

PENGEMBANGAN PROFESSIONAL

Dra. Yati Siti Mulyati, M.Pd

Standar 2.0: Kondisi yang melingkupi program adalah pemimpin pendidikan yang memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk mengembangkan keberhasilan semua siswa dengan mengembangkan budaya sekolah positif, menentukan suatu program pembelajaran efektif, menggunakan praktik terbaik terhadap belajar siswa, dan mendesain rencana pertumbuhan professional komprehensif.

PEMFOKUSAN PERTANYAAN

1. *Apa misi kepala sekolah kaitannya dengan pengembangan professional secara umum?*
 2. *Apa misi kepala sekolah kaitannya dengan pengembangan professional guru?*
 3. *Apa misi kepala sekolah untuk pengembangan profesional personal?*
 4. *Apa etika pengembangan professional?*
-

Dalam bab ini kita menanggapi pertanyaan-pertanyaan ini tentang pentingnya pengembangan professional dan bagaimana mengaitkannya dengan belajar siswa. Kita juga menguji konsep bahwa sekolah merupakan tempat di mana guru belajar. Kita mulai dengan suatu diskusi umum dari misi kepala sekolah terhadap pengembangan professional. Ini diikuti dengan suatu diskusi yang lebih khusus dari misi kepala sekolah kaitannya dengan pengembangan professional guru. Selanjutnya, kita menguji misi kepala sekolah untuk pengembangan profesionalnya sendiri. Akhirnya, kita menyimpulkan bab itu dengan suatu diskusi dari etika pengembangan professional.

Misi Kepala Sekolah Dikaitkan dengan Pengembangan Professional

Gambaran pembukaan suatu lukisan Berjudul: *“Situasi Pengembangan Professional Ideal di suatu Sekolah” (“The Ideal Professional Development Situation in a School”)*. Apakah senang melihatnya? Barangkali di antara hal pertama untuk dicatat adalah prestasi tinggi oleh siswa; ekspektasi tinggi oleh kepala sekolah, guru, dan staf, moral tinggi di antara guru; dan komitmen tinggi oleh kepala sekolah, guru, dan staf. Anda dapat bertanya, apa yang mendasari kesan pertama ini? Ada seorang kepala sekolah yang ...

- Membaca dengan baik, dididik dalam penelitian terakhir dan praktik terbaik; khususnya, dalam kepemimpinan.
- Menyatakan personal sendiri, kebutuhan pertumbuhan professional sesuai data yang diterima melalui umpanbalik dari guru, orangtua, dan staf.
- Telah menganalisis pengaruh kuatnya di kampus.

- Terfokus pada pada solusi.
- Sensitif terhadap siswa dan komunitas.
- Meninjau kebutuhan guru, monitor pengajaran, dan tidak mengumpulkan data pada belajar siswa.
- Inisiasi dan implementasi suatu rencana pengembangan professional yang diturunkan secara kolaboratif.

Tujuan seniman bagi penonton terhadap telaah lukisan dari suatu kampus yang direformasi

merupakan suatu system yang direncanakan dengan maksud tertentu, terfokus, terpadu, dan beralasan yang menghasilkan hasil positif bagi semua, dan ada—hal fokal, depan dan pusat lukisan—mewakili kepala sekolah.

Apa pesan pelukis itu? Pengembangan professional secara langsung berkaitan dengan praktik yang diperbaiki untuk kepala sekolah dan guru, yang menghasilkan peningkatannya sebelumnya dalam prestasi siswa dan seluruh reformasi sekolah dan kampus. Bukan reformasi mengambil tempat tanpa suatu system dengan tujuan tertentu, terpadu, terfokus terus-menerus yang mencakup pengembangan professional. Ada dua misi kepala sekolah yang berkaitan dengan pengembangan professional. **Pertama**, ada misi kepala sekolah harus menyempurnakan kaitannya dengan pertumbuhan professional guru, dan **kedua**, ada misi kepala sekolah harus menyelesaikan kaitannya dengan pertumbuhan professionalnya-sendiri.

Misi Kepala Sekolah untuk Pengembangan Professional Guru

Misi kepala sekolah berkaitan dengan pengembangan professional mengajarnya adalah *duakali lipat*. *Bagian pertama*, misi itu adalah untuk merencanakan, bersama guru, suatu program pengembangan professional secara komprehensif yang menargetkan kebutuhan individual dan kolektif yang diidentifikasi. *Bagian kedua*, misi itu adalah untuk menentukan sumber, yang meliputi waktu dan uang, dan untuk waktu yang tercakup untuk guru refleksi pada dan partisipasi dalam suatu dialog tentang praktik mereka. Darling—Hammond (1998) membuat suatu argumen kuat untuk kualitas pengembangan professional dengan menyatakan bahwa masing-masing dollar yang dipakai pada memperbaiki kualifikasi guru yang menjangkau peningkatan lebih besar dalam belajar siswa dari pada penggunaan lain dari suatu dollar pendidikan.

The National Staff Development Council disebut untuk suatu perubahan dalam cara pengembangan professional pendekatan kepala sekolah. Apabila rekomendasi Council itu mencakup penyediaan penuh 10% dari anggaran sekolah dan 25% dari waktu guru untuk pengembangan professional (Richardson,1997), kita memperhatikan suatu raksiran umum untuk pengeluaran dollar pendidikan dalam pengembangan professional sebagai berikut. Dengan 80% dari suatu anggaran sekolah dikeluarkan untuk personel, ini memunculkan suatu kampus daerah, dalam cara yang konservatif, dikeluarkan paling sedikit 10% dari pengembalian 20% pada pengembangan professional.

