

Peluang dimaksud berwujud dukungan eksternal yang dalam hal ini antara lain dapat berasal dari pemerintah maupun pemangku kepentingan lain. Dari pemerintah, sebagai misal, sekolah mendapat dukungan teknis, seperti pelatihan dan supervisi, dan dukungan non teknis terutama anggaran.

Penetapan bermakna tantangan karena mengandung implikasi bahwa sekolah berkewajiban memenuhi selisih antara kondisi obyektif kini (*das sein*) dengan kondisi ideal yang diharapkan akan dicapai (*das sollen*). Seperti disebut diatas, kondisi ideal bagi SSN adalah terpenuhinya seluruh SNP sedangkan bagi RSBI adalah terlampauinya SNP dan tercapainya standar penjaminan mutu RSBI. Diperlukan analisis yang cermat terhadap kondisi obyektif baik yang berupa kelemahan-kelemahan maupun potensi-potensi internal agar diketahui dengan pasti besarnya tantangan. Disamping analisis besarnya tantangan internal ini, tidak kalah penting, adalah analisis ancaman yang mungkin dapat muncul berbarengan dengan datangnya peluang.

Kunci keberhasilan pemanfaatan peluang dan jawaban terhadap tantangan adalah perubahan. Tanpa perubahan tidak akan terjadi inovasi. Tanpa inovasi tidak akan terjadi perbaikan. Tanpa perbaikan tidak akan tercapai target ideal yang dituju yakni SNP dan butir-butir penjaminan mutu.

Bagi kepala sekolah dan guru, bantuan teknis berupa pelatihan manajemen dan kepemimpinan sekolah untuk mencapai target kondisi ideal memang penting. Tetapi, teori saja tidak cukup. Diperlukan contoh aplikasi sehari-hari. Berkaitan dengan itu, pada kesempatan pemberian bantuan teknis dalam workshop SSN dan RSBI tingkat nasional, disajikan exposure terhadap praktik-praktik manajemen dan kepemimpinan sekolah di sekolah-sekolah yang dianggap berhasil berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi dari Direktorat Pembinaan SMP (Dit.PSMP). Exposure dimaksud bertujuan untuk memberi kesempatan kepada para manajer sekolah mengamati praktik-praktik implementasi teori manajemen dan kepemimpinan sekolah. Bukan sekedar untuk diamati, exposure itu juga memberi kesempatan bagi mereka untuk melakukan benchmarking atau pengukuran kualitas dengan cara membandingkan dengan standar atau pihak lain. Meminjam istilah yang terlebih dahulu dipakai oleh Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (Ditjen PMPTK), paparan sebagaimana dimaksud disebut paparan *best practice*.

Makalah ini memuat *best practice* upaya pengembangan SMP Negeri 1 Probolinggo. Sebagai *best practice*, sebagian besar isi makalah ini bersifat spesifik dan kontekstual. Spesifik karena makalah ini memuat contoh aplikasi pengembangan sekolah khusus yang dilakukan di SMP Negeri 1 Probolinggo. Kontekstual berarti bahwa praktik itu mungkin hanya cocok dilakukan di SMP Negeri 1 Probolinggo karena inter-relasinya dengan lingkungan fisik, sosial dan budaya yang bersifat unik. Praktik pengembangan sekolah yang terpapar, oleh karenanya, bersifat unik pula dalam arti belum tentu cocok untuk diterapkan di sekolah lain dengan sumberdaya, lingkungan dan konteks yang berbeda. Mungkin hanya ada sebagian kecil isi makalah ini yang bersifat general yang dapat langsung diadopsi. Selebihnya diperlukan adaptasi dan penyesuaian-penyesuaian. Cara yang tepat untuk memahami dengan benar paparan seperti ini adalah menggunakan pemahaman dengan tradisi hermeneutics (Giddens, 1984, h.1) atau interpretasi 'teks' yang bersifat khusus. Paparan inti pada makalah ini berbentuk naratif, yakni

mengisahkan 'diri sendiri' dengan kombinasi analisis rasional.

Profil Umum, kekuatan, kekurangan, peluang, dan tantangan sekolah

SMP Negeri 1 Probolinggo berdiri sejak jaman kolonial Belanda sebagai MULO (Meer Uitgebreigh Lager Onderwijs) dan resmi dinaturalisasikan sebagai sekolah nasional pada tahun 1948 (<http://smpn1-prob.sch.id/sejarah>). Secara tradisional sekolah ini adalah sekolah favorit lokal. Setelah mendapatkan SK sebagai SSN gelombang I pada tahun 2004, sekolah ini juga ditetapkan sebagai RSBI gelombang I pada tahun 2007. Luas lahan sekolah 3.600 m² dengan lahan terbangun seluas 2.600 m². Jumlah rombongan belajar 15. Pada tahun pelajaran 2008-2009, SMP Negeri 1 Probolinggo memiliki 15 rombongan belajar, empat diantaranya kelas SBI. Sekolah memiliki 41 guru dan 16 tenaga kependidikan.

Sekolah menengah pertama negeri tertua di Probolinggo ini memiliki 15 ruang belajar, satu laboratorium IPA, dan satu laboratorium teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Terdapat dua laboratorium bahasa, satu dapur tata boga, dan kelengkapan ruang lain yang relatif standar. Pada sisi teknologi informasi, seluruh komputer sekolah sejumlah 115 unit yang tersebar di seluruh ruang belajar dan ruang administrasi tersambung dengan internet broadband dan terhubung dengan jaringan baik dengan kabel maupun wireless hot-spot. Kekuatan sekolah, disamping dapat diduksikan dari profil singkat di atas, pada garis besarnya terletak pada input siswa dan potensi orang tua siswa. Disamping itu, status RSBI merupakan kekuatan sekolah yang penting karena 'label' itu telah meningkatkan citra sekolah secara signifikan di masyarakat sehingga meningkatkan 'daya jual' sekolah. Penetapan sebagai RSBI juga menjadi pemacu semangat para guru dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan kualitas dirinya. Selanjutnya, penetapan berfungsi pula sebagai momen perubahan yang strategis.

