

# SEAMEO INNOTECH RESEARCH Updates



Foto diambil oleh: SEAMEO INNOTECH

## RISET REGIONAL TENTANG INTEGRASI ASEAN: PERUBAHAN TANGGAPAN MANAJEMEN KEMENTERIAN PENDIDIKAN ASIA TENGGARA

Dalam persiapan untuk meningkatkan integrasi regional ASEAN, setiap Kementerian Pendidikan SEAMEO (Kementerian Pendidikan) berperan dalam berbagai inisiatif manajemen perubahan yang melibatkan perencanaan pendidikan strategis, kebijakan pendidikan dan reformasi kurikuler, pengembangan program, pengembangan kapasitas manusia, dan peningkatan sistem lainnya. Riset regional mengenai status intervensi, tantangan yang dihadapi, inovasi yang dirintis, dan masalah yang tersisa untuk ditangani akan menjadi

masukannya yang tepat pada waktunya untuk mendukung Kementerian Pendidikan saat mereka bergerak maju dengan inisiatif integrasi ASEAN. Proyek riset ini juga selaras dengan prioritas program strategis SEAMEO INNOTECH (yang diperinci dalam Rencana Strategis Lima Tahun Ke-8 dan Ke-9), yaitu untuk membantu peran sektor pendidikan dalam mewujudkan kawasan menuju peningkatan integrasi ekonomi, sosial-budaya, dan politik dalam mendukung Visi ASEAN 2015.



**Kerangka Manajemen Perubahan (Diadaptasi dari Kotter, 1996, 2002)**

## Brunei Darussalam

Ringkasan riset ini menyajikan ikhtisar temuan proyek penelitian yang lebih luas yang bertujuan untuk mendokumentasikan dan menganalisis strategi perubahan yang diterapkan oleh Kementerian Pendidikan terpilih di kawasan ASEAN dalam menanggapi tuntutan dan tantangan peningkatan integrasi regional ASEAN. Temuan dari tujuh studi kasus negara tersebut dapat memberikan masukan berharga dalam pengembangan inisiatif untuk mewujudkan integrasi ASEAN, melalui pendidikan yang melintasi pilar ekonomi, politik, dan sosial-budaya. Ringkasan ini mengemukakan studi kasus yang menggambarkan perubahan tanggapan manajemen yang relevan dengan peningkatan integrasi regional ASEAN, yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan di tujuh negara: Brunei Darussalam, Kamboja, Indonesia, Laos, Malaysia, Filipina, dan Thailand.

Riset ini mengadopsi model manajemen perubahan John Kotter (1996) yang ia kembangkan dengan mempelajari organisasi yang mengalami berbagai proses perubahan. Delapan langkah Kotter dikelompokkan dalam kategori menyeluruh: (1) penciptaan iklim untuk perubahan; (2) pelibatan dan pemberdayaan organisasi; dan (3) penerapan dan pemertahanan perubahan. Penciptaan iklim untuk perubahan meliputi tiga langkah: meningkatkan urgensi, membentuk tim pengarah, dan memiliki visi yang tepat. Iklim untuk perubahan berfokus pada peluang yang timbul dari peningkatan integrasi regional ASEAN; strategi yang diidentifikasi oleh Kementerian Pendidikan untuk mengatasi isu dan perhatian dalam konteksnya; dan menentukan penyusunan visi dan strategi untuk implementasi visi yang diidentifikasi. Pelibatan dan pemberdayaan organisasi meliputi tiga langkah, yaitu berkomunikasi untuk mendapatkan dukungan, memberdayakan tindakan, dan menetapkan capaian jangka pendek. Kelompok terakhir, penerapan dan pemertahanan perubahan meliputi dua langkah, yaitu jangan menyerah dan bertahan. Perubahan dalam pendidikan berakar pada kebutuhan peningkatan pembelajaran yang konstan yang ditimbulkan oleh pengembangan eksternal dan internal. Kebutuhan akan waktu memunculkan masalah, isu, dan perhatian yang dapat menjadi inti perubahan dan membutuhkan strategi manajemen perubahan. Dengan demikian, delapan langkah model Kotter (1996) tentang perubahan menjadi contoh model yang berpusat pada masalah sehingga dianggap sesuai dengan riset ini.

Iklim untuk perubahan di Brunei Darussalam didukung oleh Visi Nasional negara itu, yaitu Wawasan 2035. Wawasan 2035 menyebutkan tujuan yang jelas bahwa pada tahun 2035, Brunei Darussalam akan diakui sebagai negara dengan “pencapaian warga berpendidikan tinggi dan sangat terampil yang diukur dengan standar internasional tertinggi; kualitas hidup yang tinggi yang termasuk dalam 10 negara teratas di dunia, dan ekonomi yang dinamis dan berkelanjutan dengan pendapatan per kapita yang juga termasuk dalam kelompok 10 negara teratas di dunia.” (Kementerian Pendidikan Brunei Darussalam, 2013). Sejalan dengan ini, ada tanggapan khusus yang diwujudkan melalui kebijakan dan arahan strategis, serta melalui program dan kegiatan yang berkaitan dengan kerja sama internasional dengan negara-negara anggota ASEAN lainnya, yang sejalan dengan prioritas Rencana Kerja ASEAN tentang Pendidikan. Selain itu, Wawasan 2035 juga menyebutkan strategi pendidikan khusus yang diarahkan untuk mempersiapkan “kaum muda untuk bekerja dan berprestasi di dunia yang semakin kompetitif dan berbasis pengetahuan” (Kementerian Pendidikan Brunei Darussalam, 2013). Kementerian Pendidikan diarahkan menuju keunggulan dengan menyediakan keterampilan, pengetahuan, dan nilai yang sesuai dengan siswa abad ke-21. Strategi perubahan Kementerian Pendidikan terlihat pada penyusunan kurikulum, strategi pengajaran, dan sistem penilaian yang direstrukturisasi, yang dikenal sebagai Sistem Pendidikan Negara Abad 21 (SPN21), atau the *National Education System for the 21st Century*. Kementerian Pendidikan juga mengacu pada buku sumber kurikulum ASEAN yang dikembangkan oleh Sekretariat ASEAN dengan menganut gagasan bangkit bersama sebagai suatu wilayah dengan mendukung negara tetangga ASEAN.