Dengan salah satu level pendanaan, kepala sekolah harus monitor pengembangan professional dan suatu keuntungan kembali pada uang masyarakat/public.

Kepala sekolah yang mengembangkan keberhasilan pengalaman pengembangan professional untuk guru-gurunya dapat, sebaliknya, meningkatkan interes guru dalam dan komitmen terhadap profesi. Kepala sekolah dapat mendorong guru menjadi kreator dari pengembangan professional mereka sendiri, tetapi hanya apabila berdasarkan pada refleksi kritis guru dan assmen diri dari karya mereka sendiri. Apabila kolaborasi guru pada rencana dan rencana secara personal pengembangan professional mereka sendiri, mereka berkongsi terbaik terhadap aktivitas pengembangan professional; dan kemudian mereka berkomitmen waktu yang diperlukan untuk aktivitas tersebut.

Rencana kepala sekolah mengembangkan bersama-sama guru dapat dikaitkan dengan seluruh rencana perbaikan kampus. Sendiri, workshop yang tidak terkait dilakukan sedikit secara efektif mengubah pengajaran dan memperbaiki belajar. Workshop dapat pada-perjalanan, terhubung, dan melekat dalam proses perbaikan kampus.

Kompleksitas pengajaran tidak dapat bersiap-siap dengan inquiry, praktik, implementasi, dan evaluasi. Semua pengembangan professional dapat didukung dengan penelitian. Guru membutuhkan aktu untuk mengerti pengalaman dan transformasi pengetahuan professional ke dalam kebiasaan mengajar sehari-hari (Bransford, Brown, & Cocking, 1999). Tanpa inquiry yang member teori dan rasional untuk metode atau teknik pengajaran baru, guru tidak mengerti *"mengapa" prktik menjadi tercakup secara penuh/lengkap*. Apabila guru (a) mengerti praktik, (b) dapat dimodelkannya, dan (c) praktiknya dalam suatu setting bebas-resiko terhadap umpanbalik, mereka dapat menginternalisasikan praktik, menjadi menyenangkan dengan praktik, dan mencapai tujuan kampus.

Pengembangan Professional Kualitas-Tinggi

Ada suatu consensus yang semakin meningkat dalam literature tentang elemen-elemen pengembangan professional efektif untuk kepala sekolah, dan para guru. Pengembangan professional efektif secara logis melekat dalam realitas sekolah dan karya para guru. Kepala sekolah memasukkan belajar orang dewasa, seperti dilaporkan oleh Knowles (1980): (a) kebutuhan pelajar orang dewasa adalah terarah pada diri-sendiri (self-directed), (b) mereka menampilkan kesiapan untuk belajar kapan mereka butuh suatu yang dirasakan, dan (c) mereka menentukan dengan segera aplikasi keterampilan dan pengetahuan baru. Berdasarkan pada teori belajar orang dewasa, kemudian, kepala sekolah dan guru dapat memiliki suatu kebutuhan dengan terarah pada diri-sendiri, untuk pengembangan professional berdasarkan pada bidang perbaikan kebutuhan mereka, dan untuk aplikasi dari apa yang mereka pelajari dalam pengembangan professional. Selama waktu dan situasi yang dikembangkan di mana guru dapat berdialog dengan guru lain, dan kepala sekolah dapat brdialog dengan kepala sekolah lainnya adalah kritis untuk aplikasi pengetahuan yang ditingkatkan efektif dalam sesi pengembangan professional.

Agar efektif, pengembangan professional harus secara internal bertalian secara logis, dengan teliti, berkaitan dengan kampus dan visi dan misi daerah dan tujuan pembelajaran guru, dan terus-menerus sepanjang tahun (Little, 1993., Renyi, 1996., Sparks & Hirsch, 1997).

Setiap pengembangan professional yang tidak terus-menerus dan terintegrasi tidak efektif terhadap derajat yang kepala sekolah telah tetapkan. Suatu pendekatan pengembangan professional mencakup kerjasama yang baik antara universitas-sekolah (Darling-Hammond, 1997); jaringan guru dan kolaboratif (Little, 1993., Renyi, 1996); studi guru atau kelompok inquiry (Clair, 1995., 1998); mata pelajaran universitas, pengikut (kelompok) pemimpin guru daerah skolah, penelitian guru, dan pengembangan portfolio.

Pengembangan professional kualitas-tinggi tentang konten yang setepat-tepatnya dan relevan, strategi dan dukungan organisasional yang menjamin persiapan dan pengembangan karier-panjang guru dan kepala sekolah yang kompetensi, harapan, dan pengaruh tindakan lingkungan belajar dan mengajar. Misi pengembangan professional adalah untuk mempersiapkan dan mendukung guru dan kepala sekolah untuk membantu semua siswa mencapai standar belajar dan pengembangan tinggi.

Sepuluh (10) Prinsip Pengembangan Professional Efektif disajikan dalam Tabel 5.1

Tabel 5.1 Sepuluh Prinsip Pengembangan Professional Efektif

Pengembangan Professional Efektif ...