Seperti halnya yang terpapar di profil singkat di atas, kelemahan terbesar SMP Negeri 1 Probolinggo adalah luas lahan. Standar lahan SBI Indonesia adalah 15.000 m² (Dit.PSMP, 2007). Jadi sekolah ini hanya memenuhi sekitar se perlimanya saja. Akibatnya, banyak fasilitas sekolah bertaraf internasional lain yang tidak dapat dibangun. Disamping itu, pada awalnya kelemahan sekolah terdapat pada perasaan puas para warga sekolah terhadap status kekiniannya. Rasa puas itu menimbulkan perasaan 'tidak perlu berubah' yang berbuah konservatisme (Marris, 1974). Ruang persaingan prestasi yang terbentuk pada benak guru dan siswa adalah wilayah kota dan kabupaten Probolinggo karena wilayah itu pulalah yang telah menumbuhkan rasa aman dan kebanggaan (baca: safety zone). Akibatnya, budaya belajar yang lebih tinggi dalam rangka memenangkan persaingan padaM wilayah yang lebih luas kurang terbentuk. Dengan kata lain, walaupun tidak jelek, budaya belajar sekolah tidak excellent melainkan mediocre saja.

Masalah

Makalah ini terinspirasi oleh pertanyaan mendasar: "Apa yang dilakukan oleh SMP Negeri 1 Probolinggo untuk mencapai visi sekolah dan mengembangkan budaya sekolah dalam rangka mencapai sekolah bertaraf internasional".

Paparan selanjutnya akan berupa langkah-langkah yang ditempuh oleh SMP Negeri 1 Probolinggo untuk maksud tersebut.

Langkah-langkah perubahan menuju sekolah bertaraf internasional

Pengembangan sekolah menuju sekolah bertaraf internasional sebagaimana ditetapkan oleh

Menatap Masa Depan Dengan Perubahan

Ditulis oleh Budi Wahyu Rianto
Sabtu, 13 Juni 2009 04:39

pemerintah dilakukan pada delapan standar, yakni 1) standar kelulusan, 2) standar isi, 3) standar proses, 4) standar pendidik dan tenaga kependidikan (diktendik), 5) standar sarana prasarana, 6) standar pengelolaan, 7) standar pendanaan, dan 8) standar penilaian (PP 19/2005). Disamping itu, Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama (Dit PSMP) menyarankan tambahan perhatian khusus kepada budaya dan lingkungan sekolah (Dit PSMP, 2007). Dengan mengacu pada delapan standar tersebut, rencana pengembangan sekolah dibuat dalam rencana kerja jangka menengah (empat tahunan) yang disebut dengan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS 1) dan dijabarkan dalam rencana kerja tahunan berupa Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS 2). Walaupun kedua dokumen itu berusaha untuk memuat seluruh langkah yang direncanakan sekolah, dalam praktik banyak langkah-langkah mendasar yang tidak bisa direkam dan dituliskan eksplisit dalam rencana kerja tersebut.

Berkaitan dengan itu, berikut akan dipaparkan langkah-langkah pokok yang telah ditempuh oleh SMP Negeri 1 Probolinggo untuk mencapai sekolah bertaraf internasional. Uraian kegiatannya memuat penjelasan baik yang secara literal sudah termuat dalam RKAS 1 dan RKAS 2 maupun yang karena sifatnya tidak tertuang pada dua dokumen tersebut. Diantara banyak, berikut adalah 10 langkah yang paling strategis:

1. Memperbaharui visi-misi
2. Memperbaharui motto sekolah
3. Meningkatkan komitmen dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan (diktendik)
4. Mengembangkan kurikulum sekolah
5. Mengembangkan standar kelulusan
6. Meningkatkan kualitas pembelajaran
7. Mengembangkan manajemen dan kepemimpinan sekolah
8. Mengembangkan budaya sekolah
9. Memperkuat partisipasi orang tua, dan
10. Mengembangkan jejaring.

Bagian berikut akan berisi uraian singkat dari ke sepuluh langkah pokok di atas.

1. Memperbaharui visi-misi

Kepemimpinan transformatif, yakni kepemimpinan untuk membawa organisasi berubah menuju tujuan tertentu (Bass, 1995), mengharuskan organisasi memiliki visi (Tichy and Ulrich, 2002, p. 335). Visi disamping berfungsi sebagai pernyataan tujuan jangka panjang yang diimpikan (Tichy and Ulrich, 2002, h. 335), menurut pengalaman, juga berfungsi sebagai pemandu arah dan pembatas program agar lebih fokus dan terarah. Lebih dari itu, visi ternyata juga mampu mengubah orientasi guru, karyawan dan siswa dan skope perspektif mereka. Mereka yang semula berorientasi dan berperspektif lokal dapat ditingkatkan orientasi dan perspektifnya menjadi tingkat nasional bahkan global. Tidak kalah penting, visi juga berfungsi sebagai penumbuh semangat kerja dan pemersatu warga sekolah.

Agar dapat memiliki fungsi sebagaimana disebut di atas, visi harus dirumuskan dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan sekolah (Dit. PSMP 2007). Visi dimaksud haruslah merupakan kristalisasi dari mimpi bersama warga sekolah yang telah disepakati. Artinya, jika visi sekolah tidak mampu mempengaruhi warga sekolah dan tidak berfungsi seperti yang

tersebut di atas, sangat boleh jadi visi tadi tidak memenuhi syarat-syarat penetapan visi yang baik sebagaimana tersebut di atas.

Itulah yang pernah terjadi di SMP Negeri 1 Probolinggo. Visi sekolah sebenarnya baru diganti pada tahun 2001, yakni sesaat setelah penulis menduduki jabatan kepala sekolah di institusi ini. Tetapi, dalam perjalanannya, visi tersebut hampir tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru dan pegawai. Jujur, waktu itu, visi disusun bukan sebagai kristalisasi cita-cita bersama melainkan lebih dalam rangka memenuhi tuntutan administratif penyelenggaraan manajemen berbasis sekolah (MBS). Visi itu terbukti tidak menjadi inspirasi bagi guru dan pegawai untuk melakukan sesuatu yang lebih baik. Secara harfiah visi sudah dipahami tetapi hampir tidak ada pengaruh signifikan terhadap perubahan sikap dan perilaku warga sekolah akibat perubahan visi tersebut.