Untuk melibatkan dan memberdayakan Kementerian Pendidikan, penumbuhan kesadaran ASEAN melalui integrasi konsep yang akan memfasilitasi pemahaman yang lebih luas tentang kawasan ASEAN diidentifikasi sebagai hal yang penting. Mengingat kebutuhan dan konteks siswa Brunei Darussalam, hal-hal yang dianggap penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan adalah meningkatkan proses belajar mengajar melalui pengembangan profesionalitas guru; melihat praktik

baik di negara lain, dan; mengidentifikasi jawatan yang mengikuti implementasi perubahan yang diinginkan. Selain itu, memberikan kesempatan bagi siswa untuk bergerak dan memperoleh pajakan di arena internasional juga diperlukan untuk meningkatkan daya saing siswa Brunei dalam konteks nasional, regional, dan global. Hal ini dapat dilaksanakan melalui *Discovery Year Program* yang mendukung peningkatan pembelajaran yang berkelanjutan dan penggunaan bahasa Inggris untuk meminimalkan kendala bahasa dalam berinteraksi dengan negara-negara anggota ASEAN.

Untuk menerapkan dan mempertahankan perubahan, Kementerian Pendidikan mengembangkan langkah-langkah tindak lanjut untuk memantau dan mengevaluasi perubahan yang diterapkan. Langkah-langkah ini meliputi pengidentifikasian kantor pusat yang menetapkan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators/KPI*); pemantauan dan pengevaluasian perubahan, dan; pengambilan langkah-langkah penting jika diperlukan perubahan lebih lanjut, atau jika diperlukan penyempurnaan terhadap mekanisme yang ada.

Untuk mengantisipasi peluang atau masalah di masa depan, Kementerian Pendidikan Brunei Darussalam memastikan bahwa organisasi akan diselaraskan dengan peningkatan integrasi regional ASEAN melalui program dan strateginya. Strategi tersebut memerlukan proses bertahap untuk reorientasi (*frame bending*) yang berkelanjutan (Hayes, 2010). Sebagaimana disampaikan oleh informan utama, dalam aspek integrasi ASEAN, Brunei “melangkah maju”, tidak melompat dramatis, tetapi dengan perubahan kecil secara bertahap. Oleh karena itu, kebijakan, strategi, program, dan kegiatan yang mereka lakukan bersifat terbuka untuk perbaikan atau perubahan untuk menanggapi tuntutan dan tantangan peningkatan integrasi regional ASEAN.

## Kamboja

Kementerian Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kamboja menciptakan iklim untuk perubahan karena dipicu oleh Visi Nasional 2030, yang mendorong mereka untuk menciptakan visi yang jelas dalam pendidikan. Dalam pengembangan Rencana Strategis Pendidikan (*Education Strategic Plan/ESP*) 2014—2018, Kementerian Pendidikan,

Pemuda, dan Olahraga mempertimbangkan konteks nasional dengan mengacu pada Rencana Pengembangan Strategis Nasional (*National Strategic Development Plan/NSDP*) 2014—2018 dan evaluasi ESP 2009—2013. Selain itu, dalam perumusan ESP 2014—2018, ada upaya sadar untuk menanggapi tantangan yang ditimbulkan oleh Integrasi ASEAN yang koheren dengan Visi Nasional 2030 dari Pemerintah Kerajaan Kamboja.

Dalam pelibatan dan pemberdayaan Kementerian Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga, hal yang dipentingkan adalah pencapaian akses universal bagi pendidikan dasar; perluasan akses bagi pendidikan menengah, dan; peningkatan penyediaan pendidikan yang berkualitas secara keseluruhan untuk mengembangkan sumber daya manusia, yang dapat berkontribusi pada pembangunan nasional dan meningkatkan daya saing negara. Penguatan program sains, teknologi, teknik, dan matematika (*Science, Technology, Engineering and Mathematics/STEM*), pendidikan dan pelatihan teknis dan kejuruan (*Technical and Vocational Education and Training/TVET*), dan pendidikan tinggi menjadi fokus utama, sejalan dengan pemberian kesempatan bagi siswa menjadi kompetitif di kawasan Asia Tenggara dan dunia.

Dalam penerapan dan pemertahanan perubahan, Kementerian Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kamboja memantau kemajuan di berbagai tingkat Kementerian. Indikator Kinerja Utama (KPI) telah ditetapkan menjadi panduan dalam penentuan tingkat pencapaian sasaran dan target yang ditetapkan.

