

## Catatan Operasional 3

# Iterasi Implementasi yang Berdampak Memulai dan Membangun dari yang Kecil



Bagaimana pemerintah daerah menyelaraskan penyediaan layanan dasar di tengah berbagai tantangan yang terus-menerus muncul? Seperti apakah wujud “perubahan pola pikir” dalam menghadapi tantangan dalam penyediaan layanan dasar tersebut? Catatan Operasional 1 dalam rangkaian Catatan Operasional ini menunjukkan bagaimana tinjauan data awal yang dilakukan oleh tim MELAYANI di Kabupaten Belu menunjukkan bahwa sertifikasi guru bukanlah pendorong utama pembelajaran murid. Temuan ini mendorong tim untuk mengunjungi sekolah-sekolah di kabupaten Belu, baik yang berkinerja baik maupun buruk, untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendorong penting lainnya secara lebih baik. Catatan Operasional 2, “Menelusuri Lebih Dalam: Iterasi Pemahaman Masalah” mendokumentasikan proses dan apa yang ditemukan oleh tim dari penelusuran yang mereka lakukan.

Catatan Operasional 3 ini mengkaji apa yang ditemukan oleh tim MELAYANI Kabupaten Belu di lapangan dan bagaimana mereka menggunakan informasi yang didapat untuk mengembangkan, menguji, dan memperbaiki solusi atas berbagai tantangan dalam proses belajar dan mengajar. Pendekatan penyelesaian masalah ini tidak terlalu sulit untuk dilakukan — hal ini tidak mengharuskan pemerintah daerah untuk “memulai kembali” memahami masalah yang mereka hadapi. Namun demikian, pendekatan baru dibutuhkan dalam hal mengumpulkan informasi, mengembangkan dan mengimplementasikan solusi, berpikiran terbuka tentang apakah solusi yang dipilih akan berhasil (daripada pendekatan ‘set and forget’ yang hanya mengasumsikan bahwa sesuatu yang dirancang/ dipilih akan berhasil), dan memperkuat fokus penyelesaian masalah.

Rangkaian catatan operasional ini bertujuan untuk membagi pengalaman dan pelajaran praktis dari MELAYANI – Untangling Problems in Improving Basic Services (Menguraikan Permasalahan Perbaikan Layanan Dasar di Indonesia).

MELAYANI adalah program yang membangun kapasitas pemerintah daerah untuk menanggulangi masalah-masalah layanan dasar di tingkat kabupaten. Hal ini dilakukan dengan membantu pemerintah kabupaten mengidentifikasi masalah penting, menguraikannya, menganalisis bagian-bagian dari uraian tersebut, dan mengembangkan serta menyempurnakan solusi atas masalah yang dihadapi. Metodologi pemecahan masalah mengacu pada metodologi adaptasi iteratif berbasis masalah (*Problem Driven Iterative Adaptation* atau PDIA) yang dikembangkan oleh sebuah tim di Universitas Harvard. Metodologi ini berfokus membangun pemahaman tim atas masalah dan solusi, memberdayakan staf lokal untuk berinovasi dan bereksperimen, menggunakan data untuk memahami masalah dan penyebabnya, dan mengiterasikannya menjadi solusi yang berkelanjutan. Program ini menekankan bahwa para staf harus berupaya untuk memahami masalah dan mengidentifikasi serta mengimplementasikan solusi.

MELAYANI menyediakan perangkat untuk mendukung proses tersebut, dipandu oleh pendamping terlatih yang didukung oleh seorang mentor dengan keahlian dalam metodologi PDIA. MELAYANI dilaksanakan melalui dukungan Departemen Luar Negeri dan Perdagangan Australia (DFAT) dan dikelola oleh Bank Dunia.

# Tantangan Awal yang Mendorong Tim untuk Belajar Lebih Banyak Tentang Sekolah-sekolah di Kabupaten Belu

Sebagaimana dijelaskan dalam catatan operasional sebelumnya, tim MELAYANI Kabupaten Belu berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan dasar. Penguraian awal dari masalah ini membangun pemahaman dalam tim bahwa rendahnya jumlah guru bersertifikat adalah penyebab utama dari hasil pembelajaran yang buruk. Namun, setelah pemahaman tersebut diuji dengan data yang tersedia (dengan mengorelasikan kinerja dengan proporsi guru bersertifikat di setiap sekolah) ditemukan bahwa hanya sedikit korelasi antara keberadaan guru bersertifikat dan skor ujian murid yang lebih tinggi. Data tersebut juga mematahkan asumsi keliru yang mereka pahami selama ini tentang apa yang mendorong kinerja yang lebih baik (misalnya, sekolah yang berlokasi di perkotaan berkinerja lebih baik, sedangkan sekolah di pedesaan lebih buruk).<sup>1</sup>

Temuan tersebut mengejutkan tim MELAYANI dan menggerakkan mereka untuk menelusuri lebih jauh asumsi-asumsi mereka tentang penyebab masalah dan solusi atas masalah tersebut. Mereka memutuskan untuk mengunjungi sekolah-sekolah di kabupaten mereka sendiri untuk melihat apakah mereka dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat

meningkatkan hasil pembelajaran murid dengan lebih baik. Secara keseluruhan, tim mengunjungi 10 sekolah, terbagi rata antara yang sekolah “berkinerja baik” dan “berkinerja buruk”.<sup>2</sup> Tim mencoba menelusuri tiga aspek kinerja: (i) belajar dan mengajar, (ii) peran komite sekolah, dan (iii) beban administrasi pelaksanaan Bantuan Operasional Sekolah atau BOS.<sup>3</sup>

**Catatan operasional ini berfokus pada satu topik yang paling “eksploratif”, yaitu belajar dan mengajar.** Untuk memahami bagaimana perbedaan proses belajar dan mengajar di satu sekolah dan sekolah lainnya, tim hanya mengajukan dua pertanyaan kepada guru dan kepala sekolah di sekolah-sekolah yang mereka kunjungi, yaitu:

- Faktor apa yang mendukung Anda/ guru sekolah Anda dalam mengajar murid dengan baik?
- Hambatan apa yang Anda hadapi dalam mengajar/ mendukung guru untuk bekerja dengan baik?

Tanggapan atas pertanyaan-pertanyaan ini tidak hanya menunjukkan bahwa ada praktik-praktik yang baik yang diterapkan di beberapa sekolah dasar di Kabupaten Belu. Mereka juga membantu tim untuk mengartikulasikan secara lebih baik perbedaan antara sekolah yang semakin berhasil dan kurang berhasil dalam meningkatkan pembelajaran murid.

<sup>1</sup> Lihat “*Keeping it Simple: Supporting Government to Use Evidence to Solve Problems*”, Catatan Operasional 1 dalam rangkaian Catatan Operasional ini.