Penetapan sekolah sebagai RSBI mengharuskan sekolah mengubah visi karena status baru itu menuntut perubahan perspektif dari skala lokal menjadi skala global. Belajar dari pengalaman masa lalu, penetapan visi kali ini dilakukan dengan melibatkan sebanyak mungkin warga sekolah. Melalui perdebatan sengit selama beberapa hari, SMP Negeri 1 Probolinggo menyepakati visi baru yakni: "Beriman, bertaqwa, cinta lingkungan dan berdaya saing global". Visi baru terdiri dari tiga penggal makna yakni beriman-bertaqwa, cinta lingkungan dan berdaya saing global. Masing-masing penggal makna dibuatkan indikator sebagai penanda ketercapaiannya. Penulisan visi dan indikator disepakati memakai pembeda warna yakni biru untuk imtaq, hijau untuk cinta lingkungan dan merah untuk berdaya saing global seperti dicontohkan di atas. Indikator visi kemudian dimodifikasi menjadi misi sekolah dengan menempatkan kata kerja operasional. Misi juga dituliskan dengan warna yang berbeda sesuai dengan penggalan makna yang diacu (lihat lampiran 1). Pemberian warna berbeda ini dilakukan berturut-turut dari visi, indikator, misi, tujuan, program dan kegiatan. Pewarnaan ini dimaksudkan agar terlihat dengan jelas benang merah hubungan dari visi sampai pada kegiatan. Lebih penting dari itu, pewarnaan juga ditujukan agar warga sekolah lebih mudah mengingat-ingat yang pada gilirannya akan mempermudah pemahaman.

Penetapan visi sekolah dengan prosedur upstream mangement ini terbukti membawa perubahan yang signifikan. Model itu dibarengi dengan diseminasi yang baik menumbuhkan pemahaman yang lebih baik dan merata. Hasilnya, guru dan karyawan mulai menyadari bahwa ada cita-cita organisasi yang harus diperjuangkan bersama. Tumbuhlah kesadaran perlunya perubahan (Tichy dan Ulrich, 2002. h. 337). Kebersamaan menguat. Semangat kerja meningkat. Partisipasi tumbuh sangat baik. Energi perubahan meningkat tajam dan mengalahkan kekuatan mereka yang resistan terhadap perubahan.

2. Memperbaharui motto sekolah

Disamping visi, ditetapkanlah motto sekolah melalui pola upstream management. Adapun motto itu adalah 'intellectually, emotionally and socially excellent'.

Intellectually excellent, merupakan kekuatan moral untuk mengatasi segala sesuatu dengan melibatkan kecerdasan intelektual dengan meminimalkan intervensi perasaan. Keputusan diusahakan untuk dilandaskan pada pertimbangan ilmiah-rasional dan sedapat mungkin menggunakan acuan keilmuan mutakhir. Emotionally excellent merupakan kekuatan moral yang menengahkan kecerdasan emosi, termasuk kecerdasan mengontrol emosi negatif.

Menatap Masa Depan Dengan Perubahan

Ditulis oleh Budi Wahyu Rianto
Sabtu, 13 Juni 2009 04:39

Warga sekolah diharap mengasah kekuatan emosi positifnya dan mengendalikan energi emosi negatif. Kekuatan emosi berpengaruh terhadap ketabahan dan ketenangan dalam menghadapi berbagai masalah. Di lain pihak, emosi negatif yang terkontrol akan mempengaruhi manusia dalam mengambil keputusan yang jernih dan adil. Socially excellent, merupakan kekuatan moral yang mengedepankan kepekaan dan kecerdasan sosial yang dapat digunakan untuk menjalin hubungan baik antar manusia dan sesama ciptaan Tuhan. Kepekaan dan kecerdasan ini penting untuk menunjang kemampuan komunikasi global dan kemampuan bersaing dalam kancah internasional seperti yang dipersyaratkan bagi warga sekolah bertaraf internasional (Depdiknas, 2007).

Setidaknya ada tiga fungsi empiris motto sekolah:

- a. Motto adalah moral force yang menjadi landasan falsafah sekolah dan kekuatan moral yang memberi semangat juang dan energi kepada individu-individu dan organisasi untuk mencapai visi.
- b. Motto/Moral force dibutuhkan karena proses pencapaian visi memerlukan kemauan yang kuat dan energi yang besar dalam waktu panjang sehingga diperlukan penyemangat individu-individu atau organisasi ketika menghadapi masalah atau ketika daya juang sedang surut.
- c. Selain itu, motto/moral force berfungsi sebagai kontrol terhadap kualitas program yang dibuat dan aktivitas yang dilakukan dalam rangka mencapai visi. (SMPN 1 Probolinggo, 2008, h.20).

Disamping tiga fungsi tersebut, lebih penting, motto sekolah juga berperan sebagai budaya target. Artinya, motto berfungsi sebagai tolok ukur konformitas pikiran, ucapan, perilaku dan kebiasaan warga sekolah yang dianggap baik dan benar (Slamet, Ph. dalam Dit.PSMP, 2007). Sebagai budaya, motto harus di 'share'. Pendeknya, motto sekolah adalah budaya yang dicita-citakan oleh seluruh warga sekolah. Efek lanjutan dari fungsi ini adalah tumbuhnya kesadaran akan kekurangan dan rasa tidak cepat puas pada kondisi kekinian. Kesadaran dan ketidakpuasan ini selanjutnya menjadi energi positif untuk melakukan perubahan (Evans, 1996, p.57).

3. Meningkatkan komitmen dan kompetensi diktendik

Mengulang yang saya tulis pada bagian Latar Belakang, kunci keberhasilan penyelenggaraan rintisan sekolah bertaraf internasional adalah perubahan. Di tempat lain saya menulis bahwa keberhasilan upaya perubahan itu terletak pada sumber daya manusia/SDM (Rianto, 2008, h.). Pengembangan SDM bukan ditujukan semata untuk memenuhi standar diktendik, melainkan juga sebagai cara (means) untuk mencapai standar-standar lain. Pengalaman saya menunjukkan bahwa untuk maksud itu diperlukan kemauan dan kemampuan berubah pada tingkat individu walaupun saya setuju dengan Lewin (1958) ketika ia mengatkan bahwa perubahan individu akan lebih gampang jika dilakukan dalam kelompok (h. 210).

Sasaran pengembangan SDM di sekolah rintisan SBI adalah

sumber daya manusia yang profesional dan tangguh, baik (menyangkut) guru maupun kepala sekolah, (dan) tenaga pendukung (tenaga komputer, laboran, pustakawan, tata usaha, dsb)... . Profesionalisme pendidik dan tenaga pendidikan ditunjukkan oleh penguasaan bidang kerjanya,

Menatap Masa Depan Dengan Perubahan

Ditulis oleh Budi Wahyu Rianto
Sabtu, 13 Juni 2009 04:39

etos kerjanya, penguasaan bahasa asing, (Bahasa Inggris khususnya), penguasaan ICT mutakhir dan canggih bagi pekerjaannya, berstandar internasional, dan etika global (Ditjen Mandikdasmen, 2007, h.14).