1. Focus pada guru sebagai sentral untuk sisw54jkkkkkkkka belajar, juga mencakup semua anggota lain dari komunitas sekolah;
 2. Focus pada individu, kolegiat, dan perbaikan organisasional;
 3. Respek dan memelihara intelektual dan kapasitas kepemimpinan guru, kepala sekolah, dll dalam komunitas sekolah;
 4. Reflex terbaik penelitian dan praktik yang ada dalam mengajar, belajar, dan kepemimpinan;
 5. Memungkinkan guru untuk mengembangkan keahlian dalam materi pelajaran, strategi mengajar, penggunaan teknologi, dan elemen-elemen penting lainnya dalam mengajar menuju standar tinggi;
 6. Mengembangkan inquiry dan perbaikan kontinu yang melekat dalam kehidupan sehari-hari sekolah;
 7. Apakah secara kolaboratif yang direncanakan dengan ini dapat berpartisipasi dalam dan memfasilitasi pengembangan;
 8. Memerlukan waktu dan sumber lain substansial;
 9. Apakah gerakan terhadap suatu rencana jangka-panjang yang berkaitan secara logis;
 10. Apakah dievaluasi secara tepat pada basis pengaruh kuat pada keefektivan guru dan belajar siswa, dan asesmen ini membimbing usaha pengembangan professional sebelumnya.
-

Sumber: Dari The Mission and Principles of Professional Development, retrieved December 13, 2003, From <http://www.ed.gov/G2K/bridge.html>

Prinsip 1 *Pengembangan professional efektif terfokus pada guru sebagai sentral bagi belajar siswa, juga mencakup semua anggota lain dari komunitas sekolah.* Banyak waktu, pengembangan professional merupakan suatu *pendekatan satu-ukuran-tepat-semua* (one-size-fits-all approach); bagaimanapun, pengembangan professional efektif mengingat akan kebutuhan pembelajaran guru sebagai pengembangan professional berhubungan secara langsung dengan belajar siswa. Sehingga kepala sekolah memandang mengimplementasikan suatu pendekatan sistemik terhadap professional di kampus, ia ingin untuk memperhatikan yang mencakup dukungan staf (alat peraga pembelajaran, konselor, psikolog, ahli diagnostic, guru pembantu) dalam sesi pengembangan professional pembelajaran ini. Alat peraga pembelajaran membantu sebagai suatu perluasan guru sementara ia bekerja dengan guru; mencoba untuk mengerjakan dengan siswa, sehingga mereka dapat menguatkan pengajaran guru di lapangan dukungan mereka sendiri. Misalnya, jika seorang guru bekerja pada suatu strategi pembelajaran dalam membaca dikaitkan dengan “idea utama”, staf dukungan lain dapat bekerja pada topic yang sama dalam bidang mereka. Konselor dapat menjumpai dalam suatu sesi yang menyuluh kelompok dan dukungan konsep idea utama melalui suatu aktivitas. Kesehatan dan pendidikan fisik guru dapat bekerja dengan anak pada idea utama melalui berbagai aktivitas fisik.

Prinsip 2 *Pengembangan professional efektif terfokus pada individu, kolejial, dan perbaikan organisasional.* Perhatikan di sini seorang guru yang ingin dapat memperluas pengetahuannya dari teknik belajar kooperatif. Sedangkan tujuannya valid ini hanya menjadi relevan apabila ini dilihat dalam suatu konteks besar dari perbaikan sekolah, yang terfokus pada belajar siswa, menggerakkan dengan data, dan disimpan dalam sekolah dan kurikulum daerah dan tujuan pembelajaran yang diformulasikan dari visi dan misi. Dalam konteks ini, ada suatu koneksi antara belajar guru ini dan hasil untuk siswa.

Prinsip 3 *Pengembangan professional efektif respek dan memelihara intelektual dan kapasitas kepemimpinan guru, kepala sekolah, dan yang lainnya dalam komunitas sekolah.* Pengembangan professional di sekolah secara tradisional memuat aktivitas seperti bertugas konferensi satu-hari, satu-workshop-singkat, membuat-mengambil workshop, atau bekerja pada kurikulum selama workshop guru. Menurut Kelleher (2003), strategi yang dibuktikan tidak tepat dalam sejumlah cara. *Pertama*, strategi ini cenderung tidak membantu guru menerjemahkan belajar baru ke dalam pengajaran kelas, juga tidak membuat mereka memelihara kapasitas intelektual guru. Seorang pembicara tamu; misalnya, dapat menarik perhatian pada seseorang atau level professional, tetapi guru melakukan informasi baru di kelas? *Kedua*, strategi ini sering tidak perlu mengikat dengan tujuan pembangunan khusus dan tujuan daerah untuk belajar siswa dan sering sangat tidak terkait dari seluruh visi dan misi dari kampus. Misalnya, jika melek huruf merupakan prioritas puncak kampus, maka setiap workshop berkaitan dengan isu melek huruf. *Ketiga*, biasanya tidak ada mekanisme asesmen untuk mengukur hasil dari aktivitas. Kepala sekolah harus, di dalam pengaruh, ases kapasitas intelektual dari sesi pengembangan professional/dengan mengembangkan suatu rencana bersama guru. Misalnya, apabila seorang guru mengikuti suatu konferensi atau workshop dan kembali ke kelas

dan eksperimen terhadap idea-idea, konsep, atau program baru, ada suatu rencana di tempat untuk menentukan bagaimana idea-idea, konsep, atau program itu diases sehingga untuk keefektivannya berhubungan dengan belajar siswa.

