


## KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA SEKOLAH YANG INOVATIF

Buku ini membahas bagaimana kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformatif untuk membangun budaya sekolah yang inovatif, kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada mutu. Pembahasan mencakup visi kepemimpinan, penguatan guru, inovasi pembelajaran, budaya positif, transformasi digital, kemitraan sekolah, serta strategi evaluasi dan keberlanjutan perubahan. Buku ini ditujukan bagi kepala sekolah, guru, pengawas, mahasiswa, dan praktisi pendidikan yang ingin memahami kepemimpinan sekolah secara lebih visioner dan aplikatif.



 **Cendekia**  
Terpadu

 cendekiaterpaducv@gmail.com

 0895329545011

 Jl. Pamarayan-Sampangbitung, Kec. Jiput,  
Pandeglang, Banten, Kode Pos 42263

Adang Sutarman dkk.

Kepeimpinan Transformatif Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Sekolah yang Inovatif



# KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA SEKOLAH

dalam Membangun **Budaya Sekolah yang Inovatif**



Adang Sutarman | Fachrudin | M. Syadeli Hanafi

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF  
KEPALA SEKOLAH DALAM  
MEMBANGUN BUDAYA SEKOLAH  
YANG INOVATIF**

**Adang Sutarman  
Fachrudin  
M. Syadeli Hanafi**

# **KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA SEKOLAH YANG INOVATIF**

Penulis : Adang Sutarman dkk.  
ISBN : Dalam Proses  
Editor : Ajeng Muliasari  
Desain Sampul : Tim Desain CV Cendekia Terpadu  
Layout : E. Ima Rahmawati

Cetakan Pertama, Juni 2026  
vi + 82 hlm.; 15.5 x 23 cm

Penerbit:  
CV Cendekia Terpadu  
Jl. Pamarayan-Sampangbitung, Jiput  
Pandeglang, Banten Kode Pos 42263  
Email: [cendekiaterpaducv@gmail.com](mailto:cendekiaterpaducv@gmail.com)  
WhatsApp Only: 0895329545011

Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang.  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun juga  
tanpa izin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku yang berjudul “Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Sekolah yang Inovatif” ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memberikan pemahaman konseptual dan praktis mengenai peran kepemimpinan sekolah dalam menghadapi dinamika perubahan pendidikan yang semakin kompleks.

Sekolah saat ini membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mampu menjalankan fungsi manajerial, tetapi juga memiliki kemampuan menginspirasi, menggerakkan, dan membangun budaya perubahan. Kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin transformatif yang mampu menyusun visi, menciptakan iklim inovasi, memberdayakan guru, serta mengembangkan ekosistem sekolah yang adaptif terhadap perkembangan zaman.

Buku ini membahas berbagai aspek penting terkait kepemimpinan transformatif dan inovasi sekolah, mulai dari konsep dasar kepemimpinan transformatif, peran kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan, pembangunan budaya sekolah yang inovatif, hingga strategi penguatan inovasi pembelajaran dan tata kelola sekolah. Selain itu, buku ini menguraikan pentingnya keterlibatan guru, peserta didik, orang tua, komunitas, dan masyarakat sebagai bagian dari upaya menciptakan perubahan pendidikan yang berkelanjutan.

Perkembangan teknologi juga menjadi perhatian dalam buku ini melalui pembahasan mengenai digitalisasi sekolah, kepemimpinan berbasis data, penggunaan

kecerdasan artifisial dalam pendidikan, serta pengembangan kapasitas digital guru. Teknologi dipandang sebagai alat strategis yang dapat mendukung peningkatan mutu pembelajaran dan efektivitas pengelolaan sekolah apabila diterapkan secara bijak dan beretika.

Pada bagian akhir, buku ini menyajikan model implementasi inovasi sekolah dalam satu tahun ajaran yang dapat menjadi referensi praktis bagi kepala sekolah dan pengelola pendidikan dalam merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan mempertahankan program perubahan.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi kepala sekolah, guru, mahasiswa, praktisi pendidikan, dan seluruh pihak yang berkomitmen dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Serang, 17 Juni 2026

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ii

### **BAB 1 KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF**

A. Makna Kepmimpinan Transformatif.....	1
B. Visi Sebagai Kompas sekolah .....	2
C. Stimulasi Intelektual .....	3
D. Perhatian Individual .....	5
E. Kepemimpinan Transformatif di Sekolah .....	6

### **BAB 2 KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN PERUBAHAN**

A. Membaca Kebutuhan Perubahan.....	8
B. Membangun Urgensi Yang Sehat .....	9
C. Komunikasi Perubahan .....	10
D. Tim Penggerak Sekolah .....	12
E. Menjaga Momentum Perubahan .....	13

### **BAB 3 BUDAYA SEKOLAH SEBAGAI FONDASI INOVASI**

A. Pengertian Budaya Sekolah .....	15
B. Nilai Yang Mendukung Inovasi.....	16
C. Iklim Psikologis Yang Aman .....	17
D. Budaya Kolaborasi Guru .....	19
E. Budaya Apresiasi dan Umpan Balik .....	20
F. Mengubah Budaya Secara Bertahap .....	21

### **BAB 4 INOVASI PEMBELAJARAN DAN TATA KELOLA SEKOLAH**

A. Inovasi Pembelajaran Yang Bermakna .....	23
B. Tata Kelola Yang Mendukung .....	24
C. Supervisi Akademik Sebagai Pendampingan.....	25
D. Manajemen Sumber Daya .....	27
E. Akuntabilitas Inovasi .....	28
F. Integrasi Inovasi Ke Sistem Sekolah .....	29

### **BAB 5 STRATEGI MEMBANGUN BUDAYA SEKOLAH YANG INOVATIF**

A. Pemetaan Masalah Sekolah.....	31
B. Mendesain Program Inovasi .....	32

C. Eksperimen Kecil-----	33
D. Komunitas Belajar Sebagai Mesin Inovasi -----	35
E. Membangun Sistem Apresiasi -----	36
F. Menanamkan Kebiasaan Refleksi -----	37

**BAB 6 MENGGERAKKAN GURU, PESERTA DIDIK, DAN KOMUNITAS**

A. Guru Sebagai Agen Perubahan-----	39
B. Peserta Didik Sebagai Subjek Inovasi-----	40
C. Orang Tua dan Komite Sekolah -----	41
D. Kemitraan dengan Masyarakat -----	43
E. Mengelola Konflik dalam Perubahan -----	44
F. Kepemimpinan Kolektif -----	45

**BAB 7 DIGITALISASI SEKOLAH DAN KEPEMIMPINAN BERBASIS DATA**

A. Digitalisasi Sebagai Alat Pendidikan-----	47
B. Data Untuk Pengambilan Keputusan -----	48
C. Etika Penggunaan Data-----	49
D. Kecerdasan Artifisial dalam Sekolah -----	51
E. Pengembangan Kapasitas Digital Guru -----	52
F. Ekosistem Digital Yang Berkelanjutan -----	53

**BAB 8 EVALUASI, REFLEKSI, DAN KEBERLANJUTAN INOVASI**

A. Mengapa Evaluasi Penting-----	55
B. Indikator Budaya Inovatif -----	56
C. Refleksi Individu dan Kolektif-----	57
D. Dokumentasi Praktik Baik -----	59
E. Keberlanjutan Program -----	60
F. Belajar dari Kegagalan -----	61

**BAB 9 MODEL IMPLEMENTASI SATU TAHUN AJARAN**

A. Kerangka Implementasi-----	63
B. Tahap 1 Diagnosis dan Komitmen -----	64
C. Tahap 2 Desain dan Uji Coba -----	65
D. Tahap 3 Perluasan dan penguatan Sistem -----	67
E. Tahap 4 Evaluasi dan Pelembagaan -----	68

<b>DAFTAR PUSTAKA -----</b>	<b>70</b>
<b>BIODATA PENULIS -----</b>	<b>72</b>

## **BAB 1**

### **KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF**

#### **A. Makna Kepemimpinan Transformatif**

Kepemimpinan transformatif mengarah pada perubahan nilai, cara berpikir, dan perilaku organisasi. Pemimpin tidak hanya mengatur pekerjaan, tetapi membangun kesadaran tentang tujuan bersama. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah mengajak warga sekolah melihat pembelajaran sebagai tanggung jawab kolektif. Kepemimpinan ini berbeda dari kepemimpinan yang hanya menekankan kepatuhan. Kepatuhan dapat membuat program berjalan, tetapi belum tentu mengubah budaya. Perubahan budaya memerlukan pemahaman, komitmen, dan rasa memiliki.

