kompetensi dipilih dari kompetensi guru yang relevan pada jenjang "cakap"</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Melakukan praktik kepemimpinan sekolah melalui manajemen yang baik dan berorientasi pada murid2. Orientasi operasional sekolah: memastikan kegiatan dan operasional harian sekolah berjalan efektif <p>Lingkup: Kriteria bagi lulusan pendidikan profesi kepemimpinan sekolah yang berhak menjalankan tanggung jawabnya</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Melakukan praktik kepemimpinan dengan memfasilitasi guru untuk tumbuh, berkembang, dan berbagi praktik baik yang berorientasi pada murid2. Orientasi relasional strategis: merawat relasi dan memantau kemajuan untuk pencapaian sasaran strategis sekolah <p>Lingkup: Kriteria bagi kepemimpinan sekolah yang ingin berkarier di jalur struktural di manajemen pendidikan (dinas pendidikan atau kementerian)</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Membangun budaya kepemimpinan di kalangan guru melalui manajemen yang baik dan berorientasi pada murid2. Orientasi sistem dan mekanisme: membangun kolaborasi dan program melibatkan komunitas yang membuat sekolah berdampak luas <p>Lingkup Kriteria bagi kepemimpinan sekolah yang ingin berkarier di jalur spesialis seperti konsultan atau pelatih pengembangan organisasi</p>

Mengembangkan Diri dan Orang Lain

Kompetensi:

Menunjukkan kebiasaan refleksi untuk pengembangan diri (*self regulated learning*).



Indikator:

1. Melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran, pendidikan dan kepemimpinan;
2. Menemukan aspek kelebihan dan kelemahan sebagai guru dan pemimpin;
3. Menetapkan tujuan dan rencana pengembangan diri;
4. Mencari cara dan beradaptasi dalam melakukan pengembangan diri.

Jenjang Kompetensi

Berkembang

Melakukan refleksi diri terhadap praktik pembelajaran, pendidikan dan kepemimpinan sehingga memahami kelebihan dan kelemahan diri.



Layak

Melakukan refleksi diri terhadap praktik pembelajaran, pendidikan dan kepemimpinan sehingga memahami kelebihan dan kelemahan diri sebagai dasar untuk melakukan pengembangan diri.

Cakap

Melakukan refleksi berdasar penilaian diri dan umpan balik dari murid dan/atau rekan guru sehingga memahami kelebihan dan kelemahan diri sebagai dasar untuk melakukan pengembangan diri yang berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran, pendidikan dan kepemimpinan.



Mahir

Menginisiasi kolaborasi dalam melakukan refleksi berkala dengan melibatkan warga sekolah sebagai dasar untuk melakukan pengembangan praktik pembelajaran, pendidikan dan kepemimpinan.

Landasan **Akademik**



Kompetensi menunjukkan kebiasaan refleksi untuk pengembangan diri ditunjukkan oleh kepala sekolah yang mampu mengatasi tantangan dalam mencapai tujuan belajar murid di sekolahnya (Day dan Sammons, 2014).

Selain itu, kepala sekolah mampu membuat perencanaan yang realistis untuk mengatasi tantangan yang dihadapi untuk mencapai tujuan belajar (Hitt et al, 2018).

Setelah rencana tersebut dijalankan, kepala sekolah membuat refleksi dan evaluasi untuk menentukan langkah-langkah perbaikan dalam upaya mencapai tujuan belajar murid (Karadag, 2019; Wiyono, 2017).

Kepala sekolah melaksanakan pengembangan diri ini berdasarkan pada motivasi yang bersifat intrinsik (Day dan Sammons, 2014; Raihani, 2008).



Mengembangkan Diri dan Orang Lain



Kompetensi:

Mengembangkan kompetensi warga sekolah yang meningkatkan kualitas belajar murid (*facilitating, coaching, mentoring*).

Indikator:

1. Melakukan pemetaan kebutuhan belajar warga sekolah terkait pembelajaran;
2. Melakukan pendampingan kepada guru untuk melakukan pengembangan diri;
3. Melakukan pendampingan kepada guru untuk meningkatkan kualitas belajar murid;
4. Melatih warga sekolah menguasai kompetensi yang menjadi kebutuhan belajarnya;
5. Menyediakan kesempatan melakukan pengembangan kompetensi di luar sekolah.

Jenjang Kompetensi

Berkembang

Membantu pengembangan kompetensi guru berdasarkan kebutuhan belajar yang dirumuskan dari persoalan pembelajaran yang terjadi.