<sup>2</sup> Terutama didasarkan pada rata-rata skor ujian sekolah. Untuk enam sekolah terakhir (setelah instrumen diuji), tim juga mulai mempertimbangkan lokasi/ akses, pengelolaan sekolah (berdasarkan masukan dari pengawas sekolah yang aktif) dan populasi murid (terutama para pengungsi internal). Sementara berbagai faktor yang berbeda tidak perlu dibagi secara merata menjadi dua kelompok, gagasannya adalah untuk lebih memahami faktor-faktor tambahan yang terkait dengan kinerja sekolah.

<sup>3</sup> Lihat “*Digging Deeper: Iterating Understanding of a Problem*” pada Catatan Operasional 2 dalam rangkaian Catatan Operasional ini untuk detail lebih lanjut tentang proses ini.

## Deviasi Positif Memberi Inspirasi Tentang Upaya Apa yang Mungkin Berhasil

---

Tim di Kabupaten Belu tidak hanya berhasil mengidentifikasi masalah dalam proses implementasi, namun mereka juga bangga melihat adanya contoh implementasi yang berhasil mereka lakukan.<sup>4</sup> Kunjungan terbuka dari staf kabupaten bukan merupakan hal yang biasa di Indonesia, di mana ‘pemantauan’ seringkali hanya difokuskan untuk memastikan kepatuhan dan mengomunikasikan pedoman daripada untuk memahami situasi di lapangan secara lebih baik. Ketiga anggota tim MELAYANI yang melakukan kunjungan sekolah terkesan dengan pendekatan mendengarkan kepala sekolah dan guru, kemudian memberikan kesempatan pada mereka untuk menjelaskan pendapat mereka tentang apa yang sudah berjalan dengan baik. Temuan kunci tim di antaranya adalah:

*Kepala sekolah memainkan peran penting dalam memotivasi guru dan mendorong mereka untuk terus belajar dan menyelesaikan masalah.* Untuk mendukung guru di kelas, penting bagi kepala sekolah untuk:

- **Melakukan pengawasan rutin.** Ini berarti bahwa kepala sekolah datang mengunjungi kelas untuk mengamati guru menyampaikan pelajaran dan berinteraksi dengan murid. Ini juga berarti memberikan umpan balik pada bidang-bidang yang memerlukan perbaikan

dan memberikan dukungan bagi guru dalam mengembangkan rencana perbaikan. Di sekolah-sekolah yang berkinerja buruk, kepala sekolah tidak melakukan pengawasan atau melakukan pengawasan dari luar kelas (hanya melakukan pengawasan berdasarkan dokumen kerja guru). Terkait hal ini, kepala sekolah mengindikasikan bahwa mereka tidak ingin menciptakan ketegangan dengan memberikan kritik pada guru atau mereka merasa tidak nyaman untuk memberikan umpan balik.<sup>5</sup>

- **Mengadakan pertemuan rutin yang berfokus pada isu-isu kelas.** Guru mendapat manfaat dari kesempatan diskusi bersama guru lain dan kepala sekolah mereka tentang tantangan yang mereka hadapi di kelas. Di sekolah-sekolah yang berkinerja buruk, pertemuan tidak pernah terjadi sama sekali ataupun jika dilakukan hanya berfokus secara eksklusif pada isu-isu administrasi. Kondisi ini membuat para guru merasa bahwa mereka tidak memiliki dukungan terkait tantangan yang mereka hadapi di kelas.
- **Mendukung kelompok kerja dan pembelajaran internal.** Semua sekolah, secara teori, memiliki “Kelompok Kerja Guru Mini” (KKG Mini) yang merupakan wadah bagi guru untuk saling belajar dari satu sama lain. Di mana KKG Mini ini berfungsi dengan baik, seorang guru senior atau yang baru menerima pelatihan<sup>6</sup> akan membagikan pengetahuan mereka tentang topik-topik tertentu. Dana terbatas untuk kegiatan ini

---

<sup>4</sup> Mengenai deviasi positif lainnya, lihat Pascale, Richard, Jerry Sternin and Monique Sternin. 2010. *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems*, Brighton Mass: Harvard Business Review Press

<sup>5</sup> Kepala sekolah sering dipromosikan dari jajaran guru senior. Beberapa dari mereka menyampaikan ketidaknyamanan dalam memberikan umpan balik kepada sesama pengajar yang telah bekerja dengan mereka selama bertahun-tahun.

<sup>6</sup> Karena keterbatasan dana, seringkali hanya sedikit guru dari suatu sekolah yang dapat mengikuti pelatihan tentang topik-topik tertentu. Pada saat catatan ini dibuat, pemerintah tengah meluncurkan kurikulum baru dan banyak guru yang membutuhkan dukungan tambahan untuk memahaminya.

disediakan oleh Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Di sekolah-sekolah luar biasa, kepala sekolah melakukan identifikasi kebutuhan dan menyewa pelatih eksternal setahun sekali.

- **Melibatkan komite sekolah dalam diskusi terkait anggaran dan relasi dengan orang tua murid.** Transparansi anggaran penting bagi guru dan orang tua murid. Ketersediaan buku dan materi belajar yang tepat waktu sangat penting bagi para guru, yang semakin putus asa jika mereka tidak mendapatkannya dan tidak mengetahui apakah buku dan materi yang mereka butuhkan telah dipesan oleh kepala sekolah.

*Tim mencatat bahwa guru juga dapat aktif saling membantu satu sama lain, bahkan di seluruh sekolah, akan tetapi motivasi mereka untuk melakukannya seringkali sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekolah mereka.* Pada saat catatan operasional ini dibuat, guru tengah kebingungan tentang kurikulum baru yang membutuhkan pendekatan terhadap proses belajar dan mengajar, serta perencanaan pelajaran dan persyaratan pelaporan yang baru dan berbeda dari sebelumnya.

*Meskipun sudah ada contoh inovasi dan praktik baik yang dilakukan oleh kepala sekolah dan guru, tidak demikian halnya dengan pengawas sekolah.<sup>7</sup>* Di sebagian besar lokasi kunjungan, tidak ada kunjungan dari pengawas sekolah dalam beberapa waktu belakangan (dalam beberapa kasus tidak ada kunjungan selama bertahun-tahun) dan pada saat mereka melakukan kunjungan, seringkali mereka

hanya menandatangani buku tamu namun tidak berinteraksi dengan guru dalam bentuk apapun. Sebagian besar tim MELAYANI terdiri dari pengawas sekolah. Temuan terakhir ini menggugah tim untuk melakukan refleksi tentang kehadiran dan kinerja pengawas sekolah.