Kepala sekolah transformatif membantu guru memahami mengapa perubahan diperlukan. Ia memberi contoh kerja yang disiplin, terbuka terhadap kritik, dan konsisten menempatkan peserta didik sebagai pusat keputusan. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik makna kepemimpinan transformatif perlu dipahami sebagai bagian dari upaya memperkuat pengaruh kepemimpinan. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam

percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menyatukan nilai, visi, dan perilaku warga sekolah. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **B. Visi sebagai Kompas Sekolah**

Visi sekolah sering tertulis di dinding, tetapi tidak selalu hidup dalam keputusan harian. Kepala sekolah transformatif mengubah visi menjadi kompas kerja. Setiap program, rapat, supervisi, dan alokasi sumber daya perlu terhubung dengan arah tersebut. Visi yang kuat harus jelas, ringkas, dan mudah diterjemahkan. Misalnya, sekolah ingin menjadi komunitas belajar yang literat, berkarakter, dan adaptif. Pernyataan seperti ini perlu diikuti dengan indikator kerja, seperti peningkatan praktik membaca,

pembelajaran kolaboratif, dan penggunaan asesmen formatif.

Kepala sekolah perlu mengulang visi dalam banyak forum. Namun pengulangan saja tidak cukup. Visi harus terlihat dalam tindakan kepala sekolah, pilihan program, prioritas anggaran, dan cara sekolah memberi penghargaan. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik visi sebagai kompas sekolah perlu dipahami sebagai bagian dari upaya memperkuat pengaruh kepemimpinan. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menyatukan nilai, visi, dan perilaku warga sekolah. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

### **C. Stimulasi Intelektual**

Pemimpin transformatif mendorong warga sekolah berpikir kritis. Kepala sekolah tidak hanya meminta guru melaksanakan program, tetapi mengajak guru menelaah masalah, mencari bukti, dan merancang solusi. Pola ini membuat guru menjadi subjek perubahan. Stimulasi intelektual dapat dilakukan melalui pertanyaan yang kuat. Misalnya, mengapa sebagian peserta didik belum memahami konsep dasar? Data apa yang menunjukkan masalah itu? Strategi apa yang sudah dicoba? Apa bukti bahwa strategi baru lebih efektif? Pertanyaan seperti ini mengubah rapat menjadi ruang analisis. Guru tidak hanya menyampaikan keluhan, tetapi belajar mengurai masalah. Kepala sekolah perlu menjaga agar diskusi tetap fokus pada solusi dan tidak berubah menjadi saling menyalahkan.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik stimulasi intelektual perlu dipahami sebagai bagian dari upaya memperkuat pengaruh kepemimpinan. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menyatukan nilai, visi, dan perilaku warga sekolah. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

#### **D. Perhatian Individual**

Setiap guru memiliki kebutuhan belajar yang berbeda. Ada guru yang kuat dalam penguasaan materi, tetapi perlu dukungan dalam teknologi. Ada guru yang kreatif, tetapi perlu bantuan dalam menyusun asesmen. Kepala sekolah perlu membaca kebutuhan ini dengan cermat. Perhatian individual bukan perlakuan istimewa. Perhatian individual berarti kepala sekolah menyediakan dukungan yang sesuai dengan tahap perkembangan guru. Dukungan dapat berupa coaching, observasi kelas, pasangan belajar, atau kesempatan mengikuti pelatihan.

Pendekatan ini membuat pengembangan profesional lebih efektif. Guru tidak dipaksa mengikuti program yang sama tanpa memperhatikan kebutuhan. Sekolah dapat menyusun peta kapasitas guru dan

menggunakannya sebagai dasar pembinaan. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik perhatian individual perlu dipahami sebagai bagian dari upaya memperkuat pengaruh kepemimpinan. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menyatukan nilai, visi, dan perilaku warga sekolah. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

### **E. Kepemimpinan Transformatif di Sekolah**

Di sekolah, kepemimpinan transformatif perlu diterjemahkan menjadi sistem kerja. Kepala sekolah perlu menghubungkan visi, supervisi, komunitas belajar, pengelolaan data, dan budaya apresiasi. Jika kelima unsur ini bergerak bersama, inovasi menjadi lebih mudah

tumbuh. Kepemimpinan transformatif juga memerlukan keberanian mengambil keputusan. Tidak semua program lama perlu dipertahankan. Kepala sekolah perlu menilai apakah suatu program masih berdampak pada belajar peserta didik. Program yang tidak relevan dapat disederhanakan agar energi sekolah tidak habis pada kegiatan seremonial. Dengan demikian, kepala sekolah bukan hanya simbol jabatan. Ia menjadi arsitek budaya sekolah. Ia membentuk cara warga sekolah berpikir, bekerja, dan memperbaiki diri.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik kepemimpinan transformatif di sekolah perlu dipahami sebagai bagian dari upaya memperkuat pengaruh kepemimpinan. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya. Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menyatukan nilai, visi, dan perilaku warga sekolah.

## **BAB 2**

### **KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN PERUBAHAN**

#### **A. Membaca Kebutuhan Perubahan**

Kepala sekolah perlu memulai perubahan dari diagnosis yang jujur. Diagnosis tidak harus rumit. Sekolah dapat memulai dari data kehadiran, hasil asesmen, observasi kelas, catatan pelanggaran, partisipasi orang tua, atau capaian program literasi. Data membantu sekolah menghindari keputusan berbasis kesan. Tanpa data, sekolah mudah memilih program karena ikut tren. Dengan data, kepala sekolah dapat menunjukkan masalah utama dan menjelaskan mengapa program tertentu dipilih.

Diagnosis yang baik juga memperhatikan suara warga sekolah. Guru, peserta didik, tenaga kependidikan, dan orang tua memiliki informasi yang berbeda. Kepala sekolah perlu menggabungkan data kuantitatif dan pengalaman lapangan agar keputusan lebih akurat. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik membaca kebutuhan perubahan perlu dipahami sebagai bagian dari upaya mengelola proses perubahan. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah,

perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga partisipasi serta kejelasan langkah kerja. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **B. Membangun Urgensi yang Sehat**

Perubahan membutuhkan rasa urgensi. Namun urgensi tidak boleh dibangun melalui ketakutan. Kepala sekolah perlu menunjukkan masalah secara jelas, tetapi tetap memberi harapan bahwa sekolah mampu memperbaikinya. Urgensi yang sehat membuat warga sekolah sadar bahwa perubahan penting dan mungkin dilakukan. Kepala sekolah dapat memaparkan data secara sederhana, lalu mengajak guru menyusun prioritas. Dengan cara ini, warga sekolah merasa dilibatkan sejak awal.

Jika urgensi dibangun dengan tekanan berlebihan, guru dapat merasa lelah sebelum bergerak. Karena itu, kepala sekolah perlu membedakan antara target yang menantang dan tekanan yang tidak realistis. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik membangun urgensi yang sehat perlu dipahami sebagai bagian dari upaya mengelola proses perubahan. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga partisipasi serta kejelasan langkah kerja. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

### **C. Komunikasi Perubahan**

Komunikasi perubahan harus jelas dan berulang. Kepala sekolah perlu menyampaikan apa yang berubah,

mengapa berubah, bagaimana pelaksanaannya, siapa yang bertanggung jawab, dan kapan hasilnya ditinjau. Tanpa komunikasi yang jelas, rumor akan mengisi ruang kosong. Komunikasi yang baik juga bersifat dua arah. Kepala sekolah perlu menyediakan forum tanya jawab. Forum ini membantu warga sekolah menyampaikan hambatan sejak awal. Masukan yang masuk dapat digunakan untuk memperbaiki desain program. Bahasa komunikasi perlu sederhana. Hindari istilah kebijakan yang sulit dipahami. Terjemahkan kebijakan menjadi tindakan harian, seperti strategi mengajar, pengelolaan kelas, penggunaan data, dan kolaborasi guru.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik komunikasi perubahan perlu dipahami sebagai bagian dari upaya mengelola proses perubahan. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya. Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga

partisipasi serta kejelasan langkah kerja. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

