



PENGEMBANGAN SEKOLAH

PROGRAM
KEPALA SEKOLAH PEMBELAJAR
TAHUN 2016

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
DIREKTORAT JENDERAL GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

DIREKTORAT PEMBINAAN TENAGA KEPENDIDIKAN
PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH



MODUL KEPALA SEKOLAH PEMBELAJAR KELOMPOK KOMPETENSI 05 PENGEMBANGAN SEKOLAH

Penanggung Jawab

Dra.Garti Sri Utami, M.Ed.

Penyusun

Kasim, S.Pd.,M.Si.; 08125683015; kasimasro@yahoo.co.id

Drs. Tonny K. Suhandi, M.M.; 081222734320; tonny_ks2002@yahoo.com

Drs. Yat Wahdiyat Ratna, M.Si.; 085224313611; yatwahdiyat@yahoo.com

Penelaah

Prof. Dr. Suharsimi Arikunto.; 08122939281; mps2uad@gmail.com

Diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan

Copyright © 2016

Edisi ke-1: Agustus 2016

Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang menyalin sebagian atau keseluruhan isi buku ini untuk kepentingan individu maupun komersial tanpa izin tertulis dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL KEPALA SEKOLAH PEMBELAJAR

1. Modul Kepala Sekolah Pembelajaran Pengembangan Sekolah ini berisi pembelajaran tentang Visi, Misi, Dan Tujuan Sekolah, Budaya Kerja Sebagai Tantangan Dalam Pengembangan Sekolah, Jejaring Kemitraan Sebagai Tantangan Dalam Pengembangan Sekolah dan Tahap-tahap Pengembangan Sekolah.
2. Setelah mempelajari Modul Kepala Sekolah Pembelajaran kepala sekolah diharapkan dapat:
 - a. Merumuskan visi, misi, tujuan sekolah sesuai dengan realita dan dinamika perubahan;
 - b. Menciptakan budaya kerja sekolah menuju organisasi pembelajar yang interaktif dan dinamis;
 - c. Mengembangkan jejaring kemitraan yang mendukung penyelenggaraan pendidikan;
 - d. Mengembangkan sekolah sebagai komunitas pembelajar yang berkualitas.
3. Modul Kepala Sekolah Pembelajaran ini terdiri dari 3 (tiga) bagian yaitu: Penjelasan Umum Modul; Kegiatan Pembelajaran yang juga memuat Lembar Kerja, Latihan Soal, dan Bahan Bacaan.
4. Sebelum mempelajari Modul Kepala Sekolah Pembelajaran ini, Saudara harus menyiapkan dokumen-dokumen berikut:
 - a. Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS);
 - b. Dokumen tata tertib sekolah dan aturan akademik
 - c. Laporan hasil EDS;
 - d. Profil sekolah;
 - e. MOU Kemitraan Sekolah;
 - f. Peraturan yang terkait dengan struktur organisasi, pengelolaan keuangan, dan pengelolaan sarana dan prasarana sekolah;
 - g. Laporan Pertanggungjawaban Keuangan Sekolah;
 - h. Buku Inventaris Sekolah.
5. Modul ini berkaitan dengan Pengelolaan Peserta Didik Baru, Pengelolaan Administrasi Sekolah, Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan, RKJM dan RKAS, Pengelolaan Kurikulum, Peningkatan Kualitas Pembelajaran, Pengelolaan Sarana dan Prasarana, Kewirausahaan, dan Supervisi Akademik.
6. Waktu yang dipergunakan untuk mempelajari modul ini diperkirakan 30 Jam Pelajaran (JP). Satu JP setara dengan 45 menit. Perkiraan waktu ini sangat fleksibel sehingga bisa disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan. Penyelenggara pembelajaran bisa menyesuaikan waktu dan tempat dengan pembelajaran di Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS), Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan bidang Kelautan Perikanan Teknologi Informasi dan Komunikasi (LPPPTK KPTK), Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS), Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK), atau model pembelajaran lain dengan memanfaatkan teknologi.

7. Untuk melakukan kegiatan pembelajaran, Saudara harus mulai dengan membaca petunjuk dan pengantar modul ini, menyiapkan dokumen-dokumen yang diperlukan/diminta, mengikuti tahap demi tahap kegiatan pembelajaran secara sistematis dan mengerjakan perintah-perintah kegiatan pembelajaran pada Lembar Kerja (LK). Setiap menyelesaikan kegiatan pembelajaran di masing-masing topik, Saudara akan mengerjakan latihan soal. Untuk melengkapi pemahaman, Saudara dapat membaca bahan bacaan dan sumber-sumber lain yang relevan.
8. Setelah mempelajari modul Kepala Sekolah Pembelajar ini, Saudara dapat mengimplementasikan hasil belajar tersebut di sekolah. Waktu pelaksanaan yang direkomendasikan yaitu perencanaannya di awal tahun ajaran dan implementasinya sepanjang tahun ajaran.
9. Dalam melaksanakan setiap kegiatan pada Modul Kepala Sekolah Pembelajar ini, Saudara harus mempertimbangkan aspek inklusi sosial tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, jenis kelamin, status sosial ekonomi, orang dengan HIV/AIDS dan yang berkebutuhan khusus. Inklusi sosial ini juga diberlakukan bagi pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik. Penjelasan lebih lanjut mengenai inklusi sosial dapat dilihat pada Bahan Bacaan.
10. Sebelum melaksanakan semua aktifitas yang ada pada kegiatan pembelajaran dan lembar kerja, silahkan Saudara mengidentifikasi isi modul dengan cara menjawab beberapa pertanyaan di bawah ini!

No.	Pertanyaan	Jawaban
1	Ada berapa dokumen yang ada di dalam Modul Pengembangan Sekolah	
2	Apa saja topik yang akan dipelajari oleh kepala sekolah di Modul Pengembangan Sekolah	
3	Apa kompetensi yang seharusnya dicapai oleh kepala sekolah dalam mempelajari modul Pengembangan Sekolah? Jelaskan!	
4	Apabukti yang harus diunjukkerjakan oleh kepala sekolah apabila telah mencapai kompetensi yang ditargetkan? Jelaskan!	
5	Apa saja hal-hal yang harus dipersiapkan oleh kepala sekolah sebelum mempelajari modul Pengembangan Sekolah? Tuliskan!	
6	Bagaimana cara kepala sekolah mempelajari Pengembangan Sekolah? Jelaskan!	
7	Kapan sebaiknya modul Pengembangan Sekolah ini dipelajari oleh kepala sekolah?	

SAMBUTAN DIREKTUR JENDERAL GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Dalam rangka mewujudkan cita-cita mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menyusun peta jalan pembangunan pendidikan 2005-2025 dengan berpedoman pada Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional. Tema dan fokus pembangunan pendidikan telah dirumuskan dalam Rencana Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang (RPPNJP) 2005-2025. Selanjutnya Rencana Pembangunan Jangka Menengah 2015-2019 menetapkan sembilan agenda prioritas yang dikenal sebagai Nawacita yang mengusung tema dengan fokus pada Penyiapan Manusia Indonesia Untuk Memiliki Daya Saing Regional.

Untuk mewujudkan kemampuan daya saing regional, maka kebijakan pembangunan pendidikan dan kebudayaan dilandasi paradigma bahwa Pendidikan sebagai Suatu Gerakan dan Pendidikan Menghasilkan Pembelajar. Peran dan fungsi pendidik (guru) dan tenaga kependidikan demikian penting dalam pencapaian visi Nawacita. Oleh karena itu, profesi guru dan tenaga kependidikan harus terus dikembangkan sebagai profesi yang kompetitif, bermartabat, dan mulia karena karya melalui berbagai sistem pembinaan dan pengembangan keprofesian berkelanjutan. Dimulai tahun 2016, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) membangun Sistem Guru Pembelajar, Kepala Sekolah Pembelajar, dan Pengawas Sekolah Pembelajar berbasis kompetensi mengacu pada standar kompetensi dan hasil pemetaan kompetensi guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah yang telah dilaksanakan pada tahun 2015. Modul ini khususnya memuat pembelajaran mandiri substansi Pengembangan Sekolah pada dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah.

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang terlibat aktif dalam pembangunan Program Kepala Sekolah Pembelajar ini.

Jakarta, Agustus 2016
Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan,


Sumarna Surapranata, Ph.D.
NIP 195908011985031001

KATA PENGANTAR

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan terutama dalam mengupayakan pengembangan sekolah dan perannya sebagai pelaksana delapan standar nasional pendidikan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menetapkan dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin satuan pendidikan dan pendidik. Peran yang demikian penting dalam membangun iklim sekolah yang menyenangkan dan berkualitas berdampak pada kualitas hasil belajar peserta didik pada gilirannya dipengaruhi oleh kompetensi diri kepala sekolah. Berbagai kebijakan, program, dan kegiatan peningkatan kompetensi kepala sekolah telah digulirkan sesuai amanat kebijakan pemerintah, antara lain melalui Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). Model PKB berbasis kinerja telah diterapkan oleh Kepala SD dan SMP di 266 kabupaten/kota dan akan dikembangkan lebih lanjut. Tahun 2016, pasca diselenggarakannya uji kompetensi kepala sekolah tahun 2015, pengembangan keprofesian berkelanjutan berbasis kompetensi dibangun dan dikenakan menjadi Program Kepala Sekolah Pembelajar dengan empat modalitas yaitu tatap muka, dalam jejaring (daring), kombinasi (tatap muka dan daring), dan mandiri.

Modul Kepala Sekolah Pembelajar ini dipersiapkan oleh Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, secara khusus memuat pembelajaran mandiri substansi Pengembangan Sekolah pada dimensi kompetensi manajerial. Modul ini dipersiapkan untuk digunakan oleh kepala sekolah khususnya yang melaksanakan Program Kepala Sekolah Pembelajar serta pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan Modul Kepala Sekolah Pembelajar ini.

Jakarta, Agustus 2016
Direktur Pembinaan Tendik Dikdasmen,



Dra. Garti Sri Utami, M.Ed.
NIP 196005181987032002

DAFTAR ISI

PETUNJUK PENGGUNAAN	iii
SAMBUTAN DIREKTUR JENDERAL GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
BAGIAN I PENJELASAN UMUM	1
PENGEMBANGAN SEKOLAH.....	1
Pengantar.....	1
Target Kompetensi	2
Tujuan Pembelajaran.....	3
Organisasi Pembelajaran.....	3
Isi Modul	3
Strategi Pembelajaran.....	4
Prinsip Penilaian Kepala Sekolah Pembelajar.....	4
BAGIAN II KEGIATAN PEMBELAJARAN	5
TOPIK 1. VISI, MISI, DAN TUJUAN SEKOLAH	5
Pengantar.....	5
Kegiatan 1. Mengidentifikasi Konsep Sekolah Ideal.....	5
Kegiatan 2. Mengidentifikasi Kesenjangan Hasil Evaluasi Diri Sekolah.....	7
Kegiatan 3. Mengidentifikasi Perbedaan Rumusan Visi, Misi dan Tujuan.....	8
Kegiatan 4. Merumuskan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah berdasarkan hasil Evaluasi Diri Sekolah dengan profil sekolah.....	9
Rangkuman Materi.....	10
Latihan Soal	11
TOPIK 2. BUDAYA KERJA SEBAGAI TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN SEKOLAH	13
Pengantar.....	13
Kegiatan 5. Membahas tentang Budaya Kerja.....	13
Kegiatan 6. Refleksi Kondisi Budaya Kerja Sekolah.....	15
Kegiatan 7. Mengidentifikasi Manfaat Budaya Kerja yang Terbangun oleh Positifnya Kerjasama Para Pemegang Peran.....	20
Kegiatan 8. Mengidentifikasi Pemegang Peran dan Keterlibatannya.....	21
Kegiatan 9. Mengeksplorasi Strategi Pengembangan Budaya Kerja Positif	21
Kegiatan 10. Membuat Desain Program Kerja Pengembangan Budaya Kerja	22
Rangkuman Materi.....	23
Latihan Soal	24
TOPIK 3. JEJARING KEMITRAAN SEBAGAI TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN SEKOLAH.....	29
Pengantar.....	29
Kegiatan 11. Mengidentifikasi bentuk dan Pihak yang tepat sebagai Mitra Kerja Sekolah.....	29
Kegiatan 12. Refleksi Kondisi Kemitraan Sekolah.....	30
Kegiatan 13. Mengidentifikasi Sumber Daya yang Mendukung	36
Kegiatan 14. Mengidentifikasi Peran Masing-masing Sumber Daya yang	36
Kegiatan 15. Membuat Desain Program Kerja Pengembangan Kemitraan	37
Kegiatan 16. Menyusun Implementasi Program Kemitraan Sekolah	38
Rangkuman Materi.....	38
Latihan Soal	40
TOPIK 4. TAHAP-TAHAP PENGEMBANGAN SEKOLAH	45
Pengantar.....	45
Kegiatan 17. Mengidentifikasi Permasalahan dalam Pengembangan Sekolah	45

Kegiatan 18. Menentukan Prioritas Bidang Pengembangan	47
Kegiatan 19. Membuat Rencana Persiapan Implementasi Program Pengembangan	48
Kegiatan 20. Pembahasan dan Simulasi tentang Implementasi Program Pengembangan	52
Kegiatan 21. Evaluasi Program Pengembangan	53
Rangkuman Materi.....	55
Latihan Soal	56
KESIMPULAN MODUL	61
BAGIAN III BAHAN BACAAN.....	62
Bahan Bacaan 1. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah	62
Bahan Bacaan 2. Budaya Kerja Sebagai Tantangan.....	65
Bahan Bacaan 3. Pengelolaan Mitra Kerja Sekolah.....	75
Bahan Bacaan 4. Tahap-Tahap Pengembangan Sekolah.....	80
Bahan Bacaan 5. Contoh <i>Good Practice</i>	92
DAFTAR PUSTAKA	104
DAFTAR ISTILAH	106

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Isi Modul.....	2
-------------------------	---

BAGIAN I PENJELASAN UMUM

PENGEMBANGAN SEKOLAH

Pengantar

Modul Kepala Sekolah Pembelajar Pengembangan Sekolah ini berisi pembelajaran tentang Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah, Budaya Kerja Sebagai Tantangan Dalam Pengembangan Sekolah, Jejaring Kemitraan Sebagai Tantangan Dalam Pengembangan Sekolah dan tahap-tahap Pengembangan Sekolah.

Setelah mempelajari modul ini, kepala sekolah diharapkan dapat merumuskan visi, misi, tujuan sekolah sesuai dengan realita dan dinamika perubahan, menciptakan budaya kerja sekolah menuju organisasi pembelajar yang interaktif dan dinamis, mengembangkan jejaring kemitraan yang mendukung penyelenggaraan pendidikan dan pada akhirnya mampu mengembangkan sekolah sebagai komunitas pembelajar yang berkualitas.

Untuk melakukan kegiatan pembelajaran, Saudara harus mulai dengan membaca petunjuk dan pengantar modul ini, menyiapkan dokumen-dokumen yang diperlukan/diminta, mengikuti tahap demi tahap kegiatan pembelajaran secara sistematis dan mengerjakan perintah-perintah kegiatan pembelajaran pada Lembar Kerja (LK). Setiap menyelesaikan kegiatan pembelajaran di masing-masing topik, Saudara akan melakukan penguatan dan mengerjakan latihan soal. Untuk melengkapi pemahaman, Saudara dapat membaca bahan bacaan dan sumber-sumber lain yang relevan.

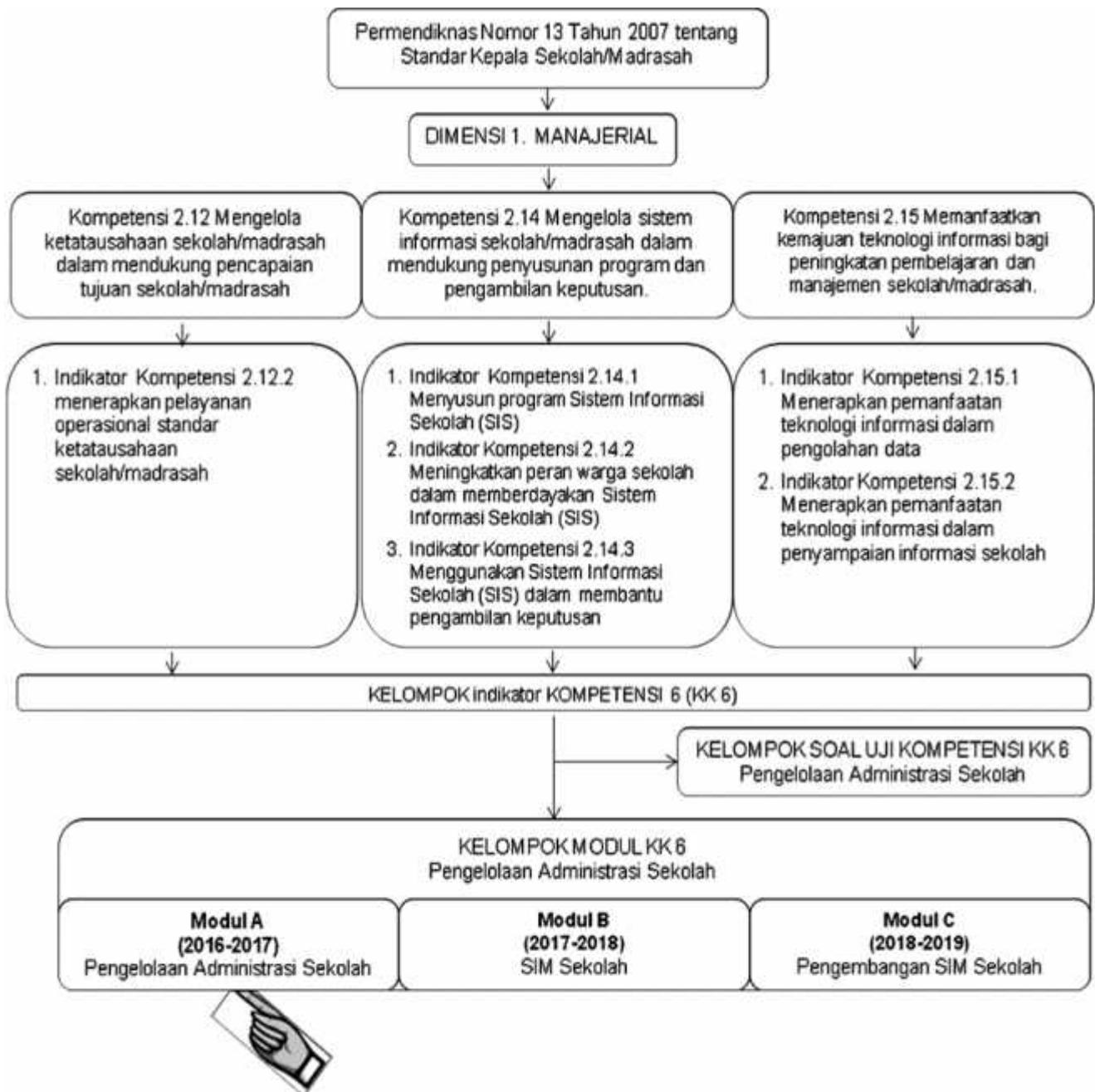
Modul ini sangat penting untuk dipelajari, karena Saudara sebagai kepala sekolah perlu selalu mengembangkan sekolah yang Saudara pimpin untuk meningkatkan ketercapaian 8 SNP bahkan jika memungkinkan untuk melampaui Standar Nasional.

Untuk dapat mengimplementasikan isi modul ini saudara harus melibatkan seluruh warga sekolah, serta *stakeholders* dan masyarakat.

Strategi pembelajaran yang dilakukan dalam mempelajari modul ini adalah melalui curah pendapat, diskusi kelompok, refleksi, diskusi kelas, simulasi, identifikasi data, analisis data, perancangan program kerja dan presentasi.

Modul ini memperhatikan aspek-aspek inklusi sosial, dapat dipergunakan dalam kondisi sosial-budaya kepala sekolah yang beragam, mempertimbangkan isu-isu suku, agama, ras, golongan, jenis kelamin, status sosial ekonomi, orang dengan HIV/AIDS, dan yang berkebutuhan khusus. Inklusi sosial ini juga diberlakukan bagi pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik.

Peta Kompetensi



Target Kompetensi

Mengelola pengembangan sekolah melalui visi, misi dan tujuan yang akuntabel, budaya sekolah yang dinamis serta kemitraan untuk mendukung komunitas pembelajar yang berkualitas. (dirumuskan dari Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, Kompetensi 2.1 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan; 2.3 Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; 2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; 2.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; 2.8 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/Madrasah).

Tujuan Pembelajaran

Setelah menggunakan modul ini, kepala sekolah pembelajar diharapkan mampu:

1. merumuskan visi, misi, tujuan sekolah sesuai dengan realita dan dinamika perubahan.
2. menciptakan budaya kerja sekolah menuju organisasi pembelajar yang interaktif dan dinamis.
3. mengembangkan jejaring kemitraan yang mendukung penyelenggaraan pendidikan.
4. mengembangkan sekolah sebagai komunitas pembelajar yang berkualitas.

Organisasi Pembelajaran

Modul Pengembangan Sekolah ini berisi pembelajaran tentang Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah, Budaya Kerja Sebagai Tantangan Dalam Pengembangan Sekolah, Jejaring Kemitraan Sebagai Tantangan Dalam Pengembangan Sekolah dan Tahap-Tahap Pengembangan Sekolah yang disajikan melalui diklat.

Pada diklat ini, Saudara dipandu untuk melakukan identifikasi, analisis, dan perancangan keempat topik tersebut di atas melalui aktivitas berpikir reflektif dan berbagi pengalaman dengan kepala sekolah lain. Hal tersebut dilakukan dengan cara mengerjakan lembar kerja (LK) pada setiap kegiatan pembelajaran yang sudah disediakan dalam modul ini.

Saudara akan dipandu untuk membangun kelompok kerja profesional di sekolah dan jejaring kerja sama dengan para pemangku kepentingan untuk mengembangkan sekolah berdasarkan pada apa yang telah Saudara pelajari pada diklat ini. Kegiatan tersebut dilakukan bersama warga sekolah untuk meningkatkan kualitas hasil belajar di unit kerja Saudara dan didokumentasikan dalam bentuk laporan yang diarsipkan di sekolah. Pastikan bahwa Saudara melibatkan warga sekolah tanpa membedakan latar belakang mereka pada saat melaksanakan berbagai tugas dalam kegiatan tersebut.

Isi Modul

Tabel 1. Isi Modul

No.	Topik	Alokasi waktu
1	Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah	5 JP
2	Budaya Kerja Sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah	8 JP

3	Jejaring Kemitraan Sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah	8 JP
4	Tahap-tahap Pengembangan Sekolah	9 JP
	Jumlah	30 JP

Strategi Pembelajaran

Strategi pembelajaran yang dilakukan dalam diklat ini adalah melalui curah pendapat, diskusi kelompok, penugasan, refleksi, diskusi kelas, simulasi, identifikasi data, analisis data, perancangan program kerja dan presentasi.

Prinsip Penilaian Kepala Sekolah Pembelajar

Penilaian terhadap peserta bertujuan untuk mengukur kompetensi peserta melalui ketercapaian indikator kompetensi dan keberhasilan tujuan program. Aspek yang dinilai mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

1. Aspek Pengetahuan

Penilaian pengetahuan diperoleh melalui Tes Akhir Modul yang dilakukan segera setelah peserta menyelesaikan kegiatan pembelajaran untuk satu modul. Bentuk soal adalah pilihan ganda. Materi soal sesuai dengan indikator kompetensi pada modul. Tes akhir modul dilaksanakan di Tempat Uji Kompetensi (TUK).