Layak

Memetakan kebutuhan belajar, menentukan strategi pengembangan kompetensi guru yang tepat, dan melakukan pengembangan kompetensi guru sehingga bisa menyelesaikan persoalan pembelajaran.

Cakap

Memetakan kebutuhan belajar, menentukan strategi pengembangan kompetensi warga sekolah yang tepat, dan melakukan pengembangan kompetensi warga sekolah sehingga meningkatkan kualitas pembelajaran.



Mahir

Merancang sistem analisis kebutuhan belajar warga sekolah, merancang program pengembangan kompetensi warga sekolah secara berkala dan terlibat langsung dalam melakukan pengembangan kompetensi warga sekolah.

Landasan **Akademik**



Kompetensi mengembangkan kompetensi warga sekolah untuk meningkatkan kualitas belajar murid terlihat dari perilaku kepala sekolah yang memampukan guru mengembangkan dirinya agar dapat meningkatkan kualitas belajar murid (Nomnian dan Arphattananon, 2017; OECD, 2009).

Dalam hal ini, kepala sekolah menemukenali ragam kebutuhan pengembangan profesional guru dan mendampingi guru dalam meningkatkan kualitas belajar murid, sehingga berujung pada kemauan dan kemampuan guru untuk merancang pengembangan dirinya secara mandiri, baik di dalam maupun di luar lingkungan sekolah (Caldwell, 2014; Hallinger, 2012; OECD, 2009).



Mengembangkan Diri dan Orang Lain



Kompetensi:

Berpartisipasi aktif dalam organisasi profesi kepemimpinan sekolah dan komunitas lain untuk pengembangan karier.

Indikator:

1. Berpartisipasi rutin dalam kegiatan organisasi profesi kepemimpinan sekolah dan komunitas lain;
2. Mengadaptasi praktik baik kepemimpinan yang relevan dari kegiatan organisasi profesi kepemimpinan sekolah dan komunitas lain;
3. Berbagi praktik baik kepemimpinan dalam kegiatan organisasi profesi kepemimpinan sekolah;
4. Mendukung pengembangan karier kepemimpinan sekolah melalui organisasi profesi atau komunitas lain;
5. Berinisiatif mengembangkan kapasitas organisasi profesi kepemimpinan sekolah dan komunitas lain dalam mendukung pengembangan karier;

Jenjang Kompetensi

Berkembang

Berpartisipasi secara rutin dalam kegiatan dan mengambil peran dalam organisasi profesi dengan tujuan melakukan refleksi dan pengembangan diri serta melakukan peningkatan kompetensinya atas dasar berbagi praktik baik dari teman sejawat.

Layak

Berbagi praktik baik pembelajaran dan kepemimpinan secara berkala dan konsisten berpartisipasi dalam kegiatan organisasi profesi kepemimpinan sekolah, serta mengadaptasi praktik kepemimpinan pembelajaran sekolah lain yang relevan dengan sekolahnya.

Cakap

Berbagi praktik baik pembelajaran dan kepemimpinan secara berkala dan konsisten berpartisipasi dalam kegiatan organisasi profesi kepemimpinan sekolah, serta aktif mendukung pengembangan kepemimpinan sekolah atau organisasi profesi kepemimpinan sekolah.

Mahir

Mengembangkan kapasitas organisasi profesi kepemimpinan sekolah agar memfasilitasi berbagi praktik baik dan kompetensi pembelajaran dan Kepemimpinan secara optimal.



Landasan **Akademik**



Kompetensi berpartisipasi aktif dalam komunitas kepala sekolah maupun organisasi profesi lain sebagai salah satu cara pengembangan karir tampak dalam kesadaran kepala sekolah akan pentingnya mengembangkan karir melalui pembelajaran profesional dalam komunitas kepala sekolah dan organisasi profesi lain (ACDP, 2013; Day dan Sammons, 2014)

Kepala sekolah mengambil bagian rutin dalam kegiatan komunitas dan organisasi tersebut untuk berbagi dan mendapatkan pengetahuan tentang praktik baik kepemimpinan yang relevan dan mengadaptasi pengetahuan itu untuk meningkatkan kompetensinya (Pont et al., 2008).