Kepala sekolah, melalui departemen, tim, atau pertemuan level-kelas, kelompok inquiry, dan forum lainnya dapat mendorong guru untuk diskusi dengan koleganya apa yang mereka pelajari dan berbagi materi yang mereka kembangkan melalui kolaborasi bersama teman-teman, workshop, atau menulis asesmen. Kepala sekolah dapat focus pada koneksi dengan belajar siswa dengan menyatakan pertanyaan, “Berdasarkan pada apakah belajar dalam pengalaman ini, bagaimana dapat praktik pembelajaran dan perubahan belajar siswa?” Refleksi-diri dan berbagi dengan kolega merupakan komponen integral dari pengembangan professional itu sendiri.

Prinsip 4 *Pengembangan professional efektif merefleksikan penelitian dan praktik terbaik yang ada dalam mengajar, belajar, dan kepemimpinan.* Little dan Houston (2003) melaporkan bahwa the Florida State Department of Education dan the University of Central Florida bersama-sama mengembangkan suatu model praktik ke dalam—penelitian untuk pengembangan professional melalui the Effective Instructional Practices (EIP) project. Proyek komprehensif ini didesain Project **CENTRAL (Coordinating Existing Networks To Reach All Learners)**, didesain untuk mengidentifikasi dan diseminasi secara ilmiah berdasarkan praktik pembelajaran melalui pengembangan professional, sumber-sumber, dan penelitian. Visi utama untuk model itu adalah untuk menentukan kualitas pengembangan professional secara ilmiah berbasis praktik dan sumber-sumber pembelajaran bagi tim pendidik yang terfokus pada penguasaan standar dan hasil yang ditetapkan oleh semua siswa di Florida. Empat langkah dari model itu mencakup (a) identifikasi secara ilmiah berbasis praktik pembelajaran, (b) seleksi tim guru untuk mencapai pengembangan professional level –kesadaran, (c) Implementasi kelas secara ilmiah berbasis praktik pembelajaran dari pelatihan awal sampai implementasi kualitas untuk semua siswa, dan (d) koleksi data dari hasil belajar siswa melalui metodologi penelitian tradisional dan penelitian tindakan. Data yang dikumpulkan selama implementasi selanjutnya melaporkan proses pembelajaran kelas dan identifikasi diseminasi kontinu dari praktik pembelajaran khusus. Seorang kepala sekolah pada suatu kampus dapat menggunakan suatu model, berbasis dalam penelitian.

Prinsip 5 *Pengembangan professional efektif mendorong guru untuk mengembangkan keahlian selanjutnya dalam materi pelajaran, strategi mengajar, penggunaan teknologi, dan elemen-elemen esensial lainnya dalam mengajar sampai standar tinggi.* Banyak waktu, kita melihat pengembangan professional terfokus pada topik-topik umum seperti pendidikan bakat, penghargaan-diri, komunikasi dengan orangtua, atau pendidikan matematika. Ini hampir tidak pernah, diindividualisasikan, direncanakan, dan dihubungkan dengan kurikulum atau kebutuhan pembelajaran dari guru, materi pelajaran, atau kebutuhan teknologi dari guru. Ini jarang menghubungkan refleksi mengajar pada praktik mereka dan pada prestasi siswa mereka untuk pengembangan professional, dan sering pengembangan professional yang kita lihat merupakan suatu potret satu-waktu di tangan. Tidak ada usaha terus-menerus untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan pembelajaran dari guru yang pada akhirnya dapat berperan untuk merubah perilaku. Pengembangan professional merupakan

kunci mengikuti guru isu-isu masa kini dalam pendidikan, membantu mereka untuk mengimplementasikan konsep atau inovasi baru, dan memperbaiki praktik mereka.

Peery (2002) menganjurkan kepala sekolah mendorong guru ke dalam melihat materi pelajaran mereka dari mata siswa. Kepala sekolah dapat membantu guru dalam mengembangkan keahlian dalam konten dan juga dalam strategi mengajar. Secara tambahan, apabila guru menggunakan teknologi tepat sehingga siswa dapat melakukan di kelas, maka guru belajar keterampilan untuk berbagi terbaik bersama siswa. Peery menyatakan bahwa menjadi seorang siswa lagi merupakan suatu cara terbaik untuk belajar secara otentik dan pengalaman kembali materi favorit, atau untuk pengalaman dunia teknologi atau elemen lain yang berhubungan dengan standar nasional atau daerah. Bantuan dana kualitas guru nasional (bantuan dana di masa Eisenhower: former Eisenhower Math and Science grants) menetapkan guru kesempatan untuk menjadi siswa lagi, belajar materi pelajaran baru, mengalami tangan pertama operasi pembangkit listrik dan fasilitas perlakuan pemborosan air, atau menguji level kemurnian air komunitas.

Prinsip 6 *Pengembangan profesional efektif mengembangkan inquiry dan perbaikan kontinu yang melekat dalam kehidupan sehari-hari sekolah.* Studi penelitian dalam bidang pengembangan profesional didukung (a) bagaimana menentukan praktik pembelajaran yang dipelajari baru diimplementasikan di kelas, (b) pedoman dan materi khusus untuk implementasi awal, dan (c) melatih teman terus-menerus (Fullan, 1999., Glickman, 1993., Fullan & Hargreaves, 1992., Joyce, 1990., Sparles & Loucks-Horsley, 1992). Melatih teman dimasukkan ke dalam desain pengembangan profesional secara dramatis meningkatkan implementasi dari pelatihan (Joyce & Showers, 1988). Dalam suatu investigasi guru sebelumnya yang berpartisipasi dalam workshop pengembangan profesional tetapi tidak menerima melatih teman yang mengikuti, ditemukan bahwa hanya 10% diimplementasikan strategi pembelajaran (Florida Departement of Education, 1999).