*Perubahan positif terjadi meskipun, dan bukan disebabkan karena, sistem dukungan kabupaten untuk pengelolaan pendidikan yang belum mumpuni.* “Sekumpulan keunggulan” yang ditemukan pada saat kunjungan lapangan memberikan contoh yang sangat baik tentang interaksi positif antara kepala sekolah, guru, dan komite sekolah. Temuan ini konsisten dengan temuan lain yang menunjukkan bahwa melibatkan semua aktor di tingkat sekolah, atau “perubahan sekolah secara menyeluruh” merupakan cara paling efektif dalam mendukung inovasi dan pembelajaran. Namun, praktik-praktik ini umumnya dilaksanakan secara individual, terlepas dari dukungan atau motivasi dari sistem pendidikan yang lebih luas.

Penemuan atas deviasi positif ini menata ulang tantangan yang dihadapi tim. Dengan adanya beberapa contoh praktik yang baik yang telah disebutkan di atas, “solusi” yang dicari oleh tim berubah dari apa yang harus dilakukan untuk membantu guru di kelas menjadi bagaimana mensistematisasikan keberhasilan dengan berbagi dan memperbaiki praktik yang sudah berhasil dilakukan di Belu. Berfokus pada hal-hal positif membantu tim MELAYANI merasa berdaya dan termotivasi, sambil juga melihat hal-hal negatif yang menunjukkan kepada mereka di mana mereka perlu berfokus.

---

<sup>7</sup> Pengawas sekolah dipekerjakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten untuk memberikan dukungan teknis dan melakukan pengawasan atas sekelompok sekolah. Secara teori, mereka dapat membawa keahlian yang mumpuni bagi kepala sekolah dan guru, memberikan pendampingan melalui kunjungan sekolah, dan memfasilitasi diskusi lintas sekolah.

## Menggunakan Mekanisme Penyediaan Layanan yang Ada untuk Mendorong Perubahan yang Berdampak

Kondisi dimana terdapat kelompok kerja kepala sekolah dan guru namun tidak berfungsi, memberikan peluang potensial untuk menerapkan pendekatan yang lebih sistematis guna mendukung interaksi positif dalam lingkup sekolah. Tim MELAYANI Kabupaten Belu terdiri dari sekelompok kecil pengawas sekolah yang tertarik pada perubahan. Mereka menyadari bahwa mereka dapat menggunakan banyak kegiatan rutin mereka untuk mendukung kepala sekolah dan guru dalam meningkatkan interaksi di tingkat sekolah. Mereka mempertimbangkan tiga forum yang ada, yaitu:

1. Kelompok Kerja Guru (KKG), diadakan di sekelompok sekolah
2. Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S), diadakan di kelompok sekolah yang sama, dan
3. Kelompok Kerja Guru Mini (KKG mini) yang diadakan di masing-masing sekolah.

Forum-forum ini seharusnya didukung oleh pengawas sekolah namun seringkali tidak demikian pelaksanaannya karena berbagai alasan: masalah pendanaan, pengawas sekolah tidak muncul, guru/ kepala sekolah tidak bergabung karena mereka tidak merasakan manfaat dari kegiatan ini, dan/atau pertemuan-pertemuan dilakukan hanya untuk menyusun materi ujian tahunan.

Salah satu anggota tim MELAYANI di Belu, Ibu Agus, adalah seorang pengawas sekolah. Dia

memutuskan bahwa ia dapat menggunakan sekolah dan kelompok kerjanya sebagai percontohan untuk lebih memahami bagaimana cara menjadikan kelompok-kelompok kerja ini lebih efektif. Mengacu pada berbagai diskusi dengan para guru dalam kunjungan sekolah yang dilakukan oleh tim MELAYANI, Ibu Agus mulai berfokus pada topik-topik yang diidentifikasi sendiri oleh kepala sekolah dan guru dalam kunjungan-kunjungan tersebut. Dia juga menyisihkan waktu bagi setiap kelompok kerja untuk merefleksikan pengalamannya dengan pendamping dan anggota tim MELAYANI di Kabupaten Belu. Diskusi eksplisit ini membantu mengidentifikasi bagaimana kelompok-kelompok kerja itu sendiri dapat memberikan dampak terbesar bagi guru dan kepala sekolah.

Percontohan tersebut mengungkapkan tiga karakteristik penting untuk membangun kelompok kerja yang efektif:

1. Aspek yang paling kritis adalah **kepemilikan dan relevansi topik yang dibahas** oleh peserta kelompok kerja. Ibu Agus tidak menggunakan agenda yang direncanakan oleh Dinas Pendidikan, namun memfokuskan kelompok kerjanya pada kebutuhan yang diidentifikasi oleh guru dan kepala sekolah pada saat mereka melakukan kunjungan lapangan.
2. Sejalan dengan temuan tentang pentingnya dukungan kepala sekolah bagi guru, Ibu Agus menyadari bahwa konten **konten kelompok kerja guru dan kelompok kerja kepala sekolah perlu dihubungkan satu sama lain**. Misalnya, dalam kunjungan sekolah, para guru telah menyampaikan tantangan yang mereka hadapi dalam memahami pendekatan perencanaan pembelajaran yang diatur dalam kurikulum

baru. Ibu Agus bekerja untuk memastikan kepala sekolah memahami pendekatan tersebut dan kemudian membantu mereka berbicara bersama tentang bagaimana cara mendukung perencanaan pelajaran oleh staf sekolah.

**3. Persiapan adalah kunci efektivitas kelompok.** Pertemuan kelompok kerja membutuhkan perencanaan dan pengelolaan yang lebih besar dari yang ia perkirakan sebelumnya: topik harus terfokus dengan baik untuk memungkinkan diskusi yang bermanfaat, pembicara eksternal perlu diberi pengarahan yang baik tentang topik-topik yang dibahas (dan perlu diatur bilamana mereka keluar jalur), dan waktu yang perlu dijadwalkan agar para kepala sekolah dapat bersama-sama memutuskan bagaimana mereka akan menerapkan pelajaran yang didapat kepada sekolah dan staf mereka.

Memahami refleksi Ibu Agus dengan cara yang dapat dikomunikasikan kepada pengawas sekolah lainnya sangat penting jika mereka juga ingin menerapkan pendekatan kelompok kerja yang lebih baik.

## Memperluas Ruang Otoritas yang Mendukung Perubahan

Metodologi PDIA menekankan pentingnya lingkungan yang memberikan kewenangan untuk mendukung perubahan — menggarisbawahi pengumpulan dukungan dari para pemangku kepentingan di dalam suatu organisasi. Membangun sebuah lingkungan yang mendukung bisa lebih sulit dari yang diperkirakan, walaupun hanya dalam lingkup satu unit kerja.