Sementara itu, strategi perubahan tidak dimaknai dengan melakukan hal-hal dengan cara yang berbeda secara fundamental atau melakukan hal-hal yang berbeda secara fundamental (Nadler dkk., 1995 sebagaimana dikutip dalam Hayes, 2010), Kementerian Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Kamboja telah bertindak sesuai dengan tujuan pembangunan nasional dan meningkatkan kesiapan untuk meningkatkan integrasi regional ASEAN. Program dan strategi yang diidentifikasi oleh Kementerian Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga diselaraskan dan dianggap perlu dalam pembangunan nasional dan prioritas yang dibutuhkan oleh peningkatan integrasi regional ASEAN.

## Indonesia

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud, Indonesia) telah mempertimbangkan berbagai perkembangan dan inisiatif yang ditimbulkan oleh tantangan globalisasi dan meningkatnya tingkat integrasi di kawasan ASEAN. Hal ini berlaku terutama di bidang ekonomi, keamanan politik, serta integrasi sosial dan budaya. Dalam penciptaan iklim untuk perubahan, konteks negara dipandang sebagai hal yang terpenting, sedangkan inisiatif internasional, seperti integrasi regional ASEAN menjadi pertimbangan. Area prioritas integrasi ASEAN dikonsistenkan dengan kebutuhan pembangunan yang dirancang oleh negara. Pemahaman Kemendikbud tentang konteks nasional dan pendidikan membuka jalan bagi pengembangan Visi dan Rencana Strategis Kementerian 2010—2014. Dalam pengembangan Rencana ini, Kemendikbud memperhatikan hasil kinerja siswa berdasarkan berbagai penilaian dan standar internasional, kebutuhan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang kompetitif terhadap kemajuan ekonomi, dan konteks geografis dan budaya yang beragam. Secara tidak langsung, visi dan strategi Kemendikbud sejalan dengan pertimbangan untuk meningkatkan integrasi regional ASEAN.

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional dibagi menjadi rencana pembangunan jangka menengah, yaitu Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN 2005—2009; RPJMN 2010—2014; RPJMN 2015—2019; dan RPJMN 2020—2025) beserta dengan program dan kegiatan di semua tingkat pendidikan, memberdayakan dan melibatkan Kemendikbud dan pemangku kepentingan pendidikan lainnya. Kemendikbud memahami kebutuhan peningkatan akses pendidikan berdasarkan perbedaan kondisi geografis dengan menyediakan program untuk menjangkau anak-anak dan keluarga kurang mampu melalui Bantuan Operasional Sekolah Daerah (BOSDA), Bantuan Operasional Sekolah (BOS), dan Bantuan Siswa Miskin (BSM). Sejauh ini, pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan kompetitif yang akan membangun bangsa yang mandiri, maju, adil, dan makmur diidentifikasi sebagai perhatian, kebutuhan siswa diberikan berdasarkan tingkat kepentingannya melalui mekanisme yang berbeda untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini termasuk peningkatan kualitas guru, pengembangan keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk dunia kerja, dan program yang memperkuat internasionalisasi pendidikan.

Dalam pengembangan tenaga kerja yang kompetitif secara global, Indonesia telah berupaya melakukan reformasi pendidikan dan keuangan.

Kemendikbud Indonesia telah memperoleh hasil yang signifikan dari waktu ke waktu, tetapi tetap menginginkan peningkatan yang lebih besar. Untuk menerapkan dan mempertahankan perubahan, beragam bentuk proses penilaian, pemantauan, dan evaluasi diberlakukan. Capaian-capaian kecil ditargetkan untuk meningkatkan hasil pendidikan. Dalam konteks ini, perubahan secara bertahap menuju peningkatan diperkenalkan. Peningkatan, penyesuaian, dan adaptasi yang berkelanjutan terhadap tantangan di dalam dan di luar Indonesia selalu menjadi bagian dari strategi negara.

Strategi Kemendikbud menunjukkan penyesuaian minor untuk menjaga keselarasan antara kebijakan internal dan lingkungan eksternal. Strategi Kemendikbud Indonesia melibatkan upaya mencari cara yang lebih baik untuk mencapai dan/atau mempertahankan visi strategis. Perubahan yang diterapkan merupakan respons terhadap tuntutan eksternal yang mendesak adanya perubahan, dengan tetap mempertimbangkan konteks nasional.

## Lao PDR

Rencana Pengembangan Pendidikan dan Olahraga (*Education and Sports Development Plan/ESDP 2011—2015*) dari Kementerian Pendidikan dan Olahraga Laos menunjukkan bahwa konteks nasional, melalui tujuan nasional, merupakan pemicu bagi Kementerian untuk meningkatkan penyediaan pendidikan. Melalui ESDP, Kementerian Pendidikan dan Olahraga menciptakan iklim untuk perubahan yang sesuai dengan konteks nasional dan mengarahkan mereka untuk menciptakan visi yang jelas. Proses unik di Laos adalah pelibatan masyarakat dalam proses manajemen perubahan, melalui Komite Pengembangan Pendidikan Desa (*Village Education Development Committee/VEDC*). Mekanisme ini mendorong peningkatan komitmen dan akuntabilitas di tingkat mikro karena para pemimpin desa menjadi bagian dari badan pembuat keputusan yang bertugas mengawasi status pendidikan di komunitas masing-masing. Strategi ini cocok dalam konteks Laos karena banyaknya desa atau komunitas etnis di negara tersebut. Alur komunikasi dari atas ke bawah memberikan kesempatan bagi para

eksekutif di Kementerian Pendidikan dan Olahraga Laos untuk memberikan visi dan arah yang jelas dan realistis. Penjabaran visi, strategi, dan proyek ke tingkat desa dapat meningkatkan partisipasi masyarakat yang berada di tingkat “akar rumput”. Pada saat yang sama, pelibatan penduduk desa dari bawah ke atas memberikan kontribusi pada peningkatan komitmen dan akuntabilitas terhadap pelaksanaan ESDP.