2. Aspek Keterampilan

Penilaian dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan peserta dalam mendemonstrasikan pemahaman dan penerapan pengetahuan yang diperoleh. Hal ini dapat dilihat dari pemenuhan peserta terhadap tugas-tugas yang diberikan pada modul Kepala Sekolah Pembelajar.

3. Aspek Sikap

Penilaian sikap digunakan untuk mengukur kerjasama, disiplin, tanggungjawab, dan keaktifan peserta. Pengukuran terhadap aspek sikap ini dapat dilakukan melalui pengamatan sikap.

Nilai Akhir (NA) merupakan nilai Kepala Sekolah Pembelajar untuk modul tertentu yang diperoleh dari rumusan sebagai berikut:

$$NA = 40\% \{ (40\% \times NS) + (60\% \times NK) \} + (60\% \times NP)$$

NA = Nilai Akhir

NS = Nilai Sikap (rerata dari nilai semua aspek sikap yang dinilai)

NK = Nilai Keterampilan (rerata nilai keterampilan semua materi pokok)

NP = Nilai Pengetahuan (tes akhir modul yang dilaksanakan di TUK)

BAGIAN II KEGIATAN PEMBELAJARAN

TOPIK 1. VISI, MISI, DAN TUJUAN SEKOLAH

Pengantar

Perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah merupakan kegiatan pokok yang sangat penting dalam penyusunan pengembangan sekolah yang melibatkan semua warga sekolah dan pemangku kepentingan. Keterlibatan warga sekolah harus berlangsung baik pada saat perumusan maupun dalam implementasi kegiatan sekolah. Dalam merumuskan visi, misi dan tujuan di sekolah mengacu pada aturan atau tata cara yang relatif sama antara TK/TKLB, SD/SDLB, SMP/SMPLB, SMA/SMALB, SMK/SMKLB. Yang relatif berbeda adalah dalam menentukan tujuan sekolah, karena sangat tergantung dengan kondisi dari satuan pendidikan dan tujuan dari jenjang satuan pendidikan tersebut.

Topik ini sangat penting bagi Kepala Sekolah dan warga sekolah karena dengan menguasai topik ini Saudara dan warga sekolah akan mengetahui arah pengembangan sekolah. Penjelasan lebih lanjut mengenai topik ini dapat dicermati pada bagian bahan bacaan yang berjudul “Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah”, terutama pada pokok bahasan mengenai pengertian dan tahap-tahap perumusan.

Topik ini dirancang pembelajarannya melalui berbagai kegiatan, antara lain: diskusi, analisis, dan simulasi. Disajikan langkah-langkah menyusun visi, misi, dan tujuan sekolah yang meliputi identifikasi berbagai permasalahan di sekolah, merumuskan kesenjangan antara kondisi riil saat ini dengan kondisi sekolah yang ideal dengan menggunakan instrumen Evaluasi Diri Sekolah dan berpedoman pada Standar Nasional Pendidikan.

Setelah kegiatan diklat ini, Saudara diminta mempraktikkan hasil yang telah disimulasikan di sekolah tempat Saudara bertugas. Pastikan bahwa Saudara melibatkan warga sekolah tanpa membedakan latar belakangnya pada saat melaksanakan berbagai tugas di sekolah.

Saudara diminta melakukan aktivitas yang ada pada kegiatan pembelajaran dengan menggunakan lembar kerja yang disediakan. Apabila kolom jawaban tidak mencukupi, Saudara dapat mengerjakan pada lembar tersendiri.

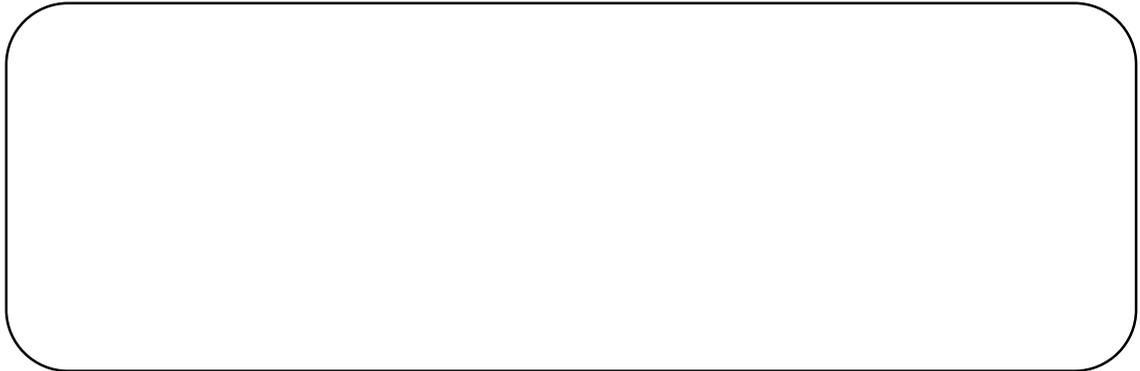
Kegiatan 1. Mengidentifikasi Konsep Sekolah Ideal (berfikir reflektif, 45 menit)

Pada kegiatan ini, Saudara akan memulai pembelajaran mengenai modul pengembangan sekolah. Saudara tentu sudah mengenal Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan sering mendengar mengenai keberhasilan suatu sekolah dalam menjamin kualitas hasil belajar peserta didiknya. Sehubungan dengan standar nasional pendidikan dan keberhasilan dalam menjamin kualitas hasil belajar, Saudara diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini. LK 1 merupakan jawaban atas beberapa pertanyaan yang harus Saudara jawab sehubungan dengan konsep sekolah ideal. Bandingkan jawaban Saudara dengan tuntutan dari standar nasional pendidikan. Perlu dipahami bahwa standar tersebut adalah kriteria minimal, bukan maksimal (ideal), yang harus dipenuhi sekolah.

Ketika merencanakan pengembangan sekolah, Saudara harus mengetahui bahwa perencanaan hanya dapat dilakukan jika ada harapan yang hendak dicapai. Pada konteks sekolah, harapan tersebut berkaitan dengan terwujudnya sekolah yang ideal sehingga dapat menjamin kualitas hasil belajar para peserta didiknya. Sekolah yang ideal bisa terwujud apabila memiliki wawasan yang luas, visioner, dan tidak statis, serta bisa bekerja sama dengan para ahli

LK 1. Identifikasi Konsep Sekolah Ideal

1. Apa saja yang diperlukan untuk dapat mewujudkan sekolah yang ideal?



2. Siapa saja yang terlibat dalam mewujudkan sekolah ideal?



3. Bagaimana cara mengukur ketercapaian kondisi ideal tersebut?



Setelah Saudara berhasil menggambarkan sekolah yang ideal, kegiatan selanjutnya ditujukan untuk melatih kemampuan dalam memetakan kesenjangannya dengan kondisi riil ditempat tugas Saudara (di sekolah bapak/ibu sendiri) dengan menggunakan hasil dari instrumen Evaluasi Diri Sekolah (EDS).

Kegiatan 2. Mengidentifikasi Kesenjangan Hasil Evaluasi Diri Sekolah dengan Profil Sekolah (diskusi, 70 menit)

Saudara perlu mempersiapkan hasil Evaluasi Diri Sekolah (EDS). EDS adalah evaluasi internal yang dilaksanakan oleh semua pemangku kepentingan pendidikan di sekolah untuk mengetahui kinerja sekolah berdasarkan ketercapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan Standar Nasional Pendidikan (SNP) dari 8 Standar Nasional Pendidikan.

Proses identifikasi dilakukan secara bersama melalui diskusi kelompok, namun jika tidak memungkinkan saudara dapat melakukannya sendiri sesuai kondisi sekolah saudara. Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, kelompok atau individu diminta memilih satu standar yang paling lemah (misalkan standar proses atau standar penilaian) untuk digunakan sebagai dasar perumusan masalah yang hendak diselesaikan melalui pengembangan sekolah.

Hasil diskusi/individu Saudara rangkum dan tuliskan pada LK 2 dan ini akan digunakan sebagai dasar dalam Topik 2 tentang “Budaya Kerja sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah” dan Topik 3 tentang “Kemitraan sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah”. Untuk mengisi kolom “aspek yang dikaji” pada LK 2 adalah aspek atau komponen dari standar yang dipilih. Misalkan untuk standar proses aspek yang dikaji adalah pemanfaatan silabus, penyusunan RPP dan seterusnya. Untuk TK misalkan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Mingguan (RPPM) dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran Harian (RPPH) dan seterusnya.

LK 2. Identifikasi Kesenjangan Sekolah

Aspek yang dikaji	Kondisi riil	Kondisi ideal	Kesenjangan

**Kegiatan 3. Mengidentifikasi Perbedaan Rumusan Visi, Misi dan Tujuan
(Penugasan, 45 menit)**

Sebelum Saudara merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah, sebaiknya Saudara mengidentifikasi perbedaan antara rumusan antara visi, misi dan tujuan sekolah. Untuk memudahkan Saudara dalam mengidentifikasi perbedaan rumusan visi, misi dan tujuan sekolah dan bagaimana cara merumuskannya, Saudara dapat menggunakan LK 3 berikut:

LK 3. Perbedaan Rumusan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah

Visi	Konsep:
	Cara Merumuskan :
Misi	Konsep:
	Cara Merumuskan :
Tujuan	Konsep:
	Cara Merumuskan :

Tuliskan kesimpulan Saudara bagaimana perbedaan visi, misi, dan tujuan

--

Kegiatan 4. Merumuskan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah berdasarkan hasil Evaluasi Diri Sekolah dengan profil sekolah (Penugasan, 45 menit)

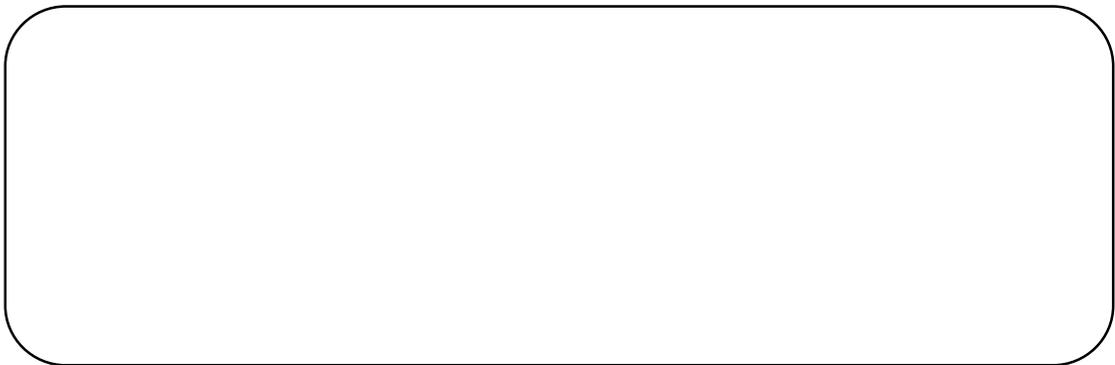
Sebelum melakukan kegiatan ini, bacalah Bahan Bacaan 1 tentang Visi, Misi dan Tujuan Sekolah. Cermatilah visi, misi dan tujuan sekolah tempat Saudara bertugas, kemudian Saudara diminta untuk menjawab pertanyaan dan tuliskan pada LK 4 berikut:

LK 4. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah Hasil Rumusan

1. Apakah pernyataan visi sekolah saudara sudah menggambarkan harapan untuk menutup kesenjangan yang berhasil ditemukan? Rumuskan visi yang lebih tepat!



2. Apakah misi sekolah Saudara sudah dinyatakan dalam kalimat-kalimat yang menggugah warga sekolah dalam mengupayakan tercapainya kondisi sekolah? Rumuskan dalam kalimat-kalimat yang lebih tepat!



3. Apakah tujuan sekolah Saudara sudah dinyatakan sebagai kalimat yang realistis dan mudah dijadikan panduan dalam mewujudkan harapan? Rumuskan kalimat-kalimat yang dapat menjabarkan langkah-langkah pencapaian kondisi ideal secara sistematis!



Rangkuman Materi

Pengertian Visi, Misi dan Tujuan serta cara merumuskannya

Menurut Wibisono (2006:43), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian yang ingin dicapai di masa depan. Pernyataan visi, baik yang tertulis atau diucapkan harus dapat ditafsirkan dengan baik, tidak mengandung multi-makna, rumusan visi sekolah yang baik seharusnya:

- a. berorientasi ke masa depan, untuk jangka waktu yang lama,
- b. menunjukkan keyakinan masa depan yang jauh lebih baik, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat,
- c. mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai,
- d. mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat dan komitmen bagi *stakeholder*,
- e. menjadi dasar perumusan misi dan tujuan sekolah, dan disertai indikator pencapaian visi.

Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa mendatang (Akdon, 2006: 97). Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi. Jadi misi merupakan tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi lembaga pendidikan. Pernyataan misi harus:

- a. Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh sekolah bersangkutan,
- b. Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya,
- c. Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan sekolah.

Cara merumuskan misi adalah :

- a. memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah. Agar mudah, pernyataan misi hendaknya dimulai dengan kata kerja,
- b. satu indikator visi dapat dirumuskan dalam lebih dari satu rumusan misi. Antara indikator visi dengan rumusan misi harus ada keterkaitan atau terdapat benang merah yang jelas,
- c. rumusan misi sekolah selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan "tindakan" dan bukan kalimat yang menunjukkan "keadaan" sebagaimana pada rumusan visi.

Tujuan adalah hasil yang diinginkan untuk waktu tertentu. Bedanya dengan misi ialah jika misi berbicara tentang tujuan keberadaan organisasi atau individu, maka tujuan memiliki cakupan lebih kecil dan merupakan bagian dari misi. Biasanya tujuan dirumuskan dengan istilah **smart**, yaitu: *specific* (terdapat kekhususan), *measurable* (terukur), *achievable* (terjangkau), *realistic* (realistis), dan *timeline* (berketepatan waktu)

Setelah Saudara menyelesaikan Kegiatan 4, Saudara diminta melaksanakan penguatan materi dengan cara mempelajari Bahan Bacaan 1 sebagai bahan persiapan Saudara untuk menjawab soal-soal latihan. Untuk itu, silahkan Saudara mempelajari kembali Bacaan 1 yang berjudul Merumuskan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah.

Latihan Soal (20 menit)

PETUNJUK :

1. Latihan soal digunakan untuk mengukur ketuntasan Saudara dalam mempelajari materi.
2. Soal dalam modul ini terdiri dari 2 tipe, yaitu ;
 - a. Soal yang dikerjakan untuk semua jenjang;
 - b. Soal yang dikerjakan sesuai dengan masing-masing jenjang
3. Tulis satu jawaban yang paling tepat di antara pilihan yang tersedia
4. Soal dikerjakan di lembar jawaban yang disediakan oleh panitia

SEMUA JENJANG:

1. Berikut ini adalah pernyataan tentang visi, bahwa visi merupakan sarana untuk :
 - I. Mengkomunikasikan alasan keberadaan lembaga dalam arti tujuan dan tugas pokok,
 - II. Memperlihatkan *framework* hubungan antara lembaga dengan *stakeholders* (sumber daya manusia lembaga, konsumen/*citizen*, pihak lain yang terkait);
 - III. Menyatakan sasaran utama kinerja lembaga dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.
 - IV. Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh sekolah bersangkutan.Pernyataan yang benar adalah
 - a. I, II, III
 - b. I, II, IV
 - c. I, III, IV
 - d. II, III, IV.
2. Sekolah Z mempunyai visi "**Cerdas, Mandiri, dan Berakhlak Mulia**". Untuk mencapai visi tersebut, sekolah membuat misi yang sesuai. Di bawah ini misi yang tidak sesuai adalah
 - a. mengembangkan potensi peserta didik secara utuh sesuai kecerdasannya.
 - b. meningkatkan sarana-prasarana pendidikan di atas standar pelayanan minimal
 - c. menumbuhkembangkan kemandirian dalam melaksanakan pendidikan/ pembelajaran sesuai dengan SNP.
 - d. mengembangkan wawasan kebangsaan dan cinta tanah air.
3. Diantara beberapa tujuan sekolah ada yang spesifik yang disesuaikan dengan jenjang sekolahnya. Berikut ini yang merupakan contoh rumusan "tujuan sekolah" SMA adalah
 - a. menciptakan lingkungan sekolah yang bersih, indah, dan berwawasan wiyata mandala.
 - b. mewujudkan pendidikan yang menghasilkan lulusan yang berakhlak, kreatif, berprestasi, berwawasan iptek dan lingkungan.
 - c. mengadakan layanan publik berupa informasi kegiatan di sekolah yang berbasis ict.
 - d. menyiapkan peserta didik untuk masuk ke Perguruan tinggi yang diinginkan baik di dalam maupun di luar negeri.
4. Berikut ini adalah rumusan Visi, Misi dan Tujuan Sekolah :

1. Pada tahun 2018, semua warga sekolah dapat memanfaatkan perkembangan informasi dan teknologi sesuai dengan bidang tugas masing-masing
2. Pembelajaran dalam rangka menyiapkan sarana pemenuhan kompetensi peserta didik
3. Berprestasi, menguasai iptek, beriman dan taqwa
4. Meningkatkan prestasi akademik dan nonakademik yang kompetitif

Urutan yang benar untuk visi, misi dan tujuan adalah

- a. 3, 4, 2
 - b. 3, 4, 1
 - c. 3, 1, 4
 - d. 3, 2, 1.
5. Di sekolah Y memberlakukan peraturan bagi peserta didiknya setiap pagi sebelum belajar dimulai harus mengaji selama sepuluh menit. Peserta didik yang tidak melaksanakan kegiatan tersebut akan diberi sanksi dengan membaca/mengaji dua kali lipat dari yang seharusnya dilakukan. Pada hari ini ada dua orang peserta didik laki laki yang tidak mengaji tetapi guru yang sedang mengajar tidak memberikan sanksi kepada peserta didik tersebut.
- Berdasarkan kasus ini berarti guru tersebut,
- a. tidak tahu tentang visi sekolah
 - b. tidak peduli terhadap visi sekolah.
 - c. belum memahami tentang visi sekolah
 - d. belum tahu sama sekali tentang susunan visi sekolah

TOPIK 2. BUDAYA KERJA SEBAGAI TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN SEKOLAH

Pengantar

Topik 2 ini membekali Saudara sebagai kepala sekolah untuk dapat mengkaji budaya kerja yang terjadi di sekolah, karena budaya kerja sangat erat hubungannya dengan keberhasilan pengembangan sekolah.

Dalam konteks sekolah, budaya kerja sekolah banyak berkaitan dengan pola pikir dan perilaku kepala sekolah, guru, Tenaga Administrasi Sekolah, Laboran, Pustakawan, siswa serta warga sekolah yang lainnya sesuai dengan kondisi dan jenjang sekolah (TK/TKLB, SD/SDLB, SMP/SMPLB, SMA/SMALB, SMK/SMKLB). Keterlibatan semua warga menentukan keberhasilan dan kebermaknaan kegiatan.

Sekolah sebagai organisasi (institusi) pelaksana teknis penyelenggaraan pendidikan, jati dirinya terbentuk oleh budaya kerja. Bentuk budaya kerja yang tumbuh dan berkembang di sekolah dipengaruhi oleh pola dan gaya kepemimpinan yang ada di dalamnya, yang sekaligus merupakan bagian dari budaya kerja itu sendiri. Dengan demikian hidup atau matinya suatu sekolah akan sangat ditentukan oleh budaya kerja manusia di dalamnya.

Pada bagian ini akan dibahas tentang budaya kerja disekolah, diantaranya adalah budaya kerja sekolah efektif, budaya bersih, budaya hijau, budaya jujur, dan budaya lainnya yang dianggap dapat mempengaruhi keberhasilan peningkatan mutu sekolah. Sudah pasti bahwa budaya kerja sekolah efektif yang berkembang sesuai dengan kondisi dan karakteristik dari jenjang sekolah masing-masing.

Saudara diminta melakukan aktivitas yang ada pada kegiatan pembelajaran dengan menggunakan lembar kerja yang disediakan. Apabila kolom jawaban tidak mencukupi, Saudara dapat mengerjakan pada lembar tersendiri. Oleh karena itu, dalam mengerjakan LK berikut pendapat dan penilaian yang obyektif terhadap sekolah Saudara sendiri sangat diperlukan.

Kegiatan 5. Membahas tentang Budaya Kerja (Berpikir Reflektif, 45 menit)

Sebelum melakukan kegiatan lanjutan, Saudara diminta untuk menuliskan pendapat pribadi tentang Budaya Kerja dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan di bawah ini.

Saudara dapat menggunakan bentuk narasi, peta pikiran, maupun daftar kata-kata yang terlintas saat membaca pertanyaan-pertanyaan tersebut. Semua jawaban adalah benar selama Saudara mencurahkan pendapat secara pribadi. Kesesuaian jawaban yang dituliskan pada LK 5 akan Saudara tinjau secara pribadi selama kegiatan pelatihan berlangsung melalui berbagai kegiatan yang berikutnya.

Untuk dapat membantu Saudara memahami kegiatan ini, Saudara dapat membaca bahan bacaan topik 2 tentang Budaya Kerja sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah. Budaya kerja sekolah banyak berkaitan dengan pola pikir dan perilaku guru, kepala sekolah, peserta didik, dan staf sekolah. Selain itu, yang juga berkaitan dengan budaya kerja sekolah adalah semua hasil karya siswa, guru, kepala sekolah yang dapat

dimanfaatkan untuk pengembangan sekolah menuju sekolah efektif (*effective school*). Melalui pengembangan budaya kerja secara intensif dan menyeluruh, diharapkan akan meningkatkan etos dan produktivitas kerja lembaga pendidikan. Jawaban Saudara agar dituliskan dalam LK 5 berikut:

LK 5. Budaya Kerja

1. Menurut pendapat Saudara, apa yang dimaksud dengan budaya kerja, tujuan dan manfaatnya?

2. Mengapa budaya kerja menjadi tantangan dalam proses pengembangan sekolah?

3. Sikap dan perilaku seperti apa yang dapat mendukung terciptanya budaya kerja yang positif di sekolah?

4. Siapa yang berperan dalam membangun budaya kerja positif di sekolah?

5. Apa yang Saudara lakukan untuk menggerakkan warga sekolah dalam mengidentifikasi budaya kerja positif?

Kegiatan 6. Refleksi Kondisi Budaya Kerja Sekolah
(Penugasan, 90 menit)

Setelah memahami berbagai hal mengenai budaya kerja yang dibahas dalam kegiatan sebelumnya, kali ini Saudara diminta untuk melakukan refleksi kondisi sekolah melalui beberapa lembar kerja secara pribadi.

Lembar kerja pertama adalah LK 6a berupa angket refleksi budaya kerja sekolah. Perlu dipahami bahwa tidak ada jawaban yang salah, semua pilihan Saudara adalah benar jika memang sesuai dengan kenyataan yang ada di sekolah tempat Saudara bertugas

Saudara hanya perlu mengisi bidang kerja yang telah teridentifikasi sebagai kelemahan, pada Kegiatan sebelumnya, yaitu “Menemukan kesenjangan antara kondisi yang riil dengan ideal melalui diskusi reflektif”.