Standar internasional yang dimaksud pada kutipan ini selanjutnya dijelaskan adalah standar pendidikan yang diterapkan oleh negara-negara OECD (Organization for Economics Co-operation and Development) atau negara-negara lain yang memiliki keunggulan dalam bidang pendidikan (Depdiknas, 2008, h. VIII, h.7)

Ada dua jalur besar yang dikembangkan di SMP Negeri 1 Probolinggo dalam pengembangan SDM, yakni jalur peningkatan kualitas komunikasi dan jalur belajar. Aiello (2002) mengatakan bahwa untuk menggugah kemauan (baca: komitmen) untuk berubah dan dalam rangka peningkatan etos kerja diperlukan sentuhan-sentuhan melalui komunikasi yang baik (h. 201). Komunikasi dapat dibangun dengan cara informal dan cara formal. Komunikasi guru informal di luar jam mengajar adalah cara yang sangat efektif untuk membagi informasi dan membangun kompetensi (Doecke, 2001). Dokumen Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) Wakasek SMP Negeri 1 Probolinggo menyatakan salah satu tugas wakasek adalah menjembatani komunikasi dari kepala sekolah ke guru dan karyawan, dari guru dan karyawan ke kepala sekolah, dan dari guru ke karyawan dan sebaliknya. Penetapan tupoksi wakasek ini ditujukan untuk meningkatkan kualitas komunikasi di sekolah disamping yang secara langsung dilakukan oleh kepala sekolah. Dalam tataran formal, perbaikan komunikasi sekolah dilakukan dengan meningkatkan frekuensi rapat kerja dengan jam khusus. Untuk rapat staf, dihadiri oleh kasek, wakasek dan Urusan-Urusan, dilakukan setiap pekan se kali selama 4 x 40 menit. Sedangkan rapat guru lengkap dilaksanakan juga satu pekan sekali selama lebih kurang 3 x 40 menit.

Pada jalur belajar ditempuh langkah-langkah berikut: 1) Peningkatan kualifikasi pendidikan, 2) Pendidikan dan Pelatihan (diklat), 3) In-house training baik dengan instruktur internal maupun eksternal, 4) Musyawarah guru mata pelajaran baik pada tingkat cluster SBI, tingkat kota dan tingkat sekolah, 5) Mengubah pola MGMP dari berorientasi perangkat mengajar menjadi Lesson Study, 6) Peningkatan budaya baca, 7) Presentasi hasil bacaan pada rapat sekolah, dan 8) Optimalisasi internet dan sumber belajar multi media.

4. Mengembangkan kurikulum sekolah

Menurut Undang-undang no 20 tahun 2003, kurikulum adalah adalah 'seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu' (Bab 1 Pasal 1 ayat 19). Adapun sekolah adalah lembaga pembelajaran. Jadi inti sekolah ada pada kurikulumnya. Oleh karenanya, baik-buruknya sekolah tergantung pada baik-buruknya kurikulum dan pelaksanaannya. Dalam hal pelaksanaan, guru adalah aktor utamanya dengan demikian, pada era KTSP ini, penyusunan kurikulum partisipatif menjadi keharusan.

Standar kurikulum nasional dari Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) dikembangkan bersama para guru dengan memegang prinsip kebenaran akademik yang bersifat universal, kepentingan nasional, dan kearifan lokal (SMP N 1 Probolinggo, 2008. h.1). Struktur program disesuaikan dengan mempertimbangkan keperluan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional dan visi sekolah dalam jalur kebenaran akademik yang dapat dipertanggungjawabkan. Karena salah satu visi sekolah, sebagai misal, adalah berdaya saing global maka dilakukan tambahan

jam untuk mata pelajaran matematika, IPA, bahasa Inggris, dan TIK yang diperkaya dengan perspektif global atau dimensi keinternasionalan. Disamping itu, kegiatan pengembangan diri diupayakan agar tensi siswa sesuai dengan minat dan bakat mereka dan terdapat jalur kompetisi sampai tingkat nasional atau internasional. Struktur kurikulum lengkap dapat dilihat pada lampiran.

5. Mengembangkan standar kelulusan

Kriteria kelulusan pada ujian nasional adalah standar kelulusan minimal pada tingkat nasional. Sebagai sekolah yang berstatus RSBI, SMP Negeri 1 Probolinggo perlu memiliki standar kelulusan sendiri harus lebih tinggi dari standar nasional. Sebagai contoh, disamping lulus ujian nasional siswa harus lulus ujian sekolah dengan rata-rata nilai minimal sama dengan rata-rata kriteria ketuntasan minimal (KKM), dan hanya boleh ada tiga nilai di bawah KKM tetapi minimal harus 60. Rata-rata KKM tahun ini adalah 76. Bandingkan dengan ujian nasional dengan rata-rata 55 dan nilai terendah 40. Disamping itu kriteria kelulusan juga harus mencerminkan kekhasan sekolah. Sebagai 'gawang' yang akan dituju pada permainan sepakbola sekolah, kriteria kelulusan sekolah memainkan peranan vital dalam menentukan apa dan pada tingkat kualitas mana pembelajaran sehari-hari dilaksanakan. Oleh karenanya, penetapan kriteria kelulusan sekolah juga memerlukan diskusi serius yang melibatkan seluruh guru.

Disamping kriteria kelulusan yang bersifat institusional, mata pelajaran-mata pelajaran juga dapat mengembangkan kriteria kelulusannya sendiri lebih dari kriteria nasional. Tentu saja semuanya harus didokumentasikan dalam kurikulum sekolah. Karena kriteria kelulusan ini juga merupakan alat untuk mencapai visi sekolah, maka nuansa kekhasan visi sekolah haruslah termuat dalam kriteria tersebut. Misalnya, dalam rangka mencapai dimensi keinternasionalan, sekolah menetapkan bahwa untuk lulus, siswa harus mampu membuat karya ilmiah dan mempresentasikannya menggunakan teknologi informasi mutakhir dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris.

