



## Pembinaan Kepala Sekolah Dan Guru Dalam Melaksanakan Tugas Sekolah

Lusia Sumenda<sup>1\*</sup>, Henny Nikolin Tambingon<sup>2</sup>, Joulanda A. M. Rawis<sup>3</sup>, Meisie Lenny Mangantes<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Universitas Negeri Manado

Email: [lusiasumenda@yahoo.com](mailto:lusiasumenda@yahoo.com)<sup>1\*</sup>, [hennytambingon@unima.ac.id](mailto:hennytambingon@unima.ac.id)<sup>2</sup>, [joulanda\\_rawis@unima.ac.id](mailto:joulanda_rawis@unima.ac.id)<sup>3</sup>, [meisiemangantes@unima.ac.id](mailto:meisiemangantes@unima.ac.id)<sup>4</sup>

### Abstrak

Kepala sekolah merupakan salah satu unsur fundamental bagi kemajuan sekolah. Arah dan kebijakan sekolah ada di pundaknya. apa yang akan terjadi seiring berjalannya waktu, tugas dan tanggung jawab kepala sekolah menjadi semakin sulit. Kepala Sekolah memiliki tanggung jawab mendasar terkait dengan realisasi visi sekolah yang memenuhi standar mutu sekolah dan memenuhi perannya. Upaya penyiapan dan pembinaan kepala sekolah telah dilakukan dengan berbagai cara, namun seringkali belum berhasil sesuai harapan. Pada beberapa kasus penyiapan kepala sekolah yang dilakukan dengan baik, namun ketika penempatan hanya mendasarkan pada hasil tes. Pemenuhan kualitas kepala sekolah melalui pembinaan dapat dioptimalkan melalui analisis kebutuhan pembinaan yang merupakan perpaduan *top down* dan *bottom up*. Selanjutnya bahwa pembinaan guru sangatlah penting karena untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses belajar mengajar menjadi salah satu faktor terpenting dalam menciptakan proses pendidikan yang efektif, khususnya dalam mengembangkan kedisiplinan dan kualitas hasil belajar siswa. Upaya peningkatan profesionalisme guru hendaknya memperhatikan peningkatan mutu pendidikan, mutu guru, dan cara guru mengajar, yang merupakan faktor penting dalam menjelaskan hasil belajar siswa.

**Kata kunci:** Kepala sekolah, Penyiapan, pembinaan, pembinaan kepala sekolah, pembinaan guru

### Abstract

One of the most important aspects of school progress is the principal. He is responsible for the school's direction and policies. What will happen over time is that the principal's duties and responsibilities will become increasingly difficult. Principals are responsible for ensuring that the school's vision is realized, meets school quality standards, and fulfills its role. Efforts to prepare and develop school principals have been made in a variety of ways, but have not always yielded the desired results. In some cases, the principal's preparation was excellent, but when the placement was solely based on test results. The fulfillment of principal quality through coaching can be optimized through a top down and bottom up analysis of coaching needs. Furthermore, teacher coaching is very important because improving teacher performance in the teaching and learning process is one of the most important factors in creating an effective educational process, particularly in developing discipline and the quality of student learning outcomes. Efforts to increase teacher professionalism should focus on improving education quality, teacher quality, and teaching methods, all of which are important factors in explaining student learning outcomes.

**Keywords:** Principal, Preparation, Coaching, principal coaching, teacher coaching

## PENDAHULUAN

Kepala sekolah merupakan ujung tombak kepemimpinan sekolah dan bertanggung jawab atas kemajuan sekolah (Chairunnisa & Pudjosumedi, 2013). Pertanggungjawaban pokok berkaitan dengan masalah teknis dan non-teknis. Pada tataran teknis, pemimpin sekolah harus mampu berperan dalam kemajuan sekolah melalui pola pengelolaan dan pengembangan pembelajaran yang optimal (Wise & Jacobo, 2010). Di sisi lain, pada tataran nonteknis, kepala sekolah berperan sebagai orang tua dan merupakan figur sentral yang dapat menangani permasalahan yang muncul di sekolah (Bredeson & Johansson, 2000). Namun demikian penetapan calon kepala sekolah yang diangkat sesuai dengan kebutuhan sekolah sangat ditentukan oleh kebijakan dan merupakan wewenang kepala daerah kabupaten/kota sehingga seringkali terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi calon kepala sekolah dengan kepala sekolah yang ditetapkan oleh kepala daerah (Muspawi, 2020). Indikasi ini dapat menunjukkan bahwa penempatan dan pengangkatan kepala sekolah masih sangat bergantung kepada kebijakan di masing-masing daerah.