Penelitian tindakan Cara lain untuk mengembangkan inquiry dan perbaikan kontinu melalui penerapan penelitian tindakan, yang dilakukan oleh guru yang ingin untuk studi kelas mereka sendiri untuk memperbaiki dalam situasi mereka sendiri (Little, 2001). Dalam penelitian tindakan, guru adalah *pembuat keputusan, pengumpul data, dan sumber informasi* dalam penelitian tersituasi di kelas. Penelitian tindakan adalah suatu proses kontinu inquiry yang direncanakan untuk menentukan efek dari implementasi dari suatu praktik pembelajaran pada hasil siswa di suatu kelas (Little, 2001). Komponen umum dari proses penelitian tindakan mencakup (a) *menyatakan masalah, (b) memformulasikan pertanyaan penelitian, (c) rencana dan intervensi implementasi, (d) mengumpulkan data, (e) menggambarkan konklusi, dan (f) membuat perubahan yang sesuai.*

Menurut Wisconsin Center for Education Research (2001), penelitian tindakan sebagai suatu pengembangan profesional, secara signifikan dapat mempengaruhi mengajar dan belajar. The Center melaporkan pada meta-analisis Zeichner baru-baru ini dari studi nasional aktivitas penelitian tindakan, yang menunjukkan *guru sebagai peneliti yang meningkatkan rasa keyakinan baru dari melakukan penelitian, untuk memulai melihat diri mereka sendiri sebagai pelajar, dan mengembangkan hubungan dekat dengan siswa dan kolega mereka.* Penelitian tindakan meliputi guru secara langsung dalam memilih topic dengan segera dan yang memaksa untuk mengeksplor terhadap

praktik mereka sendiri. Di antara banyak tipe penelitian guru adalah *majalah ilmiah, video majalah ilmiah, diskusi praktik, analisis data observasi, observasi teman, wawancara, analisis dokumen, essay tertulis, dan/atau investigasi pertanyaan khusus kaitannya dengan belajar siswa dan/atau praktik guru.*

Tujuan penelitian tindakan adalah *untuk memperbaiki pengajaran dan belajar dan mempengaruhi atau mengubah prosedur di kelas, di kampus, atau di daerah.* Penelitian tindakan pada akhirnya *dapat mempengaruhi kebijakan.*

Portfolio Evaluasi (Evaluation Portfolio) Ada Negara bagian, seperti Texas, telah mengembangkan suatu *pengembangan professional dan system penilaian (a professional development and appraisal system/PDAS)* bagi guru. The Texas PDAS terdiri dari *delapan (8) domain dan mengarah memajukan level praktik professional guru dan mengembangkan pengembangan professional kontinu (Texas Education Agency [TEA], 1997).* Kepala sekolah dapat mendukung pengembangan guru sebagai suatu komponen integral dari PDAS atau system sejenis lainnya di berbagai Negara bagian. Menurut Marcoux, Rodriguez, Brown, dan Irby (2001), dengan menyajikan *sebagai suatu katalisator untuk revisi dan modifikasi yang dibutuhkan untuk memperbaiki pedagogy dapat (a) menentukan sarana yang diorganisasikan dan sistematis untuk dokumentasi dan refleksi di semua delapan domain, (b) mendemonstrasikan kekuatan dan bidang target untuk perbaikan yang dibutuhkan, dan (c) memajukan kepemilikan guru dari evaluasi mereka sendiri.* Portfolio evaluasi guru dapat mencakup item-item serupa dengan ini disarankan terakhir untuk portfolio pengembangan professional. Lagi pula, guru dapat mencakup peralatan dan refleksi pada evaluasi teman sebay, orangtua menindaklanjuti isi (surat) ke suatu konferensi, atau satuan mengajar secara kolaboratif yang dikembangkan atau dikembangkan satu-demi-satu. Contoh-contoh lain berupa videotapes dari pelajaran atau rencana pelajaran, sertifikat dari workshop atau sesi pengembangan staf, presentasi bagi kolega, dan laporan berkala kelas atau contoh-contoh lain yang menonjolkan prestasi siswa di kelas atau sekolah (Brown & Irby, 1997).

Kepala sekolah mengerti bahwa kunci kepada proses portfolio guru dan pertumbuhan guru adalah kemampuan guru untuk evaluasi-diri dan refleksi terhadap pengalaman yang digambarkan dengan peralatan yang terpilih yang menyoroti dan mendemonstrasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap guru dalam kaitannya dengan karyanya. Sehingga seorang guru refleksi pada praktiknya, ia mampu secara kritis ases-diri sendiri mempengaruhi kuat terhadap suatu pelajaran atau strategi khusus dan klarifikasi tujuan dan rencana masa kini untuk pengembangan professional yang mengarah pada pedagogy yang diperbaiki. Menggunakan *the Reflection Cycle (Brown & Irby, 2000)* seperti digambarkan kemudian dalam bab ini yang mengusulkan struktur refleksi guru yang mendalam.