6. Mengembangkan kualitas pembelajaran

Jika proses belajar mengajar (PBM) disepakati sebagai hal terpenting dari sebuah sekolah maka pengembangan sekolah haruslah difokuskan pada peningkatan kualitas PBM. Pengalaman saya mengajari bahwa pengembangan sekolah yang tidak berpusat pada pembelajaran tidak menyentuh fungsi esensial sekolah. Kalaupun berhasil biasanya berlaku sesaat dan berakhir dengan kegagalan karena tidak mendapat kepercayaan jangka panjang dari masyarakat. Berkaitan dengan itu, pengembangan delapan SNP di sekolah sebagai wujud dari upaya peningkatan pelayanan pendidikan kepada siswa, orang tua dan masyarakat, harus bermuara pada peningkatan mutu pembelajaran. Pengembangan sarana-prasarana sekolah, misalnya, harus diabdikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran baik yang bersifat langsung, seperti media dan alat pembelajaran di kelas, atau yang bersifat tidak langsung seperti penciptaan suasana belajar yang lebih kondusif melalui pengembangan taman sekolah. Demikian juga, peningkatan kriteria kelulusan sekolah diharapkan akan berpengaruh pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Melalui paparan mengenai beberapa aspek pengembangan sekolah yang sudah dituliskan pada bagian-bagian sebelum ini, secara tersirat sudah dapat diketahui upaya yang telah kami lakukan di SMP Negeri 1 Probolinggo untuk maksud peningkatan mutu pembelajaran. Pembaharuan visi-misi, pembaharuan motto sekolah, peningkatan mutu diktendik, dan

Menatap Masa Depan Dengan Perubahan

Ditulis oleh Budi Wahyu Rianto
Sabtu, 13 Juni 2009 04:39

pengembangan kurikulum sekolah, pada hakikatnya kami tujukan untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Demikian juga yang akan Anda temukan pada bagian-bagian sesudah ini. Namun, disamping itu kami juga memiliki kiat-kiat lain. Dalam bagian ini akan saya paparkan yang paling menonjol saja, sebagai berikut.

- a. Peningkatan kompetensi guru dalam penguasaan materi pelajaran, strategi pembelajaran, manajemen kelas dan bahasa Inggris untuk pembelajaran bagi guru-guru MIPA kelas SBI dilakukan melalui MGMP cluster SBI, mengundang nara sumber dari perguruan tinggi ke sekolah, IHT, diklat bimbingan teknis dan meningkatkan kualifikasi pendidikan ke S-2 melalui beasiswa propinsi
- b. Penerapan pembelajaran multi media dalam rangka meningkatkan pelayanan belajar kepada siswa sesuai dengan modalitas belajarnya: auditory, visual dan kinestetik.
- c. Diversifikasi strategi, metoda dan teknik pembelajaran dilakukan dengan sebanyak mungkin menggunakan pendekatan yang lebih kontekstual, berpusat pada siswa, melibatkan sebanyak mungkin partisipasi siswa, menyenangkan dan reflektif.
- d. Diversifikasi sumber pembelajaran dilaksanakan dengan perubahan paradigma pembelajaran dari guru sebagai sumber belajar utama dan bahkan satu-satunya menjadi pembelajaran multi sumber. Internet, CD pembelajaran, nara sumber yang didatangkan ke kelas dan siswa adalah sumber belajar lain yang makin lama makin penting perannya disamping guru dan buku.
- e. Pengembangan budaya belajar mandiri sebagai pengganti dari budaya belajar lama yang terlalu banyak tergantung pada pihak lain dan prasyarat-prasyarat. Pengenalan kekuatan dan kelemahan diri, menentukan tujuan dan target belajar sendiri, menetapkan strategi belajar sendiri, memonitor dan mengevaluasi hasil belajar sendiri dan melakukan refleksi dan perbaikan adalah langkah yang ditempuh untuk maksdu ini.

7. Mengembangkan manajemen dan kepemimpinan sekolah

Manajemen sekolah dikembangkan dengan berbagai cara, tetapi yang penting dipaparkan pada makalah ini ada empat. Pertama, struktur organisasi sekolah tradisional yang meliputi satu Wakasek dan empat Urusan, dikembangkan menjadi satu Wakasek dan delapan Urusan. Pengembangan ini dilakukan secara proaktif untuk menjawab tantangan perkembangan sekolah dalam mencapai visinya. Disamping Urusan Kurikulum, Kesiswaan, Sarana-praarana dan Hubungan Masyarakat yang secara tradisional ada, sekolah menambah empat Urusan baru yakni Urusan Evaluasi, Urusan Teknologi Informasi dan Komunikasi, Urusan SBI & Peningkatan Mutu dan Urusan Pengembangan Budaya Sekolah & Ketenagaan. Pembentukan urusan baru pada bidang-bidang esensial tersebut terbukti mampu mendorong perbaikan kinerja sekolah bukan saja pada bidang tersebut tetapi juga kinerja sekolah secara keseluruhan. Dengan Urusan Evaluasi yang terpisah dari Urusan Kurikulum, misalnya, terjadi peningkatan yang signifikan dalam hal pelayanan kepada guru yang berkaitan dengan evaluasi dan asesmen belajar dan akibatnya terjadi peningkatan kuantitas, kualitas dan variasi evaluasi dan asesmen belajar siswa. Demikian halnya yang terjadi pada dunia TIK. Masalah yang berkaitan dengan perangkat keras, perangkat lunak dan perangkat manusia yang tumbuh sangat cepat seiring dengan peningkatan status sekolah dapat diatasi dengan jauh lebih baik dibanding ketika urusan ini masih bergabung dengan urusan sarana-prasarana. Selain itu, progresivitas pengembangan sektor ini juga jauh lebih baik dalam menyambut perkembangan

dunia TIK yang begitu cepat (Lihat: <http://www.smpn1-prob.sch.id>).

Kedua, penetapan bagan aksi sekolah untuk mengatur skema kinerja sekolah. Struktur organisasi sekolah yang stratis (bertingkat-tingkat) dapat menyebabkan birokratisasi. Oleh karenanya, perlu dilakukan pendataran. Dalam bagan aksi tersebut siswa diletakkan di tengah lingkaran untuk menggambarkan pemusatan kegiatan sekolah kepada siswa. Artinya, aktivitas sekolah dipusatkan pada siswa. Di luar pusat lingkaran ada guru mata pelajaran, guru konselor, wali kelas, pembina pengembangan diri, pustakawan, dan laboran. Artinya, mereka ada untuk melayani siswa. Se lapis keluar, ada ke delapan Urusan. Maksudnya, para Urusan bertugas melayani para guru, guru konselor, wali kelas, pembina pengembangan diri, pustakawan, dan laboran agar pelayanan mereka kepada siswa lebih baik. Satu lapis lagi terdapat wakasek dan pada lapisan paling luar kepala sekolah. Kasek dan wakasek bertugas melayani seluruh jajaran yang ada pada lapisan lebih dalam dalam rangka melayani siswa. Di luar lingkaran terdapat orang tua siswa, komite sekolah dan komiter kelas, serta institusi lain yang terhubung dengan lingkaran sekolah melalui lapisan terluar yakni kepala sekolah. Artinya, kepala sekolah harus mengetahui segala bentuk hubungan antara unsur-unsur dalam sekoah dengan pihak-pihak eksternal. (Lihat bagan aksi pada lampiran).