Selanjutnya Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional yang tugas pokoknya mendidik, membimbing, mengarahkan, mengajar, melatih, mengevaluasi dan mengevaluasi peserta didik, dan peserta didik diharapkan berpartisipasi. Dalam pembangunan nasional untuk mewujudkan manusia Indonesia yang bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, unggul dalam ilmu pengetahuan dan teknologi, berakhlak mulia, beretika, dan berakhlak mulia. Dengan demikian, guru adalah kunci untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan, khususnya, untuk mencapai sumber daya manusia yang berkualitas secara intelektual, mental dan emosional (U. U. R. I. (14), 2005.). Maka guru pula dituntut untuk memiliki kualitas tersebut sehingga dapat ditransformasikan kepada peserta didiknya. Secara spesifik, peranan guru dalam proses belajar mengajar dirasakan sangatlah besar pengaruhnya terhadap perubahan tingkah laku anak didik. Untuk dapat mengubah tingkah laku anak didik sesuai dengan yang diharapkan maka diperlukan seorang guru yang profesional. Yaitu guru yang mampu menggunakan seluruh kemampuan pendidikan sehingga proses belajar mengajar tersebut berjalan dengan baik (Stringer & Hourani, 2016).

Namun tidak dapat dipungkiri bahwa saat ini guru khususnya di Indonesia hanya sekedar mengajar atau memberikan ilmu saja akan tetapi melupakan akan hal mendidik siswa (Rohim, 2012). Peran guru dalam pendidikan memiliki peran strategis dan sering dikatakan pula sebagai ujung tombak dari keberhasilan pendidikan (Chairunnisa & Pudjosumedi, 2013). Karena itu dalam meningkatkan mutu pendidikan yang pertama-tama perlu diperbaiki dalam meningkatkan mutu pendidikan terlebih dahulu adalah perbaikan mutu gurunya (Kraft & Gilmour, 2016). Perbaikan mutu guru salah satunya adalah meningkatkan profesionalitas guru baik pada akhlak maupun sejumlah perangkat kompetensi yang perlu dimilikinya. Akan tetapi bukan hanya profesionalisme saja sebagai salah satu peningkatan mutu pendidikan, aspek lain yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan yaitu guru sebagai pembentuk akhlak siswa (Abu, 2014).

Agar kepala sekolah dapat menciptakan dan memimpin organisasi pembelajaran, budaya sekolah harus menjadi budaya di mana kepala sekolah dan guru terlibat dalam dialog berkelanjutan dan merefleksi untuk perbaikan (Demirkasimoğlu, 2010). Setiap sekolah memiliki budaya yang unik dan melekat pada kepala sekolah untuk menyadari budaya sekolah mereka. Para anggota organisasi pembelajar harus terus berinteraksi dengan ide-ide baru tentang kinerja mereka dan berkolaborasi untuk menginternalisasi ide-ide ini ke dalam praktik dan kebijakan yang sesuai dengan konteks budaya sekolah mereka sendiri (Wise & Jacobo, 2010).

Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam memandu perubahan. Menurut Hammel (2007), menjadi pemimpin perubahan yang efektif tidak hanya memiliki ide-ide inovatif. Sebaliknya guru dapat menggunakan ide inovatif untuk membangun koherensi dalam sistem sekolah, dan guru dapat membantu orang lain membangun koherensi dengan ide-ide baru dengan mengatasi masalah dan membimbing secara kolektif dan memahami seluk-beluk mengintegrasikan ide-ide baru ke dalam

budaya sekolah untuk menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan (Evans, 2008). Pemimpin yang efektif akan menggunakan perubahan sebagai saluran untuk membangun hubungan yang lebih kuat antara staf dan untuk membangun budaya keyakinan dan nilai yang kuat bergantung pada pembelajaran siswa yang ketat (Norton, 2002). Transformasi terjadi melalui upaya bersama dari semua daripada upaya individu atau segelintir orang. Hall dan Hord (2006) mengakui peran pemimpin sebagai perubahan agen dan sebagai pembina. Perubahan sekolah yang sukses diidentifikasi karena kepala sekolah sebagai katalis utama dan fasilitator perubahan berbasis lokasi.