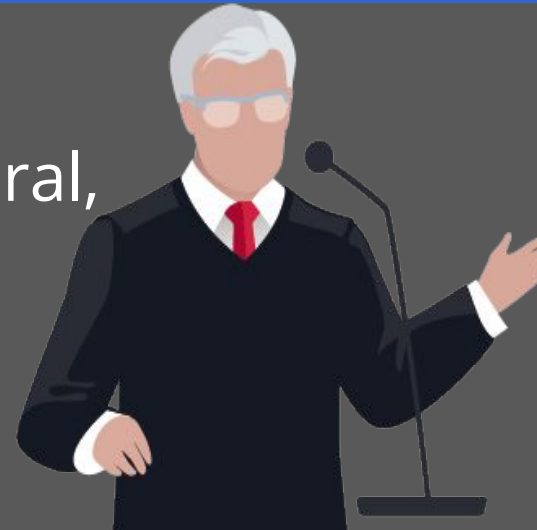
Melalui keterlibatan dalam komunitas maupun organisasi profesi, kepala sekolah mendukung pembelajaran profesional rekan-rekan sejawatnya dan dirinya sendiri (Pont et al., 2008).



Mengembangkan Diri dan Orang Lain

Kompetensi:

Menunjukkan kematangan moral, emosi, dan spiritual untuk berperilaku sesuai kode etik (*integrity*).



Indikator:

1. Menunjukkan keyakinan terhadap Tuhan yang Maha Kuasa dalam iman dan tujuan hidup;
2. Menyadari dan mengelola emosi agar berpengaruh positif dalam berperan sebagai kepemimpinan sekolah;
3. Menyadari dan menggunakan prinsip moral dalam melakukan pengambilan keputusan;
4. Mengembangkan perilaku kerja dan praktik kepemimpinan sesuai dengan kode etik kepemimpinan sekolah;
5. Menerapkan strategi untuk menghindari adanya isu kode etik kepemimpinan sekolah dan konflik kepentingan.

Jenjang Kompetensi

Berkembang

Mengelola emosi, menggunakan prinsip moral, dan menunjukkan keyakinan terhadap Tuhan yang Maha Kuasa untuk berperilaku sesuai kode etik kepemimpinan sekolah.

Layak

Mengelola emosi, menggunakan prinsip moral, dan menunjukkan keyakinan terhadap Tuhan yang Maha Kuasa untuk mengembangkan perilaku kerja dan praktik kepemimpinan yang mengikuti kode etik kepemimpinan sekolah.

Cakap

Mengelola emosi, menggunakan prinsip moral, dan menunjukkan keyakinan terhadap Tuhan yang Maha Kuasa untuk mengembangkan perilaku kerja dan praktik kepemimpinan yang mengikuti kode etik guru serta mengantisipasi terjadinya isu kode etik kepemimpinan sekolah dan konflik kepentingan.

Mahir

Membantu guru yang lain dalam mengelola emosi, menggunakan prinsip moral, dan menunjukkan keyakinan terhadap Tuhan yang Maha Kuasa untuk mengembangkan perilaku kerja dan praktik kepemimpinan yang mengikuti kode etik kepemimpinan sekolah serta mengantisipasi terjadinya isu kode etik kepemimpinan sekolah dan konflik kepentingan

Landasan **Akademik**



Guru yang menunjukkan kesesuaian praktik dan kebiasaan sesuai kode etik dapat melaksanakan perilaku profesional secara beretika dan mengajarkan nilai-nilai kepada murid (Campbell, 2014; Cooke dan Carr, 2014; Robandi et al.,2017).

Guru yang menunjukkan kesesuaian praktik dan kebiasaan sesuai kode etik dapat melaksanakan perilaku profesional secara beretika dan mengajarkan nilai-nilai kepada murid (Campbell, 2014; Cooke dan Carr, 2014; Robandi et al.,2017).



Memimpin Belajar Mengajar



Kompetensi:

Memimpin upaya membangun lingkungan belajar yang kondusif, nyaman, dan aman.

Indikator:

1. Mengembangkan dan merawat lingkungan sekolah yang nyaman dan aman bagi murid dan guru;
2. Mengembangkan komunikasi dan interaksi warga sekolah yang saling percaya dan saling peduli;
3. Memfasilitasi masukan dan aspirasi murid dalam mempengaruhi kebijakan dan praktik belajar;
4. Memastikan guru melibatkan murid dalam membangun kelas yang kondusif untuk belajar.

Jenjang Kompetensi

Berkembang

Mengembangkan kelas sebagai sistem sosial yang merencanakan, mengatur dan mewujudkan lingkungan kelas yang merdeka belajar.



Layak

Mengambil inisiatif untuk melibatkan seluruh guru berpartisipasi untuk mewujudkan lingkungan sekolah yang aman dan nyaman bagi aktivitas murid dan guru untuk senantiasa belajar.