Meskipun Ibu Agus sudah bekerja keras untuk mendukung perubahan dalam kelompok kerjanya, ia dan anggota tim MELAYANI lainnya menyadari bahwa kemampuan mereka untuk melakukan perubahan yang lebih besar dibatasi oleh posisi mereka sebagai pengawas sekolah. Pengawas sekolah adalah staf Dinas Pendidikan, akan tetapi mereka melapor kepada Kepala Dinas dan tidak duduk di unit kerja manapun dalam Dinas. Pengawas umumnya tidak mengembangkan materi mereka sendiri, jadi tanpa dukungan dari unit kerja yang merencanakan kelompok kerja, sulit bagi mereka untuk mengembangkan pendekatan yang baik secara mandiri. Walaupun pengawas umumnya adalah staf senior (banyak pengawas merupakan mantan kepala sekolah), tidak semua staf di Dinas Pendidikan berpendapat bahwa mereka bekerja secara efektif. Dalam praktiknya, anggaran untuk pengawas sekolah di Kabupaten Belu telah dikurangi pada tahun anggaran terakhir karena alasan tersebut.

Tim MELAYANI Kabupaten Belu perlu meyakinkan staf kunci di Dinas Pendidikan bahwa pendekatan yang diujicobakan oleh Ibu Agus bermanfaat dan perlu dikembangkan. Tim telah berjuang untuk sepenuhnya melibatkan staf kunci di Dinas Pendidikan, seperti misalnya Kepala Bidang Sekolah Dasar atau Sekolah Menengah beserta staf mereka. Meskipun Kepala Dinas Pendidikan secara nominal mendukung tim MELAYANI dan menyediakan platform untuk membahas temuan-temuan mereka, namun tingkat dukungannya untuk perubahan aktual tidak terlalu jelas.

Di tengah upaya tim MELAYANI membangun kesadaran yang lebih tentang hasil penelusuran mereka, peluang yang tak terduga pun terbuka

untuk mengumpulkan lebih banyak dukungan terhadap gagasan-gagasan mereka melalui cara yang menonjol secara politis. Walaupun tidak terlibat dengan tugas dan pekerjaan tim MELAYANI, namun dengan fokus perhatian secara konsisten pada pendidikan, Bupati<sup>8</sup> Belu mengubah proses perekrutan kepala sekolah dari proses penunjukan menjadi proses seleksi kompetitif. Secara paralel, sebagai bagian dari strategi yang lebih luas dalam melibatkan Dinas Pendidikan, tim MELAYANI secara kontinu berbagi hasil kerja dan analisis dengan mereka. Bidang Sekolah Dasar Dinas Pendidikan Belu, yang melaksanakan proses rekrutmen, menggunakan temuan-temuan tim MELAYANI tentang pentingnya peran kepala sekolah dalam memperkuat argumen mereka untuk meningkatkan pelatihan yang diberikan kepada kepala sekolah baru. Mereka juga ingin memasukkan elemen “kepemimpinan” dalam pelatihan kepala sekolah, sebuah gagasan yang mendapat dukungan secara politis namun masih membutuhkan pengembangan lebih lanjut untuk dapat dilaksanakan.

Menerjemahkan konsep kepemimpinan kepala sekolah ke dalam perilaku praktis dan konkret menjadi pintu masuk dalam menghubungkan pekerjaan tim MELAYANI dengan diskusi-diskusi yang lebih luas dalam lingkup Dinas Pendidikan, yang menanggapi arahan politis dari pimpinan tertinggi. Ibu Agus merencanakan sebuah kelompok kerja kepala sekolah untuk membahas elemen-elemen kunci kepemimpinan, termasuk pengawasan dan pemberian umpan balik yang membangun kepada para guru. Dia mengundang Ibu Oi, yang sedang mempersiapkan pelatihan kepala sekolah, untuk datang ke kelompok kerja. Ibu Oi juga bertanggung jawab atas perencanaan

kelompok kerja untuk guru sekolah dasar. Ibu Oi terkesan dengan perubahan positif yang ia lihat dalam kelompok kerja kepala sekolah Ibu Agus. Ibu Oi pun menyampaikan perubahan tersebut kepada pimpinannya, yaitu Kepala Bidang Sekolah Dasar, yang kemudian membuka peluang lebih lanjut untuk mendiskusikan gagasan-gagasan tentang perubahan dari tim MELAYANI.

Tidak mudah untuk menentukan tindakan tunggal mana yang telah mendorong terjadinya perubahan. Namun setidaknya ada tiga praktik yang berkontribusi pada perubahan signifikan dalam hubungan antara tim MELAYANI Kabupaten Belu dan Bidang sekolah dasar Dinas Pendidikan, yaitu: (i) berbagi informasi secara kontinu tentang hasil kerja tim MELAYANI dengan staf di berbagai unit kerja Dinas Pendidikan, (ii) dukungan tim MELAYANI terhadap upaya perubahan yang ada (pelatihan kepala sekolah); dan (iii) menunjukkan keberhasilan melalui kegiatan percontohan. Sepanjang pelaksanaannya, tim MELAYANI terus konsisten dalam menegaskan fokus mereka pada peningkatan kualitas pendidikan di Belu dan ini berarti bahwa mereka mulai “dikenal” karena sesuatu yang mereka lakukan.

## Memulai Melalui Iterasi Praktis

Diskusi awal antara tim MELAYANI dan Bidang sekolah dasar Dinas Pendidikan tentang kepemimpinan kepala sekolah berkembang menjadi diskusi tentang berbagai isu yang lebih luas. Keterlibatan lebih lanjut dari berbagai staf Dinas Pendidikan ini telah memberdayakan dan memperkuat proses perubahan MELAYANI. Melihat keberhasilan dari percontohan Ibu Agus, Ibu Oi meminta bantuannya dalam perencanaan

<sup>8</sup> Bupati terpilih

kelompok kerja guru sekolah dasar dan kepala sekolah. Sebagai hasilnya, Ibu Agus dan pendamping Program MELAYANI duduk bersama Ibu Oi untuk memastikan bahwa kelompok kerja dapat direncanakan secara memadai untuk pelaksanaan di sepanjang sisa tahun yang tengah berjalan. Untuk pertama kalinya, Kepala Bidang Sekolah Dasar juga bergabung dalam diskusi dan lebih aktif dalam mempertimbangkan bagaimana agar pendekatan ini dapat diterapkan dan berhasil di tempat lain. Sayangnya, diskusi ini juga mengungkapkan bahwa kelompok kerja kepala sekolah berada di bawah pengawasan Bagian Ketenagaan Dinas Pendidikan, sementara kelompok kerja guru sekolah dasar di bawah Bidang Sekolah Dasar. Menghubungkan keduanya akan lebih sulit dari yang diperkirakan.