#### **D. Tim Penggerak Sekolah**

Kepala sekolah tidak dapat menjalankan perubahan seorang diri. Ia perlu membentuk tim penggerak yang memahami visi dan memiliki kredibilitas di antara warga sekolah. Tim ini membantu merancang, melaksanakan, memantau, dan memperbaiki program. Tim penggerak sebaiknya mewakili unsur yang relevan. Ada guru senior, guru muda, tenaga kependidikan, wali kelas, koordinator kurikulum, dan perwakilan bidang kesiswaan. Komposisi yang beragam membuat keputusan lebih kaya. Tugas tim perlu jelas. Tim bukan sekadar panitia. Tim harus memiliki ruang untuk menganalisis data, mengusulkan strategi, membagi peran, dan melaporkan kemajuan secara berkala.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik tim penggerak sekolah perlu dipahami sebagai bagian dari upaya mengelola proses perubahan. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah

melihat manfaatnya. Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga partisipasi serta kejelasan langkah kerja. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

### **E. Menjaga Momentum Perubahan**

Banyak perubahan sekolah gagal bukan karena idenya buruk, tetapi karena tidak dijaga. Setelah peluncuran program, perhatian sering menurun. Kepala sekolah perlu menjaga momentum melalui pemantauan, apresiasi, dan perbaikan rutin. Momentum dapat dijaga dengan kemenangan kecil. Misalnya, peningkatan kehadiran, bertambahnya guru yang memakai asesmen formatif, atau meningkatnya partisipasi orang tua. Kemenangan kecil perlu diumumkan agar warga sekolah melihat hasil nyata. Namun apresiasi harus diikuti refleksi. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa keberhasilan awal tidak membuat sekolah berhenti belajar. Setiap hasil perlu ditinjau untuk mengetahui apa yang sudah berhasil dan apa yang perlu diperbaiki.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik menjaga momentum perubahan perlu dipahami sebagai bagian dari upaya mengelola proses perubahan. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga partisipasi serta kejelasan langkah kerja. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **BAB 3**

### **BUDAYA SEKOLAH SEBAGAI FONDASI INOVASI**

#### **A. Pengertian Budaya Sekolah**

Budaya sekolah adalah cara warga sekolah berpikir, berinteraksi, dan mengambil keputusan. Budaya tampak pada kebiasaan kecil, seperti cara guru menyambut peserta didik, cara rapat berlangsung, cara masalah dibicarakan, dan cara sekolah merespons kesalahan. Budaya tidak selalu tertulis. Banyak budaya hidup dalam kebiasaan yang diwariskan. Jika kebiasaan itu mendukung pembelajaran, sekolah menjadi kuat. Jika kebiasaan itu menghambat perubahan, kepala sekolah perlu mengubahnya secara sadar.

Budaya inovatif tidak berarti semua warga sekolah harus selalu membuat hal baru. Budaya inovatif berarti sekolah memiliki kebiasaan mencari cara yang lebih baik berdasarkan masalah nyata dan bukti yang dapat diamati. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik pengertian budaya sekolah perlu dipahami sebagai bagian dari upaya membangun budaya organisasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah,

perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membiasakan nilai yang mendukung inovasi. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **B. Nilai yang Mendukung Inovasi**

Inovasi membutuhkan nilai dasar. Nilai pertama adalah keberanian belajar. Warga sekolah perlu berani mengakui bahwa praktik yang berjalan belum tentu paling efektif. Nilai kedua adalah kolaborasi. Inovasi jarang berhasil jika dikerjakan sendiri. Nilai ketiga adalah keterbukaan terhadap data. Data membantu sekolah menilai hasil, bukan hanya mengandalkan kesan. Nilai keempat adalah tanggung jawab. Inovasi harus berdampak pada peserta didik, bukan sekadar terlihat menarik.

Kepala sekolah perlu menghidupkan nilai tersebut dalam kebijakan, rapat, supervisi, dan apresiasi. Jika

sekolah hanya menulis nilai di dokumen, budaya tidak akan berubah. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik nilai yang mendukung inovasi perlu dipahami sebagai bagian dari upaya membangun budaya organisasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membiasakan nilai yang mendukung inovasi. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

### **C. Iklim Psikologis yang Aman**

Guru perlu merasa aman untuk belajar. Iklim aman bukan berarti semua pekerjaan bebas dari evaluasi. Iklim aman berarti evaluasi dilakukan untuk memperbaiki praktik, bukan mempermalukan orang. Ketika iklim aman terbentuk, guru lebih terbuka membahas kesulitan.

Mereka dapat mengatakan bahwa peserta didik belum memahami materi, strategi belum berhasil, atau asesmen perlu diperbaiki. Kejujuran seperti ini menjadi modal inovasi. Kepala sekolah memegang peran penting. Ia perlu merespons kesalahan dengan pertanyaan belajar. Apa yang terjadi? Apa buktinya? Apa yang perlu dicoba berikutnya? Respon seperti ini menjaga martabat guru dan mendorong perbaikan.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik iklim psikologis yang aman perlu dipahami sebagai bagian dari upaya membangun budaya organisasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya. Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membiasakan nilai yang mendukung inovasi. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

#### **D. Budaya Kolaborasi Guru**

Kolaborasi guru bukan hanya bekerja dalam satu kepanitiaan. Kolaborasi yang berdampak pada mutu terjadi ketika guru membahas pembelajaran, menyusun perangkat bersama, mengamati kelas, dan menilai hasil belajar peserta didik secara kolektif. Kepala sekolah perlu memberi waktu dan ruang untuk kolaborasi. Jika jadwal guru terlalu padat dengan kegiatan administratif, kolaborasi pembelajaran akan sulit berjalan. Sekolah perlu memilih prioritas agar waktu guru dipakai untuk hal yang berpengaruh pada belajar. Kolaborasi juga memerlukan struktur. Komunitas belajar perlu agenda, fasilitator, data, catatan hasil, dan tindak lanjut. Tanpa struktur, pertemuan mudah berubah menjadi percakapan umum.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik budaya kolaborasi guru perlu dipahami sebagai bagian dari upaya membangun budaya organisasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya. Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas,

perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membiasakan nilai yang mendukung inovasi. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

### **E. Budaya Apresiasi dan Umpan Balik**

Inovasi tumbuh lebih baik jika sekolah memberi apresiasi yang tepat. Apresiasi tidak harus berupa hadiah besar. Ucapan terbuka, kesempatan berbagi praktik, atau dukungan untuk mengembangkan program dapat menjadi penguatan yang efektif. Namun apresiasi perlu berbasis dampak, bukan hanya kesibukan. Kepala sekolah perlu menghargai guru yang mencoba strategi baru, mengumpulkan bukti, dan memperbaiki praktik. Dengan demikian, sekolah mengirim pesan bahwa belajar lebih penting daripada sekadar tampil.

Umpan balik juga penting. Umpan balik membantu inovasi berkembang. Kepala sekolah perlu membiasakan bahasa umpan balik yang spesifik, misalnya bagian mana yang sudah kuat, bagian mana yang perlu diperbaiki, dan data apa yang perlu dikumpulkan. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik budaya apresiasi dan umpan balik perlu dipahami sebagai bagian dari upaya membangun budaya

organisasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membiasakan nilai yang mendukung inovasi. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **F. Mengubah Budaya secara Bertahap**

Budaya tidak berubah dengan satu surat keputusan. Budaya berubah melalui praktik yang diulang dan diperkuat. Kepala sekolah perlu memilih kebiasaan baru yang kecil, jelas, dan dapat diamati. Misalnya, setiap rapat dimulai dengan data belajar. Setiap guru berbagi satu praktik baik per bulan. Setiap program memiliki indikator dan refleksi. Setiap hasil supervisi diikuti percakapan perbaikan. Kebiasaan kecil seperti ini dapat mengubah cara sekolah bekerja. Perubahan budaya juga perlu dijaga

dari kelelahan. Kepala sekolah tidak perlu memulai terlalu banyak program sekaligus. Pilih sedikit prioritas, jalankan dengan konsisten, lalu perluas setelah terlihat dampaknya.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik mengubah budaya secara bertahap perlu dipahami sebagai bagian dari upaya membangun budaya organisasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membiasakan nilai yang mendukung inovasi. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **BAB 4**

### **INOVASI PEMBELAJARAN DAN TATA KELOLA SEKOLAH**

#### **A. Inovasi Pembelajaran yang Bermakna**

Inovasi pembelajaran tidak selalu berarti memakai teknologi canggih. Inovasi dapat berupa cara baru mengaktifkan peserta didik, menyederhanakan materi sulit, memperkuat asesmen formatif, atau membuat pengalaman belajar lebih dekat dengan kehidupan. Kepala sekolah perlu menilai inovasi berdasarkan dampaknya. Pertanyaan utamanya adalah apakah peserta didik belajar lebih baik, lebih aktif, dan lebih mampu memahami konsep. Jika jawabannya belum jelas, sekolah perlu mengumpulkan bukti.