Tentunya dalam meningkatkan profesionalisme guru dalam pendidikan, hal ini tidak terlepas dari peran kepala sekolah (Charner & Medrich, 2017). Dalam lingkungan sekolah, peningkatan mutu pendidikan sekolah sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan dosen dan masyarakat secara keseluruhan (Showers & Joyce, 1996). Salah satu tugas utama kepala sekolah adalah mengembangkan sekolah agar menjadi lembaga yang baik dan mencapai tujuan pendidikannya. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas untuk menjaga agar guru dan siswa, serta staf administrasi sekolah, terhibur, termotivasi, dan mau menerapkan aturan dan peraturan yang berlaku di sekolah. Hal ini dijelaskan oleh Mustiningsih (2013), bahwa peran kepala sekolah untuk menyediakan fasilitas pembelajaran, melakukan pembinaan pertumbuhan jabatan guru, dan dukungan profesionalitas lainnya menjadi suatu kekuatan tersendiri bagi guru melaksanakan tugas profesionalnya (Naidoo, 2019). Disamping itu, Mulyasa (2005) juga menambahkan bahwa peran kepala sekolah juga untuk menyediakan fasilitas pembelajaran, melakukan pembinaan pertumbuhan jabatan guru, dan dukungan profesionalitas lainnya menjadi suatu kekuatan tersendiri bagi guru melaksanakan tugas profesionalnya. Jadi peran kepala sekolah merupakan salah satu faktor pendukung dari kualitas dan profesionalisme seorang guru. Berkaitan dengan kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam mencetak seorang guru yang profesional. Guru juga sangat menentukan kemana arah dan sekaligus tujuan peserta didik. Adapun tugas kepala sekolah sebagai pemimpin dan sekaligus sebagai supervisor adalah berkewajiban membantu para guru di sekolah untuk mengembangkan profesinya dan sekaligus menolong guru agar mampu melihat persoalan yang dihadapinya baik dalam kelas maupun luar kelas. Dalam meningkatkan profesionalisme guru dan kepala sekolah harus memiliki berbagai macam bentuk strategi sehingga dapat tercapai arah dan tujuan sekolah sekaligus untuk meningkatkan mutu sekolah (Postholm, 2018). Berdasarkan fenomena tersebut, maka kepala sekolah mempunyai peranan sebagai *educator, manager, supervisor, leader, innovator, motivator, dan entrepreneur* serta bertanggung jawab untuk melakukan upaya-upaya dalam bidang peningkatan profesionalisme guru, karena guru adalah pendidik profesional dan merupakan komponen yang sangat penting dalam sistem pendidikan secara keseluruhan, yang harus mendapat perhatian sentral, pertama dan utama.

Prestasi siswa tidak akan meningkat tanpa membuat perubahan yang diperlukan dalam kinerja seorang guru (Cohen & Hill, 2000; Kennedy, 2016). Pendekatan pembinaan dan pendampingan guru diyakini sebagai pengungkit kunci yang berbeda dalam meningkatkan instruksi kelas guru dan menerjemahkan pengetahuan ke dalam pembelajaran kelas (Charner & Medrich, 2017; Joyce & Showers, 1996; Kretlow, Cooke, & Wood, 2012; Neufeld & Roper, 2003; Pomerantz & Pierce, 2003). Dalam penyusunan artikel ini, menjelaskan bahwa studi yang menghubungkan pembinaan dan pendekatan/model pembinaan khusus dengan pengembangan profesional untuk guru dan kepala sekolah diidentifikasi dan ditelaah. Oleh karena itu, artikel ini mengulas dan merangkum literatur yang ada tentang apa yang diketahui tentang pendekatan pembinaan dan pendampingan guru dan kepala sekolah sebagai desain pengembangan profesional berkelanjutan dalam mendorong dan mengubah pembelajaran guru. Hal ini bertujuan untuk menjelaskan pendekatan pembinaan dan pendampingan guru dan menginformasikan upaya yang sedang berlangsung untuk meningkatkan desain, implementasi dan penelitian selanjutnya.

## PEMBAHASAN

### Penyiapan Kepala Sekolah

Tujuan utama dari pembinaan kepala sekolah adalah untuk membangun keterampilan, meningkatkan kinerja, atau membimbing para pemimpin menuju pencapaian tujuan organisasi (Witherspoon & White, 1996). Tujuan ini sesuai dengan kebutuhan pendidikan saat ini. Tampaknya logis mengingat peningkatan akuntabilitas pemimpin sekolah bahwa penggunaan pembinaan menjadi lebih umum dalam pendidikan (Postholm, 2018). Sementara beberapa kepala sekolah mungkin dapat mengubah sekolah mereka tanpa pembinaan, seorang pelatih tentunya dapat menjadi katalisator untuk mengubah sekolah lebih cepat (Rizvi, 2008).

Kepala Sekolah merupakan bagian dari penentu mutu pendidikan yang memiliki wewenang dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai pemimpin Sekolah (Bredeson & Johansson, 2000). Muspawi (2020) dan Wahjosumidjo (2005) menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu:

1. Menumbuhkan kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing- masing,
2. Memberikan bimbingan serta mengarahkan para guru, staf dan para siswa serta memberikan dorongan memacu, dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Pada sisi lain Mukti (2018) menyatakan bahwa seorang kepala sekolah melakukan tugas yang bersifat konseptual yaitu merencanakan, mengorganisir, memecahkan masalah dan mengadakan kerjasama dengan guru dan masyarakat juga harus mampu melaksanakan kegiatan yang bersifat praktis/teknikal. Dalam bidang pendidikan, keterampilan tehnikal adalah kemampuan kepala sekolah dalam menyikapi, menanggapi dan memahami serta mampu menggunakan metode pengetahuan, keuangan, pelaporan, pendajwalan dan pemeliharaan.