Sebagai permulaan, Ibu Agus, Ibu Oi, dan pendamping Program MELAYANI beralih ke perencanaan kelompok kerja guru sekolah dasar sehingga mereka dapat membawa proposal ke bagian lain yang menyusun perencanaan kelompok kerja kepala sekolah. Proses normal untuk merencanakan pertemuan kelompok kerja adalah mengatur frekuensi (dalam hal ini setiap bulan) beserta topik untuk semua pertemuan pada awal tahun. Berdasarkan pengalamannya sejauh ini, Ibu Agus mengetahui beberapa topik yang masih ingin dibahas oleh para guru dan kepala sekolah dan karenanya ia dapat menyusun rencana untuk beberapa bulan ke depan. Namun, ia mengusulkan bahwa setelah topik-topik tersebut dibahas, ia harus berbicara kembali dengan para guru atau menggunakan hasil evaluasi pertemuan untuk menentukan topik baru. Ibu Oi menyetujui pendekatan ini. Hal ini merupakan perubahan sederhana namun penting, di mana kepemilikan forum kelompok kerja lebih banyak diserahkan kepada para guru yang terlibat, memberikan kesempatan bagi peserta kelompok kerja untuk membuat konten

diskusi menjadi lebih relevan dengan tantangan yang mereka hadapi sehari-hari.

Terakhir, Ibu Agus dan Ibu Oi menghubungi Kepala Bidang Sekolah Dasar untuk mempertimbangkan pendanaan. Terdapat dua sumber yang dapat mendanai kelompok kerja kepala sekolah dan kelompok kerja guru: satu dari dana operasional (nasional) untuk sekolah (Bantuan Operasional Sekolah) yang direncanakan dan dikelola sendiri oleh sekolah, dan satu lagi dari anggaran pemerintah daerah. Pendanaan dari kedua sumber tersebut biasanya dikeluarkan setelah awal tahun anggaran, meskipun pencairan pendanaan pemerintah daerah cenderung lebih tertunda daripada pendanaan nasional. Namun demikian, sekolah seringkali menggunakan dana yang seharusnya dialokasikan untuk pertemuan kelompok kerja ini untuk hal-hal lain. Walaupun selama ini Bidang Sekolah Dasar mengetahui tentang pengalihan sumber daya tersebut, ia tidak mengkhawatirkan hal itu karena selama ini ia tidak merasakan manfaat dari pertemuan kelompok kerja yang ada. Namun dengan “bukti” yang diberikan oleh Ibu Agus bahwa kelompok kerja dapat digunakan secara lebih efektif, Kepala Bidang Sekolah Dasar pun dengan senang hati mendukung dan mengingatkan sekolah bahwa mereka dapat (dan harus) menggunakan anggaran yang ada untuk mendukung pelaksanaan pertemuan kelompok kerja.

## Meningkatkan Kualitas Proses Tahap Akhir — Bergerak untuk Perubahan Pendekatan yang Tidak Berfungsi

---

Meningkatkan penyediaan layanan dasar seperti kesehatan dan pendidikan yang disediakan melalui ribuan titik layanan terdesentralisasi

merupakan hal yang penuh tantangan. Tingkat volume transaksi yang tinggi (lebih dari satu juta guru, mengajarkan pelajaran yang berbeda setiap hari), tingkat diskresi yang tinggi yang terlibat dalam fungsi pengajaran, ditambah dengan tingkat pengawasan yang rendah membuat implementasi menjadi sangat sulit untuk ditingkatkan. Bahkan dengan kurikulum yang baik, buku sekolah yang memadai, dan infrastruktur yang terpelihara dengan baik, menciptakan lingkungan belajar yang efektif di kelas sangat tergantung pada bagaimana guru didukung dan diawasi. Lebih jauh lagi, kualitas proses yang bertujuan mendukung dan mengawasi guru sangat penting dalam mengupayakan peningkatan semacam ini. Proses yang dianggap sesuai formasi akan tetapi tidak menjalankan fungsinya dengan baik tidak akan merangsang perubahan yang diinginkan.

Hasil kerja tim MELAYANI di Belu mengungkapkan bahwa ada dua jenis proses pada ‘tahap akhir’ dari kabupaten ke tingkat sekolah. Pertama, banyak pengembangan kapasitas penyediaan layanan dilakukan melalui lokakarya dan pertemuan. Efektivitasnya menjadi sangat bervariasi namun juga merupakan faktor penting dalam mendukung perubahan yang efektif. Pengembangan kapasitas para guru dan kepala sekolah melalui berbagai kelompok kerja adalah media utama untuk mendorong peningkatan kualitas pengajaran — meskipun tetap ada risiko tinggi bahwa hal ini dapat menjadi tidak efektif dalam mencapai tujuan jika tidak dirancang atau dilaksanakan dengan baik. Proses kunci kedua untuk mendorong kualitas pengajaran adalah interaksi antara pengawas sekolah dan guru selama inspeksi sekolah. Oleh karena itu, tantangan peningkatan layanan berkisar

pada dua tantangan, yaitu: (i) bagaimana melaksanakan lokakarya yang berkualitas, dan (ii) bagaimana mencapai suatu tingkat konsistensi atas implementasi oleh para pengawas sekolah yang memiliki tingkat motivasi dan filosofi pendidikan yang sangat berbeda.

Meskipun Ibu Agus memikirkan dengan seksama tentang konten pertemuan kelompok kerja, ia juga perlu meluangkan lebih banyak waktu untuk memikirkan secara detail tentang bagaimana pertemuan-pertemuan tersebut akan dilaksanakan. Sebagai contoh, kelompok kerja kepemimpinan, meskipun diterima dengan baik oleh Dinas Pendidikan, hal ini kemudian terbukti sedikit bermasalah dalam implementasinya. Meskipun Ibu Agus dan pendamping Program MELAYANI merasa bahwa mereka telah memberikan penjelasan yang cukup tentang konsep “kepemimpinan,” narasumber yang mereka libatkan (kepala sekolah) menyampaikan ceramah selama dua jam mengenai tipe dan prinsip kepemimpinan yang sangat umum (termasuk diskusi Machiavelli) ketimbang informasi praktis yang dapat membantu kepala sekolah dalam pengelolaan sekolahnya sehari-hari. Karena narasumber terkait adalah individu yang sangat dihormati, tidak ada yang bersedia untuk memintanya untuk memberikan pemaparan yang lebih konkret atau untuk mempersingkat presentasinya. Namun demikian, ceramah tersebut kemudian diikuti dengan diskusi yang bermanfaat antar kepala sekolah tentang tantangan nyata yang mereka hadapi di sekolah masing-masing.