Cakap

Memastikan guru dan tenaga kependidikan melalui komunikasi dan interaksi persuasif agar menciptakan lingkungan yang kondusif bagi proses belajar murid maupun guru.



Mahir

Mengembangkan sistem yang memastikan pelibatan dan aspirasi murid dalam mempengaruhi kebijakan dan praktik belajar pada level kelas dan sekolah dengan dukungan dari warga sekolah yang lain untuk mewujudkan lingkungan belajar yang kondusif, nyaman dan aman.

Landasan **Akademik**



Kompetensi memimpin upaya membangun lingkungan belajar yang berpusat pada murid terlihat dari kemampuan kepala sekolah mengembangkan dan merawat lingkungan sekolah yang memfasilitasi pembelajaran murid (ACDP, 2016).

Lingkungan tersebut terwujud dalam interaksi yang sehat antara guru, tenaga kependidikan, dan murid (OECD, 2009).

Guru dan tenaga kependidikan dapat berkomunikasi secara terbuka antara satu sama lain dan dengan kepala sekolah (Day dan Sammons, 2014).

Kepala sekolah dan guru-guru yang berada di bawah pengawasannya mendengarkan masukan dan aspirasi murid agar proses belajar mengajar berpusat pada kebutuhan murid dan kondusif bagi pembelajaran yang bermutu (Ham et al., 2019).



Memimpin Belajar Mengajar

Kompetensi:

Memimpin perencanaan dan pelaksanaan proses belajar yang berpusat pada murid.



Indikator:

1. Mengadakan pertemuan guru untuk merancang proses belajar yang berpusat pada murid;
2. Memberi umpan balik terhadap rencana belajar sebagai dasar bagi guru melakukan perbaikan;
3. Menunjukkan praktik pembelajaran yang berpusat pada murid sebagai teladan bagi guru;
4. Menyediakan dukungan agar guru dapat fokus dalam melakukan pembelajaran.

Jenjang Kompetensi

Berkembang

Memandu pertemuan untuk melakukan perbaikan desain dan peningkatan praktik pembelajaran untuk menumbuhkan kegemaran belajar seluruh dan setiap murid.



Layak

Memandu pertemuan untuk membantu guru menyusun, melakukan, merefleksikan dan memperbaiki aktivitas belajar yang melibatkan semua murid dan bermakna bagi setiap murid berdasarkan praktik baik pembelajaran di sekolah maupun dari sumber lain.

Cakap

Memandu pertemuan untuk membantu guru menyusun, melakukan, merefleksikan dan memperbaiki aktivitas belajar yang melibatkan semua murid dan bermakna bagi setiap murid berdasarkan praktik baik pembelajaran dan data dari asesmen proses dan hasil belajar.



Mahir

Merancang sistem yang membantu guru untuk mendapatkan dukungan dari guru atau kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran yang berpusat pada murid berdasarkan praktik baik pembelajaran dan data dari asesmen proses dan hasil belajar.

Landasan **Akademik**



Kompetensi memimpin perencanaan dan pelaksanaan proses belajar yang berpusat pada murid diperlihatkan oleh kepala sekolah yang mendayagunakan guru untuk memaksimalkan proses belajar mengajar untuk keberhasilan pembelajaran murid (OECD, 2009).

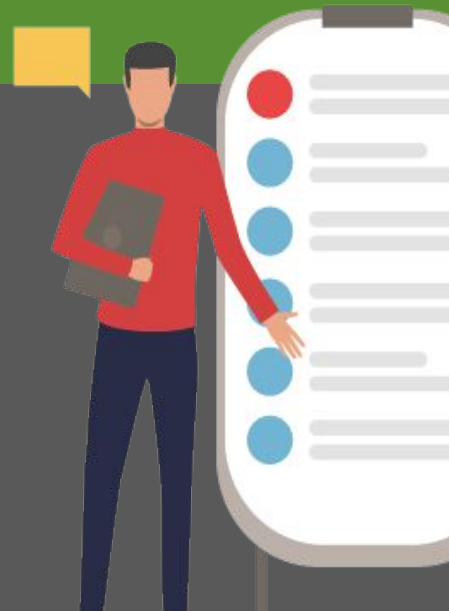
Kepala sekolah memberikan dukungan, umpan balik, dan keteladanan kepada guru dalam segala tahapan proses belajar mengajar, mulai dari perencanaan, praktik pengajaran, dan asesmen (Marzano et al., 2005; Sumintono et al., 2015).



Memimpin Belajar Mengajar

Kompetensi:

Memimpin refleksi dan perbaikan kualitas proses belajar yang berpusat pada murid.