Sudrajat (2004) menjelaskan mengenai tugas pokok dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan sebagai berikut.

1. Merencanakan sekolah dalam rangka menetapkan arah sekolah sebagai lembaga pendidikan dengan cara merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian.
2. Mengorganisasikan sekolah dalam rangka membuat struktur organisasi, menetapkan staf dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staf.
3. Menggerakkan staf dalam rangka memotivasi staf melalui pemasaran internal dan eksternal.
4. Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan dan membimbing semua staf dan warga sekolah.
5. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar pendidikan dan pertumbuhan kualitas, serta memecahkan masalah secara kreatif dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.

Selanjutnya Juliantoro (2017) menyatakan fungsi kepala sekolah sebagai berikut.

1. Perumus tujuan kerja serta pembuat kebijakan sekolah.
2. Pengatur tata kerja sekolah, meliputi pembagian tugas dan mengatur pembagian tugas dan mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan.

Adapun proses penyiapan kepala sekolah salah satunya didukung oleh Lembaga Pembinaan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) dengan alur sebagai berikut:



Sumber: LPPKS (Lembaga Pengembangan Dan Pemberdayaan Kepala Sekolah, 2016)

Alur ini menunjukkan bahwa calon kepala sekolah sebenarnya sudah dipersiapkan dengan baik, dan yang masih perlu ditingkatkan adalah upaya memajukan karir calon kepala sekolah. Tujuannya adalah untuk kepala sekolah masa depan atau hanya penjenjangan untuk meningkatkan kualitas calon kepala sekolah. Pengkaderan calon kepala sekolah masa depan mungkin merupakan salah satu upaya mencari kepala sekolah yang baik. Keterampilan individu yang dipersiapkan secara progresif dan sistematis.

### Pembinaan Kepala Sekolah

Kepala sekolah menerima pembinaan melalui berbagai cara dan lembaga pelaksana. Meskipun upaya tersebut merupakan salah satu cara untuk meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja kepala sekolah, aspek lain yang perlu ditingkatkan adalah pembinaan berbasis kebutuhan (Wise & Jacobo, 2010). Merujuk pada beberapa penelitian termasuk penelitian Abu (2020) mengenai pembinaan kepala sekolah di Kabupaten Purworejo yang menyatakan bahwa pembinaan yang ada relatif bersifat *top down* atau atas inisiatif dari dinas, LPMP, atau lembaga lainnya. Hal itu tentu memiliki kelemahan di mana kepala sekolah tidak bias memilih pembinaan yang diperlukan baginya. Adanya uji kinerja disinyalir belum mampu mengidentifikasi kebutuhan pembinaan secara optimal (Bottoms, O'Neill, Fry & Hill, 2003).

Penelitian Pont (2014) melalui artikel *"School leadership: from practice to policy"* menunjukkan bahwa tugas dan tanggung jawab kepala sekolah semakin kompleks sebagai akibat adanya globalisasi. Pada jurnal ini dapat diketahui jika kebijakan yang digulirkan dapat memastikan bahwa kepala sekolah mampu memberikan peningkatan kepada sekolah. Negara perlu menyiapkan kebijakan secara komprehensif untuk memperoleh kepala sekolah yang memadai.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Tobin (2014) dalam artikel penelitian *"Management and Leadership Issues for School Building Leaders"* menemukan bahwa para pemimpin sekolah seringkali menghadapi berbagai persoalan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan organisasi di lingkungan sekolah. Hal ini dibuktikan dengan fakta bahwa pemimpin yang sukses dipengaruhi oleh dukungan dan pengembangan guru yang efektif, serta praktik organisasi yang efektif.

### Pembinaan Guru

Pemimpin mempengaruhi lingkungan mereka dalam berbagai cara. Literatur tentang administrasi pendidikan sering mengacu pada perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan (Bennis, 2009). Manajemen

dipandang sebagai cara mengelola operasional sekolah atau distrik sehari-hari, sedangkan kepemimpinan mengacu pada mengubah orang dan sekolah bagaimana cara berpikir dan melakukan hal yang baru. Keduanya diperlukan untuk sekolah yang sukses. Sebuah tinjauan penelitian baru-baru ini tentang kepemimpinan sekolah menemukan: 'Menumbuhkan konsensus pada atribut kepala sekolah yang efektif menunjukkan bahwa pemimpin sekolah yang sukses mempengaruhi prestasi siswa melalui dua jalur penting yakni dukungan dan pengembangan guru yang efektif dan pelaksanaan proses organisasi yang efektif' (Davis & Roblyer, 2005).

Dalam banyak literatur, istilah fungsi kepemimpinan dan manajemen, sampai batas tertentu, digunakan secara bergantian. Untuk tujuan artikel ini, kami menggunakan keduanya sebagai fungsi yang terpisah, tetapi agak tumpang tindih, keduanya mempengaruhi pekerjaan guru dan pembelajaran siswa dan keduanya memberikan banyak sekali peluang untuk pembinaan.