Menurut Marcoux, Rodriguez, Brown, dan Irby (2001), perbaikan dalam kualitas mengajar dan belajar sebagian besar bergantung pada komitmen guru secara kontinu ases dan memperbaiki atas mengajar mereka sendiri sehingga diukur dengan kinerja siswa dan menetapkan criteria mengajar seperti PDAS. Portfolio dapat komprehensif, yang memuat banyak segi dari karya dan prestasi/kinerja guru dalam hubungannya dengan domain dan kampus Negara bagian dan tujuan kelas. Peralatan untuk refleksi yang dapat mendemonstrasikan kekuatan atau menentukan bidang untuk perbaikan dapat mencakup jabatan administrator melalui umpanbalik, laporan observasi dari supervisor dan teman sejawat; lembaran riwayat pada kemajuan siswa; sesi pengembangan staf dikaitkan dengan

tujuan professional; implementasi “belajar baru” (“new learning”) dikaitkan dengan tujuan pengembangan professional; dan/atau umpanbalik dari siswa, orangtua, dan yang lainnya. Memilih peralatan atau sampel karya dan menulis yang menyertai refleksi bermanfaat dalam menunjukkan bidang perbaikan yang dibutuhkan, membantu dalam memelihara focus, dan menentukan perspektif dan pandangan baru.

Menggunakan portfolio evaluasi guru sebagai bagian dari perbaikan dan pertumbuhan/pengembangan professional kontinu merupakan suatu pendekatan positif, personal, dan diindividualisasikan untuk menilai (appraisal). Dalam pengembangan portfolio, guru harus mengonseptualisasikan peranan mereka sangat cocok tercakup dalam evaluasi mereka sendiri dan pertumbuhan professional. Kepala sekolah berpartisipasi dalam suatu penilaian (appraisal) guru; tetapi menurut Lambert (1998), asesmen mereka ditambah dengan suatu portfolio kinerja guru—dan kita tambahkan dengan rencana pengembangan professional guru.

Proses portfolio evaluasi mendorong interaksi suatu kesempatan untuk komunikasi dua-cara (Brogan, 1995; Brown & Irby, 2001). Selama konferensi evaluasi akhir guru, sedangkan tentang contoh-contoh konkret dalam portfolio, berbagi dengan bidang kepala sekolah dari pertumbuhan professional atas pelajaran dari tahun sekolah masa kini, refleksi pada tujuan pengembangan professional yang telah diselesaikan, dan menawarkan suatu rencana proaktif untuk tujuan baru untuk tahun mendatang. Secara tambahan, kepala sekolah mampu untuk mencoba klarifikasi, memberikan umpanbalik, dan memberikan sugesti untuk setting tujuan pertumbuhan professional. Melalui proses ini, kepala sekolah memberikan wewenang guru, yang kemudian dapat asumsi tanggungjawab utama untuk pertumbuhan dan pengembangan mereka sendiri. Secara kolektif, kepala sekolah dan guru dapat ases evaluasi mereka dan rencana kebutuhan kampus-mendalam dikaitkan dengan pengajaran.

Prinsip 7 *Pengembangan professional efektif direncanakan secara kolaboratif dengan siapa ini dapat berpartisipasi dalam dan memfasilitasi pengembangan.* Kelleher (2003) menentukan tipe-tipe khusus dari pengembangan professional lebih dimungkinkan untuk memiliki suatu pengaruh kuat pada belajar siswa daripada yang lainnya; oleh sebab itu, ini penting sekali bahwa system pengembangan professional menentukan suatu insentif bagi guru untuk mengajar aktivitas pengembangan professional yang dapat dengan mudah menerjemahkan ke dalam belajar siswa. Kepala sekolah dapat mengembangkan atau menawarkan berbagai untaian pengembangan professional efektif untuk memprioritaskan dan mengkategorisasikan berbagai pengajaran. *Empat jenis pengembangan professional adalah sebagai berikut:*

1. *Kolaborasi teman sejawat.* Jenis ini sangat penting, karena ini merupakan pekerjaan melekat dan sebab itu dapat memiliki pengaruh kuat terbesar pada prestasi/kinerja siswa. Guru berkolaborasi dalam asesmen dan kurikulum tertulis, bekerja pada panitia, mengobservasi kelas lain dan melatih, monitoring guru baru, dan berpraktik dalam kelompok studi.
2. *Pertumbuhan professional individualisasi.* Seorang guru berpartisipasi dalam aktivitas seperti menghadiri suatu konferensi, mendengarkan kepada seorang pembicara tamu, atau mengambil suatu kursus pada level PT (Universitas).

3. *Penelitian dan kepemimpinan.* Guru melakukan penelitian tindakan dan mengambil peran kepemimpinan dengan berbagi pengetahuan dan praktik melalui publikasi dan presentasi lainnya.
4. *Pengalaman eksternal.* Jenis ini mencakup banyak aktivitas lainnya, seperti membuat kegiatan musim panas dan mengunjungi ke sekolah-sekolah lain.

Kepala sekolah dapat membantu guru memilih di antara berbagai strands (jenis) untuk menjamin

Suatu range aktivitas pengembangan professional tepat. Kepala sekolah dapat mengalokasikan anggaran untuk mendorong guru untuk focus secara berat pada beberapa kasus di mana suatu aktivitas menggunakan sampai lebih dari satu jenis, dan dalam kasus kepala sekolah (atau mungkin menentukan pelatih teman sejawat) dapat membantu guru dalam menentukan jenis terbaik mana tepat tujuan belajarnya.