Dalam diskusi tanya jawab antara Ibu Agus, pendamping Melayani Kabupaten Belu dan

mentor Bank Dunia,<sup>9</sup> ada kesepakatan bahwa pelibatan para “ahli” perlu diperhatikan secara lebih hati-hati: para ahli harus diberi pengarahan sebelumnya dan diminta berhenti jika mereka berbicara terlalu jauh dari topik. Topik untuk kelompok kerja juga harus cukup ringkas untuk memungkinkan diskusi yang terfokus. Selain itu, agenda kelompok kerja perlu menyediakan lebih banyak waktu bagi para kepala sekolah untuk berbicara satu sama lain dan mengajukan pertanyaan kepada narasumber (bila tersedia). Refleksi tentang apa yang berhasil dan tidak berhasil dalam kegiatan tersebut memungkinkan Ibu Agus dan pelatih untuk berpikir lebih hati-hati tentang bagaimana mengatur pertemuan selanjutnya. Ke depan, refleksi-refleksi ini akan penting untuk dikomunikasikan kepada pengawas sekolah lainnya jika mereka juga ingin menerapkan pendekatan kelompok kerja yang lebih baik. Mungkin perubahan yang paling penting untuk berkomunikasi adalah pentingnya mengadopsi sikap refleksi kritis dan peningkatan yang berkelanjutan tentang bagaimana inovasi, prakarsa, dan program sebaiknya disampaikan. delivered.

## Membangun Sebuah Siklus Iterasi dan Inovasi yang Baik

Keberhasilan kecil menjadi dasar untuk perubahan yang lebih ambisius. Keterlibatan staf Dinas Pendidikan Belu dalam tim MELAYANI membuah momentum dan kesadaran yang lebih besar akan peluang untuk inovasi dan perubahan. Bidang Sekolah

Dasar mulai mengembangkan visi yang lebih jelas tentang apa yang ingin mereka capai. Mengemukakan contoh-contoh jenis perubahan yang dapat dilakukan oleh Bidang Sekolah Dasar memungkinkan mereka untuk lebih mudah melihat peluang yang ada dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Ini berkisar dari perubahan kecil, seperti meminta sekolah-sekolah tertentu untuk berbagi praktik yang baik pada pertemuan rutin seluruh sekolah hingga memikirkan kembali pendekatan terkait pelatihan rutin. Pendamping Program MELAYANI telah mengamati sebuah perbedaan besar, mencatat perubahan “sekarang saya tidak lagi memanggil mereka [tim MELAYANI], sebaliknya mereka memanggil saya dengan berbagai gagasan”. Beberapa pendekatan kunci menunjukkan peningkatan efektivitas mereka dalam merangsang perubahan positif.

### Fokus pada sekolah berkinerja buruk

Serangkaian perubahan yang perlu digarisbawahi adalah pergeseran fokus ke sekolah yang berkinerja lebih rendah, yang dipilih berdasarkan kesadaran yang lebih tinggi akan kebutuhan guru dan sumber daya yang tersedia secara lokal. Bidang Sekolah Dasar telah memutuskan untuk berfokus pada 50 sekolah terbawah. Mereka menggunakan skor tes untuk melihat dengan lebih hati-hati apa yang dimaksud dengan ‘kinerja buruk’, dengan fokus pada sekolah-sekolah dengan skor rendah di antara semua sekolah, alih-alih gabungan antara kelompok tinggi dan rendah. Dalam pertemuan awal dengan sekolah yang dipilih, mereka mengundang beberapa

<sup>9</sup> Para pelatih Program MELAYANI telah diberikan pelatihan tentang pendekatan MELAYANI/ PDIA. Mereka tinggal di lokasi program dukungan masing-masing dan memberikan fasilitasi dan bantuan sehari-hari kepada tim MELAYANI yang dipimpin oleh tim pemerintah kabupaten untuk mengatasi masalah yang mereka pilih. Para pelatih tersebut didukung oleh para mentor (staf dan konsultan senior Bank Dunia) dengan pengetahuan yang lebih mendalam tentang PDIA, yang menyediakan bantuan selama proses berlangsung, memberikan panduan analisis, pemecahan masalah dan dukungan dalam pelaksanaan proses.

sekolah yang berkinerja lebih baik untuk berbagi praktik yang baik dengan rekan-rekan mereka yang berkinerja lebih rendah.

Berfokus pada kinerja yang buruk ditambah dengan mendengarkan pandangan para staf frontline memunculkan inisiatif lain. Walaupun diskusi awal berfokus pada persiapan ujian, mereka juga bertanya kepada para guru seperti apakah pendekatan pelatihan yang lebih baik menurut mereka. Menanggapi apa yang dikatakan para guru, Bidang Sekolah Dasar telah memperpanjang waktu pelatihan bagi para guru kelas 1, 3 dan 6. Untuk mengimplementasikan keputusan perpanjangan durasi pelatihan ini, mereka berencana untuk menggunakan guru ahli yang telah menerima beberapa rangkaian pelatihan untuk membantu.

### **Fokus pada bagaimana guru mengajar, bukan hanya pada apa yang diajarkan**

Semakin erat nya kerja sama tim MELAYANI dengan Dinas Pendidikan, memungkinkan mereka untuk mengajukan pertanyaan yang lebih sulit tentang pendorong kualitas pendidikan di Belu. Dengan adanya peningkatan fokus pada pelatihan, mentor Program MELAYANI dapat meninjau kembali pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam diskusi awal tentang bagaimana pendekatan Dinas Pendidikan terhadap cara mengajar (pendekatan untuk meningkatkan melek huruf dan berhitung) daripada terhadap apa yang diajarkan (kurikulum). Bidang Sekolah Dasar Dinas Pendidikan tertarik pada pertanyaan ini. Ia mengonfirmasi bahwa dukungan untuk guru saat ini terutama berfokus pada konten kurikulum. Ia juga mengatakan bahwa ia kurang yakin mengenai siapa yang bertanggung jawab untuk menanggapi isu “bagaimana” cara

mengajar dan mengira bahwa hal itu mungkin termasuk dalam pelatihan sertifikasi yang dikelola oleh Bidang Ketenagaan.

Diskusi dengan pengawas sekolah dan kepala sekolah terpilih<sup>10</sup> menunjukkan bahwa pengawas sekolah dasar dapat mengambil materi dari program pengembangan lain yang berfokus pada bekerja dengan guru tentang cara mengajar melek huruf dan berhitung. Diskusi ini mendukung tim untuk lebih sadar akan kebutuhan untuk meletakkan fokus pada kelas-kelas tingkat awal dan bekerja untuk memastikan anak-anak memiliki dasar melek huruf dan berhitung daripada hanya berfokus pada persiapan ujian dan hasil tes cepat di kelas enam, yang merupakan pendekatan yang diterapkan selama ini. Kemudian Bidang Sekolah Dasar pun segera mengusulkan untuk menggunakan pelatihan yang ada sebagai wadah untuk mulai membicarakan tentang cara mengajar dan mulai berpikir tentang bagaimana cara yang paling tepat dalam menysar guru kelas tingkat awal.