Indikator:

1. Memimpin pertemuan refleksi berkala untuk perbaikan kualitas proses belajar mengajar;
2. Mengumpulkan dan mengolah data dan bukti terkait proses dan hasil belajar murid;
3. Melakukan evaluasi praktik pembelajaran berdasarkan data dan bukti;
4. Merencanakan dan mengarahkan guru untuk melakukan perbaikan kualitas proses belajar.

Jenjang Kompetensi

Berkembang

Mendorong semua guru melakukan refleksi untuk perbaikan kualitas proses belajar mengajar.



Layak

Memimpin pertemuan refleksi berkala yang melibatkan semua guru untuk melakukan perbaikan kualitas belajar mengajar.

Cakap

Memimpin pertemuan refleksi berkala yang melibatkan semua guru berdasarkan analisis data dan bukti untuk melahirkan inisiatif perbaikan kualitas belajar mengajar yang terukur.



Mahir

Membantu guru secara bergantian memimpin pertemuan refleksi berkala yang melibatkan semua guru berdasarkan analisis data dan bukti untuk melahirkan inisiatif perbaikan kualitas belajar mengajar yang terukur.

Landasan **Akademik**



Kompetensi memimpin refleksi, asesmen/penilaian dan perbaikan kualitas proses belajar yang berpusat pada murid terlihat dari kemampuan mengumpulkan dan menganalisis data dan bukti dari proses pengajaran dan hasil pembelajaran murid guna melakukan evaluasi praktik-praktik pengajaran di sekolah (ACDP, 2013; Day dan Sammons, 2014; Hitt et al., 2018).

Kepala sekolah memfasilitas guru untuk merefleksikan praktik-praktiknya agar dapat merencanakan dan melakukan tindakan nyata untuk perbaikan kualitas proses belajar mengajar (Caldwell, 2014; Ham et al., 2019).



Memimpin Belajar Mengajar

Kompetensi:

Melibatkan orangtua sebagai pendamping dan sumber belajar di sekolah.



Indikator:

1. Memahami kebutuhan dan karakteristik orangtua murid;
2. Menginisiasi komunikasi dan interaksi melibatkan dengan orangtua;
3. Menyediakan kesempatan dan dukungan agar guru dapat berkomunikasi dengan orangtua;
4. Menyediakan kesempatan terbuka bagi orangtua untuk menyampaikan pendapat dan keluhan;
5. Menyediakan peran bagi orangtua terlibat menjadi pendamping dan sumber belajar.

Jenjang Kompetensi

Berkembang

Membangun komunikasi yang melibatkan dengan orangtua berdasarkan pemahaman empatik untuk melibatkan orangtua sebagai pendamping belajar anaknya.



Layak

Membangun interaksi dengan orangtua dan guru dengan orangtua berdasarkan pemahaman empatik untuk melibatkan orangtua sebagai pendamping dan sumber belajar di sekolah.

Cakap

Mengembangkan kegiatan berkala yang memfasilitasi komunikasi murid, orangtua dan guru serta menyediakan peran bagi orangtua terlibat dalam proses belajar yang berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran.



Mahir

Membangun sistem yang memfasilitasi komunikasi murid, orangtua dan guru, menyediakan peran bagi orangtua terlibat dalam proses belajar dan menangani keluhan orangtua, yang berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Landasan **Akademik**



Dimensi melibatkan orangtua sebagai pendamping dan sumber belajar di sekolah diperlihatkan oleh kepemimpinan sekolah yang mampu mengomunikasikan dengan efektif perkembangan hasil pembelajaran siswa kepada orangtua dan meningkatkan partisipasi aktif orangtua dalam menyukseskan pembelajaran murid (Caldwell, 2014; Pont et al, 2008).

Agar dapat mendorong kemitraan dengan orangtua dalam meningkatkan kualitas belajar murid, kepemimpinan sekolah mengetahui latar belakang sosial keluarga murid dan menyesuaikan bentuk komunikasi dan pelibatan orangtua sebagaimana diperlukan (Marzano et al., 2005; Hitt et al, 2018).

Kepala sekolah yang membuka ruang untuk partisipasi aktif orangtua dalam proses belajar mengajar di sekolah (Caldwell, 2014; Marzano et al., 2005).

Orang tua dapat membawakan materi pengajaran yang sesuai dengan keterampilan dan keahliannya pada saat-saat tertentu untuk memperkaya pembelajaran murid (Sumarsono et al., 2016).