Proyek dan strategi ini menyediakan lingkungan pelibatan dan pemberdayaan bagi Kementerian Pendidikan dan Olahraga untuk meningkatkan akses terhadap pendidikan yang berkualitas. Intervensi ini termasuk penyediaan *School Block Grant* (SBG), pelibatan masyarakat dalam perencanaan pendidikan, dan pelaksanaan program pelatihan guru. Rencana untuk mengembangkan Standar Guru Berbasis Kompetensi Nasional (*National Competency-based Teacher Standards/NCBTS*) dan menyelaraskan standar ini dengan standar ASEAN lainnya juga merupakan strategi yang jelas untuk meningkatkan kualitas pendidikan di negara tersebut. Hal yang dipentingkan adalah pencapaian akses universal bagi pendidikan dasar, perluasan akses bagi pendidikan menengah, dan peningkatan penyediaan pendidikan berkualitas secara keseluruhan untuk mencapai tujuan negara, yaitu mengeluarkan Laos dari jajaran negara-negara yang paling tidak berkembang pada tahun 2020. Selain itu, Laos juga meninjau ulang sistem pendidikannya dengan penambahan satu tahun pada tingkat menengah bawah untuk memenuhi standar internasional. Lebih lanjut, untuk mengatasi rendahnya kemampuan berbahasa Inggris para guru dan siswa, Laos memfokuskan pengembangan kapasitas guru sekolah dasar melalui penyediaan kursus pelatihan dan pelatihan prajabatan bagi siswa jurusan pendidikan. Pada jenjang pendidikan tinggi, upaya internasionalisasi terbukti dari jalinan kerja sama dengan institusi pendidikan tinggi (*higher education institutions/HEI*) di negara-negara ASEAN lainnya melalui kolaborasi penelitian, penjaminan kualitas, kursus rekognisi bersama, program gelar bersama, transfer kredit, dan mobilitas siswa melalui beasiswa. Di bidang TVET, kemitraan berkelanjutan dengan institusi di negara anggota ASEAN diperkuat, dan kerja sama dengan lembaga donor dibuka untuk meningkatkan akses pendidikan teknis dan kejuruan dan memastikan pelibatan para calon lulusan secara bertahap sebagai tenaga kerja ASEAN.

Dalam hal penerapan dan pemertahanan perubahan, kasus Kementerian Pendidikan dan Olahraga Laos menyarankan perlunya peningkatan kepemimpinan dan manajemen, khususnya dalam memantau apa yang telah direncanakan dan diimplementasikan melalui indikator yang berkaitan dengan target mereka dalam peningkatan akses pendidikan yang berkualitas. Perubahan bertahap sedang dilaksanakan berdasarkan kebutuhan yang paling mendesak dalam konteks nasional yang bertepatan dengan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan integrasi regional ASEAN.

## Malaysia

Kementerian Pendidikan di Malaysia menciptakan iklim untuk perubahan dengan melihat konteks negara sendiri dan membandingkannya dengan kinerja dan perkembangan pendidikan negara lain. Penilaian Kementerian Pendidikan tentang bagaimana kinerja pendidikannya dibandingkan dengan kinerja pendidikan negara-negara terbaik di kawasan Asia Tenggara dan dunia berfungsi sebagai stimulus atau titik urgensi untuk membuat perubahan yang diperlukan dan sesuai dengan peningkatan yang diinginkan. Dalam prosesnya, mereka mengidentifikasi perubahan yang diinginkan dan alasan mengapa mereka ingin membuat berbagai perubahan dalam sistem pendidikan.

Belakangan ini, Malaysia berhasil merespons tantangan globalisasi dan peningkatan integrasi regional ASEAN. Rencana induk pendidikan dasar dan tinggi menunjukkan bagaimana Malaysia berniat untuk bersaing dalam ekonomi global dengan membentuk tenaga kerja global dengan bakat global. Dengan melakukan hal itu, Kementerian Pendidikan Malaysia melibatkan dan memberdayakan seluruh Kementerian dengan menetapkan visi dan aspirasi yang jelas untuk siswa secara individual melalui Aspirasi Siswa (*Student Aspiration*) dan sistem pendidikan melalui Sistem Aspirasi (*System Aspirations*) yang tercantum dalam *Malaysia Education Blueprint* (MEB) 2013—2025 untuk prasekolah hingga pendidikan menengah dan MEB 2015—2025 untuk pendidikan tinggi. Selain itu, dengan mendorong minat publik dalam Agenda Pendidikan Malaysia melalui Sesi Dialog Nasional, Kementerian Pendidikan melibatkan siswa, guru, kepala sekolah, pejabat kementerian, orang

## Filipina

tua, pakar lokal dan internasional, institusi pemerintah dan internasional serta warga negara untuk membuat perubahan dalam sistem pendidikan. Pelibatan pemangku kepentingan yang berbeda menciptakan jalur komunikasi yang terbuka dan menetapkan konsensus tentang reformasi yang diusulkan dalam pendidikan. *Malaysia Education Blueprint* menetapkan strategi untuk mengubah sistem pendidikan yang disebut “Pergeseran ke transformasi”. Ada 11 pergeseran yang ditunjukkan dalam MEB 2013—2025 dan 10 pergeseran dalam MEB 2015—2025.