LK 6a Angket Refleksi Kondisi Budaya Kerja Sekolah

Saudara diminta untuk:

1. memberikan tanda pada kolom dibawah angka 1–5 sesuai dengan kenyataan yang ada di sekolah tempat saudara bertugas dengan ketentuan:
 - a. Sangat tidak sesuai dengan kenyataan pada kolom angka 1
 - b. Tidak sesuai dengan kenyataan pada kolom angka 2
 - c. Ragu-ragu pada kolom angka 3
 - d. Sesuai dengan kenyataan pada kolom angka 4
 - e. Sangat sesuai dengan kenyataan pada kolom angka 5
2. menuliskan jumlah angka masing-masing aspek pada baris Skor Subbidang
3. menuliskan jumlah total seluruh aspek dalam masing-masing bidang pada baris SKOR TOTAL Bidang

BIDANG PENGELOLAAN						
Subbidang Perencanaan						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Pendidik mengupayakan terwujudnya visi.					
2.	Tenaga kependidikan mengusahakan terlaksananya					
3.	Warga sekolah berfokus pada pencapaian tujuan.					
Skor Subbidang Perencanaan						
Subbidang Pelaksanaan						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Pendidik berpedoman pada aturan dalam melaksanakan tugas.					
2.	Tenaga kependidikan bertanggung jawab atas kewajibannya masing-masing.					
3.	Warga sekolah melaksanakan kegiatan berdasarkan rencana kerja tahunan.					
Skor Subbidang Pelaksanaan						

Subbidang Pengawasan dan Evaluasi						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Warga sekolah berperan aktif dalam mengawasi pengelolaan sekolah.					
2.	Pendidik berpartisipasi aktif dalam mengevaluasi keterlaksanaan program.					
3.	Tenaga kependidikan terlibat secara aktif dalam mekanisme pengawasan dan evaluasi.					
Skor Subbidang Pengawasan dan Evaluasi						
SKOR TOTAL PENGELOLAAN						
BIDANG PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN						
Subbidang Kolaborasi						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Pendidik bekerja sama dalam proses pengambilan keputusan.					
2.	Pendidik dan tenaga kependidikan bekerja sama dalam menegakkan disiplin.					
3.	Pendidik dan tenaga kependidikan bekerja sama dalam proses					
Skor Subbidang Kolaborasi						
Subbidang Interaksi						
No	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Pendidik saling bercerita tentang keberhasilan peserta didiknya masing-masing					
2.	Pendidik dan tenaga kependidikan saling berinteraksi di luar lingkup sekolah					
3.	Pendidik dan tenaga kependidikan bekerja sama dalam proses					
Skor Subbidang Interaksi						
Subbidang Kinerja						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Ketika ada masalah, pendidik dan tenaga kependidikan membuat berbagai rencana penyelesaiannya.					
2.	Pendidik dan tenaga kependidikan selalu berupaya menunjukkan kinerja yang lebih baik.					
3.	Pendidik dan tenaga kependidikan dapat mengambil keputusan tanpa harus menunggu kepala sekolah pada hal-hal tertentu.					
Skor Subbidang Kinerja						
SKOR TOTAL BIDANG PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN						

BIDANG SARANA DAN PRASARANA						
Subbidang Perencanaan						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Warga sekolah terlibat secara aktif dalam proses identifikasi kebutuhan sarana dan prasarana.					
2.	Pendidik dapat berpartisipasi dalam menetapkan prioritas pengadaan.					
3.	Tenaga kependidikan ikut merencanakan pemanfaatan sarana dan prasarana sekolah.					
skor Sub bidang Perencanaan						
Subbidang Pengadaan						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Warga sekolah membantu pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana.					
2.	Pendidik membuat sendiri barang-barang yang diperlukan.					
3.	Tenaga kependidikan terlibat dalam proses pengadaan sarana dan prasarana.					
Skor Subbidang Pengadaan						
Subbidang Perawatan dan Perbaikan						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Lingkungan sekolah dijaga kebersihannya oleh semua warga sekolah.					
2.	Warga sekolah memperbaiki media pembelajaran yang rusak.					
3.	Warga sekolah merawat gedung dan perabot sekolah.					
Skor Subbidang Perawatan dan Perbaikan						
SKOR TOTAL BIDANG SARANA DAN PRASARANA						
BIDANG PEMBIAYAAN						
Subbidang Sumber Dana						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Warga sekolah terlibat dalam proses identifikasi sumber dana.					
2.	Sumber dana diusahakan dalam bentuk usaha mandiri oleh warga sekolah.					
3.	Orang tua mendukung penuh kebijakan keuangan sekolah					
Skor Subbidang Sumber Dana						

Subbidang Alokasi Pembiayaan						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Penetapan alokasi penggunaan dana melibatkan warga sekolah.					
2.	Penggunaan dana dikelola bersama warga sekolah					
3.	Pengelolaan dana dilakukan secara transparan bersama warga sekolah.					
Skor Subbidang Alokasi Pembiayaan						
Subbidang Mekanisme Pertanggungjawaban						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Pelaporan pertanggungjawaban dikelola secara transparan oleh bendahara sekolah.					
2.	Dokumen perencanaan dan penggunaan dilampirkan sebagai laporan rutin oleh bendahara sekolah.					
3.	Warga sekolah dapat berpartisipasi dalam mengawasi pengelolaan dana.					
Skor Subbidang Mekanisme Pertanggungjawaban						
SKOR TOTAL PEMBIAYAAN						
BIDANG AKADEMIK						
Subbidang Isi						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Pendidik berperan aktif dalam membahas struktur kurikulum.					
2.	Warga sekolah berpartisipasi aktif dalam pembahasan mengenai isi kurikulum.					
3.	Peserta didik ikut terlibat dalam evaluasi terhadap kurikulum.					
Skor Subbidang Isi						

Subbidang Alokasi Proses						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Para pendidik dan tenaga kependidikan melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan rencana.					
2.	Para pendidik memberikan kesempatan yang sama bagi para peserta didik dalam mencapai prestasi.					
3.	Warga sekolah memberi dukungan bagi terlaksananya pembelajaran di luar lingkup sekolah.					
Skor Subbidang Proses						

Subbidang Penilaian						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Para pendidik dan tenaga kependidikan saling mendukung pelaksanaan prinsip penilaian.					
2.	Mekanisme dan prosedur penilaian yang dikembangkan telah dilaksanakan secara tertib oleh pendidik.					
3.	Para pendidik menggunakan hasil penilaian sebagai pertimbangan utama dalam menentukan tindaklanjut.					
Skor Subbidang Penilaian						
Subbidang Kelulusan						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Semua pendidik terlibat aktif dalam rapat dewan guru yang diadakan untuk menetapkan kelulusan.					
	Pendidik dan tenaga kependidikan berperan aktif dalam mengupayakan ketepatan waktu pengumuman					
3.	Para pendidik berperan aktif dalam dewan guru untuk memastikan transparansi ketetapan kelulusan.					
Skor Subbidang Kelulusan						
SKOR TOTAL BIDANG AKADEMIK						

Setelah menghitung skor Subbidang maupun nilai bidang, tuliskan hasil tersebut dalam LK 6b. Perlu diingat bahwa Saudara hanya mengisi hasil refleksi budaya kerja pada bidang yang paling lemah menurut EDS.

LK 6b Hasil Angket Refleksi Budaya Kerja Sekolah

Bidang	Subbidang	Jumlah	Total
PENGELOLAAN	Perencanaan		
	Pelaksanaan		
	Pengawasan dan Evaluasi		
PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	Kolaborasi		
	Interaksi		
	Kinerja		
SARANA DAN PRASARANA	Perencanaan		
	Pengadaan		
	Perawatan dan Perbaikan		
PEMBIAYAAN	Sumber Dana		
	Alokasi Pembiayaan		
	Mekanisme Pertanggungjawaban		
AKADEMIK	Isi		

	Proses		
	Penilaian		
	Kelulusan		
LINGKUNGAN	Perencanaan		
	Pengembangan		
	Evaluasi		

Berdasarkan hasil refleksi tersebut, misalkan didapatkan nilai rendah pada bidang Pengelolaan khususnya Subbidang Perencanaan, maka temuan ini yang perlu Saudara cari berdasarkan refleksi kondisi sekolah tempat Saudara bertugas.

Sehubungan dengan sifat modul ini sebagai sarana berlatih dalam merencanakan pengembangan sekolah, Saudara hanya perlu memilih satu subbidang untuk dijadikan pijakan pada kegiatan-kegiatan selanjutnya. Sementara dalam melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah, semua bidang dan Subbidang yang belum memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM) maupun Standar Nasional Pendidikan (SNP) harus dijadikan dasar dalam perencanaan kegiatan dan anggaran sekolah.

Kegiatan 7. Mengidentifikasi Manfaat Budaya Kerja yang Terbangun oleh Positifnya Kerjasama Para Pemegang Peran (Penugasan, 45 menit)

Berdasarkan temuan dari kegiatan sebelumnya, sekarang bayangkan jika semua pihak yang terlibat benar-benar menunjukkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mendukung terciptanya budaya kerja positif. Akan menjadi seperti apakah suasana di sekolah dan seberapa efektif dalam meningkatkan kualitas hasil belajar? Dapatkah Saudara mengidentifikasi manfaat budaya kerja positif dan kerugian budaya negatif bagi sekolah?

Untuk memperkaya proses identifikasi ini, Saudara dipersilakan untuk berpasangan dengan kepala sekolah yang memilih bidang dan subbidang prioritas yang sama. Namun jika tidak ada kepala sekolah yang memilih bidang yang sama saudara dapat melakukannya sendiri

Silakan menuliskan hasil diskusi atau secara individu pada lembar kerja identifikasi manfaat di LK 7

LK 7. Manfaat Budaya Kerja

PRIORITAS	Bidang :	
	Subbidang :	
Kondisi Ideal :		

Manfaat jika terwujud	Resiko jika tidak terwujud

Kegiatan 8. Mengidentifikasi Pemegang Peran dan Keterlibatannya dalam Pengembangan Budaya Kerja (diskusi, 45 menit)

Belajar dari hasil Kegiatan 7, coba diskusikan kembali mengenai siapa saja yang seharusnya terlibat untuk meningkatkan masing-masing bidang. Namun jika tidak memungkinkan untuk diskusi Saudara dapat melakukannya secara individu. Khusus untuk kegiatan ini, keterlibatan dibatasi dalam lingkup manajemen berbasis sekolah.

Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, dilanjutkan dengan berdiskusi atau secara individu mengenai pengetahuan, keterampilan, maupun sikap dari masing-masing pihak yang dapat mendukung terciptanya budaya kerja positif dalam bidang yang paling besar potensi masalahnya. Kemudian tuliskan hasil identifikasi tersebut dalam LK 8 berikut :

LK 8. Identifikasi Pemegang Peran

PRIORITAS	Bidang :	
	Sub Bidang :	
Siapa Yang Terlibat	Pengetahuan, Keterampilan, Sikap Apa yang Mendukung?	Mengapa Demikian ?

Kegiatan 9. Mengeksplorasi Strategi Pengembangan Budaya Kerja Positif (diskusi, 60 menit)

Berbekal semua hasil dalam kedelapan kegiatan sebelumnya, Saudara diminta untuk menganalisis berbagai tantangan dalam pengelolaan budaya kerja positif dan menemukan cara untuk mengatasi atau bahkan memanfaatkannya. Untuk memperkaya data dalam analisis, silakan diskusikan dengan semua kepala sekolah yang sedang berlatih bersama Saudara. Namun jika tidak memungkinkan untuk berdiskusi, Saudara dapat melakukannya secara individu.

Pastikan bahwa semua bidang dibahas secara bersama dengan asumsi bahwa kondisinya sama mendesak dan berpotensi menjadi masalah bagi terwujudnya budaya kerja yang positif. Khusus untuk kegiatan ini, pihak yang diasumsikan terlibat dalam penciptaan budaya kerja positif pada masing-masing bidang adalah kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik, dan orang tua.

Lembar kerja eksplorasi strategi dalam LK 9 akan mempermudah Saudara bersama rekan-rekan sekelas untuk melakukan eksplorasi.

LK 9. Eksplorasi strategi pengembangan budaya kerja positif

PRIORITAS	Bidang :		
	Subbidang :		
Pemegang Peran	Kekuatan	Peluang	Cara Memanfaatkan
Kepala Sekolah			
Pendidik			
Tenaga Kependidikan			
Peserta Didik			
Orang Tua			

Kegiatan 10. Membuat Desain Program Kerja Pengembangan Budaya Kerja Positif (penugasan, 45 menit)

Setelah berhasil mengeksplorasi strategi pada kegiatan sebelumnya, Saudara akan membuat desain program kerja. Desain program dapat Saudara tuliskan pada LK 10 dan hasilnya dikumpulkan.

LK 10. Rencana Program Pengembangan Budaya Kerja Positif

PRIORITAS	Bidang:		
	Subbidang:		
Pemegang Peran	Kelemahan	Ancaman	Cara Mengatasi
Kepala Sekolah			
Pendidik			
Tenaga Kependidikan			
Peserta Didik			
Orang Tua			

Rangkuman Materi

Budaya Kerja Sekolah:

Dalam konteks sekolah, budaya kerja sekolah banyak berkaitan dengan pola pikir dan perilaku guru, kepala sekolah, dan peserta didik serta aparat sekolah lainnya. Beberapa hal yang berkaitan dengan budaya kerja sekolah, antara lain adalah pola pikir pendidik dan tenaga kependidikan yang berkaitan dengan konsep kebersihan, konsep pembelajaran dan pengajaran, pandangan terhadap karakteristik peserta didik, pandangan terhadap sekolah dan guru efektif, kebiasaan, sikap, perilaku guru dan kepala sekolah dalam memperlakukan peserta didik di kelas, dalam merancang dan mengembangkan bahan ajar, atau menciptakan organisasi kelas dan kondisi sekolah yang kondusif untuk pengembangan kreativitas peserta didik.

Dalam mengembangkan budaya kerja sekolah ada tujuh ciri sekolah efektif yaitu: (1) visi yang menjawab tantangan masa depan dan misi sekolah jelas; (2) kriteria kesuksesan dengan standar tinggi; (3) kepala sekolah memiliki keterampilan kepemimpinan profesional, khusus yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran; (4) banyak peluang belajar dengan persentase '*time on-task*' tinggi; (5) lingkungan sekolah yang aman dan bersih; (6) jejaring dan kemitraan sekolah terbangun; dan (7) ketersediaan sistem monitoring keberhasilan siswa secara individual.

Manfaat identifikasi budaya kerja yang baik di sekolah adalah untuk mengubah sikap dan perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam menghadapi berbagai tantangan di masa mendatang.

Beberapa manfaat budaya kerja efektif, antara lain:

- a. meningkatkan jiwa gotong royong
- b. meningkatkan kebersamaan
- c. saling terbuka satu sama lain
- d. meningkatkan jiwa kekeluargaan
- e. meningkatkan rasa kekeluargaan
- f. membangun komunikasi yang lebih baik
- g. meningkatkan produktivitas kerja
- h. tanggap dengan perkembangan dunia luar.

Dengan demikian, budaya kerja sekolah efektif sebagai budaya kerja yang direkomendasikan antara lain:

- a. visi, misi, dan tujuan sekolah selalu diingat dan dipahami dalam pikiran pada setiap insan *civitas academica* sekolah,
- b. semua kegiatan dan program sekolah selalu sejalan dan relevan dengan visi, misi, dan tujuan sekolah
- c. guru dan kepala sekolah memiliki kemampuan profesional,
- d. kepala sekolah mampu menggerakkan *civitas academica* sekolah untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah secara berjenjang dan bertahap,
- e. sekolah memiliki kriteria keberhasilan yang tinggi,
- f. semua peserta didik diberi peluang seluas-luasnya untuk belajar dan mengembangkan potensi diri,

- g. persentase *'time on task'* tinggi, baik untuk kegiatan pengembangan sekolah secara umum maupun peningkatan kualitas pembelajaran,
- h. lingkungan sekolah selalu bersih, hijau, dan asri,
- i. lingkungan sekolah selalu menjamin tingkat keselamatan peserta didik dan guru,
- j. sekolah memiliki jejaring dan mitra kerja secara luas pada setiap pemangku kepentingan dan setiap unsur terkait baik di tingkat lokal, regional, dan nasional, bahkan di tingkat global,
- k. tersedia sistem monitoring kemajuan sekolah,
- l. terolah dan terpakainya hasil monitoring kemajuan peserta didik, dan
- m. warga sekolah suka beramal untuk kemanusiaan

Setelah Saudara menyelesaikan Kegiatan 10, Saudara dapat memperkaya dengan cara mempelajari Bahan Bacaan 2 yang berjudul Budaya Kerja sebagai bahan persiapan Saudara untuk menjawab soal-soal latihan.

Latihan Soal **(30 Menit)**

PETUNJUK :

- 1. Latihan soal digunakan untuk mengukur ketuntasan Saudara dalam mempelajari materi.
- 2. Soal dalam modul ini terdiri dari 2 tipe, yaitu ;
 - a. Soal yang dikerjakan untuk semua jenjang;
 - b. Soal yang dikerjakan sesuai dengan masing-masing jenjang
- 3. Tulis satu jawaban yang paling tepat di antara pilihan yang tersedia
- 4. Soal dikerjakan di lembar jawaban yang disediakan oleh panitia

SEMUA JENJANG

- 6. Budaya sekolah dipandang sebagai eksistensi suatu sekolah yang terbentuk dari hasil saling mempengaruhi antara tiga faktor berikut ini. Faktor yang tidak mempengaruhi adalah....
 - a. sikap dan kepercayaan orang yang berada di sekolah dan lingkungan luar sekolah
 - b. hubungan antar individu di dalam sekolah
 - c. norma - norma budaya sekolah
 - d. kebijakan kepala sekolah.
- 7. Untuk mengembangkan budaya kerja positif di sekolah memerlukan perjuangan yang harus berkelanjutan. Komunikasi memiliki peran yang sangat besar dalam pengembangan budaya positif di sekolah. Secara umum langkah-langkah pengembangan budaya positif di sekolah dilakukan dengan tahapan sebagai berikut....
 - 1 . penerapan secara terbatas (area atau substansi)
 - 2. sosialisasi dan pemahaman
 - 3. evaluasi penerapan
 - 4 . pembentukan komitmen

- Urutan yang benar dari tahapan tersebut adalah
- 1, 2, 4, 3
 - 2, 4, 1, 3
 - 2, 1, 4, 3
 - 4, 2, 1, 3.
8. Manfaat identifikasi budaya kerja yang baik di sekolah adalah untuk mengubah sikap dan perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam menghadapi berbagai tantangan di masa mendatang. Yang bukan merupakan manfaat budaya kerja efektif, antara lain
- menunjukkan bahwa kita memiliki kompetensi
 - membangun komunikasi yang lebih baik
 - meningkatkan jiwa gotong royong
 - saling terbuka satu sama lain.
9. Seorang guru sedang menerapkan “model pembelajaran berbasis masalah”, peserta didik bekerja dalam bentuk kelompok-kelompok. Kegiatan ini dapat mewujudkan kemampuan potensial peserta didik dan juga menerapkan budaya sekolah yang kurang positif di antaranya
- kejujuran
 - kebersamaan
 - membangun komunikasi
 - menunjukkan kemampuan individu.
10. Budaya sekolah harus dapat mempengaruhi jalannya pembelajaran yang positif bagi peserta didik. Berikut ini kegiatan yang merupakan cara untuk mengarahkan tumbuhnya iklim yang memotivasi timbulnya prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai bakat, minat dan perkembangan psikologis peserta didik adalah
- kerja bakti di sekolah
 - kerja kelompok di dalam kelas
 - peserta didik membuat hasil karya sesuai bakatnya
 - peserta didik diikutsertakan dalam kegiatan porseni.
11. Saat mengajar guru selalu memperlihatkan kemampuan mengajarnya dengan mentrasfer materi secara utuh tanpa memperhatikan aktivitas peserta didiknya. Guru menjelaskan secara rinci, dan peserta didik hanya memperhatikan dengan sungguh-sungguh. Peserta didik secara konseptual memahami materi secara utuh. Kegiatan pembelajaran tersebut, adalah
- kebiasaan guru aktif peserta didik aktif
 - kebiasaan guru aktif peserta didik pasif
 - kebiasaan guru pasif peserta didik aktif
 - kebiasaan guru menggunakan CBSA.
12. Guru menginstruksikan kepada peserta didiknya dalam melakukan evaluasi haruslah bekerja sendiri dengan penuh tanggung jawab. Pernyataan di atas, adalah Guru
- mengaitkan budaya sekolah yang baik meliputi budaya jujur
 - melaksanakan budaya sekolah
 - mengaitkan PBM dengan kejujuran
 - membuat komitmen tentang kejujuran.

13. Guru setelah melaksanakan proses belajar mengajar, memberikan tugas kepada peserta didiknya tugas mandiri tidak terstruktur yakni; Peserta didik disuruh mewawancarai pihak kepolisian tentang kenakalan remaja dalam penyalahgunaan obat terlarang. Teknis penyebaran tugas diserahkan sepenuhnya kepada peserta didik dengan dipimpin oleh ketua kelasnya. Guru tersebut, memberikan kesempatan kepada peserta didiknya untuk menumbuhkan iklim
- yang memotivasi timbulnya prakarsa, kreativitas kemandirian.
 - budaya kemandirian.
 - budaya kejujuran.
 - budaya kreativitas.
14. Sekolah A selalu melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam menyambut hari-hari besar nasional. Di antaranya kegiatan bakti masyarakat, khitanan masal, lomba akademik dan nonakademik. Kegiatan yang paling menonjol adalah kegiatan khitanan masal. Peserta didik menyumbangkan sebagian hartanya untuk kegiatan khitanan masal melalui mata pelajaran Pendidikan Agama dan PKn. Dana yang terkumpul sepenuhnya dikelola oleh para peserta didik melalui OSIS. Sekolah tersebut, melaksanakan kegiatan ini bertujuan untuk mengembangkan
- pembiasaan positif
 - kegiatan ekstrakurikuler
 - kegiatan intrakurikuler
 - kegiatan keagamaan.
15. Dalam mewujudkan sekolah yang bermutu baik akademik atau nonakademik, sekolah melaksanakan budaya membaca minimal dua jam perhari untuk seluruh warga sekolah Kegiatan membaca dapat dilakukan di sekolah maupun di rumah, dan peserta didik wajib melaporkan isi hasil dari membaca yang telah dilakukan dalam bentuk tertulis sesuai dengan materi yang dibacanya. Kebiasaan yang dilakukan oleh warga sekolah ini, mempunyai makna untuk memotivasi
- peserta didik berprestasi
 - peserta didik bersaing dalam belajar
 - peserta didik berpartisipasi aktif dalam belajar
 - tumbuhnya iklim budaya membaca.

JENJANG TK

16. TK "Permata" memiliki 6 rombongan belajar dengan 10 orang pendidik yang terdiri dari 2 orang PNS dan 8 orang tenaga honor. Setiap rombongan belajar memerlukan 2 orang guru. Biaya operasional sekolah ini diperoleh dari iuran orang tua siswa melalui komite sekolah dan cukup untuk membayar gaji untuk 8 orang pendidik honorer. Setiap tahunnya selalu ada sekitar 6 sd 10 orang tua murid yang selalu menunggu anaknya sampai pulang dengan berbagai alasan. Kepala sekolah ingin memberikan layanan yang maksimal dengan tetap memberlakukan setiap kelas dengan 2 orang tenaga pendidik. Menurut saudara apa yang harus dilakukan oleh kepala sekolah agar permasalahan ini dapat diatasi dengan segera ?