Ketiga, pemanfaatan teknologi informasi dalam manajemen dan administrasi sekolah. Keputusan untuk menggunakan TIK dalam manajemen dan administrasi sekolah bukan disebabkan oleh ketentuan yang dikeluarkan oleh Direktorat PSMP saja, melainkan karena pengalaman sudah menunjukkan bahwa pemakaian TIK (Baca: komputer dan internet) memang mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja. Isu terbesar pada bidang tik di sekolah adalah bagaimana pengadaannya dan bagaimana pemanfaatannya secara optimal. Pengadaan terkait dana, sedangkan pemanfaatan terkait sumber daya manusia (Baca: brainware). Pengalaman menunjukkan bahwa kedua hal terkait erat satu sama lain. Pengadaan tidak terasa perlu jika tidak ada permintaan (no demand no suply), tetapi ketidaksediaan mengakibatkan tidak terdorongnya kemampuan sumberdaya yang pada gilirannya mengakibatkan tidak optimalnya pemanfaatan. Jika Anda ingin pemakaian TIK di sekolah Anda optimal tingkatkan kompetensi SDM Anda. Jika Anda ingin kompetensi SDM di sekolah Anda terpacu, sediakan peralatan yang mencukupi. Setelah itu sediakanlah sistem di sekolah Anda yang memaksa orang menggunakan TIK. Sistem itu akan mengakselerasi kemampuan SDM di sekolah Anda. Tentu, itu saja tidak cukup. Setelah tersedia peralatan dan sistem, Anda masih perlu memfasilitasi mereka dengan berbagai pelatihan yang diperlukan baik dalam bentuk kursus, diklat, IHT atau latihan infomal sesama mereka. Kesimpulannya, alat dan sistem akan berfungsi optimal jika ada SDM yang kompeten; sebaliknya, kompetensi SDM akan terpacu dengan alat dan sistem yang tersedia.

Terakhir, diperlukan kepemimpinan sekolah yang kuat (Dit PSMP, 2007). Kepemimpinan adalah perkara memberi arah yang jelas (baca: visi) kepada pengikut dan mempengaruhi pengikut untuk berubah mencapai arah tadi (Rost 1991 p.76). Karena memimpin adalah perkara mempengaruhi pengikut dan jumlah pengikut yang besar adalah salah satu pertanda kuatnya kepemimpinan seseorang, akan sangat efektif apabila seorang pemimpin dapat mendorong orang-orang tertentu mempengaruhi sejawatnya. Jika ini terjadi, praktik kepemimpinan distributif terlaksana (Gonn, 2002). Kepemimpinan distributif membuka kesempatan yang besar untuk terbentuknya kepemimpinan kelompok (team leadership) untuk menggantikan kepemimpinan solo. Menurut pengalaman, team leadership sebagai wujud nyata kepemimpinan distributif ini lebih gampang terwujud jika pemimpin menerapkan kepemimpinan partisipatif.

8. Mengembangkan budaya sekolah dengan prioritas

Angus J. MacNeil (2002) menulis jika Anda adalah guru senior yang pernah berpindah dari sekolah satu ke sekolah lain atau kepala sekolah yang pernah memimpin di beberapa sekolah, tentu Anda merasakan bahwa tidak ada dua sekolah yang nuansanya sama. Untuk hal ini, beberapa orang menyebutnya nuansa, yang lain menyebut atmosfer, dan ada lagi yang menyebutnya budaya (h.289). Pada makalah ini mari kita sebut hal itu budaya. Budaya adalah perkara bagaimana sesuatu dilakukan (Pennington, 2003, h.251). Jika ingin melakukan perubahan mendasar yang bersifat permanen, maka Anda harus melakukan perubahan budaya (Evans, 2003). MacNeil (2002) menambahkan bahwa upaya reformasi sekolah cenderung gagal tanpa melakukan perbaikan pada budaya sekolah (h.289). Tetapi karena budaya adalah simbol konservatisme yang paling kuat (Evans, 1996. h.40), dan karenanya budaya organisasi tidak bisa di-install begitu saja (Pennington, 2003, h.251), perubahan budaya adalah perubahan yang sangat sulit dan sering menyakitkan (Evans, 1996. h. 49). Oleh karena itu, jangan melakukan perubahan di sebuah sekolah sebelum Anda mengenal betul budaya sekolah itu (MacNeil,2002, h.289).

Pennington (2003) menyarankan agar perubahan budaya dilakukan melalui perubahan perilaku dan kebiasaan (h.251). Jika kita sepakat bahwa perubahan tidak boleh dilakukan hanya demi perubahan itu sendiri dan karena perubahan budaya itu hal paling sulit (Evans, 1996. h.49), maka jika diputuskan untuk melakukan perubahan budaya, tujuannya harus jelas terlebih dahulu agar energi dan waktu yang sangat besar yang dicurahkan untuk melakukan perubahan itu tidak mengarah justru pada tujuan yang salah (Covey, 2004. h. 98). Mengulang paparan pada angka 2 di atas, di SMP Negeri 1 Probolinggo arah perubahan budaya sudah jelas yakni mencapai budaya target yakni tataran excellent baik secara intelektual, emosional maupun sosial. Tetapi kami sadar bahwa itu adalah pekerjaan yang sangat besar, Oleh karenanya, kami menetapkan prioritas. Untuk tahap awal kami sepakat untuk memilih perubahan menuju budaya belajar mandiri, budaya tepat waktu dan budaya bersih. Pada masing-masing butir prioritas tersebut ditetapkan indikator dan panduan langkah untuk mencapainya. Misalnya, untuk budaya belajar mandiri kami menetapkan langkah dasar yakni 1) mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, 2) menentukan tujuan dan target belajar sendiri, 3) menetapkan strategi belajar sendiri, 3) melaksanakan strategi, 4) mengevaluasi hasil belajar, 5) melakukan refleksi dan jika diperlukan perbaikan-perbaikan. Penetapan langkah ini jika dilakukan dengan konsekuen akan menghasilkan perubahan perilaku dan kebiasaan. Jika perilaku dan kebiasaan baru itu diterima oleh seluruh warga sekolah dan dianggap baik maka kebiasaan itu akan menjadi budaya baru sekolah. Demikian halnya dengan budaya tepat waktu dan budaya bersih dan kemudian prioritas lain yang akan disepakati kemudian.