### **Melembagakan budaya perbaikan berkelanjutan**

Meskipun beberapa respons perubahan sudah diterapkan, perlu diingat bahwa tidak semuanya dapat berhasil dengan baik. Di dalam Dinas Pendidikan Belu, ada ketegangan antara Bidang Sekolah Dasar yang mendukung inovasi dan perubahan dan Bidang Ketenagaan yang tidak terlibat di dalamnya. Pengawasan para pengawas sekolah (yang secara resmi melapor kepada Kepala Dinas Pendidikan) masih lemah dan sarat politik. Namun demikian, studi kasus Belu menunjukkan apa yang mungkin dicapai walaupun hanya diupayakan oleh satu bagian dari Dinas, jika mereka benar-benar terlibat dan kreatif. Misalnya, meskipun

---

<sup>10</sup> Anggota tim MELAYANI dan kelompok kerja kepala sekolah percontohan Ibu Agus.

Bidang Sekolah Dasar tidak memiliki kekuatan untuk mengawasi langsung pengawas sekolah, mereka bertanggung jawab atas implementasi kelompok kerja guru yang harus didukung oleh pengawas sekolah. Mengikuti perubahan pada praktik pemegang tanggung jawab kelompok kerja guru, pengawas sekolah kini diwajibkan untuk menandatangani daftar hadir dan mengisi format pelaporan pada masing-masing diskusi kelompok kerja. Meskipun tidak ada sanksi langsung bagi tim yang mempromosikan perubahan, bukti kehadiran di kelompok kerja tetap merupakan langkah pertama yang penting menuju akuntabilitas.

## Pelajaran apa yang Dapat Diambil?

**Peninjauan praktik sekolah yang baik dan buruk penting bagi tim, karena secara bersamaan dapat menunjukkan apa yang mungkin diupayakan sekaligus menyoroti kesenjangan yang masih terjadi di Belu.** Cara pendekatan tim memahami masalah “membangun” suatu peninjauan atas deviasi positif dan dengan demikian menunjukkan solusi yang potensial. Melihat contoh-contoh positif memotivasi tim untuk berpikir tentang bagaimana mereka dapat berkontribusi, memudahkan mereka untuk mendiskusikan solusi dengan pihak lain, dan membantu mereka untuk menentukan visi yang ingin mereka capai.

**Pendekatan iteratif dapat membantu pemerintah daerah meningkatkan sistem yang ada.** Laporan *2018 World Development Report: Learning to Realize Education's Promise*,<sup>11</sup> menyarankan pendekatan adaptif yang mendorong inovasi dan kecekan dalam mengembangkan solusi lokal atas masalah lokal dalam pendidikan. Pengalaman di Belu

menunjukkan beberapa manfaat kunci dari pendekatan ini:

- **Iterasi memungkinkan pemerintah untuk mulai bekerja dengan apa yang mereka miliki, daripada “memulai dari awal.”** Ada kecenderungan untuk beralih ke pendekatan program yang baru ketika sesuatu dengan jelas ditemukan tidak berfungsi. Namun, dengan mengambil waktu sejenak untuk menentukan secara spesifik apa yang sedang dan tidak bekerja dalam pendekatan yang ada, terungkap beberapa peluang untuk mengupayakan peningkatan secara bertahap yang mungkin dapat menghasilkan dampak yang substantial.
- **Iterasi seringkali hemat biaya, karena banyak tantangan terkait dengan insentif yang buruk atau implementasi yang lemah.** Dalam studi kasus ini, pada awalnya kelompok kerja tidak dipandang relevan bagi guru dan kepala sekolah karena kontennya difokuskan pada apa yang penting bagi administrator tingkat kabupaten (menyusun materi ujian) daripada apa yang penting bagi guru dan kepala sekolah (meningkatkan pembelajaran di kelas dan pengawasan guru). Mengklarifikasi tujuan kelompok kerja dan mengarahkan mereka kembali kepada hasil pembelajaran sudah merupakan suatu kemajuan.
- **Dibandingkan dengan pendekatan ‘big bang’, pendekatan bertahap terhadap perubahan menyediakan waktu untuk membangun momentum dan dukungan, yang pada gilirannya dapat memperluas peluang untuk perubahan itu sendiri dan memungkinkan kelompok untuk masuk ke masalah yang lebih sulit.** Pengupayaan

<sup>11</sup> World Bank. 2018. World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise. Washington DC: World Bank.

dukungan dari Bidang Sekolah Dasar di Dinas Pendidikan Belu membuahakan pendekatan perubahan yang jauh lebih dinamis karena staf dari Dinas Pendidikan itu sendiri kemudian dapat melihat berbagai peluang di seluruh portofolio mereka. Lebih jauh lagi, hal itu menjadikan mereka lebih reseptif untuk berdiskusi tentang tantangan-tantangan lain yang mungkin dapat mereka atasi.

**Perbaikan sistem tidak selalu membutuhkan perubahan pada rencana dan anggaran.** Dalam hal ini, dana tersedia untuk membiayai kelompok kerja, akan tetapi tidak dipergunakan untuk tujuan itu. Ada risiko bahwa pejabat pemerintah daerah hanya memikirkan perubahan pada program mereka ketika mereka (sangat sibuk!) berada dalam kepentingan penyusunan rencana dan anggaran tahunan. Kasus ini menunjukkan bahwa memahami masalah-masalah kunci mungkin memerlukan investasi waktu, namun demikian juga dapat mengarah pada penggunaan pendanaan yang ada secara lebih baik tanpa perlu penambahan atau perubahan alokasi. Memperbaiki pendekatan pemantauan dan evaluasi yang ada untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah diidentifikasi (dan penggunaan hasil yang dicapai) dapat membantu pemerintah daerah untuk lebih rutin menerapkan pendekatan serupa.

**Perubahan seringkali berfokus pada perubahan menyeluruh pada struktur program, namun demikian detailnya sangat penting dalam implementasi terutama yang menyangkut interaksi mulai dari kabupaten hingga tingkat fasilitas. Putusnya hubungan pada “tahap akhir” ini seringkali merupakan tantangan bagi pegawai negeri karena mungkin mereka memerlukan keterampilan lain untuk menavigasi birokrasi dan memahami implementasi.** Contoh kecil dari

kasus ini adalah kepemilikan guru dan kepala sekolah atas konten kelompok kerja mereka. Staf kabupaten memandang perencanaan kelompok kerja sebagai satu rangkaian kegiatan dalam rencana kerja yang perlu diselesaikan. Mereka tidak diharuskan untuk mendefinisikan konten dalam rencana tetapi cenderung melakukannya untuk “menuntaskan” rencana sehingga seluruh bagian dari perencanaan tersebut dapat dievaluasi. Namun, melihat manfaat dari keterlibatan guru dan kepala sekolah dalam memilih topik, Dinas Pendidikan memodifikasi pendekatan mereka untuk memodifikasi waktu seluruh kelompok kerja (setiap bulan), akan tetapi hanya memilih konten untuk empat pertemuan pertama dan meninggalkan sisanya untuk diputuskan berdasarkan diskusi dengan para peserta.