Dalam manajemen sekolah, menjelaskan bahwa sekolah harus berfungsi dengan baik agar siswa dapat belajar dengan sukses (Hussin & Al Abri, 2015). Guru dan administrator harus memastikan keselamatan siswa di dalam sekolah dan perilaku yang tepat, sekolah harus dijaga kebersihannya, dan pemeliharaan fasilitas dan sarana harus dilakukan secara berkelanjutan (Witherspoon & White, 1996). Selain itu, acara harus dijadwalkan, komunikasi harus terjadi, catatan siswa harus dipelihara, dan sejumlah fungsi lain harus terjadi bagi sekolah untuk mendukung proses belajar mengajar yang terjadi di dalam lingkungan sekolah. Jika fungsi manajemen tersebut tidak dilaksanakan secara efisien, cukup sederhana, sekolah tidak berfungsi dengan baik dan pembelajaran siswa mungkin tidak berlangsung secara efektif (Rizvi, 2008b).

Dalam hal ini yang diutamakan adalah kedudukan guru dalam dunia pendidikan, Kinerja guru sangat penting untuk melakukan proses pembelajaran (Davis & Roblyer, 2005), guru membutuhkan integritas dan dedikasi yang tinggi sebagai pendidik. Cetak Sumber Daya Manusia. Kinerja guru adalah performance atau prestasi kerja (Demirkasımoğlu, 2010). Kinerja juga dapat diartikan sebagai unjuk kerja atau hasil pelaksanaan atau unjuk kerja kerja (Whitty, 2000). Kinerja seorang guru memiliki dampak besar bagi dunia pendidikan. Sebagai perwujudan dari tujuan pendidikan massal, Guru harus mampu meningkatkan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, dan prestasi Pekerjaan, hasil, atau pencapaian dari belahan dunia mana pun Pendidikan (Syamsuri & Md, 2021).

Sedangkan seorang guru harus memiliki kompetensi memadai dan mempunyai dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas profesionalnya menjadi rujukan keberhasilan pendidikan di sekolah. Dalam UU Nomor 14 tahun 2005 (pasal 8) secara jelas dinyatakan bahwa Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (Guntoro, 2020). Dalam rumusan tentang kurikulum, kurikulum merupakan cakupan sejumlah kompetensi, serta seperangkat tujuan pembelajaran yang dinyatakan sedemikian rupa sehingga pencapaiannya dapat diamati dalam bentuk perilaku atau keterampilan peserta didik sebagai suatu kriteria keberhasilan (Pawero, 2018). Selain itu, dalam struktur kurikulum menggambarkan konspetualisasi konten kurikulum dalam bentuk mata pelajaran, posisi konten/mata pelajaran dalam kurikulum, distribusi mata pelajaran dalam semester, beban belajar untuk mata pelajaran dan beban belajar untuk setiap peserta didik (Syamsuri & Md, 2021).

Pembinaan guru merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah agar guru memiliki kompetensi dalam proses pembelajaran termasuk dalam mengelola pembelajaran di kelas. Pembinaan guru bertujuan agar dalam proses pembelajaran memiliki mutu pembelajaran (Guntoro, 2020). Pembinaan guru bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru (Whitty, 2000). Menurut Mulyasa (2005), sebagai pemimpin, kepala sekolah dapat melaksanakan hal-hal sebagai berikut demi pengembangan kualitas pembelajaran, diantaranya menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, menerima masukan dan saran dari berbagai pihak untuk meningkatkan kualitas kepemimpinannya, melaksanakan musyawarah bersama untuk pengambilan keputusan secara bersama untuk kepentingan sekolah (Postholm, 2018). Kepala sekolah diharapkan dapat memotivasi guru yaitu dengan memberi dorongan kepada guru-guru agar aktif bekerja menurut prosedur dan metode tertentu sehingga pekerjaan itu berjalan dengan lancar mencapai sasaran. Tugas memotivasi dan

mengaktifkan ini lebih dilengkapi dengan usaha mensejahterakan guru, diyakini akan memberikan hasil yang menggembirakan. Kesejahteraan itu sebagian dapat direalisasikan melalui kegiatan-kegiatan memotivasi dan mengaktifkan (Abu, 2020).