- a. Meminta bantuan orang tua murid untuk mengajar
 - b. Menggabungkan dua rombel menjadi satu rombel
 - c. Meminta komite sekolah untuk menaikkan iuran bulanan
 - d. Meminta bantuan orang tua murid yang sedang menunggu anaknya dan dipandang mampu untuk membantu pendidik yang sudah ada tetapi dalam batas mengamati
17. Budaya kerja sekolah banyak berkaitan dengan pola pikir, dan perilaku guru, kepala sekolah, dan peserta didik serta aparat sekolah lainnya. Banyak sekolah yang sudah memiliki budaya kerja yang baik namun ada beberapa yang masih perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Berikut ini adalah contoh pola pikir yang masih perlu diperbaiki
- a. komunikasi rutin dengan orang tua peserta didik
 - b. pembinaan mental peserta didik setiap hari senin
 - c. kebiasaan guru menuntut jawaban yang benar
 - d. kepala sekolah memecahkan masalah melalui forum rapat dewan guru

JENJANG SD

18. Sekolah akan mengembangkan budaya membaca dan menulis bagi setiap siswanya. Untuk menyikapi hal tersebut, yang dilakukan oleh sekolah adalah
- a. mengadakan jam wajib baca dan menulis bagi setiap siswa di luar jam belajar
 - b. menambah jumlah buku di perpustakaan untuk menunjang kegiatan tersebut
 - c. setiap proses pembelajaran disepakati menggunakan perpustakaan sebagai sumber belajar,
 - d. dalam proses pembelajaran untuk setiap tema disepakati mengembangkan budaya membaca dan menulis melalui tugas-tugas yang relevan

JENJANG SMP

19. Seorang guru SMP memberikan bimbingan belajar kepada peserta didik dengan meminta imbalan yang telah ditentukan jumlahnya. Kepada peserta didik yang mengikuti bimbingan belajarnya, guru tersebut memberitahukan soal-soal yang akan digunakan untuk ulangan pada pertemuan yang akan datang sehingga siswa yang ikut bimbingan belajarnya mendapat nilai bagus. Tindakan yang paling tepat dilakukan oleh kepala sekolah bila menghadapi guru seperti ini adalah meminta guru tersebut agar....
- a. menghentikan bimbingan belajar yang dilakukannya, karena dia telah merusak nama baik sekolah.
 - b. menghentikan bimbingan belajar yang dilakukannya, karena dia telah merugikan guru lain.
 - c. menghentikan bimbingan belajar yang dilakukannya, karena dia telah memeras siswa.
 - d. menghentikan bimbingan belajar yang dilakukannya, karena dia telah melanggar tupoksi yang terkait dengan guru.
20. Di sebuah sekolah, ada siswa yang sering tidak masuk dan suka berkelahi. Kepala sekolah sudah berusaha membina siswa tersebut melalui pembina OSIS, serta tim Bimbingan dan Konseling. Tetapi usaha tersebut belum membuahkan hasil yang

positif. Langkah terbaik berikutnya yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk membina siswa tersebut adalah

- a. memberi hukuman kepada siswa tersebut di hadapan siswa lain saat upacara sekolah, agar dia jera.
- b. mengkomunikasikan hal tersebut kepada orang tua siswa dengan melayangkan surat panggilan.
- c. meminta wali kelas untuk melakukan pendekatan persuasif secara individual kepada siswa tersebut.
- d. memanggil siswa tersebut dan memberitahukan kepadanya bahwa tindakannya merusak citra sekola

JENJANG TKLB, SDLB, SMPLB, SMALB, SMKLB

21. Budaya kerja sekolah banyak berkaitan dengan pola pikir, dan perilaku guru, kepala sekolah, dan peserta didik serta aparat sekolah lainnya. Banyak sekolah yang sudah memiliki budaya kerja yang baik namun ada beberapa yang masih perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Berikut ini adalah contoh pola pikir yang masih perlu diperbaiki

- a. komunikasi rutin dengan orang tua peserta didik
- b. pembinaan mental peserta didik setiap hari senin
- c. kebiasaan guru menuntut jawaban yang benar
- d. kepala sekolah memecahkan masalah melalui forum rapat dewan guru

TOPIK 3. JEJARING KEMITRAAN SEBAGAI TANTANGAN DALAM PENGEMBANGAN SEKOLAH

Pengantar

Topik ini bertujuan untuk memberikan pengalaman kepada Saudara untuk meningkatkan kepemimpinan dalam mengembangkan jejaring kemitraan sekolah. Kemampuan dalam pengelolaan mitra kerja ini sangat penting untuk meningkatkan pencapaian hasil dalam masing-masing bidang kerja yang menjamin keterlaksanaan program pengembangan sekolah. Penjelasan lebih lanjut dapat dicermati pada Bahan Bacaan Topik 3 tentang karakteristik mitra kerja sekolah terutama pada materi identifikasi dan manfaat serta strategi pengelolaan jejaring mitra kerja sekolah. Rancangan pembelajaran pada topik ini dilaksanakan melalui berbagai kegiatan, antara lain: curah pendapat, diskusi, analisis dan simulasi.

Pada diklat ini disajikan langkah-langkah menyusun rencana pengembangan jejaring mitra kerja yang meliputi identifikasi berbagai macam hal yang berkaitan dengan pengembangan jejaring mitra kerja yang relevan dengan jenis dan jenjang sekolah, analisis manfaat jejaring berdasarkan hasil identifikasi, dan menyusun rancangan pengembangan jejaring kemitraan.

Pada tahap selanjutnya setelah saudara selesai mengikuti diklat ini, diharapkan Saudara dapat mempraktikkan proses yang telah disimulasikan selama diklat di tempat tugas masing-masing. Pastikan bahwa Saudara melibatkan seluruh warga sekolah tanpa membedakan latar belakang mereka pada saat melaksanakan berbagai tugas tersebut.

Produk akhir dari topik ini adalah Saudara membuat desain program kerja Pengembangan Kemitraan (LK 15)

Saudara diminta melakukan aktivitas yang ada pada kegiatan pembelajaran dengan menggunakan lembar kerja yang disediakan. Apabila kolom jawaban tidak mencukupi, Saudara dapat mengerjakan pada lembar tersendiri

Kegiatan 11. Mengidentifikasi bentuk dan Pihak yang tepat sebagai Mitra Kerja Sekolah (curah pendapat, 45 menit)

Saudara diminta untuk menuliskan gagasan pribadi, dapat menggunakan bentuk narasi, peta pikiran, maupun daftar kata-kata yang terlintas untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pada LK 11. Semua jawaban adalah benar selama Saudara mencurahkan gagasan secara pribadi. Kesesuaian jawaban yang dituliskan akan Saudara tinjau secara pribadi selama kegiatan pelatihan berlangsung melalui berbagai kegiatan yang berikutnya.

Untuk membantu Saudara dalam memahami topik ini, Saudara dapat membaca Bahan Bacaan 3 tentang Jejaring Kemitraan Sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah.

LK 11. Jejaring Kemitraan Sekolah

1. Mengapa kemitraan merupakan tantangan dalam upaya pengembangan sekolah

2. Sikap dan perilaku seperti apa yang dapat mendukung terciptanya jejaring kerjasama dengan mitra kerja sekolah?

3. Siapa yang perlu dilibatkan dalam membangun jejaring mitra kerja disekolah?

4. Apa yang Saudara lakukan untuk menggerakkan warga sekolah dalam memperluas jejaring mitra kerja?

Kegiatan 12. Refleksi Kondisi Kemitraan Sekolah (Berpikir reflektif, 90 menit)

Setelah menuliskan berbagai hal mengenai kemitraan sekolah dalam kegiatan sebelumnya, selanjutnya Saudara diminta untuk melakukan refleksi peranan jejaring mitra sekolah melalui beberapa lembar kerja secara individu.

Saudara dapat menggunakan LK 12a yang berupa Angket Refleksi Keterlibatan Mitra Kerja Sekolah. Perlu dipahami bahwa tidak ada jawaban yang salah, semua pilihan Saudara adalah benar jika memang sesuai dengan kenyataan yang ada di sekolah tempat Saudara bertugas.

Sama halnya dengan langkah-langkah pada Kegiatan 6 dalam Topik 2 tentang “Budaya Kerja sebagai Tantangan dalam Pengembangan Sekolah”, Saudara perlu mengisi bidang kerja yang telah teridentifikasi sebagai kelemahan pada Kegiatan 2 Topik 1, yaitu “Menemukan kesenjangan antara kondisi riil dengan kondisi ideal melalui berfikir reflektif”.

LK 12a Angket Kondisi Kemitraan Sekolah

BIDANG PENGELOLAAN						
Subbidang Perencanaan						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Warga sekolah bekerja sama dengan masyarakat dan lembaga/institusi lain dalam merumuskan tujuan sekolah.					
2.	Masyarakat terlibat dalam proses identifikasi kebutuhan pengembangan sekolah.					
3.	Lembaga/institusi lain memberikan sumbang saran dalam proses penyusunan pengembangan sekolah.					
Skor Subbidang Perencanaan						
Subbidang Pelaksanaan						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Komite sekolah, masyarakat, dan lembaga/institusi bekerja berdasarkan pedoman yang telah ditetapkan.					
2.	Warga sekolah berperan dalam pelaksanaan kegiatan sekolah.					
3.	Warga masyarakat terlibat dalam pelaksanaan kegiatan sekolah					
Skor Subbidang Pelaksanaan						
Subbidang Pengawasan dan Evaluasi						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Tim pengembang menyusun laporan keterlaksanaan secara transparan untuk diserahkan pada mitra kerja sekolah.					
2.	Komite terlibat dalam evaluasi keterlaksanaan program.					
3.	Warga masyarakat berpartisipasi aktif dalam mengawasi keterlaksanaan kegiatan.					
Skor Subbidang Pengawasan dan Evaluasi						
SKOR TOTALPENGELOLAAN						

BIDANG PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN						
Subbidang Kolaborasi						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Pendidik dan tenaga kependidikan melibatkan mitra sekolah dalam berbagai kegiatan pembelajaran.					

MODUL KEPALA SEKOLAH PEMBELAJAR
Pengembangan Sekolah

2.	Pendidik dan tenaga kependidikan bekerja sama dengan masyarakat dalam menegakkan disiplin.					
3.	Pendidik dan tenaga kependidikan bertanggung jawab moral dan sosial terhadap masyarakat.					
Skor Subbidang Kolaborasi						
Subbidang Interaksi						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1	Warga sekolah saling berbagi cerita sukses dengan mitra sekolah.					
2	Pendidik menjalin jejaring komunikasi dengan mitra sekolah.					
3	Tenaga kependidikan berhubungan aktif dengan para mitra sekolah					
Skor Subbidang Interaksi						
Subbidang Kinerja						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1	Pendidik mengajak mitra sekolah untuk berpartisipasi aktif dalam penyelesaian masalah.					
2	Masukan dari mitra sekolah digunakan oleh tenaga kependidikan untuk menyelesaikan tugas secara					
3	Pendidik dan tenaga kependidikan berinisiatif menjalin kerja sama dengan mitra di luar sekolah tanpa menunggu instruksi khusus.					
Skor Subbidang Kinerja						
SKOR TOTAL BIDANG PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN						
BIDANG SARANA DAN PRASARANA						
Subbidang Perencanaan						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Komite Sekolah berperan aktif dalam proses identifikasi kebutuhan sarana dan prasarana.					
2.	Prioritas pengadaan mempertimbangkan berbagai kemungkinan bantuan dari lembaga/institusi lain.					
3.	Rencana perawatan memperhitungkan adanya kemungkinan bantuan dari masyarakat.					
Skor Subbidang Perencanaan						
Sub Bidang Pengadaan						

No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Komite, masyarakat, dan lembaga/institusi terkait membantu program pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana.					
2.	Sekolah memperoleh bantuan dari komite, masyarakat, dan lembaga/institusi terkait.					
3.	Proses pengawasan pengadaan sarana dan prasarana melibatkan komite, masyarakat, dan lembaga/institusi terkait.					
Skor Subbidang Pengadaan						
Subbidang Perawatan dan Perbaikan						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1	Gedung sekolah terlihat dalam kondisi yang baik berkat kerja sama yang baik dengan mitra.					
2	Media dan alat pembelajaran dapat berfungsi dengan baik dalam jumlah yang memadai atas bantuan dari mitra.					
3	Proses perawatan dan perbaikan terdokumentasikan dengan baik sehingga dipercaya oleh mitra.					
Skor Subbidang Perawatan dan Perbaikan						
SKOR TOTAL BIDANG SARANA DAN PRASARANA						
BIDANG PEMBIAYAAN						
Subbidang Sumber Dana						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Komite Sekolah, masyarakat, dan lembaga/institusi terkait terlibat dalam proses identifikasi sumber dana.					
2.	Sumber dana berasal dari bantuan komite, masyarakat, dan lembaga/institusi terkait.					
3.	Alumni berperan dalam menjamin ketersediaan dana.					
Skor Subbidang Sumber Dana						
Subbidang Alokasi Pembiayaan						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Alokasi penggunaan dana sesuai dengan yang telah direncanakan bersama para mitra.					
2.	Alokasi dana dikelola bersama perwakilan masyarakat maupun lembaga/institusi terkait.					
3.	Penyaluran dana bantuan melibatkan warga sekolah,					

	masyarakat, dan lembaga/institusi terkait.					
Skor Subbidang Alokasi Pembiayaan						
Subbidang Mekanisme Pertanggungjawaban						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Laporan menjadi pijakan bagi komite, masyarakat, dan lembaga/Institusi terkait untuk memberikan bantuan.					
2.	Mitra sekolah mempercayai laporan penggunaan dana yang diserahkan oleh sekolah.					
3.	Mitra sekolah berpartisipasi dalam mengevaluasi pengelolaan dana sekolah.					
Skor Subbidang Mekanisme Pertanggungjawaban						
SKOR TOTAL BIDANG PEMBIAYAAN						
BIDANG AKADEMIK						
Subbidang Isi						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Tim pengembang kurikulum bekerja bersama mitra sekolah dalam menyusun kurikulum.					
2.	Mitra sekolah turut berpartisipasi dalam menyusun isi kurikulum.					
3.	Evaluasi terhadap isi kurikulum dilakukan bersama mitra sekolah					
Skor Subbidang Isi						
Subbidang Proses						
No	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Para pendidik memanfaatkan kekuatan dan peluang dari mitra sekolah dalam proses pembelajaran.					
2.	Proses pembelajaran memperoleh dukungan penuh dari komite sekolah, masyarakat, dan lembaga-lembaga terkait.					
3.	Mitra sekolah menyediakan bantuan untuk menjamin keberlangsungan proses pembelajaran.					
Skor Subbidang Proses						
Subbidang Penilaian						
No	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Komite Sekolah, masyarakat, dan lembaga/institusi terkait mempercayai instrumen penilaian yang					

	digunakan.					
2.	Komite Sekolah, masyarakat, dan lembaga/institusi terkait tidak ikut campur dalam penilaian hasil belajar.					
3.	Komite Sekolah, masyarakat, dan lembaga/institusi terkait mempercayai hasil penilaian.					
Skor Subbidang Penilaian						
Subbidang Kelulusan						
No.	Kenyataan	1	2	3	4	5
1.	Komite sekolah, masyarakat, dan lembaga-lembaga terkait mempercayai kualitas lulusan.					
2.	Tingkat pencapaian kompetensi peserta didik dapat memuaskan semua pemangku kepentingan.					
3.	Peserta didik telah mencapai kompetensi yang diharapkan komite sekolah, masyarakat, dan mitra terkait.					
Skor Subbidang Kelulusan						
SKOR TOTAL BIDANG AKADEMIK						

Setelah menghitung skor subbidang maupun skor bidang, tuliskan hasil tersebut dalam LK 12b Perlu diingat bahwa Saudara hanya mengisi hasil refleksi kemitraan pada bidang yang paling lemah menurut EDS.

LK 12b Hasil Refleksi Kemitraan Sekolah

Bidang	Subbidang	Jumlah	Total
PENGELOLAAN	Perencanaan		
	Pelaksanaan		
	Pengawasan dan Evaluasi		
PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	Kolaborasi		
	Interaksi		
	Kinerja		
SARANA DAN PRASARANA	Perencanaan		
	Pengadaan		
	Perawatan dan Perbaikan		
PEMBIAYAAN	Sumber Dana		
	Alokasi Pembiayaan		

	Mekanisme Pertanggungjawaban		
AKADEMIK	Isi		
	Proses		
	Penilaian		
	Kelulusan		

Kegiatan 13. Mengidentifikasi Sumber Daya yang Mendukung Penyelenggaraan Pendidikan (diskusi, 45 menit)

Setelah Saudara mengetahui hasil refleksi dengan bidang yang terlemah, Saudara melanjutkannya dengan mengidentifikasi berbagai sumberdaya yang dapat mendukung penyelenggaraan pendidikan. Saudara dapat melakukannya dengan cara mendiskusikan dengan teman yang mengambil bidang yang sama, namun jika tidak ada teman yang mengambil bidang yang sama Saudara dapat melakukannya secara individu. Hasil identifikasi dituliskan dalam LK 13 berikut :

LK 13. Identifikasi Sumber Daya yang Mendukung Penyelenggaraan Pendidikan

PRIORITAS	Bidang: (misal bidang akademik)	
	Subbidang:(misal subbidang Proses)	
Sumber daya apa saja yang mendukung ?	Bentuk Dukungan		Mengapa demikian?

Kegiatan 14. Mengidentifikasi Peran Masing-masing Sumber Daya yang Mendukung Penyelenggaraan Pendidikan (diskusi, 45 menit)

Belajar dari hasil diskusi sumber daya yang akan mendukung pendidikan yang telah Saudara lakukan pada LK 13, coba diskusikan kembali tentang siapa saja yang seharusnya terlibat dan apa perannya dalam peningkatan jejaring kemitraan pada masing-masing bidang. Khusus untuk kegiatan ini, keterlibatan dibatasi dalam lingkup manajemen berbasis sekolah.

Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, lanjutkan berdiskusi mengenai pengetahuan, keterampilan, maupun sikap dari masing-masing pihak yang dapat mendukung kuatnya jejaring kemitraan sekolah dalam bidang yang paling besar potensi masalahnya.

Tuliskan hasil identifikasi tersebut dalam LK 14. Cara pengisiannya masih sama dengan yang sudah dilakukan pada kegiatan serupa pada Topik 2.

Sekarang bayangkan jika semua pihak yang terlibat benar-benar menunjukkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mendukung kuatnya jejaring kemitraan sekolah. Seberapa efektifkah peningkatan kualitas hasil belajar? Jawaban dari pertanyaan ini dapat Saudara temukan pada bahan bacaan mengenai kemitraan sekolah dalam modul ini.

LK 14. Identifikasi Peran Sumber Daya

PRIORITAS	Bidang:		
	Sub Bidang:		
Siapa yang terlibat ?	Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap Apa Saja yang Mendukung		Mengapa demikian?

Kegiatan 15. Membuat Desain Program Kerja Pengembangan Kemitraan (Penugasan, 45 menit)

Setelah berhasil mengeksplorasi strategi pada kegiatan sebelumnya, Saudara akan berlatih untuk membuat desain program kerja. Sebagai bahan penyusunan desain program kerja, lakukan terlebih dahulu refleksi terhadap program yang ada. Selanjutnya buatlah desain program pengembangan kemitraan dengan menggunakan LK 15.

LK 15. Desain Program Pengembangan – Kemitraan

PRIORITAS	Bidang :		
	Subbidang:		
Pemegang Peran	Kekuatan	Peluang	Cara Memanfaatkan
Kepala Sekolah			
Pendidik			
Tenaga Kependidikan			
Peserta Didik			
Orang Tua			

Kegiatan 16. Menyusun Implementasi Program Kemitraan Sekolah
(diskusi, 60 menit)

Setelah Saudara menyusun Desain Kemitraan Sekolah, Saudara diminta untuk menyusun program implementasi kemitraan sekolah. Diskusikan dengan Kepala Sekolah lain jika memungkinkan atau kerjakan secara individu dengan jelas dan terukur, kemudian tuliskan Program Implementasi tersebut dalam LK 16.

LK 16. Implementasi Program Kemitraan Sekolah

PRIORITAS	Bidang :		
	Subbidang:		
Pemegang Peran	Kelemahan	Ancaman	Cara Mengatasi
Kepala Sekolah			
Pendidik			
Tenaga Kependidikan			
Peserta Didik			
Orang Tua			

Rangkuman Materi

Jejaring Kemitraan sebagai Tantangan Pengembangan Sekolah :

Jenis Kegiatan Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat

1. Kegiatan eksternal.

Kegiatan ini selalu berhubungan atau ditujukan kepada instansi atasan dan masyarakat di luar sekolah

- a. *Indirect act* adalah kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat melalui perantara media tertentu
- b. *Direct act* adalah kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat melalui tatap muka, misalnya: rapat bersama dengan komite sekolah, konsultasi dengan tokoh masyarakat, melayani kunjungan tamu dan sebagainya.

2. Kegiatan internal

Kegiatan ini merupakan publisitas ke dalam, sasarannya adalah warga sekolah yang bersangkutan yaitu para pendidik, karyawan, dan peserta didik

- a. *Indirect act* adalah kegiatan internal melalui penyampaian informasi melalui surat edaran; penggunaan papan pengumuman di sekolah; penyelenggaraan majalah dinding; menerbitkan buletin sekolah untuk dibagikan pada warga sekolah; pemasangan iklan/pemberitahuan khusus melalui media massa; dan kegiatan pentas seni.

b. Direct act adalah kegiatan internal yang dapat berupa: rapat dewan guru; upacara sekolah; karyawisata/rekreasi bersama; dan penjelasan pada berbagai kesempatan.

Pendukung Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat

Kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat bisa berjalan baik apabila di dukung oleh beberapa faktor, yakni:

- a. adanya program dan perencanaan yang sistematis,
- b. tersedia basis dokumentasi yang lengkap,
- c. tersedia tenaga ahli terampil dan alat, sarana, serta dana yang memadai,
- d. kondisi organisasi sekolah yang memungkinkan untuk meningkatkan kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Tahapan menjalin kemitraan

1. Identifikasi mitra kerja sekolah,
2. Analisis mitra kerja sekolah,
3. Pembentukan komitmen,
4. Penyusunan perencanaan pengelolaan mitra kerja sekolah,
5. Implementasi pengelolaan mitra kerja sekolah,
6. Pantauan dan penilaian,
7. Konsolidasi strategi pengelolaan mitra kerja sekolah

Implementasi Strategi Pengelolaan Jejaring Mitra Kerja Sekolah

Kegiatan implementasi merupakan realisasi strategi pengelolaan mitra kerja sekolah, beberapa hal yang harus diperhatikan saat implementasi:

- a. koordinasi persiapan implementasi,
- b. koordinasi pelaksanaan implementasi,
- c. koordinasi pemantauan pelaksanaan implementasi,
- d. koordinasi perbaikan/penyesuaian implementasi,
- e. koordinasi penyusunan implementasi,

Setelah Saudara menyelesaikan Kegiatan 16, Saudara diminta melaksanakan penguatan materi dengan cara mempelajari Bahan Bacaan 3 sebagai bahan persiapan Saudara untuk menjawab soal-soal latihan. Untuk itu, silahkan Saudara mempelajari kembali bacaan 3 yang berjudul Jejaring Kemitraan sebagai Tantangan Pengembangan Sekolah. Jika Saudara menginginkan hasilnya lebih baik, ajaklah teman untuk berdiskusi.