Guru perlu diberi ruang untuk menguji inovasi dalam skala kecil. Uji coba terbatas lebih aman daripada perubahan besar yang belum terbukti. Setelah uji coba, guru dapat berbagi hasil dan memperbaiki desain. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik inovasi pembelajaran yang bermakna perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menghubungkan pembelajaran dan tata kelola. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai

istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membuat inovasi masuk ke sistem sekolah. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **B. Tata Kelola yang Mendukung**

Tata kelola sekolah menentukan keberlanjutan inovasi. Program yang baik dapat berhenti jika tidak masuk ke perencanaan, jadwal, anggaran, dan sistem pemantauan. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa inovasi tidak berdiri di luar kerja sekolah. Inovasi perlu terhubung dengan rencana kerja sekolah. Jika sekolah ingin memperkuat literasi, maka jadwal, sumber belajar, supervisi, komunitas guru, dan evaluasi harus mendukung tujuan itu. Keselarasan membuat program lebih stabil.

Tata kelola juga memerlukan pembagian peran. Kepala sekolah tidak boleh menjadi satu-satunya pusat

keputusan. Wakil kepala sekolah, koordinator, guru, dan tenaga kependidikan perlu memahami tanggung jawab masing-masing. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik tata kelola yang mendukung perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menghubungkan pembelajaran dan tata kelola. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membuat inovasi masuk ke sistem sekolah. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

### **C. Supervisi Akademik sebagai Pendampingan**

Supervisi akademik sering dipahami sebagai pemeriksaan perangkat mengajar. Padahal supervisi dapat menjadi ruang pendampingan inovasi. Kepala sekolah dapat membantu guru merancang, mengamati, dan

memperbaiki pembelajaran. Supervisi yang mendukung inovasi perlu berbasis dialog. Sebelum observasi, kepala sekolah dan guru menyepakati fokus. Setelah observasi, keduanya membahas bukti yang ditemukan. Percakapan perlu diarahkan pada perbaikan, bukan penilaian sepihak. Dengan pola ini, guru merasa didampingi. Kepala sekolah memperoleh informasi langsung tentang praktik pembelajaran. Sekolah dapat menggunakan temuan supervisi sebagai dasar program pengembangan guru.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik supervisi akademik sebagai pendampingan perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menghubungkan pembelajaran dan tata kelola. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membuat inovasi masuk ke sistem sekolah. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan

berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

#### **D. Manajemen Sumber Daya**

Inovasi membutuhkan sumber daya. Sumber daya tidak hanya uang. Waktu, perhatian, data, jaringan, dan kompetensi guru juga menjadi sumber daya penting. Kepala sekolah perlu mengelola semua unsur itu secara bijak. Penganggaran perlu mengikuti prioritas. Sekolah sebaiknya tidak menghabiskan anggaran untuk kegiatan yang kurang berdampak. Anggaran dapat diarahkan untuk pelatihan guru, buku, perangkat pendukung pembelajaran, pengembangan komunitas belajar, atau evaluasi program. Kepala sekolah juga perlu membangun kemitraan. Komite sekolah, orang tua, perguruan tinggi, dunia usaha, dan komunitas lokal dapat membantu memperluas sumber daya. Namun kemitraan harus tetap menjaga kepentingan pendidikan.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik manajemen sumber daya perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menghubungkan pembelajaran dan tata kelola. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke

jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membuat inovasi masuk ke sistem sekolah. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

#### **E. Akuntabilitas Inovasi**

Inovasi sekolah perlu dapat dipertanggungjawabkan. Akuntabilitas tidak berarti membuat laporan tebal. Akuntabilitas berarti sekolah mampu menjelaskan tujuan, proses, bukti hasil, dan tindak lanjut. Kepala sekolah dapat memakai indikator sederhana. Misalnya jumlah guru yang menerapkan strategi baru, perubahan kehadiran peserta didik, peningkatan hasil asesmen, atau peningkatan partisipasi orang tua. Indikator perlu disesuaikan dengan jenis inovasi. Akuntabilitas juga mencegah inovasi menjadi kegiatan seremonial. Jika program hanya dinilai dari foto kegiatan, sekolah sulit mengetahui dampaknya. Bukti perlu

lebih dekat dengan proses belajar. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik akuntabilitas inovasi perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menghubungkan pembelajaran dan tata kelola. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membuat inovasi masuk ke sistem sekolah. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **F. Integrasi Inovasi ke Sistem Sekolah**

Inovasi akan bertahan jika masuk ke sistem sekolah. Sistem itu meliputi aturan kerja, jadwal, forum, dokumen, dan kebiasaan. Kepala sekolah perlu memilih inovasi yang paling penting lalu melembagakannya secara bertahap. Contohnya, jika sekolah berhasil menjalankan pembelajaran berbasis proyek, maka praktik itu perlu

masuk ke kalender akademik, jadwal kolaborasi guru, rubrik asesmen, dan forum pameran karya. Dengan cara ini, inovasi tidak bergantung pada satu orang.

Integrasi juga perlu evaluasi. Tidak semua inovasi harus dilanjutkan. Sekolah perlu berani menghentikan program yang tidak berdampak dan memperkuat program yang terbukti berguna. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik integrasi inovasi ke sistem sekolah perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menghubungkan pembelajaran dan tata kelola. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membuat inovasi masuk ke sistem sekolah. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **BAB 5**

### **STRATEGI MEMBANGUN BUDAYA SEKOLAH YANG INOVATIF**

#### **A. Pemetaan Masalah Sekolah**

Strategi inovasi dimulai dari pemetaan masalah. Kepala sekolah perlu membedakan gejala dan akar masalah. Nilai rendah adalah gejala. Akar masalahnya dapat berupa pemahaman konsep yang lemah, metode belajar kurang aktif, atau asesmen yang belum memberi umpan balik. Pemetaan masalah perlu melibatkan guru. Guru memiliki pengalaman langsung di kelas. Kepala sekolah dapat memfasilitasi diskusi dengan data, lalu meminta guru menuliskan dugaan penyebab dan solusi yang mungkin dilakukan.

Hasil pemetaan perlu diprioritaskan. Sekolah tidak mungkin menyelesaikan semua masalah sekaligus. Pilih masalah yang berdampak besar, mendesak, dan dapat dikerjakan dengan sumber daya yang tersedia. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik pemetaan masalah sekolah perlu dipahami sebagai bagian dari upaya merancang strategi perubahan. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru.

Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menguji gagasan secara bertahap dan terukur. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **B. Mendesain Program Inovasi**

Program inovasi perlu dirancang ringkas. Dokumen program yang terlalu panjang sering sulit dijalankan. Kepala sekolah dapat menggunakan format satu halaman yang berisi masalah, tujuan, sasaran, langkah, indikator, jadwal, dan bukti hasil. Tujuan program harus spesifik. Contohnya, meningkatkan kemampuan membaca pemahaman peserta didik kelas awal melalui pembiasaan membaca terarah dan asesmen mingguan. Tujuan seperti ini lebih mudah dipantau daripada tujuan umum yang terlalu luas.

Desain program juga harus realistis. Guru perlu mengetahui beban kerja, dukungan yang tersedia, dan manfaat yang diharapkan. Program yang realistis lebih mungkin dijalankan secara konsisten. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik mendesain program inovasi perlu dipahami sebagai bagian dari upaya merancang strategi perubahan. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menguji gagasan secara bertahap dan terukur. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

### **C. Eksperimen Kecil**

Eksperimen kecil membantu sekolah belajar tanpa risiko besar. Guru dapat mencoba strategi baru pada satu kelas, satu topik, atau satu minggu pembelajaran. Setelah

itu, hasilnya dibahas bersama. Pendekatan ini membuat inovasi lebih manusiawi. Guru tidak dipaksa langsung mengubah seluruh praktik. Mereka dapat mencoba, menilai, memperbaiki, dan membagikan pengalaman. Kepala sekolah perlu memberi legitimasi bahwa proses mencoba adalah bagian dari kerja profesional.