Orang tua juga dapat diintegrasikan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi/refleksi pendidikan, sehingga pembelajaran dalam ruang kelas sesuai dengan konteks kehidupan sehari-hari murid (Pan dan Nyeu, 2019).



Memimpin Manajemen Sekolah

Kompetensi:

Memimpin upaya mewujudkan visi sekolah menjadi budaya belajar yang berpihak pada murid.



Indikator:

1. Memimpin pertemuan yang melibatkan warga sekolah menyusun visi sekolah beserta programnya;
2. Mengkomunikasikan visi sekolah secara berkala, berbasis bukti, beragam media dan melalui multi kanal;
3. Memotivasi warga sekolah untuk menumbuhkan budaya belajar yang berpihak pada murid;
4. Memberi kesempatan pada warga sekolah untuk mencoba, keliru dan berefleksi;
5. Melibatkan warga sekolah untuk berpartisipasi aktif mewujudkan visi sekolah sesuai perannya.

Jenjang Kompetensi

Berkembang

Memimpin pertemuan yang melibatkan warga sekolah dalam menyusun visi sekolah beserta programnya.



Layak

Mengembangkan dan Mengkomunikasikan visi sekolah secara berkala, berbasis bukti, beragam media dan melalui multi kanal.

Cakap

Melibatkan warga sekolah dalam menyusun, mengkomunikasikan dan mewujudkan visi sekolah melalui beragam peran dan program sekolah.



Mahir

Membangun sistem yang melibatkan warga sekolah dalam menyusun, mengkomunikasikan dan mewujudkan visi sekolah melalui beragam peran dan program sekolah.

Landasan **Akademik**




Kompetensi memimpin upaya mewujudkan visi sekolah berorientasi pada budaya belajar yang berpihak pada murid tampak dalam kepala sekolah yang dapat menyusun dan mengejewantahkan visi sekolah dengan partisipasi aktif dari warga sekolah (ACDP, 2016; Raihani, 2008).

Visi sekolah tersebut mengarah pada penciptaan budaya belajar yang mengutamakan murid (Hallinger, 2012).

Kepala sekolah melakukan tindakan-tindakan yang berkenaan dengan visi sekolah seperti melibatkan warga sekolah dalam penetapan visi dan program yang mendukung, mengomunikasikan visi dengan berbagai cara yang efektif menjangkau warga sekolah, menghimpun dukungan dari segenap warga sekolah dan komunitas, dan mendorong warga sekolah untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru yang mewujudkan visi sekolah (Caldwell, 2014; Hairon dan Goh, 2019; Hitt et al., 2018).

Dengan demikian, sekolah berorientasi pada budaya belajar yang berdampak pada kemajuan pembelajaran murid (ACDP, 2016; Karadag, 2019).



Memimpin Manajemen Sekolah

Kompetensi:

Memimpin dan mengelola program sekolah yang berdampak pada murid.



Indikator:

1. Menyusun prioritas dan merancang program yang sesuai visi sekolah, realistis, dan mengacu peta kebutuhan murid;
2. Mengidentifikasi dan mendapatkan sumber daya dari berbagai sumber yang sah untuk menjalankan program sekolah;
3. Menggunakan sumber daya sekolah secara efektif untuk meningkatkan kualitas belajar;
4. Menunjukkan praktik yang menjadi teladan dalam pelaksanaan program sekolah yang berdampak terhadap murid;
5. Mengarahkan warga sekolah menjalankan program dengan menjelaskan keterkaitannya dengan visi sekolah;
6. Memantau dan memberi umpan balik untuk memotivasi warga sekolah dalam menjalankan program yang berdampak terhadap murid;
7. Memandu pertemuan berkala untuk merefleksikan dan memperbaiki program sekolah agar lebih berdampak terhadap murid.

Jenjang Kompetensi

Berkembang

Menyusun dan memantau program sekolah agar berjalan sesuai rencana dan mengarah pada tujuan.



Layak

Mengorganisasikan warga sekolah dalam menyusun, mengorganisasikan sumber daya dan melaksanakan program sekolah secara efektif dan efisien.

Cakap

Mengorganisasikan warga sekolah dalam menyusun, mengorganisasikan sumber daya dan melaksanakan program sekolah yang berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran.



Mahir

Mengembangkan sistem yang memfasilitasi warga sekolah untuk mengajukan usulan, menyusun, mengorganisasikan sumber daya, dan melaksanakan program sekolah yang berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Landasan **Akademik**



Kompetensi memimpin dan mengelola program sekolah yang berdampak pada murid tampak dalam kepala sekolah yang dapat menerjemahkan visi sekolah dalam program-program yang menjawab kebutuhan belajar murid (Hallinger, 2012).