Dalam hal penerapan dan pemertahanan perubahan, terdapat dua strategi yang dilakukan Kementerian Pendidikan Malaysia. Hal ini melibatkan pemantauan dan evaluasi Indikator Kinerja Utama (KPI) dan penerahan kepemimpinan dan komitmen yang kuat dalam mengonsolidasi hasil dan menghasilkan banyak perubahan. Pemimpin/kantor pusat yang ditunjuk menentukan KPI, memimpin pelaksanaan perubahan yang diinginkan, dan memantau serta mengevaluasi perubahan tersebut, mengacu pada KPI.

Strategi manajemen perubahan Kementerian Pendidikan Malaysia memberikan premi untuk perencanaan berbasis bukti yang memberikan dasar bagi reformasi pendidikan yang ingin mereka buat, serta mengubah strategi implementasi yang ingin mereka gunakan. Kedua, pendekatan menyeluruh terhadap manajemen perubahan ditunjukkan dengan memeriksa, merencanakan, dan mengimplementasikan perubahan dari pendidikan dasar ke pendidikan tinggi untuk memastikan rancangan kebijakan dan program yang koheren dan konsisten. Ketiga, perlu dicatat bahwa melalui koalisi para pakar yang terdiri atas para pemangku kepentingan dalam sistem pendidikan dan para pakar internasional dalam bidang pendidikan dihasilkan wawasan yang jelas tentang perubahan yang dapat membantu mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh globalisasi, termasuk integrasi ASEAN. Keempat, pemantauan dan evaluasi program dan kegiatan yang konstan melalui KPI membantu pelacakan implementasi perubahan. Terakhir, memastikan kepemimpinan yang kuat dan berkomitmen dalam mengonsolidasi hasil dan meningkatkan perubahan berkelanjutan merupakan nilai implementasi reformasi yang konsisten dan berkelanjutan.

Proses manajemen perubahan yang dilaksanakan oleh tiga instansi pendidikan, yang terdiri atas Kementerian Pendidikan di Filipina, yaitu Departemen Pendidikan (*Department of Education/DepEd*), Otoritas Pengembangan Pendidikan Teknis dan Keterampilan (*Technical Education and Skills Development Authority/ TESDA*), dan Komisi Pendidikan Tinggi (*Commission on Higher Education/CHED*) dengan jelas menunjukkan kasus penciptaan iklim untuk perubahan dengan mendukung undang-undang reformasi pendidikan utama. Reformasi “K ke 12” meningkatkan jumlah tahun pendidikan dasar menjadi 13 tahun sebagai upaya untuk menghasilkan lulusan Filipina dengan kualifikasi dan kompetensi yang sebanding dengan lulusan negara lain khususnya di ASEAN.

Dalam hal pelibatan dan pemberdayaan organisasi, reformasi “K ke 12” dirancang untuk memberikan keunggulan komparatif kepada siswa atau lulusan Filipina dalam konteks regional dan global. Strategi manajemen perubahan dalam “K ke 12” memerlukan jeda radikal dari 10 tahun menjadi 13 tahun masa sekolah dengan penambahan Taman Kanak-kanak, Kelas 11, dan 12. Perubahan lain yang termasuk dalam “K ke 12” adalah Pendidikan Multibahasa Berbasis Bahasa Ibu (*Mother Tongue-Based Multilingual Education/MTBMLE*), sebagai panduan media pengajaran dan pembelajaran tambahan dari Kelas 1 hingga 3. Sementara itu, TESDA mulai melaksanakan reformasi berkaitan dengan integrasi ASEAN pada awal tahun 1998. Saat itu, TESDA mulai melaksanakan reformasi yang mengarah pada sistem TVET berbasis kompetensi dengan kualitas yang terjamin dan mengembangkan Kerangka Kerja Kualifikasi Filipina (*Philippine Qualification Framework*). Pada tahun 2004, sistem ini secara formal disusun dan didefinisikan sebagai Kerangka Kualifikasi Nasional TVET (*National Qualification Framework for TVET*), yang dikenal sebagai Kerangka Kualifikasi TVET Filipina (*Philippine TVET Qualification Framework*). Kerangka ini dikembangkan pada tahun yang sama dengan diterbitkannya *Executive Order No. 358-2004* yang melembagakan dua institusi yang berkaitan, yaitu TVET dan pendidikan tinggi melalui Kerangka Kerja Kualifikasi Nasional. Kerangka kerja tersebut menyatukan jalur kesetaraan dan jalur akses untuk sistem berjenjang sehingga memungkinkan

transisi dan perkembangan yang lebih mudah antara TVET dan pendidikan tinggi. Dalam pendidikan tinggi, inisiatif yang berkaitan dengan integrasi ASEAN meliputi intervensi yang terkait dengan Pendidikan Berbasis Hasil (*Outcome-Based Education/OBE*), Penjaminan Kualitas (*Quality Assurance/QA*), internasionalisasi pendidikan, dan QA Berbasis Tipologi.

Dalam penerapan dan pemertahanan perubahan, ketiga Kementerian telah berusaha menjaga keseimbangan untuk mengikuti perkembangan dalam konteks internasional sambil terus meningkatkan dan menyelaraskan program dan inisiatif yang dilaksanakan agar sejalan dengan reformasi sistem pendidikan. Dalam proses pelaksanaan reformasi, beberapa kegiatan dan program telah dijalankan satu demi satu dalam fase yang ketat, seperti perubahan dalam kurikulum, pengembangan buku teks dan bahan ajar lainnya, strategi penilaian, jalur karier, dan sejenisnya.