The North Central Regional Educational Laboratory (NCREL), 1996) menentukan saran-saran untuk kepala sekolah dan guru untuk kolaborasi dalam perencanaan pengembangan professional sebagai berikut. Mereka dapat (a) *menguji filosofi sekolah masa kini tentang mengajar dan belajar, (b) mengorganisasikan kelompok studi untuk diskusi telaah belajar masa kini dan penelitian pada pengajaran efektif untuk hasil berbeda, mengungkapkan keyakinan mereka tentang cara di mana belajar terjadi dan mendiskusikan implikasi untuk praktik pembelajaran, (c) menggunakan diskusi dan konklusi dari kelompok ini untuk mencapai consensus pada suatu visi kolektif yang dapat menentukan suatu basis filosofis untuk pertimbangan kurikulum baru dan praktik pembelajaran, (d) prinsip mengerti untuk pengembangan professional efektif; (e) menguji dan diskusi sikap masa kini terhadap pengembangan professional, (f) mengembangkan suatu budaya sekolah di mana guru merasa bebas untuk secara kritis ases praktik mereka sendiri, (g) menguji model belajar efektif dan pedoman untuk mendesain pengembangan professional dan kondisi diskusi ri sekolah atau daerah yang memfasilitasi atau menghalangi penggunaan dari berbagai strategi pengembangan professional, (h) evaluasi pengaruh kuat dan efek dari pengembangan professional yang dilakukan sepanjang tahun sekolah dan membuat rekomendasi untuk memperbaiki pengembangan professional untuk tahun berikutnya.* Dalam melakukan evaluasi, hal yang sangat penting untuk memperhatikan pengaruh kuat pengembangan professional—pertama, pada prestasi siswa dan, kedua. Pada praktik pembelajaran guru.

Prinsip 8 *Pengembangan professional efektif memerlukan waktu substansial dan sumber-sumber lain.* Kepala sekolah harus menyediakan waktu untuk perencanaan pengembangan professional yang secara sistematis dikaitkan dengan kurikulum dan kebutuhan pembelajaran dari kampus dan juga untuk visi dan misi. Kepala sekolah harus menganjurkan untuk pembiayaan untuk mendukung pengembangan professional dan mereka membutuhkan untuk mengusulkan 10% penuh dari anggaran sekolah dicurahkan untuk pengembangan professional. The Council for School Performance (1998) menentukan bahwa program pengembangan professional sangat efektif dikaitkan ngan waktu investasi program jangka-panjang, diimplementasikan seluruhnya tahun sekolah. Sehingga investasi waktu memerlukan biaya untuk penyewaan konsultan, mengirim guru untuk sesi pengembangan professional, dan/atau menopang substitusi kualitas-tinggi seperti guru dalam pelatihan.

Prinsip 9 *Pengembangan professional efektif pada akhirnya dievaluasi pada basis pengaruh kuatnya pada keefektivan guru dan belajar siswa, dan asesmen ini membimbing usaha pengembangan professional sebelumnya.* Menurut Kelleher (2003):

Penelitian masa kini pada pengembangan professional, yang menunjukkan bahwa pengembangan professional harus melekat dalam karya guru sehari-hari untuk memperbaiki belajar siswa, memiliki peran dewan pengurus sekolah dan administrator lintas Negara untuk evaluasi hasil investasi mereka dalam belajar orang dewasa. Perubahan standar, bersama-sama mendorong untuk meningkatkan penggunaan data dalam pengambilan keputusan pendidikan, memperkuat penekanan pada administrator sekolah untuk membuktikan bahwa pengembangan professional yang menunjukkan hasil positif.

(h. 751)

Mengevaluasi sesi pengembangan professional melalui suatu survey pada akhir sesi adalah tidak cukup. Isu itu adalah bukan berapa banyak guru menyenangi sesi itu; daripada isu apa efek pengembangan professional pada belajar siswa (Richardson, 2000).

The No Child Left Behind Act (NCLB) (U. S. Departement of Education, 2002) mewajibkan Negara bagian untuk menantang standar akademik ; untuk menguji siswa setiap tahun di kelas 3-8 dan sekali di SMA; dan untuk meningkatkan prestasi siswa sedemikian sehingga semua siswa mencapai level kecerdasan dari tahun sekolah 2013- 2014. Beberapa yakin tidak ada hubungan antara pengembangan professional dan perbaikan siswa dalam prestasi ; dan barangkali tidak ada hubungan di satu-saat, strategi pengembangan professional lepas-di tangan (shot-in-the-arm). Bagaimanapun, apabila kita melihat lintas lintas Negara dan menentukan seluruh distrik sekolah dengan siswa dalam setiap kelompok bagian (Black, Hispanic, White, dan secara ekonomis tidak beruntung) mencapai standar pda atau di atas Negara bagian atau daerah dalam membaca dan matematika kita menentukan ini di daerah ini di mana pengembangan professional adalah terus-menerus (tanpa berhenti), terus-menerus, dikaitkan dengan standar guru mencoba untuk menyempurnakan . Menurut the Iowa Association of School Board (2003), menumbuhkan suatu badan bukti menyatakan bahwa keefektivan guru tidak menentukan, dan apabila guru dari semua level pengalaman belajar sangat kuat keterampilan dan metode untuk menggunakan bersama siswa di kelas, meningkatkan prestasi siswa. Asosiasi itu menyarankan bahwa untuk menyempurnakan hasil akhir ini, pengembangan professional harus (a) *didasarkan dalam kebutuhan siswa dalam suatu bidang konten atau akademik, (b) berbasis penelitian, (c) kolaboratif dan terus-menerus, (d) melekat dalam system, (e) membangun pada proses pelatihan efektif, (f) terstruktur untuk mencakup semua level administrative dalam mendukung dan perencanaan, (g) dikaitkan dengan perbaikan sekolah dan beersekutu dengan standar kurikulum dan ases kebutuhan siswa, dan juga kebutuhan asesmen diri guru , dan (h) dimonitor (pengembangan professional efektif dimonitor untuk implementasi dan hasil).*