Kepala sekolah melaksanakan berbagai tindakan manajerial yang mendukung berjalannya program tersebut, di antaranya mendapatkan dan mengelola sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan program, memimpin pertemuan berkala untuk mengevaluasi program, memotivasi warga sekolah dalam menjalankan program, dan menjadi teladan dalam pelaksanaan program yang berdampak pada murid (Hallinger, 2012; Marzano et al., 2005; Rainani, 2008).



Memimpin Pengembangan Sekolah



Kompetensi:

Memimpin program perbaikan dan perubahan sekolah agar optimal mendukung proses belajar murid dan relevan dengan kebutuhan dan tantangan komunitas sekitar sekolah.

Indikator:

1. Melakukan evaluasi diri sekolah berbasis data dan bukti yang melibatkan warga sekolah untuk melakukan pengembangan sekolah;
2. Menentukan prioritas, merancang dan melaksanakan perbaikan dan/atau perubahan sekolah mengacu pada kebutuhan murid, ketersediaan sumber daya dan visi sekolah;
3. Menginisiasi program pengembangan sekolah dalam lingkup terbatas untuk mendapat bukti keberhasilan sebelum diterapkan pada skala yang lebih luas;
4. Mencoba mengimplementasikan pendekatan-pendekatan inovatif untuk perbaikan program dan perubahan sekolah secara lebih efektif;
5. Mengorganisasikan dan mengarahkan proses pengembangan sekolah untuk memastikan peningkatan kualitas pembelajaran yang berdampak pada murid;
6. Memastikan peran sekolah yang lebih relevan dengan kebutuhan dan tantangan komunitas sekitar sekolah;

Jenjang Kompetensi

Berkembang

Merencanakan, mengorganisasikan dan mengarahkan program perbaikan dan perubahan sekolah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sekolah.



Layak

Merencanakan, mengorganisasikan dan mengarahkan program perbaikan dan perubahan sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang berdampak pada murid.

Cakap

Melibatkan warga sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan dan mengarahkan program perubahan sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang berdampak pada murid.



Mahir

Membangun sistem yang memfasilitasi terjadinya perbaikan sekolah secara berkala serta menjadi umpan balik bagi program perubahan sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang berdampak pada murid serta relevansi sekolah terhadap persoalan dan tantangan komunitas sekitar sekolah.

Landasan **Akademik**



Kompetensi memimpin perbaikan program dan perubahan sekolah agar optimal mendukung proses belajar murid ditunjukkan oleh kepala sekolah yang dapat mengembangkan sekolah secara komprehensif dengan berorientasi pada peningkatan pembelajaran murid melalui program-program yang senantiasa ditingkatkan mutunya (Hallinger, 2012; Meikin et al., 2017).

Kepala sekolah memimpin evaluasi diri sekolah sebagai pijakan untuk menentukan langkah-langkah perubahan sekolah, dengan melibatkan warga sekolah dan pemangku kepentingan sekolah (ACDP, 2016; Day dan Sammons, 2014).



Memimpin Pengembangan Sekolah

Kompetensi:

Melibatkan orangtua dan komunitas dalam pengembangan sekolah.



Indikator:

1. Mengkomunikasikan pentingnya pengembangan sekolah terhadap kemajuan belajar murid kepada orangtua dan komunitas;
2. Menyediakan beragam peran yang dapat dipilih orangtua dan komunitas dalam pengembangan sekolah;
3. Mengkomunikasikan dampak dari pengembangan sekolah terhadap kualitas belajar murid kepada orangtua dan komunitas.

Jenjang Kompetensi

Berkembang

Mengkomunikasikan capaian positif sekolah sekaligus meminta masukan dari orangtua dan komunitas.

Layak

Menjalankan strategi komunikasi yang mempengaruhi orangtua dan komunitas untuk terlibat dalam pengembangan sekolah yang meningkatkan kualitas pembelajaran yang berdampak pada murid.



Cakap

Mengembangkan program yang menyediakan beragam peran bagi orangtua dan komunitas dalam pengembangan sekolah yang meningkatkan kualitas pembelajaran yang berdampak pada murid.



Mahir

Mengembangkan sistem yang memfasilitasi pelibatan orangtua dan komunitas pada beragam peran sejak perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengkomunikasian dampak program pengembangan sekolah yang meningkatkan kualitas pembelajaran yang berdampak pada murid.