Eksperimen kecil juga menghasilkan bukti awal. Jika hasilnya baik, sekolah dapat memperluas program. Jika hasilnya belum baik, sekolah dapat memperbaiki desain tanpa kerugian besar. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik eksperimen kecil perlu dipahami sebagai bagian dari upaya merancang strategi perubahan. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menguji gagasan secara bertahap dan terukur. Dengan cara ini, inovasi tidak

berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

#### **D. Komunitas Belajar sebagai Mesin Inovasi**

Komunitas belajar guru dapat menjadi mesin inovasi sekolah. Di dalam komunitas ini, guru membahas masalah pembelajaran, berbagi praktik, menyusun bahan ajar, dan menilai dampak strategi baru. Kepala sekolah perlu memastikan komunitas belajar tidak berubah menjadi forum administratif. Agenda perlu fokus pada pembelajaran. Setiap pertemuan sebaiknya menghasilkan keputusan kecil yang dapat dicoba di kelas.

Agar berjalan, komunitas belajar membutuhkan fasilitator. Fasilitator tidak harus selalu kepala sekolah. Guru yang memiliki kompetensi dan pengaruh positif dapat memimpin diskusi. Kepala sekolah memberi dukungan dan menjaga kesinambungan. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik komunitas belajar sebagai mesin inovasi perlu dipahami sebagai bagian dari upaya merancang strategi perubahan. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal,

supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menguji gagasan secara bertahap dan terukur. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

#### **E. Membangun Sistem Apresiasi**

Sistem apresiasi membantu menjaga energi inovasi. Kepala sekolah dapat memberi ruang bagi guru untuk menampilkan praktik baik, menulis pengalaman, atau mempresentasikan hasil uji coba. Apresiasi sebaiknya tidak hanya diberikan kepada keberhasilan besar. Guru yang berani mencoba, jujur melaporkan hasil, dan mau memperbaiki praktik juga perlu dihargai. Ini memberi pesan bahwa proses belajar dihormati.

Sistem apresiasi perlu adil dan transparan. Kriteria apresiasi harus jelas agar tidak menimbulkan kecemburuan. Fokusnya pada kontribusi terhadap pembelajaran dan budaya sekolah. Dalam pelaksanaan

sehari-hari, topik membangun sistem apresiasi perlu dipahami sebagai bagian dari upaya merancang strategi perubahan. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menguji gagasan secara bertahap dan terukur. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **F. Menanamkan Kebiasaan Refleksi**

Budaya inovatif membutuhkan refleksi. Refleksi membantu sekolah mengetahui apakah tindakan yang diambil benar-benar berdampak. Tanpa refleksi, program dapat terus berjalan meskipun tidak menghasilkan perubahan. Kepala sekolah dapat menanamkan refleksi dalam semua forum. Setelah kegiatan, tanyakan apa yang berhasil, apa yang belum, apa buktinya, dan apa tindakan

berikutnya. Pertanyaan ini sederhana, tetapi kuat jika dilakukan konsisten.

Refleksi juga perlu terdokumentasi. Catatan refleksi menjadi memori organisasi. Ketika terjadi pergantian guru atau kepala sekolah, pembelajaran sekolah tidak hilang.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik menanamkan kebiasaan refleksi perlu dipahami sebagai bagian dari upaya merancang strategi perubahan. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menguji gagasan secara bertahap dan terukur. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **BAB 6**

### **MENGERAKKAN GURU, PESERTA DIDIK, DAN KOMUNITAS**

#### **A. Guru sebagai Agen Perubahan**

Guru adalah aktor utama dalam perubahan pembelajaran. Kepala sekolah dapat memiliki visi besar, tetapi perubahan nyata terjadi ketika guru mengubah praktik di kelas. Karena itu, guru perlu diposisikan sebagai agen perubahan, bukan hanya pelaksana instruksi. Kepala sekolah perlu mempercayai kapasitas guru. Kepercayaan itu diwujudkan melalui pelibatan dalam perencanaan, kesempatan mengambil peran, dan dukungan pengembangan profesional. Guru yang merasa dipercaya cenderung lebih bertanggung jawab.

Namun kepercayaan perlu disertai akuntabilitas. Guru perlu menunjukkan bukti proses dan hasil. Bukti ini digunakan untuk belajar bersama, bukan untuk saling menjatuhkan. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik guru sebagai agen perubahan perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menggerakkan aktor sekolah. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke

jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membangun kepemilikan bersama atas program. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **B. Peserta Didik sebagai Subjek Inovasi**

Budaya inovatif perlu melibatkan peserta didik. Peserta didik bukan hanya penerima layanan. Mereka dapat memberi masukan tentang pembelajaran, lingkungan sekolah, kegiatan literasi, dan penggunaan teknologi. Kepala sekolah dapat membuka kanal suara peserta didik. Misalnya melalui forum OSIS, survei sederhana, kotak masukan, atau diskusi kelas. Informasi dari peserta didik membantu sekolah memahami pengalaman belajar secara langsung.

Pelibatan peserta didik juga membangun rasa memiliki. Ketika mereka dilibatkan dalam merancang

kegiatan, menjaga lingkungan, atau mempresentasikan karya, mereka belajar menjadi warga sekolah yang aktif.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik peserta didik sebagai subjek inovasi perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menggerakkan aktor sekolah. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membangun kepemilikan bersama atas program. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

### **C. Orang Tua dan Komite Sekolah**

Orang tua dan komite sekolah dapat memperkuat budaya inovatif. Dukungan mereka penting terutama dalam pembiasaan belajar, kedisiplinan, literasi, kesehatan, dan keamanan peserta didik. Kepala sekolah

perlu membangun komunikasi yang jelas dengan orang tua. Orang tua perlu memahami tujuan program sekolah, bukan hanya menerima pemberitahuan kegiatan. Komunikasi yang baik dapat mengurangi salah paham dan meningkatkan dukungan.

Komite sekolah dapat membantu memberi masukan, memperkuat jejaring, dan mendukung sumber daya. Namun peran komite perlu tetap sesuai aturan dan berorientasi pada kepentingan peserta didik. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik orang tua dan komite sekolah perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menggerakkan aktor sekolah. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membangun kepemilikan bersama atas program. Dengan cara ini, inovasi tidak

berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

#### **D. Kemitraan dengan Masyarakat**

Sekolah hidup dalam lingkungan sosial. Masyarakat sekitar dapat menjadi sumber belajar yang kuat. Tokoh lokal, puskesmas, perpustakaan, dunia usaha, kampus, dan organisasi sosial dapat mendukung pembelajaran kontekstual. Kepala sekolah perlu memilih kemitraan yang relevan dengan tujuan sekolah. Kemitraan tidak perlu banyak, tetapi harus bermakna. Misalnya, sekolah bekerja sama dengan puskesmas untuk edukasi kesehatan, perpustakaan untuk literasi, atau pelaku usaha untuk projek kewirausahaan.

Kemitraan harus dikelola secara transparan. Tujuan, bentuk kegiatan, jadwal, dan tanggung jawab perlu tertulis. Sekolah juga perlu mengevaluasi apakah kemitraan memberi dampak nyata. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik kemitraan dengan masyarakat perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menggerakkan aktor sekolah. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika

gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membangun kepemilikan bersama atas program. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

### **E. Mengelola Konflik dalam Perubahan**

Perubahan dapat menimbulkan konflik. Konflik bisa terjadi antar guru, antara sekolah dan orang tua, atau antara kebijakan sekolah dan kebiasaan lama. Kepala sekolah perlu melihat konflik sebagai sinyal adanya kepentingan yang perlu dikelola. Penyelesaian konflik memerlukan komunikasi yang adil. Kepala sekolah perlu mendengar pihak terkait, mengklarifikasi fakta, dan mencari solusi yang menjaga kepentingan peserta didik. Hindari keputusan terburu-buru yang hanya meredakan masalah sementara.

Konflik juga dapat menjadi bahan belajar organisasi. Setelah konflik selesai, sekolah perlu meninjau

penyebabnya. Apakah komunikasi kurang jelas? Apakah peran tidak tegas? Apakah keputusan tidak berbasis data? Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik mengelola konflik dalam perubahan perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menggerakkan aktor sekolah. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membangun kepemilikan bersama atas program. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

#### **F. Kepemimpinan Kolektif**

Budaya inovatif lebih kuat jika kepemimpinan tersebar. Kepala sekolah tetap memegang tanggung jawab utama, tetapi guru dan warga sekolah perlu diberi ruang memimpin. Kepemimpinan kolektif memperbesar kapasitas sekolah. Kepemimpinan kolektif dapat tumbuh

melalui tim kerja, komunitas belajar, koordinator program, dan mentor sebaya. Kepala sekolah perlu menyiapkan mekanisme koordinasi agar kepemimpinan yang tersebar tetap searah.