Pembinaan guru telah berkembang sebagai bentuk pengembangan profesional bagi guru dan pemimpin sekolah selama beberapa dekade, dan sekarang ada dalam berbagai bentuk (Lofthouse & Thomas, 2017). Meskipun pembinaan tidak mudah didefinisikan. Dengan demikian dapat dilihat bahwa pembinaan guru sebagai kerja kolaboratif antara para profesional, dan dengan demikian mungkin memperluas konsep pengembangan kemandirian kolektif, seperti dalam keyakinan kolektif guru dalam kemampuan mereka untuk mempengaruhi siswa secara positif, yang diakui Donohoo (2017) dapat dikembangkan melalui peningkatan struktur dan protokol pembelajaran profesional. Mungkin juga dilihat sebagai berkontribusi pada apa yang Hargreaves dan O'Connor (2018) definisikan sebagai 'profesionalisme kolaboratif' yang mereka kontras dengan kolaborasi profesional. Hargreaves dan O'Connor menyarankan itu profesionalisme kolaboratif melibatkan sepuluh prinsip, yang meliputi kemandirian kolektif, kolaboratif, penyelidikan, tanggung jawab kolektif, kerja bersama dan dialog bersama. Ada juga tautan potensial antara perkembangan praktik pembinaan dan budaya pembinaan dan munculnya lembaga ekologi (Priestley et al. 2015).

## **METODE**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah pendekatan kualitatif. Sementara itu data dikumpulkan melalui metode penelitian studi literatur (*literature review*). Studi Literatur (*literature review*) merupakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan mengumpulkan sejumlah buku, majalah yang berkaitan dengan masalah dan tujuan penelitian. Teknik ini dilakukan dengan tujuan untuk mengungkapkan berbagai teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang sedang dihadapi/diteliti sebagai bahan rujukan dalam pembahasan hasil penelitian. Kumpulan data studi literatur yang terdiri dari artikel jurnal, *textbook*, *handbook*, arsip maupun regulasi adalah cara untuk menyelesaikan persoalan dengan menelusuri sumber-sumber tulisan yang pernah dibuat sebelumnya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengumpulan data *literature review* dengan urutan struktur tematik. Struktur Tematik mengelompokkan dan mendiskusikan sumber-sumber sesuai tema atau topiknya. Dengan mengelompokkan tema atau topik penelitian, dapat menunjukkan jenis topik yang penting dan memperkuat ketajaman dalam penelitian. Pengumpulan *literature review* digunakan beberapa tahapan diantaranya adalah pencarian artikel berdasarkan topik garis besar, pengelompokkan artikel berdasarkan relevansi dengan topik dan tahun penelitian lalu pengurutan struktur penjelasan serta perbandingan data yang saling berhubungan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kepala sekolah yang berkualitas dicapai melalui penyiapan calon kepala sekolah yang baik, pembinaan *top-down* dan *bottom-up* berbasis kebutuhan, dan evaluasi berkelanjutan dari aspek sumber daya manusia, fasilitas, dan metode. Tanggung jawab untuk memfasilitasi administrasi sekolah berada pada masing-masing administrator sekolah, otoritas sekolah, LPPKS, BKD dan lembaga lainnya. Pola pembinaan yang efektif sangat bergantung pada motivasi kepala sekolah, terutama kemauannya untuk mencapai kompetensi yang terkait dengan tugas pekerjaannya. Karena keberhasilan pembinaan harus terletak pada komitmen kepala sekolah untuk pengembangan lebih lanjut secara sadar (Hess, & Kelly, 2007). Pemerolehan kepala sekolah melalui berbagai langkah penyiapan sudah dilakukan dengan baik, tinggal memantapkan kinerja kepala sekolah. Sementara itu pembinaan yang baik dapat dilakukan atas inisiatif kepala sekolah sendiri, melalui forum profesi, atau melalui instansi terkait (Darling, Wechsler, Levin, & Leung, 2022).

Selanjutnya pembinaan guru telah berkembang sebagai bentuk pengembangan profesional bagi guru dan pemimpin sekolah selama beberapa dekade, dan sekarang ada dalam berbagai bentuk (Bottoms et al., 2003). Studi

ini menunjukkan pentingnya hubungan dan dialog dalam pembinaan dan struktur dan protokol yang mendukungnya. Ini menunjukkan bahwa pembinaan cocok untuk membantu individu menghadapi tantangan otentik, minat profesional dan dilema yang dialami dalam pengaturan pendidikan yang kompleks, sementara juga bertindak sebagai penyeimbang untuk beberapa konsekuensi dari performativitas. Studi ini juga menunjukkan bahwa pembinaan dapat menjadi sarana yang berharga untuk menyebarkan keahlian profesional yang berpengalaman untuk mendukung sistem pendidikan terkena masalah retensi baik guru dan pemimpin sekolah.

## SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bagaimana pembinaan dapat berkontribusi pada lanskap pengembangan profesional bagi guru dan kepala sekolah dalam pendidikan. Ini menghasilkan tema-tema seperti peran ahli yang berpengetahuan dan profesional dalam pembinaan pendidikan (selain keahlian dalam pembinaan itu sendiri) yang akan layak untuk penelitian lebih lanjut dan ditingkatkan. Semua pelatih menggambarkan disiplin, struktur, protokol, atau alat tertentu yang mereka gunakan untuk membangun pembinaan mereka. Penelitian lebih lanjut dapat mengeksplorasi sejauh mana ini dapat berhasil diadopsi oleh pelatih lain, dan apakah alat ini selalu fasilitatif atau mungkin menjadi kendala.