**Dibutuhkan kegigihan untuk tetap fokus pada implementasi dan perubahan pola pikir untuk mengadopsi pendekatan kritis terhadap realitas implementasi.** Dalam siklus perencanaan, penganggaran, dan implementasi di Indonesia, hanya sedikit ruang atau dukungan untuk mengamati implementasi dari dekat: pemantauan dan evaluasi sama-sama tidak didanai secara memadai dan tidak terlalu berguna. Pemantauan secara umum dipahami sebagai pengecekan implementasi program terhadap desain dan evaluasi seringkali difokuskan pada pencairan keuangan. Keduanya tidak memeriksa apakah suatu program bekerja dengan baik atau tidak. Seringkali diasumsikan bahwa jika kebijakan dikembangkan atau perubahan program dibuat, hal tersebut akan diimplementasikan sebagaimana dirancang. Sedikit sekali kesadaran tentang kemungkinan bahwa kebijakan mungkin terlihat sangat berbeda di lapangan dibandingkan dengan apa yang mereka susun pada halaman-halaman

peraturan atau desain program. Jika dirasakan bahwa suatu kegiatan tidak berfungsi, maka seringkali asumsinya adalah bahwa kegiatan itu harus dihapus dan pendekatan baru harus dirancang untuk menggantikannya. Kelompok kerja kepala sekolah dan guru adalah contoh yang baik terkait hal ini. Pendanaan mereka secara efektif dikurangi berdasarkan persepsi bahwa mereka tidak berfungsi dengan baik, namun dengan melihat lebih dekat bahwa ternyata mereka bisa berfungsi secara lebih baik telah mengubah pikiran pejabat Dinas Pendidikan dan merangsang antusiasme untuk bekerja meningkatkan kelompok-kelompok kerja tersebut dengan fokus yang lebih besar pada implementasi.

**Dibutuhkan tekad untuk bekerja melalui penyempurnaan dan peningkatan perbaikan, walaupun hanya dalam lingkup satu kabupaten.** Kasus ini menunjukkan potensi beberapa koordinasi kecil dan tantangan dalam pengelolaan untuk meningkatkan implementasi kegiatan rutin. Ini menunjukkan kekuatan iterasi untuk perbaikan serta pemahaman bahwa dalam setiap langkah ke depan ada peluang untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan baru. Misalnya, pendekatan yang ditingkatkan dalam kelompok kerja akhirnya memunculkan perhatian yang lebih serius pada kinerja pengawas sekolah, suatu masalah yang selama ini bagaikan ‘gajah di pelupuk mata’. Bagi staf Dinas Pendidikan Belu, mungkin menyenangkan untuk melihat kemajuan, akan tetapi juga mungkin menakutkan untuk menghadapi beragam tantangan yang perlu mereka atasi guna menghasilkan perubahan yang berarti.

**Komunikasi yang berkesinambungan mengenai tujuan dan hasil membantu memperluas dukungan sehingga orang lain dapat mengidentifikasi peluang untuk tim.** Sering ada asumsi bahwa aktor lokal dapat mengidentifikasi semua peluang dan bertindak secara strategis. Pada kenyataannya, banyak aktor (termasuk mereka yang ada di tim MELAYANI) memiliki informasi parsial atau kewenangan yang terbatas. Komunikasi yang konsisten dari tim telah memungkinkan aktor eksternal, dalam hal ini Bidang Sekolah Dasar Dinas Pendidikan, untuk mengidentifikasi peluang mereka sendiri yang selaras dengan pekerjaan tim MELAYANI.

## Membawa Pelajaran Ini ke Skala yang Lebih Besar

---

Proses yang diuraikan dalam catatan ini – menggali lebih dalam hal-hal teknis dari suatu isu spesifik dan bekerja berdasarkan detail dari perubahan yang terjadi – kurang diterima dibandingkan dengan langkah-langkah sebelumnya yang menyangkut penerapan perangkat generik untuk digunakan oleh pemerintah daerah terkait. Hal ini disebabkan oleh fakta di mana solusi harus terkait erat dengan masalah mendasar yang ditemukan pada tahap analisis sebelumnya.

Namun demikian, pemerintah pusat dapat memainkan peran penting dalam memastikan bahwa ada ruang bagi pemerintah daerah untuk meninjau kinerja mereka dan mengupayakan peningkatan perbaikan melalui cara-cara berikut:

Aktor-aktor pemerintah pusat dapat memberi penghargaan kepada kabupaten atas contoh nyata yang mereka tunjukkan terkait peningkatan perbaikan. Saat ini ada fokus yang kuat pada inovasi di tingkat pemerintah daerah. Pemerintah pusat sangat tertarik untuk mendokumentasikan praktik-praktik baru. Jika ada minat yang sama dalam mendokumentasikan dan berbagi, tidak hanya konten praktik yang baik melainkan juga bagaimana praktik-praktik tersebut dapat disebarluaskan, pemerintah pusat dapat memotivasi kabupaten untuk mengkaji tentang bagaimana proses dapat merangsang perubahan.

Pengelola program pemerintah pusat hendaknya berpikir secara lebih hati-hati tentang bagaimana menciptakan “prasyarat untuk sukses” dalam wujud komunitas sekolah yang berfungsi. Temuan tim di Belu menggemakan kesimpulan dari program lain yang menunjukkan manfaat dari “kepemimpinan yang kuat, guru yang berdaya, dan kerja sama yang erat dalam lingkup komunitas sekolah”<sup>12</sup> dalam mendukung inovasi dan pertumbuhan. Selain memikirkan kebutuhan teknis guru dan kepala sekolah, perhatian dan dukungan perlu diberikan pada bagaimana mereka berinteraksi. Pada gilirannya, hal ini mungkin menuntut perubahan pola pikir di tingkat nasional tentang bagaimana perubahan itu dapat terwujud.

Catatan operasional ini ditulis oleh Karrie McLaughlin dengan masukan dari Kathleen Whimp. Terima kasih kepada para pengulas Rachel Lemay Ort, Jumana Qamruddin, Michael Woolcock and Noah Yarrow atas masukannya untuk catatan ini. Terima kasih juga kepada tim Melayani, Ahmad Zaki Fahmi dan Noriko Toyoda atas dukungan dan masukan mereka. Kami mengucapkan penghargaan dan penghormatan kepada pendamping Melayani di Belu Mikhael Leuape dan tim yang bekerja dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan di Kabupaten Belu.

<sup>12</sup> Secara umum, temuan di Belu menggemakan diskusi-diskusi yang terjadi di tingkat internasional: World Bank. 2018. *World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise*. Washington DC: World Bank. Temuan tersebut juga serupa dengan berbagai temuan yang ditemukan di daerah lainnya di Indonesia: Lihat Arlianti, Rina dan Sheldon Shaeffer. 2019. *Education Innovations in East Java: A review and analysis of INOVASI's stock take study*. Jakarta, Indonesia: INOVASI.