Strategi perubahan yang dijalankan oleh tiga instansi tersebut bertujuan untuk menumbuhkan daya saing siswa Filipina sehingga mereka lebih siap untuk meningkatkan integrasi regional ASEAN. Tantangan bagi ketiga instansi tersebut adalah untuk menyelaraskan program dan inisiatifnya demi mencapai tujuan bersama. Tujuan bersama tersebut merupakan keunggulan kompetitif bagi siswa Filipina dalam konteks peningkatan integrasi regional ASEAN. Komunikasi yang konstan di dalam dan di antara para pemimpin dan anggota DepEd, TESDA, dan CHED sangat penting untuk mencapai tujuan bersama dalam penyediaan akses pendidikan yang berkualitas.

## Thailand

Thailand telah memulai berbagai reformasi pendidikan secara saksama dan terencana untuk mempersiapkan peningkatan integrasi regional ASEAN. Proses manajemen perubahan sebagaimana terbukti dalam penciptaan iklim untuk perubahan dipicu oleh kesadaran bahwa orang Thai harus berkembang agar dapat berpartisipasi secara efektif dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN. Pengembangan Rencana Strategis Pendidikan ASEAN (*ASEAN Education Strategic Plan*) dari Kementerian Pendidikan (2015—2019) menggambarkan respons Thailand terhadap tantangan peningkatan integrasi regional ASEAN. Setelah memahami semakin pentingnya perubahan, proses perubahan

pun dimulai. Sebagaimana dipimpin oleh Kementerian Pendidikan Thailand, Ketua Komite Akselerasi Persiapan Integrasi ke Dalam dan ke Luar Komunitas ASEAN pada tahun 2015 telah dipilih. Komite tersebut mengembangkan visi yang didokumentasikan dalam Rencana Strategis ASEAN, yaitu untuk memberdayakan partisipasi orang Thai di komunitas ASEAN. Visi tersebut secara jelas dinyatakan dalam enam strategi yang menggambarkan perkembangan holistik siswa, beserta dengan bidang prioritas Rencana Kerja ASEAN dalam Pendidikan dan elemen penting pendidikan dalam pertemuan Menteri Pendidikan SEAMEO yang diadakan di Vientiane, Laos pada tanggal 11--12 September 2014. Keenam strategi tersebut meliputi (1) memberdayakan orang Thai untuk memahami diri sendiri dan negara-negara tetangga; (2) memahami dan mengekspresikan sikap yang baik terhadap negara-negara tetangga; (3) memperoleh keterampilan komunikasi dalam bahasa Inggris, ASEAN, dan bahasa lain; (4) mengenali keanekaragaman budaya dan mampu hidup dalam harmoni, mengembangkan pemikiran analitis dan keterampilan profesional; (5) memanfaatkan peluang yang tersedia di ASEAN; dan (6) mengembangkan keterampilan abad ke-21 yang akan mengarah pada pembelajaran seumur hidup yang membantu Thailand untuk mencapai MDG EFA dan pembangunan berkelanjutan, serta memastikan ASEAN melanjutkan pengembangan kualitas warga negara yang hidup berdampingan secara damai (Kementerian Pendidikan, Thailand, 2015). Yang harus ditekankan adalah bahwa kepemimpinan Thai berkomitmen secara sadar dan secara internasional untuk menjadi ujung tombak perjalanan menuju integrasi ASEAN.

Dalam hal pelibatan dan pemberdayaan organisasi, Kementerian Pendidikan Thailand mengomunikasikan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan integrasi regional ASEAN; bahwa perubahan tersebut bermanfaat bagi siswa perorangan dan seluruh organisasi melalui berbagai mekanisme penyebaran informasi, seperti seminar, brosur, dan infografis. Selain itu, sebagai bagian dari pelibatan dan pemberdayaan organisasi, Rencana Strategis menyebutkan perubahan dan kebermanfaatannya bagi setiap pemangku kepentingan. Program dan kegiatan terkait juga disebutkan dengan jelas sebagai langkah utama untuk melibatkan organisasi. Misalnya, Kementerian Pendidikan melihat pemuda berpotensi besar dalam peningkatan kesadaran ASEAN.

Rekonfigurasi program ASEAN *Youth Junior* untuk mengikutsertakan siswa dari negara ASEAN lainnya, melibatkan guru sebagai pelatih, dan kemah “alumni” sebagai penatar/fasilitator dan selanjutnya mencontohkan bagaimana dukungan perubahan ditingkatkan di antara populasi muda Thai. Peningkatan dan inovasi yang berkelanjutan meningkatkan tingkat keberhasilan program ASEAN *Youth Junior* dan *International ASEAN Youth Camp*. Kementerian Pendidikan Thailand berfokus pada pengembangan siswa Thai terhadap “semangat ASEAN” dan telah melembagakan program “*Young ASEAN Ambassador*” untuk meningkatkan hubungan persahabatan di antara para pemuda ASEAN. “*Connecting Classrooms*” juga merupakan inisiatif serupa yang memungkinkan siswa Thai terhubung dengan siswa dari negara ASEAN lainnya melalui konferensi video. Thailand telah melibatkan institusi pendidikan tinggi dalam upaya peningkatan mobilitas lintas batas dan internasionalisasi pendidikan. Thailand juga mengambil tindakan strategis untuk mengatasi tantangan kualitas pendidikan. Upaya yang diprakarsai untuk meningkatkan kualitas pendidikan Thailand berfokus pada kemahiran bahasa Inggris; sains, teknologi, teknik, dan matematika (STEM); dan rekrutmen guru berkualitas melalui sistem perizinan yang ketat dan pelatihan guru berkelanjutan.