Setelah Saudara menyelesaikan Kegiatan 16, untuk menambah wawasan pemahaman Saudara silahkan baca Bahan Bacaan 3, selanjutnya Saudara menjawab soal-soal latihan.

Latihan Soal (30 Menit)

PETUNJUK :

1. Latihan soal digunakan untuk mengukur ketuntasan Saudara dalam mempelajari materi.
2. Soal dalam modul ini terdiri dari 2 tipe, yaitu ;
 - a. Soal yang dikerjakan untuk semua jenjang;
 - b. Soal yang dikerjakan sesuai dengan masing-masing jenjang
4. Tulis satu jawaban yang paling tepat di antara pilihan yang tersedia
5. Soal dikerjakan di lembar jawaban yang disediakan oleh panitia

SEMUA JENJANG

22. Kepala sekolah sedang mencatat dan menganalisis tentang kekuatan dan kelemahan dari warga sekolahnya, di antaranya kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik dan orang tua. Kemudian berfikir bagaimana cara memanfaatkan keempat komponen warga sekolah tersebut. Yang sedang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut adalah :
 - a. menganalisis hasil kemitraan sekolahnya
 - b. melakukan eksplorasi strategi kemitraan sekolah
 - c. melakukan refleksi terhadap kondisi kemitraan sekolahnya
 - d. membuat rencana program pengembangan kemitraan sekolah
23. Dalam rangka melaksanakan kemitraan sekolah dengan masyarakat, dan agar semua warga sekolahnya mengetahui tentang aktifitas dan prestasi, maka Sekolah A menerbitkan buletin, memasang iklan dan membuat pemberitahuan khusus melalui media massa, serta mengadakan kegiatan pentas seni. Hal ini termasuk kemitraan sekolah dengan masyarakat untuk jenis kegiatan.... .
 - a. eksternal *indirect act*
 - b. eksternal *direct act*
 - c. internal *indirect act*
 - d. internal *direct act*
24. Dalam rangka memperingati hari kemerdekaan Republik Indonesia, pihak sekolah mengundang para orang tua peserta didik untuk ikut serta dalam berbagai kegiatan lomba, dan mengunjungi museum. Salah satu lomba yang dilakukan adalah pesan berantai yang diikuti oleh setiap kelompok sepuluh orang yang terdiri dari lima peserta didik beserta orang tuanya. Kegiatan ini termasuk tahapan pengelolaan mitra kerja sekolah... .
 - a. memulai kemitraan
 - b. membangun kemitraan
 - c. membangun visi bersama
 - d. mengimplementasikan kemitraan
25. Kepala sekolah selalu menyampaikan informasi secara objektif dan kontinyu tentang perkembangan sekolahnya kepada orang tua dan instansi terkait secara resmi. Hal ini dilakukan agar masyarakat merespon dan turut berpartisipasi dalam memberikan

- dukungan terhadap program-program sekolah. Yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut dikaitkan dengan kemitraan sekolah adalah ...
- asas kerja kemitraan sekolah dengan masyarakat.
 - faktor pendukung kemitraan sekolah
 - jenis kegiatan kemitraan sekolah
 - manfaat kemitraan sekolah
26. Pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat dan pemerintah. Dalam kenyataan yang sering kita lihat umumnya kemitraan yang dilakukan oleh sekolah kepada masyarakat selalu berhubungan dengan “uang”. Sesungguhnya banyak bentuk kemitraan yang dapat dilakukan oleh sekolah yang “bukan uang” terutama yang mendukung penyelenggaraan proses pendidikan. Di bawah ini yang bukan merupakan bentuk cara kemitraan adalah
- mengundang pihak kepolisian untuk menjelaskan tentang tata tertib lalu lintas
 - mengundang pelukis untuk mengajarkan pada siswa tentang dasar-dasar melukis
 - mengundang penerbit buku untuk menyiapkan bus yang akan digunakan *study tour* bagi guru-guru
 - mengundang tokoh agama untuk memberikan ceramah pada peringatan hari besar keagamaan
27. Dalam rangka membekali keterampilan peserta didik, sekolah melaksanakan kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri dengan melibatkan tenaga ahli, sehingga peserta didik dapat memiliki ketrampilan sebagai bekal dalam memasuki dunia kerja.
- Kerja sama yang dilakukan sekolah ini adalah upaya untuk mewujudkan
- kemitraan dalam pengembangan sekolah.
 - pengembangan sekolah sebagai pusat pembelajaran
 - pengembangan sekolah sebagai organisasi pembelajar
 - pengembangan sekolah sebagai pusat pendidikan
28. Untuk mewujudkan sekolah yang berwawasan lingkungan, dilakukan upaya antara lain : mencari dukungan dana dan barang jadi, pembuatan taman, pengadaan tong sampah dan tempat penampungan sampah sementara dan merelief dinding, menanam bunga dan jenis tanaman lainnya.
- Upaya yang dilakukan oleh sekolah tersebut, adalah
- menggali bentuk dukungan masyarakat
 - menggali bentuk dukungan masyarakat/*stakeholder* dalam penyelenggaraan pendidikan
 - menggali dukungan moral dari berbagai pihak kepentingan
 - menggali dukungan moral dalam penyelenggaraan pendidikan
29. Guna meningkatkan motivasi peserta didik dalam PBM, sekolah mendatangkan dokter, polisi, bidan, tokoh agama, dll. dalam proses pembelajaran. Berdasarkan deskripsi tersebut, sesungguhnya sekolah sedang melakukan
- perencanaan yang sistematis
 - kemitraan dengan dunia usaha
 - kemitraan dengan masyarakat
 - peningkatan prestasi peserta didik

30. Untuk mengatasi kondisi sekolah yang sebagian sarana prasarannya mengalami rusak berat, Kepala Sekolah berusaha mengembangkan sekolah dengan menjalin kemitraan dengan berbagai perusahaan, BUMN, BUMD juga perseorangan. Hasil yang didapatkan menunjukkan perubahan yang sangat signifikan, kemampuan sekolah tersebut menunjukkan kemampuan dalam....
- membangun kemitraannya dengan berbagai pihak.
 - membangun kemitraannya dengan berbagai pihak dalam aspek sarana dan prasarana
 - membangun kemitraannya dengan *stakeholder* untuk meningkatkan kualitas pendidikan
 - membangun kemitraannya dengan pemerintah pusat dan daerah.
31. Kondisi sekolah B sangat memprihatinkan. Jumlah tenaga pengajar yang sangat terbatas, tenaga administrasi yang tidak sesuai dengan kualifikasi dan jumlahnya, semangat belajar peserta didik yang sangat rendah meskipun faktor pendukung lainnya sudah memenuhi SPM, mengakibatkan pelaksanaan pembelajaran berjalan tersendat-sendat
- Berdasarkan fakta tersebut, sekolah B harus
- menggali sumber daya yang lengkap.
 - menggali sumber daya khususnya kepala sekolah yang berkompeten
 - menggali sumber daya dari pemangku kepentingan khususnya aspek pendidik dan tenaga kependidikan.
 - menggali sumber daya terutama tenaga kependidikan.

JENJANG TK

32. Tk Pembina kota X sudah tergolong sekolah yang maju dengan akreditasi A. Sekolah ini sudah melakukan kemitraan dengan beberapa lembaga maupun instansi yang sangat membantu perkembangan sekolah. Diantaranya adalah dengan dinas kesehatan, dinas kebersihan, dinas kehutanan, kepolisian, RRI, TVRI dll. Informasi ini selalu disampaikan oleh kepala sekolah bersama komite kepada orangtua peserta didik baru di awal tahun ajaran dalam rapat pertemuan dengan orangtua peserta didik baru. Penyampaian informasi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah termasuk kegiatan... .
- eksternal indirect art
 - eksternal direct art
 - internal indirect art
 - internal direct art

JENJANG SMP

33. SMP Negeri 1 kota X sudah tergolong sekolah yang maju dengan akreditasi A. Sekolah ini sudah melakukan kemitraan dengan beberapa lembaga maupun instansi yang sangat membantu perkembangan sekolah. Diantaranya adalah dengan Ikatan Alumni, dinas kesehatan, dinas kebersihan, dinas kehutanan, kepolisian, RRI, TVRI dll. Informasi ini selalu disampaikan oleh kepala sekolah bersama komite kepada orangtua peserta didik baru di awal tahun ajaran dalam rapat pertemuan dengan orangtua peserta didik baru. Penyampaian informasi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah termasuk kegiatan... .

- a. Eksternal Indirect art
- b. Eksternal direct art
- c. Internal Indirect art
- d. Internal direct art

JENJANG SMA

34. Dinas Pendidikan di suatu provinsi membuat arahan agar tidak ada pungutan liar pada orangtua siswa dan diimbau agar sekolah tidak menaikkan uang iuran rutin bulanan. Kepala sekolah bersama komite menyusun kebutuhan dan pengelolaan biaya sekolah serta ...
- a. menggali sumber dana yang berasal dari masyarakat dan pemangku kepentingan serta mempertanggungjawabkan secara transparan dan akuntabel.
 - b. memobilisasi sumber dana yang dianggap menguntungkan sekolah untuk dimanfaatkan semaksimal mungkin.
 - c. berkomunikasi dengan orang tua peserta didik secara kontinyu berkaitan dengan kemajuan anaknya setiap semester.
 - d. menganalisis peluang sekolah serta membicarakannya dengan warga sekolah dan dinas pendidikan kabupaten/kota TOPIK 3

JENJANG SMK

35. Ada arahan dari Dinas Pendidikan provinsi agar sekolah tidak melakukan pungutan kepada orang tua siswa dan tidak menaikkan iuran rutin bulanan. Kegiatan paling tepat yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan sekolah adalah ...
- a. menggali sumber dana dari masyarakat dan pemangku kepentingan serta mempertanggungjawabkannya secara transparan dan akuntabel.
 - b. menggali sumber dana yang menguntungkan sekolah dan dapat dimanfaatkan oleh seluruh warga sekolah semaksimal mungkin.
 - c. menggali sumber dana dari dunia usaha dan dunia industri yang ada di sekitar sekolah serta mempertanggungjawabkannya secara terbuka dan akuntabel.
 - d. menggali sumber dana dengan menyewakan sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah serta mempertanggungjawabkannya secara terbuka dan akuntabel.

JENJANG TKLB, SDLB, SMPLB, SMALB, SMKLB

36. SLB Tunas Harapan sangat memperhatikan potensi dan bakat peserta didiknya. Ada peserta didik yang senang sekali bermain gitar. Untuk mengembangkan potensi peserta didik yang seperti ini kepala sekolah melakukan
- a. Meminta orangtua peserta didik untuk memberikan les tambahan di rumahnya
 - b. Kerja sama dengan Gedung kesenian untuk membantu melatih peserta didik
 - c. Memindahkan siswa ini ke sekolah SLB yang lebih maju
 - d. Mencari guru yang mahir bermain gitar
37. SLB Harapan Bangsa sudah tergolong sekolah yang maju dengan akreditasi A. Sekolah ini sudah melakukan kemitraan dengan beberapa lembaga maupun instansi yang sangat membantu perkembangan sekolah. Diantaranya adalah dengan Perusahaan Kerajinan tangan, dinas perindustrian dinas kesehatan, dinas kebersihan, dinas kehutanan, kepolisian. Informasi ini selalu disampaikan oleh

kepala sekolah bersama komite kepada orangtua peserta didik baru di awal tahun ajaran dalam rapat pertemuan dengan orangtua peserta didik baru. Penyampaian informasi yang dilakukan oleh kepala adalah termasuk kegiatan... .

- a. Eksternal Indirect art
- b. Eksternal direct art
- c. Internal Indirect art
- d. Internal direct art

TOPIK 4. TAHAP-TAHAP PENGEMBANGAN SEKOLAH

Pengantar

Topik ini bertujuan untuk memberikan pengalaman kepada Saudara dalam melaksanakan setiap tahap pengembangan sekolah sehingga dapat meningkatkan kepemimpinan dalam mengelola perubahan. Pembelajarannya dirancang melalui berbagai kegiatan, antara lain: diskusi, analisis, dan simulasi.

Keberhasilan suatu kegiatan bisa tercapai apabila ada tahapan-tahapan yang cukup strategis, termasuk di dalamnya penyusunan program sekolah dalam upaya peningkatan kinerja sekolah.

Keterampilan menyusun langkah-langkah program pengembangan sekolah sangat penting bagi Saudara sebagai bahan acuan dalam penyusunan rencana program sekolah ke arah yang lebih baik berdasarkan hasil evaluasi diri. Program Pengembangan sendiri merupakan Rencana Kegiatan Sekolah yang akan menjadi pedoman bagi Saudara beserta tim pengembang sekolah dalam mengelola sekolah selama Saudara melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah.

Saudara diminta melakukan aktivitas yang ada pada kegiatan pembelajaran dengan menggunakan lembar kerja yang disediakan. Apabila kolom jawaban tidak mencukupi, Saudara dapat mengerjakan pada lembar tersendiri. Oleh karena itu, dalam mengerjakan LK berikut pendapat dan penilaian yang obyektif terhadap sekolah Saudara sendiri sangat diperlukan

Produk akhir dari topik ini berupa proposal dan laporan program pengembangan sekolah, khususnya pada budaya kerja atau kemitraannya.

Kegiatan 17. Mengidentifikasi Permasalahan dalam Pengembangan Sekolah (diskusi, 75 menit)

Sebelum memperdalam teknik memimpin pengelolaan perubahan, Saudara dipersilakan untuk membaca kisah praktik yang baik (*good practice*) seorang kepala sekolah yang tercantum pada bagian akhir bahan bacaan 5 dalam modul ini.

Pada saat membaca kisah kepala sekolah tersebut, cobalah mengidentifikasi berbagai masalah yang dihadapi, pihak yang terlibat, dan langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah.

Setelah Saudara cermati, silakan berdiskusi, namun jika tidak memungkinkan saudara dapat melakukannya secara individu untuk menjawab beberapa pertanyaan berikut ini:

Hasil diskusi dirangkum dan ditulis pada LK 17a Penulisan ini penting agar Saudara dapat memiliki gambaran mengenai langkah-langkah pengelolaan perubahan.

LK 17a Hasil Diskusi Good Practices

1. Apa saja masalah yang berhasil Saudara temukan?

2. Siapa saja yang terlibat dalam permasalahan tersebut?

3. Bidang apa yang menjadi prioritas kepala sekolah dalam kisah *good practices* tersebut?

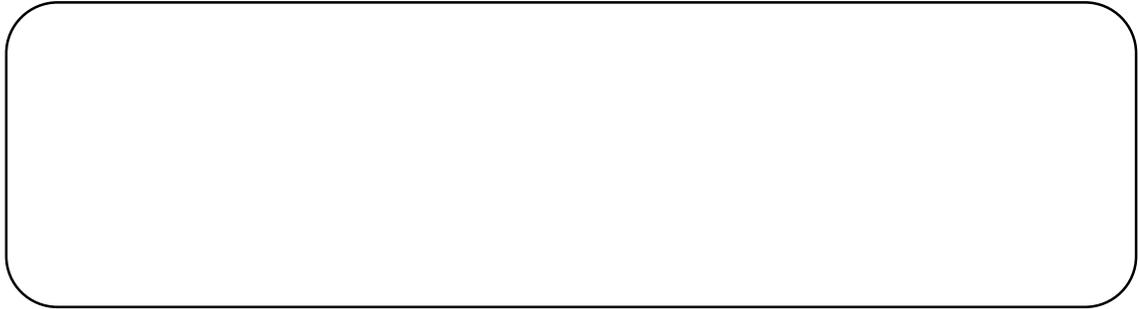
4. Apa saja langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk **mewujudkan** kondisi yang ideal?

5. Bagaimana sikap berbagai pihak terkait terhadap perubahan yang terjadi? Bagaimana kepala sekolah menyikapinya

Setelah berdiskusi, silakan membaca bahan bacaan mengenai program pengembangan sekolah untuk mencari jawaban atas pertanyaan berikut ini dan menuliskannya pada LK 17b:

LK 17b Peran kepala sekolah dalam kegiatan pengembangan sekolah

1. Apa peran kepala sekolah dalam perencanaan dan pengembangan sekolah?



2. Apa kaitannya dengan berbagai kegiatan yang telah Saudara lakukan pada topik-topik sebelumnya?



**Kegiatan 18. Menentukan Prioritas Bidang Pengembangan
(Penugasan, 45 menit)**

Jika Saudara mencermati hasil dari kegiatan sebelumnya, tampak bahwa kepala sekolah perlu memilah berbagai kasus, mengenali akar permasalahannya, mengetahui kondisi ideal yang ingin diwujudkan, dan menata pemecahan masalah secara bijak. Ada beberapa di antara masalah tersebut yang hanya dapat diselesaikan dengan perubahan kebijakan. Perubahan ini tentu akan berdampak pula pada sikap dan perilaku warga sekolah. Dampak tersebut perlu dipertimbangkan dalam pengembangan sekolah.

Pada kegiatan ini, Saudara akan berlatih untuk menentukan prioritas dalam mengembangkan sekolah dengan menggunakan pertimbangan:

1. tingkat relevansinya dengan visi, misi, dan tujuan sekolah;
2. tingkat relevansinya dengan peningkatan kualitas hasil belajar;
3. besaran dampak yang ditimbulkan jika permasalahan tidak segera diselesaikan;
4. kesiapan sumber daya, baik yang berupa alat, keuangan, maupun manusia.

Pertimbangan tersebut Saudara gunakan untuk memilih satu dari dua rencana pengembangan sekolah yang telah disusun dalam Topik 2 tentang Budaya Kerja dan Topik 3 tentang Kemitraan. Pilihan ini akan menjadi bekal bagi Saudara dalam melaksanakan tugas-tugas berikutnya. Saudara dapat menggunakan LK 18 sebagai alat bantu dalam menetapkan program kerja yang perlu dijadikan prioritas. Berikut ini contoh pengisian tabel yang menunjukkan bahwa aspek kemitraan perlu dijadikan prioritas sehubungan perolehan nilai yang lebih besar.

Aspek Pertimbangan	Budaya Kerja*	Kemitraan*
Relevansi		
- Visi, Misi dan Tujuan		
- Kualitas Hasil Belajar		
Dampak		
- Sistem / Organisasi		
- Individu		
Kesiapan Sumber Daya		
- Manusia		
- Alat		
- Keuangan		
- Lingkungan		
Jumlah		
Prioritas		
<p>*isi dengan angka 1–10. Semakin besar angka menunjukkan tingginya tingkat relevansi, dampak, atau kesiapan.</p>		

Kegiatan 19. Membuat Rencana Persiapan Implementasi Program Pengembangan (diskusi, 90 menit)

Implementasi program pengembangan sekolah senantiasa berimplikasi pada perubahan yang harus dialami oleh semua warga maupun berbagai pihak terkait. Awal dari perubahan yang sukses biasanya adalah pemimpin yang menunjukkan kepercayaan diri, terampil, dan dapat dipercaya. Sebagai seorang pimpinan, Saudara harus dapat mengidentifikasi kekhawatiran orang-orang yang akan terkena dampak pengembangan sekolah. Saudara perlu menjadi inspirasi, memberi motivasi, dan membimbing warga sekolah dan pihak-pihak terkait untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang akan, sedang, dan telah terjadi. Setiap program pengembangan sekolah akan membawa individu dalam organisasi pada posisi transisi.

Untuk meminimalkan dampak yang mungkin terjadi, Saudara perlu mengidentifikasi para pemangku kepentingan yang dapat menjadi kelompok kunci dalam gerakan perubahan.

Kelompok kunci yang positif adalah orang-orang yang dapat diminta untuk menjadi motor penggerak. Kelompok ini terdiri dari pihak dan/atau orang yang secara nyata memiliki pengaruh besar terhadap berbagai aspek di sekolah dan mendukung gerakan perubahan yang menjadi konsekuensi dari implementasi program pengembangan sekolah.

Sementara kelompok kunci yang negatif adalah orang-orang yang dapat berisiko menjadi pihak oposisi dalam implementasi program pengembangan. Kelompok ini terdiri dari pihak dan/atau orang yang memiliki pengaruh besar namun tidak tertarik untuk berubah.

Khusus pada kegiatan ini, Saudara dipersilakan untuk mendiskusikan dengan para pemangku kepentingan yang telah Saudara identifikasi pada tugas sebelumnya. Saudara hanya perlu berdiskusi dengan pemangku kepentingan tentang tantangan yang sudah diidentifikasi sebagai prioritas pengembangan. Jika tantangan budaya kerja adalah prioritas pengembangan, maka kemitraan tidak perlu didiskusikan. Demikian juga sebaliknya. Namun jika tidak memungkinkan untuk berdiskusi, Saudara dipersilahkan untuk melakukannya secara individu.

Sebagai alat bantu, silakan berdiskusi dengan menggunakan matriks pada LK 19a. Matriks ini dapat Saudara gunakan untuk mengisi masing-masing kotak dalam matriks dengan orang-orang yang berkategori sebagai berikut:

- Kotak 1 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin tidak mendukung namun besar pengaruhnya.
- Kotak 2 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin tidak mendukung namun relatif berpengaruh.
- Kotak 3 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin tidak mendukung dan kecil pengaruhnya.
- Kotak 4 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin kurang mendukung namun besar pengaruhnya.
- Kotak 5 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin kurang mendukung namun relatif berpengaruh.
- Kotak 6 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin kurang mendukung dan kecil pengaruhnya.
- Kotak 7 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin sangat mendukung namun kecil pengaruhnya.
- Kotak 8 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin sangat mendukung dan relatif berpengaruh.
- Kotak 9 Diisi dengan orang dan/atau pihak yang mungkin sangat mendukung dan besar pengaruhnya.

LK 19a Matriks Pemangku Kepentingan

Tingkat Pengaruh	Besar	(kotak 1)	(kotak 4)	(kotak 9)
	Sedang	(kotak 2)	(kotak 5)	(kotak 8)
	Kecil	(kotak 3)	(kotak 6)	(kotak 7)
		Kecil	Sedang	Besar
		Tingkat Dukungan		

Keterangan: Kotak diisi dengan nama orang sesuai dengan tingkat pengaruh dan dukungannya terhadap sekolah

Perlu diingat bahwa kelompok kunci yang positif adalah orang dan/atau pihak yang berada pada kotak nomor 9, sementara yang negatif adalah kotak nomor 1.

Setelah membuat matriks di atas, Saudara dapat melanjutkan dengan diskusi untuk membuat rencana yang dapat menjamin keterlaksanaan program pengembangan. Saudara perlu memahami bahwa keberhasilan dari pengembangan sekolah adalah komunikasi yang efektif dalam sosialisasi tentang pentingnya perubahan terhadap peningkatan kualitas sekolah.

Berikut ini adalah panduan bagi Saudara untuk membuat perencanaan persiapan implementasi program pengembangan yang telah diprioritaskan.