Landasan **Akademik**



Kompetensi melibatkan orangtua dan komunitas dalam pengembangan sekolah ditunjukkan oleh kemampuan kepala sekolah mengomunikasikan pentingnya dan dampak dari pengembangan sekolah terhadap kemajuan pembelajaran murid kepada orangtua dan komunitas (Caldwell, 2014; Nomnian dan Arphattananon, 2017; Marzano et al., 2005).

Orangtua dan komunitas disediakan beragam peran yang dapat dipilih dalam upaya pengembangan sekolah (Fitriah et al., 2013; Sumarsono et al., 2016).



Daftar Pustaka

ACDP (Education Sector Analytical and Capacity Development Partnership). (2013). *School and Madrasah principals and supervisors competencies baseline study*. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

ACDP (Education Sector Analytical and Capacity Development Partnership). (2013). *Evaluasi program penyiapan kepala sekolah*. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Caldwell, B. (2014). *Thematic literature review for component 2. Performance Oversight and Monitoring*: Jakarta.

Day, C., dan Sammons, P. (2014). *Successful school leadership*. Reading: Education Development Trust.

Fitriah, A., Sumintono, B., Subekti, N. B., dan Hassan, Z. (2013). A different result of community participation in education: an Indonesian case study of parental participation in public primary schools. *Asia Pacific Education Review*, 14(4), 483-493.

Hairon, S., dan Goh, J. W. P. (Eds.). (2019). *Perspectives on School Leadership in Asia Pacific Contexts*. Springer.

Hallinger, P. (2012). *School Leadership that Makes a Difference: Lessons from 30 Years of International Research*. Roma: Ministry of Education.



Ham, S. H., Kim, B. C., dan Kim, W. J. (2019). Leadership for instructional uncertainty management: Revisiting school leadership in South Korea's context of educational reform. In *Perspectives on School Leadership in Asia Pacific Contexts* (pp. 133-148). Springer, Singapore.

Hitt, D. H., Woodruff, D., Meyers, C. V., dan Zhu, G. (2018). Principal competencies that make a difference: Identifying a model for leaders of school turnaround. *Journal of School Leadership*, 28(1), 56-81.

Karadag, E. (2019). The effect of educational leadership on students' achievement: a cross-cultural meta-analysis research on studies between 2008 and 2018. *Asia Pacific Education Review*, 1-16.

Marzano, R. J., Waters, T., dan McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.

Mei Kin, T., Abdull Kareem, O., Nordin, M. S., dan Wai Bing, K. (2018). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 427-446.

Nomnian, S., dan Arphattananon, T. (2018). School Administrators' Competencies for Effective English Language Teaching and Learning in Thai Government Primary Schools. *IAFOR Journal of Education*, 6(2), 51-69.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2009). *Creating effective teaching and learning environments: First results from TALIS*. Paris: OECD Publications.



- Pan, H. L. W., dan Nyeu, F. Y. (2019). Changing Practices of School Leadership in Taiwan: Evolving Education Reforms. In *Perspectives on School Leadership in Asia Pacific Contexts* (pp. 47-60). Springer, Singapore.
- Pont, B., Nusche, D., dan Moorman, H. (2008). Improving school leadership, Volume 1: Policy and practice. Paris: OECD Publications.
- Raihani. (2008). An Indonesian model of successful school leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 481-496.
- Sumarsono, R. B., Imron, A., Wiyono, B. B., dan Arifin, I. (2016). Parents' Participation in Improving the Quality of Elementary School in the City of Malang, East Java, Indonesia. *International Education Studies*, 9(10), 256-262.
- Sumintono, B., Sheyoputri, E. Y., Jiang, N., Misbach, I. H., dan Jumintono. (2015). Becoming a principal in Indonesia: possibility, pitfalls and potential. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(3), 342-352.
- Wiyono, B. B. (2018). The effect of self-evaluation on the principals' transformational leadership, teachers' work motivation, teamwork effectiveness, and school improvement. *International Journal of Leadership in Education*, 21(6), 705-725.





kompetensi.kemdikbud.go.id



Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan membutuhkan **umpan balik** dari orang-orang yang berkaitan langsung dengan proses kepemimpinan sekolah. Melalui uji publik ini, kami mengetahui mana kompetensi kepemimpinan sekolah yang penting untuk meningkatkan kualitas pembelajaran murid di Indonesia.

Anda pihak yang melaksanakan
atau terpapar kepemimpinan sekolah?

Yuk **#BantuKemdikbudTahu!**

Isi formulirnya sekarang

kompetensi.kemdikbud.go.id

#SahabatDikbud

#Merdeka Belajar