9. Memperkuat partisipasi orang tua

Berdasarkan hasil pengamatan, sekolah yang baik salah satunya ditandai dengan tingkat partisipasi orang tua yang baik pula. UU Sisdiknas no 20/2003 secara eksplisit juga mendorong peningkatan partisipasi orang tua ini dengan menyebut bahwa tanggung jawab pendidikan berada di tangan pemerintah, orang tua dan masyarakat (Bab IV). Partisipasi orang tua SMP Negeri 1 Probolinggo yang secara tradisional sudah menjadi kekuatan sekolah, terus didorong untuk makin kuat dan produktif.

Berdasarkan PP 48/2008 tentang Standar Pendanaan dan Edaran Mendiknas tanggal ... RSBI dan SBI diberi hak untuk mendapatkan sumbangan dana dari orang tua siswa. Dengan demikian partisipasi finansial orang tua siswa mendapat legitimasi di tengah kampanye pendidikan dasar gratis yang sedang berkembang. Sejak penetapan sebagai RSBI, jumlah kumulatif partisipasi orang tua melonjak tajam dan pada tahun pelajaran 2008-2009 komponen itu masih meliputi 65% anggaran sekolah. Selain itu, partisipasi bentuk lain terus dikembangkan. Satu kali setiap semester, yakni untuk mengisi kegiatan semester break, dilaksanakan parents' day dimana komite kelas bertanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan edukatif bagi siswa kelas itu berlangsung sampai tiga hari kerja. Kegiatan berbasis kelas ini umumnya diisi kegiatan pengalaman belajar otentik di lapangan berkisar dari praktik pijat refleksi sampai kunjungan ke laboratorium universitas ternama, dari praktik membakar ikan untuk bisnis sampai pengamatan alur produksi kertas di pabrik.

Orang tua siswa juga berpartisipasi dalam kegiatan sekolah. Perpindahan kelas sembilan ditangani langsung oleh orang tua sejak mencari tambahan biaya (fund raising) sampai pelaksanaannya. Lebih penting dari itu, komunikasi dengan orang tua untuk mengatasi masalah belajar siswa terus dikembangkan baik melalui komunikasi langsung, yakni orang tua datang ke sekolah, atau kunjungan rumah maupun dengan alat komunikasi: telepon, sms, email dan chatting.

10. Mengembangkan jejaring

Menilik kondisi geografis, riwayat historis, potensi SDM, budaya sekolah dan sumber daya lain di SMP Negeri 1 Probolinggo, harus diakui keharusan mencapai standar internasional melalui penetapan status RSBI sebenarnya adalah tugas yang sangat berat. Apalagi, berbeda dengan sekolah-sekolah setaraf di beberapa kabupaten dan kota lain, ketika masih berstatus SSN, sekolah ini tidak melakukan persiapan yang memadai untuk menyambut status RSBI.

Akibatnya, waktu yang tersedia untuk persiapan intensif bagi guru sebelum memulai pembelajaran MIPA dengan bahasa pengantar bahasa Inggris di kelas hanya tujuh bulan saja. Dibanding dengan sekolah-sekolah yang berada di dekat universitas bermutu, posisi geografis SMP Negeri 1 Probolinggo tergolong tidak terlalu baik pula. Sementara itu budaya belajar warga sekolah, seperti disebutkan pada bagian terdahulu, adalah mediocre semata. Lebih dari itu, riwayat hubungan internasional sekolah ini juga masih sangat miskin.

Menyadari keterbatasan-keterbatasan tersebut, disamping berjuang melakukan langkah-langkah yang garis besarnya dipaparkan pada bagian 1 sampai dengan 9 di atas, SMP Negeri 1 Probolinggo bertekad untuk memanfaatkan potensi 'pertemanan' dengan sekolah lain untuk mengembangkan diri. Melalui kontak-kontak informal—sebenarnya malah hanya kontak-kontak antar individu—dengan beberapa sekolah RSBI yang kebetulan dapat diakses dan berdekatan secara geografis, disepakatilah pembentukan school cluster RSBI beranggotakan SMP Negeri 1 Malang, SMP Negeri 1 Probolinggo, SMP Negeri 1 Pandaan Kabupaten Pasuruan, dan SMP Negeri 4 Kepanjen, Kabupaten Malang dipimpin oleh SMP Negeri 1 Probolinggo sebagai pemrakarsa. Kesepakatan dituangkan dalam bentuk memorandum of understanding (MoU), bersifat sukarela dan saling menguntungkan dan sepakat bekerjasama terutama dalam hal peningkatan mutu SDM. Hasilnya, dilakukanlah pelatihan guru MIPA tingkat cluster dengan instruktur dari Universitas Negeri Malang, menyepakati kerjasama dengan Universitas Airlangga, dan bahkan merintis hubungan dengan sekolah di Victoria Australia.

Menatap Masa Depan Dengan Perubahan

Ditulis oleh Budi Wahyu Rianto
Sabtu, 13 Juni 2009 04:39

Setelah dilaporkan ke Direktorat PSMP, langkah pembentukan school cluster ini mendapat apresiasi yang sangat besar dan dijadikan sebagai prototipe pengembangan kerjasama antar sekolah. Hasilnya, pola cluster RSBI Malang ini dijadikan model pembentukan cluster-cluster lain di Jawa Timur sehingga terbentuk Cluster Timur (Jember, Bondowoso dan Banyuwangi), Cluster Selatan (Tulungagung, Blitar, Trenggalek, Kediri, Nganjuk dan Madiun), dan Cluster Utara (Mojokerto, Sidoarjo, Surabaya, Gresik, Tuban, Bojonegoro dan Pamekasan). Lebih dari itu, cluster-cluster itu juga memberi inspirasi untuk membentuk Forum Komunikasi SMP RSBI Jawa Timur dan kemudian Forum Komunikasi SMP RSBI tingkat nasional. Yang lebih membanggakan, pola cluster itu juga ditularkan untuk dilaksanakan di Jawa Tengah dan Jawa Barat. Masing-masing cluster menyepakati kegiatannya masing-masing, demikian juga Forum Komunikasi baik pada tingkat propinsi maupun tingkat nasional. Setelah muncul RSBI SMP generasi ke dua-pun, pola cluster dan forum komunikasi serupa terus dikembangkan. Disamping kerjasama dengan anggota cluster Malang, jejaring kerjasama dengan sekolah-sekolah lain juga dikembangkan terus baik di dalam maupun di luar negeri. Saat makalah ini ditulis sudah berhasil dibangun kerjasama dengan Monash University di Melbourne dan Benalla College di Victoria Australia. Kerjasama dengan Benalla College berbentuk sister school dan sudah dituangkan dalam bentuk MoU. Menyadari pentingnya peranan jejaring dalam membantu pengembangan sekolah, upaya untuk memperkuat dan memerlebar jejaring terus dilakukan dengan serius untuk mendapatkan manfaat yang lebih luas dan besar.