- Kelompok yang telah diidentifikasi sebagai kunci positif dilibatkan sebagai motor penggerak perubahan, sehingga dapat membantu sosialisasi dan keterlaksanaan program pengembangan.
- Kelompok yang telah diidentifikasi sebagai kunci negatif perlu didekati untuk dapat menumbuhkan kepercayaan terhadap program pengembangan, sehingga memberikan dukungan.

- Orang dan pihak yang berada diantara kedua kelompok kunci perlu didekati untuk dapat memberikan dukungan dan bersedia terlibat dalam implementasi program pengembangan.

Kegiatan yang telah Saudara laksanakan dalam Kegiatan 9 pada Topik 2 dan Kegiatan 15 Topik 3 dapat menjadi bekal dalam penyusunan rencana persiapan implementasi program pengembangan. Lembar kerja berikut adalah salah satu contoh format yang dapat membantu Saudara dalam membuat rencana persiapan implementasi program pengembangan sekolah

Satu pertanyaan yang perlu Saudara jawab dalam kolom strategi adalah, “Apa yang harus dilakukan jika pihak tersebut tidak mendukung dan/atau tidak bersedia terlibat program pengembangan?”

LK 19b Rencana Persiapan Implementasi Program Pengembangan

Sumber Daya	Pihak yang Dilibatkan	Tujuan Pelibatan	Strategi Pelibatan	Indikator Keberhasilan	Target Waktu	Penanggung Jawab

Setelah membuat rencana persiapan, tinjaulah kembali desain program yang telah Saudara buat pada topik 2–4. Perhatikan apakah persiapan implementasi, yang didalamnya termasuk sosialisasi program, sudah tercantum dalam kegiatan yang akan dilakukan. Selain sosialisasi, kesuksesan pengembangan sekolah juga ditentukan oleh adanya kualitas komunikasi antara Saudara sebagai pimpinan, dengan tim pengembang. Oleh karena itu, pastikan bahwa pertemuan rutin dimasukkan dalam rencana kegiatan. Pertemuan ini dapat berfungsi sebagai sarana koordinasi maupun interaksi kolaboratif antara berbagai pihak yang terlibat dalam program pengembangan sekolah.

Bila perlu, Saudara disarankan untuk melakukan revisi terhadap desain yang sudah dituliskan pada kegiatan 10 dalam topik 2 atau kegiatan 16 topik 3 (tergantung tantangan yang menjadi prioritas). Hasil revisi program dapat Saudara tuliskan dalam LK 19c.

LK 19c Rencana Program Pengembangan Sekolah

Kegiatan	Indikator Keberhasilan	Waktu Pelaksanaan	Penanggung Jawab	Sumber Daya Manusia	Bahan	Peralatan	Sumber Dana

Kegiatan 20. Pembahasan dan Simulasi tentang Implementasi Program Pengembangan (diskusi, 90 menit)

Setelah rencana persiapan implementasi disusun (LK 19b), silakan berdiskusi tentang implementasi program pengembangan atau jika tidak memungkinkan untuk berdiskusi Saudara dipersilahkan untuk memikirkannya secara individu. Pastikan bahwa diskusi/berfikir secara individu tersebut berusaha menjawab pertanyaan sebagai berikut :

- a. Bagaimana menjamin kualitas keterlaksanaan dari program ini?
- b. Bagaimana memastikan bahwa perubahan yang sedang berlangsung tidak mendapatkan penolakan dari warga sekolah?

Sebagai alat bantu dalam menjamin kualitas keterlaksanaan, Saudara dapat menggunakan lembar kerja berikut untuk membuat rencana pemantauan keterlaksanaan program dan situasi kerja yang terjadi pada para pihak yang berkepentingan. Silakan mencoba mengisi LK 20a di bawah ini.

LK 20a Rencana Monitoring

Kegiatan	Waktu	Tempat Monitoring	Sumber Informasi	
			Informan	Dokumen

Selain format rencana monitoring, berikut ini adalah alat bantu bagi Saudara dalam melakukan pemantauan keterlaksanaan. Perhatikan bahwa pada kolom kendala dan tindak lanjut juga diisi dengan reaksi dari warga sekolah terhadap sumber daya yang dimanfaatkan dalam kegiatan pengembangan. Silakan mencoba mengisi LK 20b yang juga terdapat pada modul ini.

LK 20b Format Monitoring

Kegiatan	Sumber daya	Tanggal		Kendala	Tindak lanjut	Penanggung jawab
		Rencana	Realisasi			

Hasil dari pemantauan keterlaksanaan tersebut dapat Saudara gunakan sebagai dasar dalam setiap pertemuan rutin yang telah direncanakan pada kegiatan sebelumnya. Oleh karena itu, silakan melakukan simulasi rapat rutin (jika memungkinkan) dengan menggunakan format monitoring yang telah terisi. Saudara dapat meminta pendapat dari fasilitator atau peserta lain mengenai kemampuan dalam memimpin pembahasan mengenai keterlaksanaan, hambatan, dan pemecahan masalah berdasarkan format monitoring. Pastikan bahwa notulen rapat didokumentasikan dengan baik sehingga dapat digunakan sebagai alat evaluasi bersama dengan format monitoring.

Kegiatan 21. Evaluasi Program Pengembangan
(diskusi, 75 menit)

Silakan berdiskusi tentang implementasi program pengembangan sekolah. Pastikan bahwa diskusi tersebut berusaha menjawab pertanyaan: bagaimana mengukur kualitas keterlaksanaan dari program ini?

Secara sederhana, Saudara dapat membandingkan rencana yang sudah disusun pada Kegiatan 19 dalam topik ini dengan kenyataan yang Saudara:

- temukan dan tuliskan pada format monitoring
- peroleh dari laporan orang atau pihak yang terlibat dan telah didokumentasikan dalam dokumen notula rapat.

Pastikan bahwa evaluasi tersebut juga memuat penerimaan dari warga sekolah, selain menuliskan deskripsi rencana kegiatan dan keterlaksanaannya. Hal ini penting karena setiap upaya pengembangan akan disertai oleh perubahan yang akan berdampak pada warga sekolah. Dampak positif bagi setiap warga sekolah adalah indikator utama dalam menentukan keberhasilan suatu program pengembangan. Dampak negatif, walaupun berskala kecil, menunjukkan bahwa program pengembangan masih perlu disempurnakan.

Lembar kerja berikut dapat digunakan sebagai alat bantu Saudara dalam melakukan evaluasi. Silakan mencoba mengisi LK 21 yang terdapat pada modul ini. Khusus pada kegiatan ini, sehubungan dengan sifatnya sebagai simulasi, maka dampak hanya dibahas dari sisi peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, komite, masyarakat, dan lembaga lain di sekitar sekolah.

K 21. Evaluasi Program Pengembangan

Kegiatan	Proses		Sumber Daya						Dampak	% Keberhasilan
			Manusia		Alat		Keuangan			
	Rencana	Riil	Rencana	Riil	Rencana	Riil	Rencana	Riil		

Rangkuman Materi

Program Pengembangan Sekolah

Menurut Robbins, perubahan adalah membuat sesuatu menjadi lain. Adapun perubahan bisa terjadi secara terencana atau tidak direncanakan. Perubahan terencana merupakan kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi tujuan. Tujuan dari perubahan terencana: (1) mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan (2) mengupayakan perubahan perilaku karyawan. Sedangkan perubahan yang tidak terencana biasa terjadi karena bencana alam, perubahan dari mitra kerja atau pesaing atau karena situasi yang mengharuskan terjadinya perubahan.

Model Pengembangan Sekolah

Pada dasarnya pengembangan sekolah dapat didefinisikan secara sederhana sebagai perubahan kondisi fisik dan nonfisik sekolah dari kondisi yang kurang baik menjadi lebih baik baik secara kualitas maupun kuantitas.

Pengembangan Sekolah Berbasis Pemberdayaan

Manajemen pemberdayaan sekolah merupakan pilihan yang paling tepat untuk mewujudkan sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi. Prinsip pemberdayaan adalah memberikan otonomi yang lebih luas dalam memecahkan masalah sekolah. Untuk itu, diperlukan perubahan kebijakan di bidang manajemen dengan prinsip kewenangan mengelola dan mengambil keputusan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan sekolah.

Sekolah sebagai organisasi pembelajar dituntut untuk memberdayakan seluruh sumber daya yang ada. Dengan memberdayakan seluruh potensi yang dimiliki, kualitas sekolah akan selalu terjamin karena sekolah sebagai sistem kerja akan selalu dinamis dan memenuhi kebutuhan masyarakat.

Memberdayakan lingkungan sekolah artinya setiap individu merasa dilibatkan dalam pengembangan sekolah.

Menurut Stewart pemberdayaan tersebut dilakukan dalam hal: (1) mengembangkan visi bersama; (2) mendidik; (3) menyingkirkan rintangan-rintangan; (4) mengungkapkan; (5) menyemangati; (6); melengkapi; (7) menilai; dan (8) mengharap

Komponen-Komponen Dalam Pengembangan Sekolah

Yang menjadi komponene pengembangan sekolah adalah : komponen kurikulum dan pembelajaran, pendidik dan tenaga Kependidikan, kesiswaan, pembiayaan, sarana dan prasarana, hubungan dengan masyarakat, dan layanan khusus.

Setelah Saudara menyelesaikan Kegiatan 21, Saudara diminta melaksanakan penguatan materi dengan cara mempelajari Bahan Bacaan 4 sebagai bahan persiapan Saudara untuk menjawab soal-soal latihan. Untuk itu, silahkan Saudara mempelajari kembali Bacaan 4 yang berjudul Program Pengembangan Sekolah

Latihan Soal (30 menit)

PETUNJUK :

1. Latihan soal digunakan untuk mengukur ketuntasan Saudara dalam mempelajari materi.
2. Soal dalam modul ini terdiri dari 2 tipe, yaitu ;
 - a. Soal yang dikerjakan untuk semua jenjang;
 - b. Soal yang dikerjakan sesuai dengan masing-masing jenjang
3. Tulis satu jawaban yang paling tepat di antara pilihan yang tersedia
4. Soal dikerjakan di lembar jawaban yang disediakan oleh panitia

SEMUA JENJANG

Jawablah soal berikut dengan memilih a, b, c atau d sesuai dengan pilihan Saudara:

38. Pak Rudi baru saja dimutasikan sebagai kepala sekolah yang di tugaskan di sekolah Y yang terletak di tengah-tengah kota. Empat tahun yang lalu pak Rudi sebagai guru di sekolah ini dan diangkat menjadi kepala sekolah di sekolah lain. Sekolah ini memiliki jumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai SNP, serta sarana dan prasarana yang memadai. Dalam kenyataannya hasil ujian nasional siswanya masih di bawah rata-rata kota. Dari data penerimaan peserta didik baru peminatnya juga menurun. Beliau merasa heran karena dulunya ini sekolah yang favorit. Dari data guru ternyata 70 % guru adalah pindahan dari sekolah lain 30 % adalah teman-temannya dulu. Pak Rudi ingin mengembangkan sekolah ini agar minimal dapat mengembalikan prestasi sekolah ini seperti pada saat dia masih jadi guru di sekolah tersebut. Menurut Bapak/Ibu komponen apa yang harus menjadi prioritas pengembangan?
 - a. layanan khusus
 - b. sarana dan prasarana
 - c. keuangan dan pembiayaan
 - d. pendidik dan tenaga kependidikan.
39. Untuk mengembangkan perangkat yang menunjang organisasi pembelajar di sekolah, diperlukan kepemimpinan organisasi yang kuat, sistem organisasi yang mantap, komitmen individu warga sekolah, penciptaan budaya belajar/budaya sekolah, memperpendek sistem birokrasi, serta meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan personil. Dalam rapat dengan dewan guru, kepala sekolah meminta kepada semua personil sekolah agar bisa hadir di sekolah lebih awal dari jam masuk sekolah, selalu menjadi teladan bagi peserta didik, selalu bertegur sapa dan bersalaman dengan peserta didik sebelum masuk kelas, serta melaksanakan pembelajaran yang membuat peserta didik aktif. Yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut adalah dalam rangka mengembangkan ...
 - a. budaya sekolah
 - b. dukungan warga sekolah
 - c. kemitraan sekolah dengan masyarakat
 - d. melaksanakan tugas rutinitas sebagai kepala sekolah.

40. Setiap akhir tahun ajaran Pak Nardi sebagai kepala sekolah selalu melihat kembali program yang sudah dilaksanakan. Melihat mana yang sudah tercapai dan mana yang belum. Beliau juga selalu melaporkan hasilnya kepada semua warga sekolah baik internal maupun eksternal sesuai kenyataannya tanpa ditutup-tutupi. Dari apa yang dilaporkan pak Nardi selalu meminta saran dan masukan dari semua warga sekolah. Apa yang dilakukan pak Nardi adalah
- a. merumuskan prinsip-prinsip evaluasi pengembangan
 - b. melaksanakan prinsip-prinsip evaluasi pengembangan
 - c. menggali kemitraan dalam pengembangan sekolah
 - d. menggali bentuk dukungan masyarakat.
41. Implementasi program pengembangan sekolah senantiasa berimplikasi pada perubahan yang harus dialami oleh semua warga maupun berbagai pihak terkait. Awal dari perubahan yang sukses biasanya adalah pemimpin yang menunjukkan kepercayaan diri, terampil, dan dapat dipercaya. Sebagai seorang pimpinan, harus dapat mengidentifikasi kekhawatiran orang-orang yang akan terkena dampak pengembangan sekolah
- Berdasarkan ilustrasi di atas, sebagai kepala sekolah harus menjadi ...
- a. inspirasi, memberi motivasi dalam melakukan perubahan
 - b. inspirasi dan motivasi dalam melakukan pembinaan untuk warganya
 - c. inspirasi dan memberi motivasi dalam melakukan perubahan yang akan, sedang dan telah terjadi.
 - d. pembimbing dan Pembina yang handal.
42. Kepala sekolah perlu menjadi inspirasi, memberi motivasi, dan membimbing warga sekolah dan pihak-pihak terkait untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang akan, sedang, dan telah terjadi. Setiap program pengembangan sekolah akan membawa individu dalam organisasi pada posisi transisi.
- Berdasarkan ilustrasi tersebut adalah salah satu
- a. implementasi program pengembangan sekolah
 - b. program pengembangan sekolah
 - c. program kemitraan sekolah dengan stake holder
 - d. program membuat jejaring dengan pihak terkait

JENJANG TK

43. Berikut ini yang bukan merupakan tujuan dari hubungan sekolah dengan masyarakat adalah :
- a. menggali dana dari masyarakat
 - b. memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak didik
 - c. menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah
 - d. memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas dan kehidupan masyarakat

JENJANG SD

44. SDN 25 terletak di sebuah desa yang jaraknya sekitar 20 km dari kota kecamatan. Di kecamatan tersebut hanya ada 1 sekolah SMP Negeri dan 4 SDN di 4 desa. Rata-rata penduduk kecamatan ini adalah petani. Dalam usaha untuk

pengembangan sekolah, Kepala sekolah SDN 25 ingin menjalin kemitraan. Menurut Saudara kemitraan yang dapat dilakukan adalah dengan... .

- a. SMPN
 - b. pak Camat
 - c. kepala desa
 - d. kelompok Tani
45. Pada dasarnya pengembangan sekolah dapat didefinisikan secara sederhana sebagai perubahan kondisi fisik dan nonfisik. Dari kondisi yang kurang baik menjadi lebih baik. Perubahan dapat dilihat dari sisi kuantitatif dan kualitatif. Berikut ini yang merupakan contoh perubahan kualitatif adalah
- a. jumlah guru sudah memenuhi SNP
 - b. jumlah siswa setiap tahunnya meningkat
 - c. luasnya wawasan peserta didik dalam menyampaikan pendapatnya
 - d. sekolah sudah memiliki ruang perpustakaan, sarana olahraga, dan musholla
46. Sekolah sesuai dengan fungsi asalnya adalah lembaga untuk mendidik dan mentransfer ilmu, budaya, seni dan teknologi, serta mewariskan nilai-nilai moral dan kearifan kepada peserta didik melalui proses belajar-mengajar dan pembimbingan di lingkungan sekolah. Oleh karenanya hasil pendidikan di sekolah yang baik adalah agar siswa dapat
- a. masuk SMP unggulan
 - b. lulus ujian dengan hasil memuaskan
 - c. mencapai KKM yang ditetapkan sekolah
 - d. memiliki karakter kepribadian yang kuat, kokoh, dan mantap.

JENJANG SMP

47. Sekolah perlu mengembangkan perangkat yang menunjang organisasi pembelajar. Untuk mewujudkan hal tersebut kepala sekolah menyelenggarakan Sistem Informasi Manajemen berbasis internet. Data yang diperoleh dari teknologi informasi tersebut dapat digunakan untuk
- a. menyediakan media pembelajaran yang siap digunakan untuk proses pembelajaran.
 - b. mengecek kemampuan guru dalam menggunakan teknologi informasi.
 - c. mengakses data dan/informasi pendidikan dari Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.
 - d. melatih warga sekolah dalam mengoperasikan teknologi informasi.

JENJANG SMA

48. Selama memimpin sekolah, banyak siswa yang tidak memberikan hasil ulangan kepada orang tuanya padahal sekolah tersebut sudah memiliki *website*. Tindakan terbaik yang dapat dilakukan kepala sekolah adalah....
- a. meminta orang tua untuk mengambil hasil ulangan anaknya ke sekolah, agar mereka dapat mengetahui hasil ulangan tersebut.
 - b. meminta orang tua untuk menandatangani hasil ulangan anaknya, agar mereka dapat mengetahui hasil ulangan tersebut.
 - c. meminta guru untuk memberikan hasil ulangan anak tersebut langsung kepada orang tuanya.
 - d. meminta orang tua untuk membuka *web* sekolah dengan meminta *user name* dan *password* ke sekolah, agar mereka dapat mengetahui hasil ulangan anaknya.

49. Sebagai Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional, sekolah sering dikunjungi tamu. Maksud kunjungan tersebut untuk menanyakan informasi penerimaan siswa baru, fasilitas yang tersedia, dukungan kerja sama, serta program kegiatan ekstrakurikuler yang dikembangkan. Kadangkala kunjungan tersebut merepotkan kepala sekolah, karena banyak pekerjaan yang harus diselesaikannya. Untuk membantu mengatasi masalah tersebut, kepala sekolah memanfaatkan teknologi informasi berbasis internet. Keuntungan dari pemanfaatan teknologi informasi antara lain data....
- tersaji secara akurat dan mudah diakses.
 - tersaji lebih menarik dengan paduan warna.
 - dapat diubah untuk keperluan setiap orang
 - dapat didownload tanpa menulis *pass word*.
50. Untuk memenuhi Standar Pengelolaan Ruang Multi Media yang dimiliki sudah siap dan lengkap isinya dan akan dimanfaatkan secara optimal. Menyikapi hal tersebut Kepala Sekolah ...
- mengadakan rapat dewan pendidik tentang optimalisasi pemanfaatan ruang multimedia oleh semua mata pelajaran,
 - memberikan surat edaran kepada semua guru untuk memanfaatkan ruang multimedia tersebut secara optimal,
 - mengadakan rapat dewan pendidik tentang optimalisasi pemanfaatan ruang multimedia oleh semua mata pelajaran dan dipantau pemanfaatannya melalui jumlah penggunaan ruang media,
 - mengedarkan surat pernyataan kepada semua guru untuk ditandatangani dan dikembalikan sehingga guru akan memanfaatkan ruang multimedia tersebut secara optimal

JENJANG SMK

51. Sekolah X selama ini memperoleh banyak penghargaan baik dari pemerintah maupun dunia usaha dan industri karena prestasi yang diraihnya, baik prestasi akademik maupun nonakademik. Sekolah mempunyai visi “ Berprestasi, Berbudaya dan Beriman”. Dengan semakin banyaknya sekolah sejenis dan semakin meningkatnya persaingan dalam dunia kerja, maka pihak sekolah perlu mengembangkan kurikulum berdasarkan kebutuhan pasar. Berdasarkan kasus di atas, kurikulum yang seharusnya dikembangkan adalah kurikulum....
- adaptif
 - implementatif
 - akseleratif
 - inklusif
52. Sekolah Y adalah sekolah unggulan yang dilengkapi dengan fasilitas unit layanan khusus seperti: laboratorium, bengkel kerja yang lengkap, kantin yang representatif, ruang UKS yang sehat, koperasi sekolah yang mandiri, perpustakaan yang lengkap koleksi bukunya serta unit “Bisnis Center” yang mengerjakan pesanan sesuai pangsa pasar yang sedang berkembang. Kunci utama yang harus menjadi perhatian dalam pembuatan rancangan penyusunan program unit layanan khusus di sekolah tersebut adalah....

- a. memperhitungkan kemampuan finansial sekolah, jumlah siswa, jumlah guru, dan luas lahan sekolah.
 - b. mengakomodasi usulan guru, analisis profit, dan rencana pembangunan sekolah.
 - c. melibatkan warga sekolah, program kerja sekolah, dan optimalisasi bagi kepentingan pembelajaran.
 - d. membuat format kerja, usulan pengawas, keuntungan, dan kerugian yang timbul serta waktu pelaksanaan.
53. Membuka perbengkelan sekolah untuk umum dan untuk mengelola kegiatan produksi dan jasa sebagai sumber belajar peserta didik adalah merupakan dimensi kompetensi....
- a. sosial
 - b. manajerial
 - c. kepribadian
 - d. kewirausahaan

JENJANG TKLB, SDLB, SMPLB, SMALB,SMKLB

54. Berikut ini yang bukan merupakan tujuan dari hubungan sekolah dengan masyarakat adalah :
- a. menggali dana dari masyarakat
 - b. memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak didik
 - c. menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah
 - d. memperkuat tujuan serta meningkatkan kualitas dan kehidupan masyarakat

KESIMPULAN MODUL

Setelah mempelajari modul ini, Saudara sebagai kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan dalam memimpin perencanaan dan pengembangan sekolah, peningkatan kualitas hasil belajar di sekolah tempat Saudara bertugas, melalui kegiatan diklat yang telah dilaksanakan.

Pada topik 1 tentang Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah, dengan menggunakan instrumen EDS akan tercapai proses pemetaan kesenjangan antara kondisi riil dengan kondisi ideal, merumuskan visi yang inspiratif, misi yang menggugah, dan tujuan yang realistis dalam mengembangkan sekolah yang ideal.

Pada topik 2 tentang Budaya Kerja sebagai tantangan dalam pengembangan Sekolah, dengan mengidentifikasi pemegang peran dan keterlibatannya dalam pengembangan budaya kerja, proses penyusunan rencana pengembangan budaya kerja positif di sekolah dapat dilaksanakan.

Pada topik 3 tentang Jejaring kemitraan sebagai tantangan dalam pengembangan sekolah, dengan melakukan refleksi kondisi dan mengidentifikasi manfaat kemitraan sekolah, maka perencanaan pengembangan sekolah akan mudah terwujud dengan baik.

Sedangkan pada topik 4 tentang tahap-tahap pengembangan sekolah, melalui kegiatan penyamaan persepsi dan penentuan skala prioritas bidang pengembangan serta pembuatan rencana persiapan, maka keterlaksanaan setiap tahap pengembangan sekolah dalam mengelola perubahan (*change management*) akan dapat terlaksana dengan baik.