Dengan kepemimpinan kolektif, inovasi tidak bergantung pada satu figur. Sekolah memiliki banyak penggerak. Ini penting untuk menjaga keberlanjutan ketika terjadi mutasi, pergantian jabatan, atau perubahan kebijakan. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik kepemimpinan kolektif perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menggerakkan aktor sekolah. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah membangun kepemilikan bersama atas program. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **BAB 7**

### **DIGITALISASI SEKOLAH DAN KEPEMIMPINAN BERBASIS DATA**

#### **A. Digitalisasi sebagai Alat Pendidikan**

Digitalisasi sekolah perlu dipahami sebagai alat, bukan tujuan akhir. Sekolah tidak menjadi inovatif hanya karena memakai banyak aplikasi. Sekolah menjadi inovatif jika teknologi membantu guru mengajar lebih efektif dan membantu peserta didik belajar lebih bermakna. Kepala sekolah perlu menetapkan prioritas digital. Prioritas dapat dimulai dari administrasi pembelajaran, asesmen formatif, komunikasi orang tua, perpustakaan digital, atau pengelolaan data kehadiran. Pilih area yang paling mendesak dan paling siap dijalankan.

Kesiapan guru menjadi faktor penting. Pelatihan singkat yang langsung dipraktikkan sering lebih efektif daripada pelatihan panjang yang terlalu umum. Kepala sekolah perlu memastikan ada pendampingan setelah pelatihan. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik digitalisasi sebagai alat pendidikan perlu dipahami sebagai bagian dari upaya memakai teknologi dan data. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja

yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga manfaat, etika, dan keberlanjutan digital. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **B. Data untuk Pengambilan Keputusan**

Data membantu kepala sekolah mengambil keputusan lebih objektif. Data dapat berasal dari asesmen belajar, presensi, perilaku, survei, supervisi, atau catatan kegiatan. Data perlu dibaca sebagai bahan perbaikan, bukan alat menyalahkan. Kepala sekolah dapat memulai dengan dashboard sederhana. Tidak harus rumit. Sekolah dapat membuat tabel perkembangan kelas, rekap kehadiran, hasil asesmen, dan tindak lanjut. Yang penting, data dipakai dalam percakapan rutin. Pengambilan keputusan berbasis data perlu memperhatikan konteks.

Angka tidak selalu menjelaskan semua hal. Kepala sekolah perlu menggabungkan data kuantitatif dengan cerita guru dan pengalaman peserta didik.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik data untuk pengambilan keputusan perlu dipahami sebagai bagian dari upaya memakai teknologi dan data. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga manfaat, etika, dan keberlanjutan digital. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

### **C. Etika Penggunaan Data**

Data peserta didik harus dikelola dengan hati-hati. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa data tidak disebar sembarangan, tidak digunakan untuk

mempermalukan, dan tidak diakses oleh pihak yang tidak berkepentingan.

Etika data mencakup keamanan, kerahasiaan, persetujuan, dan tujuan penggunaan. Sekolah perlu menjelaskan kepada guru bahwa data dipakai untuk memperbaiki layanan pendidikan. Data bukan alat untuk memberi label negatif kepada peserta didik.

Kepala sekolah juga perlu meninjau aplikasi yang digunakan. Aplikasi harus aman, mudah dipakai, dan sesuai kebutuhan. Jangan memakai aplikasi hanya karena populer jika tidak jelas manfaat dan perlindungan datanya. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik etika penggunaan data perlu dipahami sebagai bagian dari upaya memakai teknologi dan data. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga manfaat, etika, dan

keberlanjutan digital. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

#### **D. Kecerdasan Artifisial dalam Sekolah**

Kecerdasan artifisial dapat membantu guru menyusun ide pembelajaran, membuat variasi soal, merancang rubrik, dan mencari sumber belajar. Namun penggunaannya perlu diarahkan. AI tidak boleh menggantikan penilaian profesional guru. Kepala sekolah perlu menyusun panduan sederhana. Panduan itu menjelaskan penggunaan yang boleh, penggunaan yang perlu diawasi, dan penggunaan yang dilarang. Guru dan peserta didik perlu memahami batas etika, kejujuran akademik, dan perlindungan data.

AI juga dapat memperlebar kesenjangan jika akses tidak merata. Karena itu, sekolah perlu mempertimbangkan ketersediaan perangkat, jaringan, dan kompetensi pengguna. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik kecerdasan artifisial dalam sekolah perlu dipahami sebagai bagian dari upaya memakai teknologi dan data. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika

gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga manfaat, etika, dan keberlanjutan digital. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

### **E. Pengembangan Kapasitas Digital Guru**

Digitalisasi membutuhkan kapasitas guru. Kepala sekolah perlu menyusun program pengembangan yang bertahap. Mulai dari kompetensi dasar, lalu lanjut ke integrasi teknologi dalam pembelajaran, asesmen, dan refleksi. Pelatihan perlu dekat dengan kebutuhan kelas. Guru lebih mudah belajar jika pelatihan menggunakan contoh mata pelajaran, contoh tugas, dan masalah nyata yang mereka hadapi. Pendampingan sebaya juga dapat membantu guru yang masih ragu.

Kepala sekolah perlu mengukur hasil pelatihan. Hasil tidak cukup dilihat dari jumlah peserta. Sekolah perlu melihat perubahan praktik mengajar, kualitas media,

penggunaan data, dan pengalaman belajar peserta didik. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik pengembangan kapasitas digital guru perlu dipahami sebagai bagian dari upaya memakai teknologi dan data. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga manfaat, etika, dan keberlanjutan digital. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **F. Ekosistem Digital yang Berkelanjutan**

Ekosistem digital sekolah mencakup perangkat, jaringan, aplikasi, data, kebijakan, dan budaya penggunaan. Semua unsur ini perlu saling mendukung. Jika salah satu lemah, digitalisasi dapat berhenti. Kepala sekolah perlu menyusun prioritas investasi. Perangkat harus dirawat,

akun dikelola, data diamankan, dan guru didampingi. Sekolah juga perlu memiliki prosedur jika perangkat rusak atau akses internet terganggu.

Digitalisasi yang berkelanjutan tidak selalu mahal. Sekolah dapat memulai dari platform yang tersedia, dokumen bersama, bank soal internal, dan sistem pelaporan sederhana. Yang penting adalah konsistensi penggunaan dan manfaatnya bagi pembelajaran. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik ekosistem digital yang berkelanjutan perlu dipahami sebagai bagian dari upaya memakai teknologi dan data. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga manfaat, etika, dan keberlanjutan digital. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **BAB 8**

### **EVALUASI, REFLEKSI, DAN KEBERLANJUTAN INOVASI**

#### **A. Mengapa Evaluasi Penting**

Evaluasi membantu sekolah mengetahui apakah inovasi berjalan sesuai tujuan. Tanpa evaluasi, sekolah hanya mengetahui kegiatan sudah terlaksana, tetapi belum mengetahui dampaknya. Kepala sekolah perlu mengubah orientasi dari laporan kegiatan menjadi laporan perubahan. Evaluasi tidak harus rumit. Sekolah dapat menggunakan indikator sederhana yang relevan dengan tujuan program. Misalnya peningkatan kehadiran, perubahan partisipasi, kualitas karya peserta didik, atau kemajuan hasil asesmen.

Kepala sekolah perlu membiasakan evaluasi sebagai proses belajar. Hasil rendah bukan alasan untuk menghentikan semangat. Hasil rendah menjadi sinyal bahwa desain program perlu diperbaiki. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik mengapa evaluasi penting perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menilai hasil inovasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika

gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga refleksi dan perbaikan berkelanjutan. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **B. Indikator Budaya Inovatif**

Budaya inovatif dapat diukur melalui beberapa tanda. Guru aktif berbagi praktik, rapat membahas data, peserta didik diberi ruang berpendapat, dan sekolah memiliki tindak lanjut setelah evaluasi. Indikator budaya perlu diamati secara rutin. Kepala sekolah dapat menggunakan survei singkat, catatan supervisi, rekam kegiatan komunitas belajar, dan contoh karya peserta didik. Data ini memberi gambaran apakah kebiasaan sekolah mulai berubah.