Penelitian ini, sambil menggambar pada dialog, hanya menawarkan perspektif pelatih. Akan menarik untuk menerapkan pendekatan utas percakapan yang sama untuk mendengar pengalaman dan pandangan dari sejumlah binaan. Apakah mereka merasakan manfaat dan ketegangan yang sama dengan para pelatih; apakah mereka juga mengakui hubungan pembinaan yang berhasil dibangun di atas solidaritas dan kepercayaan, atau apakah para pelatih membentuk pandangan yang menyimpang dari praktik mereka sendiri? Akhirnya, ada perasaan kuat bahwa aspek relasional dari pembinaan yang efektif dapat menciptakan ruang sosial di mana guru dan kepala sekolah dalam sistem pendidikan dapat merasa didengar dan dihargai, dan di mana pengetahuan dan keterampilan mereka dibawa ke depan untuk dikerjakan dan diperluas melalui konstruksi bersama. Hal ini dapat mendukung rasa memiliki dan kepercayaan diri guru dalam pengelolaan pendidikan, bahkan memberikan tantangan bagi perkembangan kompetensi guru dan kepala sekolah. Dengan keprihatinan saat ini atas retensi guru terlebih guru honorer, kesejahteraan dan stres merupakan aspek relasional yang mungkin layak untuk penelitian lebih lanjut.

Meskipun peneliti mengakui bahwa penelitian ini mengarah pada lebih banyak pertanyaan, penelitian ini memberikan bobot tambahan pada argumen untuk lebih banyak pelatih yang kompeten untuk mendukung lebih banyak guru, pemimpin, dan komunitas sekolah. Tampaknya tidak ada keraguan bahwa menciptakan sistem pendidikan yang cangguh dan fleksibel membutuhkan apa yang disebut sebagai 'pemikiran terbaik yang dapat kita lakukan'. Praktik pembinaan yang baik dapat berperan dalam berkontribusi pada sistem untuk mencapai hal ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu, S. N. (2014). Pembinaan guru oleh kepala sekolah dalam pengelolaan pembelajaran di sekolah dasar. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 2(1), 704–831. <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/bahana/article/view/3816>
- Abu, S. N. (2020). Pembinaan Guru Oleh Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Pembelajaran di Sekolah Dasar. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 2(1), 704–712.
- Bennis, W. G. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books.
- Bottoms, G., O'Neill, K., Fry, B., & Hill, D. (2003). *Good principals are the key to successful schools: Six strategies to prepare more good principals*.
- Bredeson, P. V., & Johansson, O. (2000). The school principal's role in teacher professional development. *Journal of In-Service Education*, 26(2), 385–401. <https://doi.org/10.1080/13674580000200114>

- Chairunnisa, C., & Pudjosumedi, A. S. (2013). *Manajemen Pendidikan*. UHAMKA Press.
- Charner, I., & Medrich, E. (2017). *Educator-centered instructional coaching: What the research says*.
- Cohen, D. K., & Hill, H. C. (2000). Instructional policy and classroom performance: The mathematics reform in California. *Teachers College Record*, 102(2), 294–343.
- Darling-Hammond, L., Wechsler, M. E., Levin, S., Leung-Gagné, M., & T. (2022). Developing Effective Principals: What Kind of Learning Matters? *Learning Policy Institute*.
- Davis, N. E., & Roblyer, M. D. (2005). Preparing teachers for the “Schools that technology built” Evaluation of a program to Train teachers for virtual schooling. *Journal of Research on Technology in Education*, 37(4), 399–409.
- Demirkasimoğlu, N. (2010). Defining “teacher professionalism” from different perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9, 2047–2051. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.444>
- Demirkasimoğlu, N. (2010). Defining “Teacher Professionalism” from different perspectives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9(2), 2047–2051. <https://doi.org/doi:10.1016/j.sbspro.2010.12.444>
- Donohoo, J. (2017). *Collective efficacy: how educators’ beliefs impact student learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Evans, L. (2008). Professionalism, professionalism and the development of education professionals. *British Journal of Educational Studies*, 56(1), 20–38. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2007.00392.x>
- Guntoro, G. (2020). Supervisi Pengawas dan Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Stimulus dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Iqra*, 14(1), 64–77.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (2006). *Implementing change: Patterns, principles, and potholes*. Pearson/Allyn and Bacon.
- Hammel, A. M. (2007). Professional development research in general education. *Journal of Music Teacher Education*, 17(1), 22–32.
- Hargreaves, A. and O’Connor, M. (2018). *Collaborative professionalism: when teaching together means learning for all*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hess, F. M., & Kelly, A. P. (2007). Learning to lead: what gets taught in principal-preparation programs. *Teachers College Record*, 109(1), 244–274.
- Hussin, S., & Al Abri, S. (2015). Professional Development Needs of School Principals in the Context of Educational Reform. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 7(4), 90–97.
- Juliantoro, M. (2017). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Al-Hikmah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 5(2), 24–38.
- Kennedy, M. M. (2016). How Does Professional Development Improve Teaching? *Review of Educational Research*, 86(4), 945–980. <https://doi.org/https://doi.org/10.3102/0034654315626800>
- Kraft, M. A., & Gilmour, A. F. (2016). Can Principals Promote Teacher Development as Evaluators? A Case Study of Principals’ Views and Experiences. *Educational Administration Quarterly*, 52(5), 711–753. <https://doi.org/10.1177/0013161X16653445>
- Kretlow, A. G., Cooke, N. L., & Wood, C. L. (2012). Using in-service and coaching to increase teachers’ accurate use of research-based strategies. *Remedial and Special Education*, 33(6), 348–361.
- Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah. (2016). In *Fasilitasi, Pelaksanaan penyiapan calon kepala sekolah*. Surakarta: LPPKS.
- Lofthouse, R. and Thomas, U. (2017). Concerning collaboration; teachers’ perspectives on working in partnerships to develop teaching practices. *Professional Development in Education*, 43(1), 36–56. <https://doi.org/doi:10.1080/19415257.2015.1053570>