BAGIAN III BAHAN BACAAN

Bahan Bacaan 1. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah

A. Pendahuluan

Tugas sekolah adalah mewujudkan tujuan pendidikan nasional sehingga harus dikelola dengan baik. Pengelolaan sekolah memerlukan rencana strategis. Komponen dalam perencanaan strategis setidaknya terdiri dari visi, misi, dan tujuan, agar memiliki arah kebijakan yang menjamin tercapainya tujuan.

B. Pengertian Visi, Misi, Dan Tujuan Sekolah

Pengertian Visi

Visi merupakan gambaran tentang masa depan organisasi sekolah yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Menurut Wibisono (2006:43), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian yang ingin dicapai oleh sekolah di masa depan.

Hax dan Majluf dalam Akdon (2006:95) menyatakan bahwa visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk:

- a. mengkomunikasikan alasan keberadaan lembaga dalam arti tujuan dan tugas pokok,
- b. memperlihatkan *framework* hubungan antara lembaga dengan *stakeholders* sumber daya manusia lembaga, konsumen/*citizen*, pihak lain yang terkait; dan
- c. menyatakan sasaran utama kinerja lembaga dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.
- d. Pernyataan visi, baik yang tertulis atau diucapkan harus dapat ditafsirkan dengan baik, tidak mengandung multi-makna sehingga menjadi acuan yang mempersatukan semua pihak dan tantangan masa depan. (Hidayat dan Imam Machali, 2012;159).

Pengertian Misi

Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa mendatang (Akdon, 2006: 97). Dalam kaitannya dengan suatu lembaga pendidikan, misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi. Jadi misi merupakan tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi lembaga pendidikan.

Sebagai penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban dan rencana tindakan, maka pernyataan misi harus:

- a. Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.
- b. Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan sekolah

Pengertian Tujuan

Tujuan adalah hasil yang diinginkan untuk dicapai pada waktu tertentu. Bedanya dengan misi ialah jika misi berbicara tentang tujuan keberadaan organisasi atau individu, maka tujuan memiliki cakupan lebih kecil dan merupakan bagian dari misi. Biasanya tujuan dirumuskan dengan istilah **smart**, yaitu *specific* (terdapat kekhususan), *measurable* (terukur), *achievable* (terjangkau), *realistic* (realistis), dan *timebound* (berketepatan waktu).

C. Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan

Merumuskan Visi Sekolah

Suatu organisasi, visi berperan penting dalam menentukan arah kebijakan dan karakteristik organisasi tersebut. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan sebuah visi, menurut Bryson (2001:213) antara lain:

- visi harus dapat memberikan panduan/arahan dan motivasi.
- visi harus disebarakan di kalangan anggota organisasi (*stakeholder*) dan
- visi harus digunakan untuk menyebarluaskan keputusan dan tindakan penting organisasi.

Sementara Akdon (2006:96), menyebutkan beberapa hal berikut ini:

- Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan;
- dapat memberikan arahan, mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik,
- dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan, menjembatani masa kini dan masa yang akan datang,
- gambaran yang realistis dan kredibel dengan masa depan yang menarik, dan
- sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Berdasarkan dua pendapat di atas, rumusan visi sekolah yang baik seharusnya:

- berorientasi ke masa depan, untuk jangka waktu yang lama,
- menunjukkan keyakinan masa depan yang jauh lebih baik, sesuai dengan norma dan harapan masyarakat,
- mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai
- mencerminkan dorongan yang kuat akan tumbuhnya inspirasi, semangat dan komitmen bagi *stakeholder*,
- menjadi dasar dan mendorong terjadinya perubahan dan pengembangan sekolah ke arah yang lebih baik, menjadi dasar perumusan misi dan tujuan sekolah, dan disertai indikator pencapaian visi.

Selain itu, perumusan visi sekolah harus mengacu pada Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003, PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Imam Machali, 2012:158).

Merumuskan Misi Sekolah

Kriteria rumusan misi yang baik mempunyai ciri-ciri antara lain:

- memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah. Agar mudah, pernyataan misi hendaknya dimulai dengan kata kerja.

- b. satu indikator visi dapat dirumuskan dalam lebih dari satu rumusan misi. Antara indikator visi dengan rumusan misi harus ada keterkaitan atau terdapat benang merah yang jelas.
- c. rumusan misi sekolah selalu dalam bentuk kalimat yang menunjukkan “tindakan” dan bukan kalimat yang menunjukkan “keadaan” sebagaimana pada rumusan visi.

Merumuskan Tujuan Sekolah

Visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang sangat panjang, sedangkan tujuan terkait dengan jangka waktu menengah. Tujuan hendaknya dikaitkan dengan program sekolah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, memberikan acuan dalam merumuskan dan menetapkan serta mengembangkan tujuan sekolah sebagai berikut:

- a. menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah.
- b. mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat.
- c. mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan.
- d. mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan.
- e. disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan.

Penutup

Proses perumusan visi-misi maupun tujuan dari sebuah sekolah bukanlah proses yang mudah dan tanpa perenungan. Ini adalah proses yang subjektif dan sangat tergantung pada iklim sekolah. Yang paling penting adalah bagaimana membangun visi, misi, dan tujuan sekolah melalui proses yang sedemokratis mungkin dan masih diwarnai dengan budaya kerja yang kondusif untuk kemajuan peserta didik.

Bahan Bacaan 2. Budaya Kerja Sebagai Tantangan Dalam Pengembangan Sekolah

A. Pendahuluan

Budaya diartikan sebagai pikiran, akal budi atau adat-istiadat, termasuk suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Menurut Geert Hofstede, *“Culture is the software of the mind”* (Budaya adalah piranti lunak dari pikiran). Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni. Sebagai suatu pola hidup menyeluruh, budaya bersifat kompleks, abstrak, dan luas. Banyak aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur-unsur sosio- budaya ini tersebar dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia.

Dalam kaitannya dengan budaya kerja, Gering Supriyadi dan Tri Guno, mengatakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya kerja di sekolah meliputi semua aspek pendidikan, bukan saja tatap muka di dalam kelas, tetapi semua yang berkaitan dengan usaha untuk mendidik peserta didik. Setiap warga sekolah memerlukan perhatian dan bimbingan guru dengan segala kemudahan dan kepakaran yang ada untuk mencapai tujuan secara menyeluruh.

Sekolah sebagai organisasi (institusi) pelaksana teknis penyelenggaraan pendidikan, jati dirinya terbentuk oleh budaya kerja. Bentuk budaya kerja yang tumbuh dan berkembang di sekolah dipengaruhi oleh pola dan gaya kepemimpinan yang ada di dalamnya, yang sekaligus merupakan bagian dari budaya kerja itu sendiri. Dengan demikian hidup atau matinya suatu sekolah akan sangat ditentukan oleh budaya kerja manusia di dalamnya.

Dalam konteks sekolah, budaya kerja sekolah banyak berkaitan dengan pola pikir dan perilaku guru, kepala sekolah, dan peserta didik serta aparat sekolah lainnya. Beberapa hal yang berkaitan dengan budaya kerja sekolah, antara lain adalah pola pikir pendidik dan tenaga kependidikan yang berkaitan dengan konsep kebersihan, konsep pembelajaran dan pengajaran, pandangan terhadap karakteristik peserta didik, pandangan terhadap sekolah dan guru efektif, kebiasaan, sikap, perilaku guru dan kepala sekolah dalam memperlakukan peserta didik di kelas, dalam merancang dan mengembangkan bahan ajar, atau menciptakan organisasi kelas dan kondisi sekolah yang kondusif untuk pengembangan kreativitas peserta didik.

Selain itu, yang berkaitan dengan budaya kerja sekolah adalah semua hasil karya peserta didik, guru, kepala sekolah yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan sekolah menuju sekolah efektif (*effective school*). Melalui pengembangan budaya kerja secara intensif dan menyeluruh diharapkan akan meningkatkan etos dan produktivitas kerja suatu lembaga pendidikan.

Pada bagian ini akan disajikan tentang budaya kerja di sekolah, dan dilanjutkan dengan budaya kerja sekolah efektif, budaya bersih, budaya hijau, budaya jujur, dan pada bagian akhir disajikan penutup yang memuat kesimpulan dan saran.

1. Karakteristik Budaya Kerja Sekolah

Pada beberapa sekolah budaya kerja ada yang sudah baik, tetapi ada juga yang masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan terutama berkaitan dengan peningkatan kualitas belajar setiap peserta didik. Meskipun ada budaya kerja yang kurang baik, sering kali guru dan kepala sekolah kurang menyadarinya. Bahkan, peserta didik dan orang tua sebagai pelanggan (*customer*) sering kurang menyadari adanya kebiasaan dan perilaku guru, kepala sekolah, orang tua yang kurang kondusif untuk pengembangan diri peserta didik. Beberapa contoh pola pikir, kebiasaan dan perilaku guru, kepala sekolah, orang tua yang kurang baik dan perlu adanya perbaikan, antara lain:

- a. tidak semua peserta didik memiliki bakat dalam bidang tertentu,
- b. tidak semua peserta didik memiliki potensi dan ada peserta didik bodoh di kelas,
- c. kecenderungan guru memperlakukan peserta didik dengan satu jenis cara belajar,
- d. kecenderungan guru mendominasi kelas selama kegiatan pembelajaran,
- e. kebiasaan guru menuntut jawaban yang benar,
- f. kebiasaan guru aktif dan peserta didik pasif,
- g. kebiasaan kepala sekolah yang hanya berfokus pada pembinaan administratif daripada pembinaan profesional,
- h. kebiasaan orang tua yang menuntut jalan pintas untuk memperoleh skor tinggi bagi anaknya,
- i. kebiasaan sekolah yang kurang bersih dan kurang penghijauan,
- j. kebiasaan guru yang kurang memberi perhatian pada peserta didik yang lambat dalam belajar (*slow learner*), dan
- k. kebiasaan orang tua yang marah kalau peserta didik menunjukkan kegagalan, sementara orang tua sering enggan memberikan 'penghargaan' jika peserta didik menunjukkan keberhasilan, dan hal negatif lainnya.

Selain hal negatif seperti di atas, ada beberapa hal positif yang sudah berlangsung di sekolah yang biasa dilakukan peserta didik, guru, kepala sekolah, dan orang tua, antara lain:

- a. kebiasaan kepala sekolah memecahkan masalah melalui forum rapat
- b. guru,
- c. kebiasaan pembinaan mental peserta didik melalui upacara rutin setiap hari Senin,
- d. kepala sekolah mendelegasikan kewenangannya kepada guru yang menguasai bidangnya, dan
- e. adanya komunikasi rutin dengan orang tua

2. Budaya Kerja Sekolah Efektif

Menurut ahli pendidikan, sekolah efektif adalah sekolah yang tidak menyalahkan peserta didik jika peserta didik gagal. Menurut mereka, penyebab kegagalan peserta didik adalah karena guru dan sekolah yang salah memperlakukan dan mengelola pembelajaran peserta didik sehingga kehebatan peserta didik dalam wujud kemampuan potensial (*potential ability*) tidak mampu diubah menjadi kompetensi atau kemampuan aktual (*actual ability*).

Karakteristik sekolah efektif lain adalah berkaitan dengan kesuksesan dan keberhasilan peserta didik (Lezotte, 1991). Sedikitnya, ada tujuh ciri sekolah efektif yaitu: (1) visi yang menjawab tantangan masa depan dan misi sekolah jelas; (2) kriteria kesuksesan dengan standar tinggi; (3) kepala sekolah memiliki keterampilan kepemimpinan profesional, khusus yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran; (4) banyak peluang belajar dengan persentase '*time on-task*' tinggi; (5) lingkungan sekolah yang aman dan bersih; (6) jejaring dan kemitraan sekolah terbangun; dan (7) ketersediaan sistem monitoring keberhasilan peserta didik secara individual.

Dengan demikian, budaya kerja sekolah efektif sebagai budaya kerja yang direkomendasikan antara lain:

- a. visi, misi, dan tujuan sekolah selalu diingat dan dipahami dalam pikiran pada setiap insan *civitas academica* sekolah,
- b. semua kegiatan dan program sekolah selalu sejalan dan relevan dengan visi, misi, dan tujuan sekolah
- c. guru dan kepala sekolah memiliki kemampuan profesional,
- d. kepala sekolah mampu menggerakkan *civitas academica* sekolah untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah secara berjenjang dan bertahap,
- e. sekolah memiliki kriteria keberhasilan yang tinggi,
- f. semua peserta didik diberi peluang seluas-luasnya untuk belajar dan mengembangkan potensi diri,
- g. persentase '*time on task*' tinggi, baik untuk kegiatan pengembangan sekolah secara umum maupun peningkatan kualitas pembelajaran,
- h. lingkungan sekolah selalu bersih, hijau, dan asri,
- i. lingkungan sekolah selalu menjamin tingkat keselamatan peserta didik dan guru,
- j. sekolah memiliki jejaring dan mitra kerja secara luas pada setiap pemangku kepentingan dan setiap unsur terkait baik di tingkat lokal, regional, dan nasional, bahkan di tingkat global,
- k. tersedia sistem monitoring kemajuan sekolah,
- l. terolah dan terpakainya hasil monitoring kemajuan peserta didik, dan
- m. warga sekolah suka beramal untuk kemanusiaan

Sekolah juga memerlukan kepala sekolah efektif yang mampu mengkomunikasikan visi, misi, dan tujuan sekolah secara santun kepada semua pemangku kepentingan supaya terbangun kebersamaan untuk membangun sekolah efektif yang memiliki budaya kerja positif. Dengan selalu berfokus pada visi, misi, dan tujuan sekolah pada setiap kesempatan, pada dasarnya kepala sekolah sudah menciptakan suasana urun pemikiran untuk membangun nilai-nilai utama di antara guru, peserta didik, dan orang tua.

Adapun manfaat identifikasi budaya kerja yang baik di sekolah adalah untuk mengubah sikap dan perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam menghadapi berbagai tantangan di masa mendatang. Beberapa manfaat budaya kerja efektif, antara lain:

- a. meningkatkan jiwa gotong royong
- b. meningkatkan kebersamaan
- c. saling terbuka satu sama lain
- d. meningkatkan jiwa kekeluargaan
- e. meningkatkan rasa kekeluargaan
- f. membangun komunikasi yang lebih baik

- g. meningkatkan produktivitas kerja
- h. tanggap dengan perkembangan dunia luar.

Dengan adanya kebersamaan nilai budaya kerja sekolah dan rasa kesamaan tujuan, akan membantu guru, peserta didik, orang tua mewujudkan sekolah efektif, selain dapat mengabaikan keinginan dan kehendak perorangan. Kepala sekolah efektif adalah kepala sekolah yang memiliki kemampuan kepemimpinan dan manajemen yang meliputi, kemampuan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, monitoring dan evaluasi program sekolah.

3. Budaya Bersih

Sekolah sebagai tempat belajar, tidak saja perlu memiliki lingkungan bersih dan sehat yang mendukung berlangsungnya proses belajar dan mengajar yang baik. Namun, juga diharapkan mampu membentuk peserta didik yang memiliki derajat kesehatan yang lebih baik. Sayangnya, budaya hidup bersih di lingkungan sekolah masih rendah.

Meskipun budaya bersih sudah dikampanyekan di sekolah melalui program 5K (Kebersihan, Ketertiban, Keamanan, Kesehatan, dan Keindahan), beberapa sekolah hanya memiliki ruangan bersih di beberapa lokasi saja, seperti ruang kepala sekolah, ruang kelas, ruang guru, dan ruang tamu. Sementara pada beberapa ruang lain sering terabaikan kebersihannya seperti toilet, rumah petugas kebersihan, kantin, dan beberapa tempat di bagian belakang sekolah, seperti ruang gudang penyimpanan, sanitasi, dan selokan. Padahal, tulisan “Jagalah Kebersihan sekolah“ telah banyak terpampang di setiap sudut sekolah, namun tetap saja masih ada orang tua, guru, dan peserta didik yang membuang sampah sembarangan

Sekolah yang menerapkan budaya bersih dapat ditunjukkan oleh beberapa indikator, antara lain:

- a. ketersediaan tempat sampah yang cukup,
- b. ketersediaan air yang cukup,
- c. toilet bersih
- d. sanitasi dan saluran air selokan lancar,
- e. ruang kelas dan ruang guru cukup ventilasi,
- f. ruang kelas tidak bocor,
- g. ketersediaan peralatan kebersihan,
- h. ketersediaan petugas kebersihan,
- i. ada pemeliharaan kebersihan sekolah secara rutin,
- j. ruang kelas, ruang guru, dan ruang kepala sekolah tidak lembab,
- k. ruang kelas dan ruang guru tidak menimbulkan bau busuk,
- l. sekolah jauh dari keramaian seperti pasar dan tempat hiburan,
- m. kepala sekolah, guru, peserta didik dan semua aparat sekolah memiliki kebiasaan hidup bersih,
- n. sekolah selalu menghemat penggunaan energi,
- o. aparat sekolah selalu membuang sampah pada tempatnya,
- p. kemampuan merawat, memelihara, menyimpan, dan memanfaatkan sarana dan prasarana secara efisien, dan
- q. menerapkan UU RI Nomor 32 Tahun 2010 Bab III Pasal 5 Ayat 5 tentang larangan merokok pada kawasan dilarang merokok seperti pada lingkungan sekolah.

Penanaman budaya perilaku hidup bersih dan sehat sejak dini diyakini akan membawa pengaruh positif bagi internalisasi dan implementasi budaya kesehatan dengan pendekatan promotif di Indonesia. Selain orang tua, yang bisa memberikan motivasi dan dorongan hidup bersih kepada anak adalah teman sebaya atau teman sepermainannya. Karena itu, peran dari semua pihak sangat penting untuk memelihara kebersihan dalam lingkungan sekolah. Kebersihan adalah wujud dari bersih jasmani dan rohani serta merupakan syarat untuk kesehatan fisik dan mental spiritual. Pelaksanaan kebersihan oleh warga sekolah dilakukan baik di dalam ruangan maupun di halaman sekolah. Untuk menggerakkan budaya hidup bersih, harus ada kader-kader yang memulainya. Tidak hanya para peserta didik tetapi guru pun harus mengajarkan kepada semua peserta didik. Karena peserta didik akan melakukan budaya hidup bersih, jika guru ataupun kader-kader yang lain memulainya dan membiasakan hidup bersih. Karena itu, kita harus selalu ingat slogan budaya hidup bersih yaitu “Kebersihan Pangkal Kesehatan” yang sampai sekarang masih terpampang di setiap sudut sekolah ataupun tempat umum.

Salah satu implementasi program pengembangan budaya bersih adalah model pengembangan *Green School*, yang dikenal sebagai ‘sekolah rimbun’ sehingga tentu saja semua warga sekolah merasa nyaman. Secara umum, cita-cita seluruh warga sekolah adalah dicapainya kenyamanan sekolah.

Menurut Prof. Suharsimi Pengembangan *Green School* biasanya bukan mulai dari membuka sekolah baru, akan tetapi hanya merupakan rehab dari sudah, sehingga sifatnya hanya tambal sulam. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pengembangan *Green School*, untuk selanjutnya disingkat GS sebagai tujuan yang akan dicapai adalah sebagai berikut:

1. Tim Pengembang Sekolah (TPS) mengadakan rapat untuk menentukan beban pekerjaan yang harus dilakukan dalam mewujudkan GS.
2. Menentukan indikator atau karakteristik atau ciri-ciri yang harus ada dalam GS.
3. Mengadakan inventarisasi atau mendaftar apa saja hal-hal yang disebutkan dalam ciri-ciri GS sudah ada, sebagai modal untuk sampai pada tujuan, yaitu GS yang diinginkan. Hasil dari inventarisasi diklasifikasi menurut kondisi dalam rentangan persentase.
 - a. Jika dari hasil inventarisasi menunjukkan bahwa persentase indikatornya banyak yang 100 atau kurang sedikit, maka berarti bahwa tugas GS terpikirkan sebagai ringan. Pengembangan menuju GS tinggal terfokus pada indikator yang persentasenya rendah saja.
 - b. Sebaliknya jika hasil inventarisasi menunjukkan bahwa banyak indikator dengan persentase rendah, maka TPS harus membuat perhitungan atas dasar perhitungan untung rugi. Apabila diharuskan bahwa semua sekolah harus GS, maka sekolah tidak boleh langsung mengatakan tidak bisa sebelum melakukan inventarisasi. Manfaat dari inventarisasi indikator adalah diketahuinya besar kecilnya setiap indikator mencapai taraf pencapaian sebagai komponen GS.
4. Langkah selanjutnya apabila pengembangan GS berlanjut dalam arti bahwa di antara indikator angka persentasenya ada yang tinggi dan ada yang rendah, maka TPS lalu mendaftar indikator dari unsur yang akan dikembangkan sesuai dengan urutan prioritas indikator berdasarkan daya dukung yang tersedia. Yang dimaksud dengan daya dukung adalah hal-hal yang membantu kelancaran pelaksanaan pengembangan, yang pada umumnya berupa dana, tenaga dan ketersediaan waktu.

Sebelum kita mulai melangkah dalam mengembangkan GS, marilah kita identifikasi dahulu apa indikator dari GS itu. Indikator GS adalah hal-hal yang menunjukkan bahwa GS tersebut dalam keadaan baik, dan unsur-unsur pendukung GS baik itulah yang disebut indikator GS. Menurut sebuah GS dikatakan baik apabila:

1. Halaman sekolah cukup rindang sehingga warga sekolah yang melewati halaman sekolah tersebut tidak merasa kepanasan.
2. Di depan kelas ditanami pohon-pohon rindang sehingga siswa-siswa yang belajar di ruang kelas merasa gerah ketika berada di dalam kelas dan mengikuti proses pembelajaran.
3. Selain pohon-pohon yang besar, di sekitar gedung sekolah terdapat ruangan yang dapat dijadikan taman, penuh dengan bunga-bunga berwarna-warni yang tertata dengan indah.
4. Warga sekolah mencintai pohon dan tanaman dalam taman, sehingga tidak ada daun atau batang yang kelihatan kering tidak diperhatikan oleh warga sekolah.
5. Warga sekolah peduli terhadap pohon dan tanaman sehingga tidak terlihat adanya daun yang gugur dibiarkan terinjak-injak dan berserakan di berbagai tempat.
6. Dari angket yang diedarkan oleh Tim Pengembang Sekolah diperoleh informasi bahwa kebanyakan warga sekolah menyatakan senang dan setuju dengan adanya rencana untuk pengembangan sekolah menjadi GS.

Pengembangan *Green School* yang pada waktu ini dikenal dengan Sekolah Adiwiyata. Pengembangan Sekolah Hijau atau *Green School*, saat ini menjadi primadona dari nilai tambah bagi perolehan tingkat akreditasi sekolah

4. Budaya jujur

Jujur adalah sebuah perilaku manusia yang mempunyai definisi transparan, tidak ada yang ditutupi sebagai penghilang sebuah tingkah laku atau alasan kita kepada orang lain. Kejujuran akan memberikan hasil yang berlimpah untuk semua pihak. Banyak kasus timbulnya keserakahan akibat tidak adanya peran jujur dari pihak-pihak yang terlibat. Mungkin perlu mengambil contoh dari hal-hal kecil di lingkungan sekolah.

Adanya isu penyontekan masal sewaktu pelaksanaan ujian nasional merupakan indikasi bahwa ketidakjujuran sudah sampai pada peserta didik. Yang lebih parah lagi, jika penyontekan masal ini dilakukan karena anjuran guru dan kepala sekolah. Jika isu itu benar, berarti kebiasaan tidak jujur memang diajarkan dan direstui guru dan kepala sekolah/ madrasah.