Misi Kepala Sekolah untuk Pengembangan Professional Personal

Misi kedua bahwa kepala sekolah tentang pengembangan professional dihubungkan dengan pertumbuhan professional mereka sendiri. Misi ini adalah untuk kepala sekolah bekerja dengan supervisor mereka untuk mengembangkan seorang person, rencana pengembangan professional yang mencakup sumber, uang, dan waktu yang diperlukan. Mereka dapat menentukan waktu untuk bertemu dengan supervisor dan kepala sekolah lainnya yang dapat membolehkan untuk refleksi pada praktik kepemimpinan mereka.

Kepala sekolah dapat ikut serta dalam lamanya mereka sendiri, pengembangan professional terus-menerus dan menjadi model peran untuk mengajar staf mereka. Menurut Brown dan Irby (2002), satu cara kepala sekolah dapat ikut serta secara efektif dalam perbaikan mereka sendiri dan membantu sebagai seorang model untuk guru mereka dengan menghasilkan suatu *portfolio*.

Pengembangan Professional. Pengarang menentukan bahwa suatu portfolio menentukan suatu sarana yang baik sekali untuk mengorganisasikan dan mendokumentasikan pengalaman professional dan perbaikan sebelumnya.

Portfolio Pengembangan Professional

Brown dan Irby (2000) menentukan portfolio pengembangan professional sebagai suatu koleksi memperlihatkan atau peralatan dan refleksi waktu sekarang yang dipilih secara bijaksana dari suatu kemajuan individu terhadap dan/atau hasil yang dicapai dari tujuan atau criteria yang telah ditetapkan. Dalam proses mengembangkan suatu portfolio pengembangan professional, kepala sekolah dapat fokus pada dokumentasi, melalui contoh-contoh konkret (peralatan dan refleksi), kemajuan terhadap tujuan dikaitkan dengan hasil asesmen dan pertumbuhan mereka sebagai pemimpin. Portfolio tidak hanya memberikan suatu system efektif untuk mengorganisasikan fakta-fakta (bukti) kemajuan tetapi juga mengembangkan keterampilan asesmen-diri. Sehingga kepala sekolah belajar keterampilan ini, mereka juga membantu guru mereka dalam melakukan hal yang sama. Apabila kepala sekolah memilih peralatan dan menulis refleksi untuk portfolio, mereka menjadi lebih reflektif, lebih kritis, dan lebih mampu untuk menentukan kelebihan dan kelemahan mereka sendiri.

Brown dan Irby (2002) memberikan suatu model untuk mengimplementasikan proses portfolio pengembangan professional atas periode lima-tahun. Gambar 5.1 menggambarkan model bahwa kepala sekolah dapat menggunakan untuk memperbaiki praktiknya dengan memperhatikan data asesmen kepemimpinan multiple; yang mencakup asesmen-diri; dengan perencanaan aktivitas khusus untuk meningkatkan pertumbuhan dalam bidang yang ditargetkan; dan dengan merefleksikan pada pertumbuhan professional yang berhubungan dengan aktivitas ini (Brown & Irby, 2000). Model yang sama ini dapat diadaptasikan oleh kepala sekolah untuk menggunakan bersama guru pada kampus mereka.

Fase Pra-Implementasi: Asesmen Dasar

- *Asesmen untuk koleksi data*
Peralatan dari diri dan yang lainnya
 - *Umpanbalik senter asesmen ----- Pekerjaan--senang
 - *Umpanbalik 360⁰ ----- Pekerjaan--berkaitan
 - *Hasil inventarisasi/survey ----- Pekerjaan--berkaitan
 - *Bukti kinerja kepemimpinan ----- Pekerjaan--khusus
 - *Umpanbalik dari teman sejawat & mentor ----- Pekerjaan –khusus
- * *Refleksi pada peralatan*
Penggunaan Lingkaran Refleksi

Fase Implementasi: Portfolio Pengembangan Professional

- *Rencana pengembangan professional*
Determinasi tujuan
Aktivitas pengembangan professional
- Janji aktivitas pengembangan professional
Dokumen aktivitas
 - *Peralatan
 - *Refleksi
- * Umpanbalik dari pelatih & mentor teman sejawat
- Modifikasi rencana pengembangan professional

Gambar 5.1 Model Pengembangan Professional Brown dan Irby

Sunber: Dari G. Brown & B. J. Irby, "Documenting Continuing Professional Education Requirements Using the Professional Development Portfolio, "2002, Texas Study, XI (2), pp. 13-16. Reprinted with permission.