- Mukti, N. (2018). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah. *Jurnal Kependidikan*, 6(1), 71–90.
- Mulyasa. (2005). *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Remaja Rosda Karya.
- Muspawi, M. (2020). Strategi Menjadi Kepala Sekolah Profesional. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(2), 402–409.
- Mustiningsih. (2013). Manajemen Pendidikan, Budaya Organisasi, Proses Kerja Tim, dan Kinerja Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 24(1), 3.
- Naidoo, P. (2019). Perceptions of teachers and school management teams of the leadership roles of public school principals. *South African Journal of Education*, 39(2), 1–14. <https://doi.org/10.15700/saje.v39n2a1534>
- Neufeld, B., & Roper, D. (2003). *Expanding the Work: Year II of Collaborative Coaching and Learning in the Effective Practice Schools*.
- Nomor, U. U. R. I. (14). tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. (n.d.).
- Pawero, A. M. V. D. (2018). Analisis Kritis Kebijakan Kurikulum Antara KBK, KTSP, dan K-13. *Jurnal Ilmiah Iqra*, 12(1), 42–59.
- Pomerantz, F., & Pierce, M. (2003). "When do we get to read?" Reading instruction and literacy coaching in a "failed" urban elementary school. *Reading Improvement*, 50(3), 101–117.
- Pont, B. (2014). School Leadership: From Practice to Policy. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 2(1), 4–28.
- Postholm, M. B. (2018). Teachers' professional development in school: A review study. In *Cogent Education* (Vol. 5, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2018.1522781>
- Priestley, M., Biesta, G., and Robinson, S. (2015). *Teacher agency; an ecological approach*. Bloomsbury.
- Rizvi, M. (2008a). The role of school principals in enhancing teacher professionalism: Lessons from Pakistan. *Educational Management Administration and Leadership*, 36(1), 85–100. <https://doi.org/10.1177/1741143207084062>
- Rizvi, M. (2008b). The Role of School Principals in Enhancing Teacher Professionalism: Lessons from Pakistan. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(1), 85–100. <https://doi.org/doi:10.1177/1741143207084062>
- Rohim, A. (2012). Pembinaan Kompetensi Profesional Guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 1(1), 1–13.
- Showers, B., & Joyce, B. (1996). The evolution of peer coaching. *Educational Leadership*, 53, 12–16.
- Stringer, P., & Hourani, R. B. (2016). Transformation of roles and responsibilities of principals in times of change. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(2), 224–246. <https://doi.org/10.1177/1741143214549971>
- Sudrajat, H. (2004). *School Based Quality Improvement Management*. Cipta Cekas Grafika.
- Syamsuri, A. S., & Md, A. (2021). *Pendidikan Guru dan Pembelajaran*. Nas Media Pustaka.
- Tobin, J. (2014). Management and leadership issues for school building leaders. *International Journal of Educational Leadership Preparatio*, 9(1), 1–14.
- Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Raja Grafindo Persada.
- Whitty, G. (2000). Teacher professionalism in new times. *Journal of In-Service Education*, 26(2), 281–295. <https://doi.org/doi:10.1080/13674580000200121>
- Wise, D., & Jacobo, A. (2010). Towards a framework for leadership coaching. *School Leadership and Management*, 30(2), 159–169.

Wise, D., & Jacobo, A. (2010). Towards a framework for leadership coaching. *School Leadership and Management*, 30(2), 159–169. <https://doi.org/10.1080/13632431003663206>

Witherspoon, R., & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124–135.