Dalam hal pemertahanan dan pemeliharaan perubahan, Kementerian Pendidikan Thailand telah menginisiasi langkah-langkah keberhasilan dalam pemantauan dan evaluasi serta memperkenalkan mekanisme desentralisasi dalam implementasi dan pemantauan program dan strategi. Berbagai kantor di Kementerian Pendidikan telah bekerja bersama mulai dari tahap konseptualisasi hingga implementasi perubahan dan melalui pemantauan dan evaluasi agar dapat memberikan masukan untuk perubahan lebih lanjut.

Fitur penting dalam kasus Thailand adalah kepemimpinan Kementerian Pendidikan sebagai agen perubahan dalam pengembangan rencana strategis yang mengintegrasikan kebijakan, program, dan kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan integrasi regional ASEAN secara tepat. Rencana Strategis ini menetapkan visi, misi, tujuan, dan strategi untuk mempersiapkan siswa Thai dalam peningkatan integrasi ASEAN. Rencana Strategis ini menetapkan arahan dan pedoman dalam pengimplementasian kegiatan dan program terkait ASEAN

yang selaras dengan pilar ASEAN, yaitu Komunitas Politik-Kemampuan ASEAN (*ASEAN Political-Security Community/APSC*), Komunitas Ekonomi ASEAN (*ASEAN Economic Community/AEC*), dan Komunitas Sosial-Budaya ASEAN (*ASEAN Socio-Cultural Community/ASCC*). Kasus Thailand ini membuktikan bahwa hal penting dari setiap inisiatif reformasi adalah agen perubahan. Dengan demikian, para pejuang integrasi ASEAN harus ikut serta agar perubahan terkait dikonseptualisasi, diimplementasikan, dipertahankan, dan dipelihara.

## Simpulan

Strategi Manajemen Perubahan Pendidikan menunjukkan bahwa perubahan terjadi dalam lima tahap. Tahap pertama adalah pemicu untuk tahap perubahan. Pada tahap ini, para pemangku kepentingan dapat mengidentifikasi pemicu atau pendorong yang memulai perubahan. Pemicu tersebut dapat berupa respons spesifik terhadap kebutuhan, peluang, dan masalah yang relevan untuk peningkatan integrasi regional ASEAN, serta mandat dan inisiatif internasional lainnya. Tahap kedua adalah tahap peninjauan. Pengalaman negara menunjukkan cara memilih agen perubahan yang tepat dan pelibatan pemangku kepentingan internal dan eksternal dalam proses perubahan telah terbukti menjadi strategi yang efektif bagi para pemangku kepentingan pendidikan untuk meninjau konteks saat ini dan mengidentifikasi keadaan masa depan yang ideal untuk kementerian pendidikan terkait, serta untuk beberapa negara ASEAN terpilih. Tahap ketiga adalah rencana untuk berubah, yang merupakan langkah penting untuk mengoperasionalkan inisiatif reformasi yang direncanakan. Ada kebutuhan untuk mengatasi masalah hubungan internasional untuk mencapai integrasi sejati. Oleh karena itu, strategi terpadu menjadi sangat penting, baik dalam integrasi internal maupun regional. Dalam tahap ini, penetapan harapan dan tujuan yang realistis diperlukan ketika mengusulkan perubahan. Komunikasi yang jelas tentang apa dan bagaimana perubahan itu serta kepatuhan terhadap “*ASEAN Way*” (konsultasi, konsensus, dan tidak ada campur tangan dalam urusan internal) merupakan strategi yang baik untuk mencapai keberhasilan transisi sampai dengan tahap keempat, yaitu implementasi perubahan aktual. Hal ini termasuk cara kolaborasi

diplomasi untuk mengklarifikasi tujuan integrasi ASEAN. Akhirnya, tahap terakhir adalah pemantauan dan evaluasi yang harus dilakukan dengan sensitivitas dan kehati-hatian dengan memperhatikan berbagai konteks dan budaya Kementerian Pendidikan ASEAN. Strategi untuk menyesuaikan perubahan berdasarkan budaya menjadi efektif dalam penilaian status terkini peningkatan integrasi regional ASEAN.

Proses manajemen perubahan tidak linear, tetapi sirkuler. Artinya, hasil pemantauan dan evaluasi akan memberikan masukan yang berfungsi sebagai pemicu untuk melanjutkan perubahan yang diperlukan untuk mendukung peningkatan integrasi regional ASEAN. Proses perubahan akan membutuhkan dukungan tegas dari kementerian pendidikan terkait, yang berfungsi sebagai agen perubahan atau pemenang untuk perubahan. Selain itu, kepemimpinan dan manajemen sinergis pada tingkat yang berbeda, mulai dari pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi, dianggap perlu dalam pengembangan kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan oleh siswa, yang berada di pusat kerangka kerja ini, untuk menjadi kompetitif di kawasan ASEAN.