Indikator tidak harus banyak. Terlalu banyak indikator dapat membingungkan. Pilih indikator yang paling penting dan mudah dibaca oleh warga sekolah.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik indikator budaya inovatif perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menilai hasil inovasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga refleksi dan perbaikan berkelanjutan. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

### **C. Refleksi Individu dan Kolektif**

Refleksi individu membantu guru melihat kekuatan dan kelemahan praktiknya. Refleksi kolektif membantu sekolah belajar sebagai organisasi. Keduanya perlu berjalan bersama. Kepala sekolah dapat meminta guru menulis refleksi singkat setelah uji coba pembelajaran. Isi refleksi mencakup tujuan, proses, respons peserta didik,

bukti hasil, dan rencana perbaikan. Refleksi ini dapat dibahas dalam komunitas belajar.

Refleksi kolektif dilakukan pada tingkat sekolah. Tim penggerak mengumpulkan temuan, menyusun pola masalah, dan mengusulkan tindak lanjut. Kepala sekolah memastikan tindak lanjut masuk ke agenda kerja. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik refleksi individu dan kolektif perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menilai hasil inovasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga refleksi dan perbaikan berkelanjutan. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

#### **D. Dokumentasi Praktik Baik**

Praktik baik perlu didokumentasikan agar tidak hilang. Dokumentasi tidak harus rumit. Guru dapat menulis ringkasan satu halaman berisi masalah, tindakan, hasil, dan pelajaran yang diperoleh. Dokumentasi membantu sekolah membangun bank pengetahuan. Guru baru dapat belajar dari pengalaman sebelumnya. Kepala sekolah juga dapat menggunakan dokumentasi sebagai bahan publikasi, pelatihan, atau laporan pengembangan sekolah. Namun dokumentasi perlu menjaga kejujuran. Praktik baik bukan cerita yang selalu sempurna. Praktik baik justru bernilai jika menunjukkan proses perbaikan, termasuk hambatan yang dihadapi.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik dokumentasi praktik baik perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menilai hasil inovasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku

peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga refleksi dan perbaikan berkelanjutan. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

### **E. Keberlanjutan Program**

Keberlanjutan inovasi membutuhkan sistem. Jika program hanya bergantung pada satu guru atau satu kepala sekolah, program mudah berhenti. Sekolah perlu membagi pengetahuan, menyiapkan kader, dan memasukkan inovasi ke prosedur kerja. Keberlanjutan juga memerlukan evaluasi biaya dan beban kerja. Program yang terlalu berat sulit bertahan. Kepala sekolah perlu menyederhanakan langkah tanpa mengurangi dampak utama.

Program yang baik sebaiknya menjadi kebiasaan sekolah. Misalnya komunitas belajar, penggunaan data asesmen, forum suara peserta didik, dan refleksi program. Ketika kebiasaan ini berjalan, inovasi menjadi bagian dari budaya. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik keberlanjutan program perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menilai hasil inovasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah

dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga refleksi dan perbaikan berkelanjutan. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **F. Belajar dari Kegagalan**

Tidak semua inovasi berhasil. Kegagalan dapat terjadi karena tujuan tidak jelas, dukungan kurang, data tidak cukup, atau konteks belum siap. Kepala sekolah perlu membantu warga sekolah membaca kegagalan secara dewasa. Kegagalan yang didokumentasikan dapat menjadi sumber belajar. Sekolah mengetahui apa yang perlu dihindari dan apa yang harus diperbaiki. Sikap ini lebih produktif daripada menutupi kegagalan.

Budaya inovatif tidak menuntut sekolah selalu berhasil. Budaya inovatif menuntut sekolah jujur, belajar,

dan memperbaiki diri. Kepala sekolah perlu memberi contoh sikap ini dalam setiap evaluasi.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik belajar dari kegagalan perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menilai hasil inovasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah menjaga refleksi dan perbaikan berkelanjutan. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **BAB 9**

### **MODEL IMPLEMENTASI SATU TAHUN AJARAN**

#### **A. Kerangka Implementasi**

Implementasi budaya inovatif perlu dirancang dalam satu siklus tahunan. Siklus ini membantu kepala sekolah mengatur waktu, sumber daya, dan fokus perubahan. Model satu tahun ajaran dapat dibagi menjadi tahap diagnosis, desain, uji coba, perluasan, evaluasi, dan pelembagaan.

Tahap diagnosis dilakukan pada awal tahun ajaran. Sekolah membaca data, menentukan prioritas, dan menyepakati masalah utama. Tahap desain menerjemahkan prioritas menjadi program yang jelas dan realistis.

Tahap uji coba dilakukan dalam skala kecil. Setelah ada bukti awal, sekolah dapat memperluas program. Pada akhir tahun, sekolah mengevaluasi hasil dan menentukan program yang perlu dijadikan kebiasaan.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik kerangka implementasi perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menyusun siklus implementasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah

dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah mengubah gagasan menjadi rencana tahunan yang dapat dipantau. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## **B. Tahap 1: Diagnosis dan Komitmen**

Pada bulan pertama, kepala sekolah memfasilitasi pemetaan masalah. Data yang digunakan dapat berupa hasil asesmen, kehadiran, catatan disiplin, hasil supervisi, dan masukan warga sekolah. Setelah masalah dipetakan, sekolah memilih satu sampai tiga prioritas. Prioritas yang terlalu banyak akan melemahkan fokus. Komitmen perlu dibuat bersama agar guru merasa memiliki program.

Hasil tahap ini berupa dokumen ringkas. Dokumen tersebut memuat masalah prioritas, bukti, tujuan,

indikator, dan tim penggerak. Dokumen tidak perlu panjang, tetapi harus cukup jelas untuk dijalankan.

Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik tahap 1: diagnosis dan komitmen perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menyusun siklus implementasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah mengubah gagasan menjadi rencana tahunan yang dapat dipantau. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

### **C. Tahap 2: Desain dan Uji Coba**

Pada bulan kedua sampai keempat, sekolah merancang program dan melakukan uji coba. Guru pelopor dapat mencoba strategi baru di beberapa kelas. Kepala sekolah memantau proses melalui observasi, dialog, dan

catatan refleksi. Uji coba perlu dibatasi agar mudah dinilai. Misalnya uji coba asesmen formatif pada satu mata pelajaran, pembiasaan literasi pada satu jenjang, atau penggunaan rubrik pada satu proyek.

Setelah uji coba, tim penggerak mengumpulkan bukti. Bukti dapat berupa hasil belajar, respons peserta didik, catatan guru, dan contoh karya. Hasil ini dibahas untuk menentukan perbaikan. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik tahap 2: desain dan uji coba perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menyusun siklus implementasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah mengubah gagasan menjadi rencana tahunan yang dapat dipantau. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

### **D. Tahap 3: Perluasan dan Penguatan Sistem**

Pada bulan kelima sampai kesembilan, sekolah memperluas program yang menunjukkan hasil. Perluasan perlu disertai pelatihan, pembagian peran, dan jadwal pemantauan. Jangan memperluas program sebelum guru memahami langkah kerja. Kepala sekolah perlu memasukkan program ke sistem sekolah. Misalnya masuk ke jadwal komunitas belajar, supervisi, kalender akademik, dan penganggaran. Hal ini membuat program tidak bergantung pada semangat sesaat.

Selama perluasan, sekolah tetap perlu menerima umpan balik. Program yang berhasil di satu kelas belum tentu langsung berhasil di kelas lain. Penyesuaian tetap diperlukan. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik tahap 3: perluasan dan penguatan sistem perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menyusun siklus implementasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal, supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku

peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah mengubah gagasan menjadi rencana tahunan yang dapat dipantau. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

#### **E. Tahap 4: Evaluasi dan Pelembagaan**

Pada bulan kesepuluh sampai akhir tahun ajaran, sekolah mengevaluasi hasil. Evaluasi perlu membandingkan kondisi awal dan kondisi akhir. Kepala sekolah mengajak tim melihat bukti, bukan hanya kesan. Program yang terbukti berdampak dapat dilembagakan. Artinya, program masuk ke prosedur kerja, kalender, komunitas belajar, dan standar supervisi. Program yang belum berdampak perlu diperbaiki atau dihentikan.

Pelembagaan tidak berarti membekukan inovasi. Program tetap perlu ditinjau setiap tahun. Sekolah yang inovatif selalu membuka ruang perbaikan. Dalam pelaksanaan sehari-hari, topik tahap 4: evaluasi dan pelembagaan perlu dipahami sebagai bagian dari upaya menyusun siklus implementasi. Kepala sekolah perlu menurunkannya ke dalam percakapan kerja yang mudah dipahami guru. Jika gagasan berhenti sebagai istilah, perubahan sulit bergerak. Jika gagasan masuk ke jadwal,

supervisi, dan refleksi, warga sekolah akan lebih mudah melihat manfaatnya.