Penutup

Pada bagian ini akan dipaparkan generalisasi dari makalah ini dan beberapa saran. Tetapi, seperti penulis sampaikan pada bagian pendahuluan, paparan best practice ini pada hakikatnya bersifat spesifik-kontekstual sehingga tidak semuanya dapat digeneralisasikan. Bagian saran semata ditujukan untuk memberi sumbangan pikiran kepada pembaca, guru, kepala sekolah dan penyelenggaraan pendidikan lain dalam mengelola dan memimpin sekolah.

Pencapaian delapan standar nasional pendidikan dan standar pendidikan negara-negara OECD atau negara lain yang memiliki keunggulan dalam bidang pendidikan menimbulkan tantangan besar bagi RSBI. Oleh karenanya, diperlukan upaya terarah, serius dan konsisten yang melibatkan semua sumber daya sekolah untuk mencapainya. Arah perubahan untuk menuju standar pendidikan negara OECD atau negara lain yang memiliki keunggulan di bidang pendidikan hendaknya dikristalkan ke dalam visi sekolah.

Untuk mencapai visi diperlukan perubahan. Agar perubahan lebih efektif diperlukan kepemimpinan yang kuat. Disamping itu, juga diperlukan pengerahan seluruh sumber daya secara efisien dan karenanya diperlukan pula manajemen sekolah yang tangguh, peningkatan peranserta orang tua siswa dan pengembangan jejaring dengan sekolah-sekolah lain. Agar perubahan bersifat sustainable diperlukan perubahan mendasar sampai pada tingkat perubahan budaya. Motto sekolah yang merupakan saripati dari target budaya sekolah mungkin dapat membantu memperjelas sasaran dan memberi energi yang diperlukan.

Karena fungsinya sebagai lembaga pendidikan sekolah perlu menyelenggarakan pembelajaran yang bermutu. Pengembangan sekolah yang tidak dipusatkan pada pembelajaran tidak akan produktif. Untuk itu, selain diperlukan penyediaan sarana-prasarana yang memenuhi standar, pengembangan SDM menempati posisi yang krusial. Berbagai cara dapat ditempuh untuk mengembangkan SDM baik cara-cara formal maupun informal. Untuk mendukung pembelajaran bermutu juga diperlukan penetapan standar kelulusan dan kurikulum sekolah yang bermutu yang terlaksana dengan konsekuen.

Menatap Masa Depan Dengan Perubahan

Ditulis oleh Budi Wahyu Rianto
Sabtu, 13 Juni 2009 04:39

Akhirnya berikut ini beberapa saran dalam memimpin dan mengelola sekolah. 1) Jangan remehkan perubahan yang anda perbuat sekecil apapun; karena anda tidak pernah tahu hasil yang akan terjadi sesudahnya. 2) Jangan remehkan teman; karena satu teman dapat menjadi pintu jejaring yang tak terduga. 3) Manfaatkan persahabatan menjadi sesuatu yang produktif dan positif bukan hanya untuk pribadi Anda tetapi juga untuk sekolah Anda. Terakhir, 4) kembangkan jejaring baik dalam skala lokal, regional, nasional maupun internasional; karena bersama-sama, Anda akan dapat melakukan sesuatu yang lebih besar.

REFERENSI

- Aiello, R.J (2002). Mereka Mendengar Anda ... tetapi Mereka Tidak Memperhatikan. Memimpin Manusia. Timpe, A.D. Jakarta. Elex Media Komputindo. 23: 201-229
- Bass,B.M (1995). Theory of Transformational Leadership Redux. Leadership Quarterly. 6 (4): 463-478.
- Covey,S.R (2004). The 7 Habits of Highly Effective People. New York London Toronto Sydney, Free Press
- Departemen Pendidikan Nasional (2007). Pedoman Penjaminan Mutu Sekolah/Madrasah Bertaraf Internasional pada Jenjang Pendidikan Dasar dan Menengah
- Denzin, N. K. (1999). Biographical Research Method. Issues in Educational Research. P. J. Keeves and P. Lakomski. Amsterdam, etc., Pergamon: 92-102.
- Ditjen. Mandikdasmen (2007). Panduan Sistem Penyelenggaraan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional untuk Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Dit. PSMP (2007). Panduan Penyelenggaraan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) untuk Sekolah Menengah Pertama.
- Doecke, B. (2001). Knowledge and 'Knowledge': The Status of Teachers' Narratives in Educational Research. Poggess in Education. R. Nata. Huntington New York, Nova Science Publishers. 4: 111-134.
- Eric Development Team (2003). Professional Development: Successful Strategies for Teacher Change. www.eric.ed.gov. 27 Agustus 2007
- Evans, R. (1996). The Human Side of School Change: Reform, Resistance, and the Real Life Problems of Innovation. San Francisco, Jose Bass.
- Giddens, A. (1984). Sociology. London
- Gronn, P. (2002). Distributive Leadership as a Unit Analysis. Leadership Quarterly. 13(4): 423-451
- Lewin, K. (1966). Group Decision and Social Change. Readings in Social Psychology. E. E. Maccoby, T. M. Newcomb and E. L. Hartley. London, Methuen and Co LTD.
- MacNeil (2005). Culture, Climate and School Outcome. Current issues in school leadership.
- Hughes,L.W (2005). Routledge (<http://books.google.co.id/>)
- Marris, P. (1974). Loss and Change. London, Routledge and Kegan Paul.
- Pennington, R.G (2003). Change Attitude to Change Culture. Industrial and Commercial Training . 35 (6): 251-255
- Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005. Standar Nasional Pendidikan
- Rianto, B.W (2007). Pengembangan Sumber Daya Manusia Kunci Sukses Penyelenggaraan SBI. <http://smpn1-prob.sch.id>
- SMP Negeri 1 Probolinggo (2008). Kurikulum SMP Negeri 1 Probolinggo.
- Tichy, N.M and Ulrich, D.O (2002). Tantangan Kepemimpinan—Panggilan bagi Pemimpin

Menatap Masa Depan Dengan Perubahan

Ditulis oleh Budi Wahyu Rianto
Sabtu, 13 Juni 2009 04:39

Transformatif. Kepemimpinan. Timpe, A.D. Jakarta. Elex Media Komputindo. 41 : 335-350
Undang-undang nomor 20 tahun 2003. Sistem Pendidikan Nasional