## Rekomendasi

Di tengah praktik baik dan tantangan yang dihadapi Kementerian Pendidikan dalam menanggapi peningkatan integrasi regional ASEAN, penelitian ini menyarankan serangkaian rekomendasi yang dapat dipertimbangkan oleh negara-negara ASEAN dan pemangku kepentingan pendidikan yang terus melaksanakan reformasi pendidikan dalam konteks negara sendiri.

- Memperkuat peran 26 Pusat Regional SEAMEO dalam memperkuat pemahaman regional dan berbagi pengetahuan dan meningkatkan kerja sama dan kolaborasi regional.
- Mengembangkan dan meningkatkan jejaring profesional regional bagi para pendidik untuk berkolaborasi dalam upaya akademik dan penelitian. (contoh: AsTEN)
- Memperkuat advokasi, komunikasi, dan berbagi pengetahuan mengenai integrasi ASEAN dalam Kementerian Pendidikan dan para pemangku kepentingan.
- Mengembangkan keilmuan di kalangan pendidik di ASEAN (contoh: program pembelajaran terpadu SEAMEO INNOTECH untuk kepala sekolah tentang Keunggulan ASEAN untuk Kepemimpinan Sekolah di Asia Tenggara [ASEAN *Excellence for School Leadership for Southeast Asia/ASEAN eXCELS*]).
- Meningkatkan penelitian berskala regional dan diseminasi pengetahuan melalui *toolkit* regional (contoh: *weaving identities*, DRRM, EiE, dan lain-lain), konferensi regional, forum/simposium, dan jurnal penelitian regional.
- Mengatasi keanekaragaman dalam suatu negara melalui kebijakan dan program yang mendorong koeksistensi yang damai dan pemahaman multikultural yang inklusif yang juga berfungsi sebagai titik awal untuk menghargai keanekaragaman di wilayah tersebut.
- Mendukung dan mempertahankan inisiatif pendidikan regional yang meningkatkan kolaborasi lintas negara, *benchmarking*, dan tindakan bersama (contoh: Metrik Pembelajaran Utama Asia Tenggara/*Southeast Asia Primary Learning Metrics*, Kerangka Kerja Kompetensi Asia Tenggara untuk Guru dan Kepala Sekolah/*Southeast Asian Competency Frameworks for Teachers and School Heads*).
- Mempertahankan penelitian pendidikan kolaboratif dan komparatif untuk memfasilitasi fertilisasi silang ide, kebijakan, praktik baik, dan pelajaran yang dipetik.



## Kerangka Strategi Manajemen Perubahan Pendidikan di Kawasan ASEAN

- Mendukung upaya untuk menerjemahkan dan mengontekstualisasi produk pengetahuan nasional dan regional ke dalam bahasa daerah (contoh: Teknologi Seluler SEAMEO INNOTECH untuk Guru (*Mobile Technology for Teachers/MT4T*) dan *toolkit* Manajemen Pengurangan Risiko Bencana).
- Mengembangkan atau meningkatkan Kerangka Referensi Kualifikasi Guru yang diselaraskan dengan Kerangka Referensi Kualifikasi ASEAN.
- Mengembangkan, meninjau, memantau, dan mengevaluasi kebijakan dan pedoman untuk memfasilitasi pertukaran guru/staf fakultas dan mobilitas guru.
- Melakukan penelitian tentang persiapan guru untuk integrasi ASEAN untuk memastikan pengetahuan, keterampilan, program, dan inisiatif yang diperlukan untuk mempersiapkan guru dalam peningkatan integrasi regional ASEAN.
- Melakukan evaluasi dan peningkatan berkelanjutan terhadap Rencana Kerja ASEAN dalam Pendidikan dengan mengembangkan indikator keberhasilan spesifik untuk setiap tujuan, target, dan mekanisme rencana tersebut.
- Mengalokasikan anggaran yang lebih besar untuk pengembangan dan implementasi kegiatan terkait ASEAN.
- Memperkuat sistem pemantauan dan evaluasi untuk rencana strategis Kementerian Pendidikan terkait dengan integrasi ASEAN.
- Menyiapkan kantor di setiap Kementerian Pendidikan yang bertanggung jawab atas kegiatan integrasi ASEAN pada kementerian.
- Meninjau kembali peran ASEAN dalam rangka menyediakan pedoman khusus untuk mendukung upaya Kementerian Pendidikan di antara negara anggota dalam mempersiapkan peningkatan integrasi regional.



Laporan lengkap **“Riset Regional tentang Integrasi ASEAN: Perubahan Tanggapan Manajemen Kementerian Pendidikan Asia Tenggara”** akan tersedia dalam unduhan elektronik di situs web SEAMEO INNOTECH, [www.seameo-innotech.org](http://www.seameo-innotech.org).



Commonwealth Avenue, Diliman, Quezon City 1101, Philippines  
 Tel. (+632) 8924 7681 to 84 • Fax (+632) 8921 0224  
 Email: [info@seameo-innotech.org](mailto:info@seameo-innotech.org) • [seameoinnotech](https://www.seameo-innotech.org)  
[www.seameo-innotech.org](http://www.seameo-innotech.org)  
 ISO 9001 CERTIFIED



Jalan Gardu, Srengseng Sawah, Jagakarsa,  
 Jakarta Selatan, Jakarta 12640, INDONESIA  
 Tel. 62-21 78884106 • Fax 62-21 78884073  
 Email: [info@qiteplanguage.org](mailto:info@qiteplanguage.org) • [qitepinlanguage](https://web.qiteplanguage.org/)  
<https://web.qiteplanguage.org/>