Kepala sekolah juga perlu menentukan bukti sederhana untuk menilai kemajuan. Bukti dapat berupa catatan rapat, hasil observasi kelas, perubahan perilaku peserta didik, atau dokumentasi praktik guru. Bukti tersebut membantu sekolah mengubah gagasan menjadi rencana tahunan yang dapat dipantau. Dengan cara ini, inovasi tidak berjalan berdasarkan dugaan, tetapi berdasarkan pembelajaran yang dapat ditinjau kembali.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to Improve: How America's Schools Can Get Better at Getting Better*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). London: SAGE Publications.
- Caldwell, B. J. (2006). *Re-imagining Educational Leadership*. Melbourne: ACER Press.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Daryanto. (2015). *Pengelolaan Budaya dan Iklim Sekolah*. Yogyakarta: Gava Media.
- Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: Harper Business.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. New York: Teachers College Press.
- Harris, A. (2008). *Distributed School Leadership: Developing Tomorrow's Leaders*. London: Routledge.
- Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. London: Routledge.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 13 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Permendikbudristek Nomor 12 Tahun 2024*.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 12 Tahun 2024 tentang*

*Kurikulum pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah.*

- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership That Works: From Research to Results*. Alexandria, VA: ASCD.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- OECD. (2024). *Education policy outlook 2024*. OECD Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). New York: Pearson.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Rev. ed.). New York: Doubleday.
- Sheninger, E. (2019). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin.

- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stoll, L., & Fink, D. (1996). *Changing Our Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement*. Buckingham: Open University Press.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suyanto, & Jihad, A. (2013). *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global*. Jakarta: Erlangga.
- Tilaar, H. A. R. (2015). *Pedagogik Teoretis untuk Indonesia*. Jakarta: Kompas.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education*, 17(7), 783–805.
- UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education, a tool on whose terms? UNESCO*.
- Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Wibowo. (2020). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Depok: Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.

Zhao, Y. (2020). *Telling Stories: The Power of Narrative in Education*. New York: Teachers College Press.

Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory Into Practice*, 41(2), 64–70.

## BIOGRAFI PENULIS



Adang Sutarman, M.Pd. dilahirkan di Serang, 02 Februari 1983, merupakan anak ketiga dari lima bersaudara dari pernikahan Bapak H. Supyani, dengan Ibu Hj. Badriyah. pendidikan formal yang ditempuh mulai dari SDN Cileungsir Petir Kabupaten Serang (1996), MTs Nurul Falah Sabrang Petir Kabupaten Serang (1998), MAN 2 Kota Serang (2001), (S-1) Pendidikan Biologi UIN Jakarta (2001) dan S-2 (Magister Pendidikan) pada Prodi Pengembangan Kurikulum (2011) di Sekolah Pascasarjana (SPS) UPI Bandung. Sebelum diangkat menjadi ASN dan bertugas di SMP Negeri 1 Pamarayan Kabupaten Serang sampai saat ini, penulis juga pernah bertugas di SMPN 1 Ciawi Bogor (2004-2005), Sekolah Indonesia Kota Kinabalu (SIKK) melalui *Humana Child Aid Society Malaysia* (2006-2008), Piksi Input Serang Banten (2011-2015), Stikom Wangsa Jaya Banten sebagai tenaga pengajar/dosen (2011-Sekarang), Universitas Serang Raya (Unsera) sebagai tenaga pengajar/dosen (2015-Sekarang).

Rekam jejak karya yang pernah dihasilkan penulis diantaranya: *Dilema Profesi Guru* (Buku), *Sabah yang penuh Makna* (Buku), *Ragam dan Budaya Lokal Banten* (Buku), *Optimalisasi Peranan Komite Sekolah Dalam Perlindungan Guru Di SMP Negeri 1 Pamarayan Kabupaten Serang Banten* (Jurnal), *Pemanfaatan Pembelajaran Berbasis Komputer Model Cd Interaktif Tutorial Untuk Meningkatkan Hasil Belajar* (Jurnal), *Cerpen Anak Sebagai Bahan Ajar Di Sekolah Dasar Dan Sekolah Tingkat Pertama Sebagai Media Penanaman Budi Pekerti* (Jurnal), *Penggunaan Multimedia Interaktif*

Untuk Meningkatkan Kemampuan Penguasaan Konsep IPA (Jurnal), Aplikasi Strategi Pembelajaran Inside And Outside Circle Untuk Meningkatkan Kemampuan Pemahaman Konsep Belajar Organisasi Kehidupan (Jurnal), Tantangan Guru di Era Digital (Artikel Radar Banten), Membiasakan Menulis Bagi Pemula (Artikel), Mengedukasi Karakter Gemar Membaca (Artikel), Memantik Semangat Hari Guru Nasional (Artikel), Meretas Jalan Guru Inovatif (Buku), Bunga Rampai ; Pendidikan Jaman Now (Buku), Solusi Jitu Pembelajaran Abad 21 (Buku), Pembelajaran Abad 21 (Buku), Cinta dalam Lirik Lagu (Buku), Peran Guru dalam Pendidikan Jaman Now (Buku). Memahami Filsafat Pendidikan (Buku). Digitalisasi Pendidikan dan Tantangan Guru Masa Kini (Buku) Penulis dapat dihubungi via email: [adangsutarman@gmail.com](mailto:adangsutarman@gmail.com) dan No.Hp (081386574034).



Fachrudin, lahir di Serang pada 19 Januari 1977, adalah warga negara Indonesia berjenis kelamin laki-laki dan berstatus menikah. Ia menempuh pendidikan dasar hingga menengah di Kota Serang, kemudian melanjutkan pendidikan tinggi mulai dari D3 Ketatalaksanaan Pelayaran Niaga di Akademi Maritim Indonesia, S1 di STIE Kampus Ungu Jakarta, hingga meraih gelar Magister Manajemen (S2) dari STIMMA IMMI dan S3 (Doktoral) di Untirta, Karier profesionalnya diawali di sektor maritim sebagai Marine Superintendent dan staf operasional di perusahaan pelayaran. Selain itu, ia berkiprah di bidang pendidikan sebagai dosen di STIE Bina Bangsa (Universitas Bina Bangsa) dan STIM Primagraha (Universitas Primagraha), pernah menjabat sebagai kepala sekolah di beberapa SMA di Kota Serang, dan saat ini mengabdikan sebagai guru olahraga di SMAN 4 Kota Serang dan Guru Koding dan Kecerdasan Artifisial di SMA Nurul Islam.



**Prof. Dr. H. M. Syadeli Hanafi, M.Pd.**

merupakan salah satu akademisi senior dan Guru Besar di lingkungan Universitas Sultan Ageng Tirtayasa yang memiliki kontribusi besar dalam pengembangan pendidikan, khususnya di bidang manajemen pendidikan. Beliau dikenal sebagai sosok pendidik yang berdedikasi tinggi, berintegritas, serta aktif dalam membangun budaya akademik yang progresif di Provinsi Banten.

Lahir pada 20 Agustus 1956, Prof. Syadeli Hanafi menempuh pendidikan sarjana di IKIP Yogyakarta pada tahun 1983, kemudian melanjutkan studi magister di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) pada tahun 2004, dan menyelesaikan program doktor pada bidang pendidikan di universitas yang sama. Perjalanan akademiknya menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pengembangan ilmu pendidikan dan kepemimpinan akademik.

Dalam perjalanan kariernya di UNTIRTA, beliau pernah menjabat sebagai Dekan FKIP UNTIRTA selama dua periode, yaitu 1996–2000 dan 2000–2003. Kepemimpinannya dinilai berperan penting dalam penguatan tata kelola fakultas, peningkatan kualitas akademik, serta pengembangan sumber daya manusia di lingkungan kampus.

Sebagai Guru Besar bidang Ilmu Manajemen Pendidikan, Prof. Syadeli Hanafi aktif memberikan kontribusi melalui kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Beliau juga dikenal sebagai akademisi yang konsisten mendorong kemajuan pendidikan berbasis kualitas, karakter, dan penguatan manajemen kelembagaan. Pada tahun 2021, beliau resmi dikukuhkan sebagai Guru Besar UNTIRTA dalam bidang Ilmu Manajemen Pendidikan.