Budaya menyontek sebagai bentuk penyimpangan primer yang lazim dilakukan para peserta didik harus segera dihentikan. Pihak sekolah harus tegas dan berani mengatakan 'tidak' pada kegiatan-kegiatan menyontek. Tidak kompromi terhadap kegiatan menyontek sebagai awal terbitnya model-model kecurangan yang lebih parah, harus menjadi gerakan nasional secara nyata. Dari bentuk ujian sederhana, seperti ulangan harian dan tes semester harus ada kontrol yang memadai. Sekolah harus bersinergi mewujudkan tekad bersih dari budaya menyontek. Guru satu dengan yang lain harus memiliki jiwa yang sama menghadapi bentuk penyimpangan tersebut. Media massa harus lebih masif mengangkat persoalan ini kepada khalayak, bahwasanya budaya menyontek adalah penyakit akut menyangkut mentalitas dan harga diri bangsa yang harus segera dihilangkan.

Di tingkat kepala sekolah dan guru, sinyalemen ketidakjujuran ini terjadi ketika ada penyelewengan penggunaan dana bantuan dari pemerintah. Beberapa kebiasaan tidak jujur yang terjadi di sekolah antara lain:

- a. ketidakjujuran peserta didik seperti berbohong, menyontek, tidak menepati janji, berpura-pura, pribadi 'bertopeng'/'bersandiwara',
- b. ketidakjujuran guru seperti tidak tepat janji, tidak disiplin waktu, terlambat rapat, 'mark up' dana konsumsi dan buku LKS, kebiasaan perilaku ABS (Asal Bapak Senang), tidak jujur mengelola keuangan,
- c. ketidakjujuran kepala sekolah seperti memanipulasi dana BOS, menggelapkan uang koperasi sekolah, kebiasaan bolos, kebiasaan mengerjakan di luar tupoksi di ruang kepala sekolah, sering membuat kesepakatan dengan pihak luar tanpa diketahui guru, dan
- d. ketidakjujuran sekolah seperti ketidakterbukaan aturan sekolah dengan orang tua, kurang transparan pada RKS, sering ada kesepakatan dengan jurnalis untuk kepentingan sekolah, dan
- e. ketidakjujuran kepala sekolah dalam mengimplementasikan jam mengajarnya pada KBM sehari-hari sesuai dengan data yang dientrikan pada Dapodik.

Pada dasarnya, banyak peserta didik, guru, kepala sekolah dan sekolah yang sudah menerapkan prinsip kejujuran sesuai harapan masyarakat dan kode etik kependidikan. Beberapa sikap dan perilaku jujur itu, antara lain:

- a. peserta didik enggan dan anti menyontek.
- b. terlaksananya kantin kejujuran dengan baik.
- c. guru dan kepala sekolah selalu disiplin dan tepat waktu dengan menerapkan semangat '*in*' dan '*on*' time.
- d. keterbukaan kepala sekolah dalam 'aliran dana' ke sekolah pada semua guru

Baik tidaknya seorang anak sangat dipengaruhi oleh orang tua dan guru mereka. Oleh karena itu, kita harus mendidik anak menjadi pribadi yang baik yang di dalamnya termasuk pribadi yang jujur. Seseorang yang jujur akan lebih dihargai orang lain. Di mana pun dan kapan pun, orang jujur pasti akan sukses dan dihormati orang. Jadi, tanamkanlah kejujuran pada anak sejak dini. Perubahan budaya memerlukan waktu, tetapi jika tidak dimulai dari hari ini, sikap jujur tidak akan pernah menjadi budaya bangsa

5. Budaya Tepat Waktu

Tidak tepat waktu atau yang biasa disebut "ngaret" dewasa ini sudah memasuki fase yang sangat mengkhawatirkan. Padahal, kadangkala seseorang sudah menentukan sendiri janji, pukul berapa akan bertemu namun kenyataannya ia sendiri tidak tepat waktu dan melewati waktu yang dijanjikan. Orang itu melanggar janji dengan 1–3 jam mundur dari jadwal yang telah dijanjikan. Jika di Jakarta, biasanya sebagian besar alasan terjadinya keterlambatan adalah karena lalu lintas macet. Padahal jika kita menjadi orang yang disiplin dan sudah tahu bahwa lalu lintas pasti macet, kita akan berangkat jauh lebih awal agar tidak terjebak kemacetan

Kebiasaan tepat waktu perlu dilatih dan dibiasakan sejak dini di sekolah. Dengan upaya ini, masyarakat Indonesia masa depan akan terbiasa seperti masyarakat negara maju, berkaitan dengan waktu yang memiliki dua terminologi yaitu kebiasaan janji "*on time*" (datang tepat waktu yang dijanjikan) dan kebiasaan janji "*in time*" (datang sebelum waktu yang dijanjikan seperti datang lebih awal 10 atau 20 menit).

Kebiasaan tepat waktu ini dapat dicontohkan oleh kepala sekolah dan guru yang selanjutnya dapat diterapkan pada semua peserta didik dan semua orang tua. Beberapa kegiatan yang sebaiknya dicontohkan untuk tepat waktu seperti:

- a. rapat guru tepat waktu
- b. belajar tepat waktu
- c. datang ke sekolah tepat waktu

B. Strategi Pengembangan Budaya Kerja Positif Di Sekolah

Mengembangkan budaya kerja positif di sekolah memerlukan perjuangan yang tak kenal lelah. Komunikasi memiliki peran yang sangat besar dalam pengembangan budaya positif di sekolah. Secara umum, langkah-langkah pengembangan budaya positif di sekolah dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Sosialisasi dan pemahaman
2. Pembentukan komitmen
3. Penerapan secara terbatas (area atau substansi)
4. Evaluasi penerapan

Dalam upaya meningkatkan budaya kerja di sekolah yang efektif diperlukan 4 (empat) hal, yakni:

1. Penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*), dalam rangka memberikan motivasi. Pimpinan sekolah hendaknya mampu menerapkan pemberian *reward and punishment* bagi yang membutuhkan. Pemberian motivasi kerja, berupa *reward*, berdasarkan kepada kemampuan sekolah, jenis tugas dan hasil kerja, serta peraturan-peraturan pelaksanaannya. Pemberian *punishment* disesuaikan dengan bentuk norma-norma yang dilanggar. Dengan *reward* dan *punishment* yang jelas, akan dibentuk sebuah budaya kerja di mana pendidik dan tenaga kependidikan akan berpikir terlebih dahulu sebelum bertindak
2. Pembinaan: melalui pembinaan, seorang pendidik dan tenaga kependidikan akan lebih mengenal kultur yang ditetapkan pada lembaga pendidikan tersebut sehingga dia mudah beradaptasi di dalamnya. Apabila budaya kerja dan partisipasi aktif aparat atau warga sekolah dapat terbentuk dan terlaksana dengan baik, yang orientasi utamanya adalah melaksanakan dan menyukseskan proses pembelajaran, maka peran serta aktif peserta didik dalam manajemen sekolah akan ikut terdongkrak dan terlibat langsung di dalamnya
3. Kontrol, diperlukan untuk mengetahui apakah kultur yang ditanamkan oleh kepala sekolah masih berjalan atau sudah luntur dan ditinggalkan
4. Penegakan, apabila suatu kultur tidak berjalan maka diperlukan penegakan yang tegas. Sama halnya, sistem akan berjalan dengan baik jika ada yang menjalankannya

Dalam hubungannya dengan hal ini, pimpinan sekolah seyogianya mampu mengajak semua elemen warga sekolah untuk merenungkan dan menghayati beberapa pokok pikiran berikut ini:

1. Sejauh mana komitmen untuk melaksanakan tugas mulia sebagai pengelola sekolah (pimpinan), guru dan pegawai;
2. Semua guru dan pegawai, termasuk di dalamnya yang terlibat selaku pimpinan sekolah pada mulanya melamar pekerjaan, yang berarti bersedia dan mengikat diri untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing;

3. Mendahulukan kewajiban dibanding dengan hak
4. Penegakan norma hukum, memerlukan dukungan norma moral dari pelaksananya;
5. Pembinaan kepegawaian didasarkan atas kombinasi antara sistem karier dan sistem prestasi;
6. Pelanggaran terhadap aturan kepegawaian bisa dikenakan sanksi sesuai undang-undang dan peraturan yang berlaku.

Dalam upaya membentuk budaya kerja yang berkualitas dalam suatu lembaga pendidikan, harus memperhatikan beberapa ciri sebagai berikut:

1. orientasi warga sekolah harus bergerak di atas landasan yang benar sebagai prasyarat untuk mencapai budaya kerja positif yaitu mesti ada komitmen, mempunyai kesadaran dan bersedia menerima perubahan dan tiada batasan
2. komitmen dari segala lapisan warga kerja untuk meningkatkan kualitas adalah sebuah keharusan dan
3. melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati. Senantiasa menggalakkan warga kerja menghayati serta mempraktikkan program untuk meningkatkan kualitas

Budaya kerja positif menjadi asas peningkatan dan kualitas sebuah lembaga pendidikan. Pembentukan budaya kerja berkualitas hanya akan tercapai jika warga sekolah mempraktikkan etika kerja dan integritas yang menyeluruh dan positif.

C. Implementasi Strategi Pengembangan Budaya Kerja Positif di Sekolah

Implementasi kegiatan merupakan realisasi strategi pengembangan budaya kerja positif yang telah ditetapkan di sekolah. Beberapa hal yang harus diperhatikan saat implementasi adalah :

1. koordinasi persiapan implementasi
2. koordinasi pelaksanaan implementasi
3. koordinasi pantauan pelaksanaan implementasi
4. koordinasi perbaikan atau penyesuaian pelaksanaan implementasi
5. koordinasi penyusunan hasil implementasi

Seiring dengan pelaksanaan budaya kerja dan partisipasi aktif warga sekolah, pihak sekolah juga hendaknya berusaha untuk mendorong partisipasi masyarakat, dengan memperhatikan dan mempertimbangkan keadaan sosial budaya dan sosial ekonomi masyarakat setempat, sehingga terdapat jalinan dan suasana yang harmonis antara sekolah dan masyarakat

Selain itu, dalam mengimplementasikan internalisasi budaya kerja positif di sekolah diperlukan parameter yang jelas dan menjadi bentuk perilaku segenap warga sekolah, di antaranya :

1. komitmen; menjunjung tinggi nilai-nilai yang disepakati dan bertanggung jawab dengan sepenuh hati.
2. kerja tim (*teamwork*); kerja sama yang dilandasi semangat saling menghargai dan menghormati untuk mencapai hasil yang terbaik.
3. profesional; menjalankan tugas sesuai dengan bidangnya.
4. pelayanan; memberikan layanan terbaik kepada warga sekolah dengan sikap ramah, sopan, tulus dan rendah hati.
5. disiplin; melaksanakan tugas secara tepat waktu, tepat guna, dan tepat manfaat.
6. kerja keras; melaksanakan tugas dengan segala upaya untuk mencapai hasil terbaik.

7. integritas; membangun kepercayaan dengan kejujuran, tanggung jawab, moral, serta satu kata dengan perbuatan.

Dengan implementasi tersebut, diharapkan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, penuh rasa tanggung jawab, dan penuh rasa kekeluargaan (harmonis) untuk memperoleh hasil kerja atau prestasi yang ideal, sesuai dengan yang telah ditetapkan, yang menjadi cita- cita bersama warga sekolah.

D. Penutup

Budaya kerja sangat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan sekolah. Budaya kerja sekolah ini dibangun oleh pola pikir, sikap, dan perilaku semua *civitas academica* sekolah : guru, kepala sekolah, peserta didik, dan aparat sekolah lainnya. Orang yang paling bertanggung jawab dalam membangun dan mengembangkan budaya sekolah positif adalah kepala sekolah, baik melalui sosialisasi program maupun melalui contoh nyata di lingkungan sekolah. Untuk keperluan ini, sekolah perlu membuat prosedur operasional standar untuk budaya kerja yang perlu dilakukan oleh setiap warga sekolah : kepala sekolah, guru, dan peserta didik.

Bahan Bacaan 3. Pengelolaan Mitra Kerja Sekolah

A. Pendahuluan

Secara umum didefinisikan bahwa mitra kerja (*stakeholder*) adalah semua pihak yang berpartisipasi dalam proses produksi (penyelesaian pekerjaan) pada suatu unit kerja. Mitra kerja, bisa dalam bentuk perorangan atau lembaga.

Mengacu pada pengertian di atas, mitra kerja sekolah dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu:

1. Internal, adalah semua pihak yang berkepentingan dengan sekolah, dan berkedudukan di dalam sekolah, seperti: peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, termasuk pimpinan.
2. Eksternal, adalah semua pihak yang berkepentingan dengan sekolah, dan berkedudukan di luar sekolah, seperti: orang tua peserta didik, komite sekolah, masyarakat terdekat, dunia usaha/industri, pengguna lulusan, dan Dinas Pendidikan.

B. Kemitraan Sekolah

1. Pengertian Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat

Kemitraan sekolah dengan masyarakat merupakan jalinan interaksi yang diupayakan oleh sekolah agar dapat diterima di tengah-tengah masyarakat untuk mendapatkan aspirasi dan simpati dari masyarakat. Kemitraan dilakukan baik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran maupun kepentingan melanjutkan pendidikan bagi lulusan sekolah. Dalam menjalin kemitraan tersebut, sekolah maupun masyarakat sama-sama berperan aktif sesuai dengan kepentingannya.

Jalinan kemitraan dapat dilakukan juga dengan lembaga pendidikan pada tingkatan di bawahnya maupun yang di atasnya. Misalnya, kemitraan yang dijalin SMP dengan SD dimaksudkan agar tamatan SD tersebut dapat memilih SMP sebagai pilihan pendidikan lanjutannya, sedangkan kemitraan yang dijalin dengan SMA/SMK dimaksudkan agar tamatan SMP tersebut dapat melanjutkan pendidikan di SMA/SMK pilihannya. Kemitraan yang dibangun oleh SMK harus juga dilakukan dengan dunia usaha/industri untuk kepentingan praktik kerja industri, guru tamu, validasi kurikulum, dan pemasaran tamatan.

2. Asas Kerja Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat

- a. Objektif dan resmi. Semua informasi atau pemberitaan yang disampaikan kepada masyarakat harus merupakan suara resmi dari instansi atau lembaga yang bersangkutan.
- b. Organisasi yang tertib dan berdisiplin. Hubungan sekolah dengan masyarakat hanya akan berfungsi bilamana tugas-tugas organisasi atau lembaga berjalan secara lancar dan efektif serta memiliki hubungan kerja yang efektif ke dalam dan ke luar organisasi.
- c. Informasi harus bersikap mendorong timbulnya keinginan untuk ikut berpartisipasi atau ikut memberikan dukungan secara wajar dari masyarakat.
- d. Kontinuitas informasi. Hubungan sekolah dengan masyarakat diusahakan agar masyarakat memperoleh informasi secara kontinyu sesuai dengan kebutuhan.
- e. Respon yang timbul di kalangan masyarakat sebagai umpan balik atas informasi yang disampaikan harus mendapat perhatian sepenuhnya.

3. Jenis Kegiatan Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat

a. Kegiatan eksternal.

Kegiatan ini selalu berhubungan atau ditujukan kepada instansi atasan dan masyarakat di luar sekolah. Ada dua kemungkinan yang bisa dilakukan dalam hal ini yakni:

- 1) *Indirect act* adalah kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat melalui perantara media tertentu seperti misalnya: informasi lewat televisi, penyebaran informasi lewat radio, penyebaran informasi melalui media cetak, pameran sekolah dan upaya independen dalam penerbitan majalah atau buletin sekolah.
- 2) *Direct act* adalah kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat melalui tatap muka, misalnya: rapat bersama dengan komite sekolah, konsultasi dengan tokoh masyarakat, melayani kunjungan tamu dan sebagainya.

b. Kegiatan internal.

Kegiatan ini merupakan publisitas ke dalam, sasarannya adalah warga sekolah yang bersangkutan yaitu para pendidik, karyawan, dan peserta didik. Kegiatan ini juga dapat dilakukan dengan dua kemungkinan yakni:

- 1) *Indirect act* adalah kegiatan internal melalui penyampaian informasi melalui surat edaran; penggunaan papan pengumuman di sekolah; penyelenggaraan majalah dinding; menerbitkan buletin sekolah untuk dibagikan pada warga sekolah; pemasangan iklan/pemberitahuan khusus melalui media massa; dan kegiatan pentas seni.
- 2) *Direct act* adalah kegiatan internal yang dapat berupa: rapat dewan guru; upacara sekolah; karyawisata/rekreasi bersama; dan penjelasan pada berbagai kesempatan.

4. Faktor Pendukung Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat

Kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat bisa berjalan baik apabila didukung oleh beberapa faktor, yakni:

1. adanya program dan perencanaan yang sistematis,
2. tersedia basis dokumentasi yang lengkap,
3. tersedia tenaga ahli terampil dan alat, sarana, serta dana yang memadai,
4. kondisi organisasi sekolah yang memungkinkan untuk meningkatkan kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat.

5. Tujuan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

- a. memajukan kualitas hasil belajar dan pertumbuhan peserta didik,
- b. memperkuat tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan
- c. menggalakan masyarakat untuk memberikan dukungan pada sekolah.

6. Tujuan Kemitraan Sekolah dengan Masyarakat yang Lebih Konkret

- a. untuk meningkatkan kualitas hasil belajar dan pertumbuhan peserta didik,
- b. berperan dalam memahami kebutuhan-kebutuhan masyarakat yang sekaligus menjadi desakan yang dirasakan saat ini, dan

- c. berguna dalam mengembangkan program-program sekolah ke arah yang lebih maju dan lebih memahami agar dapat dirasakan langsung oleh masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.

7. Manfaat Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

- a. adanya saling pengertian antara sekolah dengan pihak luar,
- b. adanya kegiatan yang membantu karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing, dan
- c. adanya kerja sama yang erat dengan masing-masing pihak dan rasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya usaha pihak lain.

8. Sifat Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

- a. hubungan timbal balik yang menghasilkan manfaat bagi kedua belah pihak,
- b. hubungan yang bersifat sukarela berdasarkan prinsip bahwa sekolah merupakan bagian yang tak terpisahkan (integral) dari masyarakat,
- c. hubungan yang bersifat kontinu atau berkesinambungan antara sekolah dengan masyarakat,
- d. hubungan ke luar sekolah guna menambah simpati masyarakat terhadap sekolah, dan
- e. hubungan ke dalam sekolah menambah keyakinan dan mempertebal pengertian para *civitas academica* tentang segala kepemilikan material dan non material sekolah.

C. Tahapan Pengelolaan Mitra Kerja Sekolah

Upaya membangun kemitraan antara sekolah dengan orang tua menurut Molloy, dkk. (1995 :62) seperti yang disampaikan oleh Utari, dapat dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Memulai kemitraan

Sekolah selaku pemicu awal kemitraan memulai dengan menganalisis kebutuhan baik peserta didik, orang tua maupun sekolah. Kesamaan atau kesejalan kebutuhan di antara ketiga pihak tersebut adalah latar belakang yang baik untuk memulai kemitraan sekolah. Dalam tahapan ini juga perlu menelusuri informasi tentang kemitraan yang pernah dilakukan sebelumnya antara sekolah dan orangtua, sehingga dapat menjadi acuan pada kegiatan selanjutnya.

Informasi lain yang perlu diketahui pihak sekolah adalah mengenai potensi orang tua sebagai mitra sekolah. Potensi yang dimaksud bisa dari berbagai sudut pandang, antara lain ekonomi, pekerjaan, keahlian dan pengalaman, kepentingan, minat, kegemaran, dan sebagainya.

2. Membangun kemitraan

Pola persuasif menjadi pilihan yang utama dalam mengundang perhatian orang tua akan permasalahan kenakalan anak. Kemasan yang informal juga menjadi cara jitu untuk membangun kemitraan antara sekolah dan orangtua sebelum mengarah kepada bentuk kegiatan yang formal. Efektivitas kemitraan sekolah dan orang tua dalam membangun kemampuan sosial anak akan lebih dipertajam dengan hadirnya fasilitator yang berkeahlian dan bersifat netral, misal pakar pendidikan tinggi dan praktisi. Kemitraan bahkan dapat diperluas menjadi sebuah jaringan

dengan melibatkan bagian-bagian masyarakat, misal unit pelayanan publik, media lokal, perusahaan komersial, wadah pelatihan, dll.

Tempat yang digunakan pun tidak hanya sekolah, contoh antara lain berupa perpustakaan publik, rumah sakit, kegiatan bazar, pameran daerah, karnaval, museum, kantor polisi, dan sebagainya. Merajut jaringan kemitraan memang bukan hal mudah, namun dampaknya tidak dapat dianggap sepele karena bisa menghadirkan dukungan yang lebih luas bagi sekolah. Pihak-pihak yang dilibatkan antara lain komite sekolah itu sendiri, pemimpin agama, mitra bisnis, organisasi publik, LSM dan organisasi lainnya, dan tokoh komunikasi.

3. Mengembangkan visi bersama

Sekolah dan orang tua bersama-sama merancang visi, misalnya berupa pencegahan kenakalan anak. Kedua pihak berpikir tentang tujuan yang hendak dicapai dan cara apa yang dilakukan guna meraihnya. Dari pemikiran tersebut diharapkan akan muncul rasa tanggung jawab akan pelaksanaan, keberlangsungan, dan keterkaitan kegiatan.

4. Mengimplementasikan perencanaan ke dalam tindakan kolaboratif

Sebagai kegiatan kolaboratif, maka keterlibatan semua pihak sangat diperlukan. Sebagai contoh, kegiatan untuk memperkuat hubungan anak dan orang tua melalui peningkatan keterampilan komunikasi. Dalam implementasinya, aktivitas yang dilaksanakan harus dapat menunjuk secara nyata interaksi antara anak dan orang tua, seperti perlombaan antara keluarga peserta didik dan lokakarya pola asuh anak yang melibatkan orang tua dan peserta didik sebagai peserta. Contoh lain semisal upaya membangun citra diri anak di tengah masyarakat. Kegiatan yang dapat dilakukan adalah dengan mengajak anak dan orang tua mengunjungi rumah sakit, museum, perpustakaan, kantor polisi, dan sebagainya.

Tahapan menjalin kemitraan dapat dilakukan dengan kegiatan berikut:

1. Identifikasi mitra kerja sekolah adalah kegiatan mendata orang atau kelompok yang potensial untuk diajak bergabung menjadi mitra kerja sekolah.
2. Analisis mitra kerja sekolah adalah kegiatan mencermati data hasil identifikasi dan ditindaklanjuti dengan menentukan prioritas.
3. Pembentukan komitmen adalah kegiatan pembentukan pemahaman terhadap permasalahan sekolah dan pembuatan kesepakatan dalam bentuk naskah kerja sama.
4. Penyusunan perencanaan pengelolaan mitra kerja sekolah; adalah kegiatan penulisan aspek perencanaan secara rinci dan operasional sebagai acuan untuk implementasi. Aspek perencanaan meliputi: kegiatan, waktu, penanggung jawab, SDM yang dilibatkan, bahan dan peralatan, serta sumber dana.
5. Implementasi pengelolaan mitra kerja sekolah adalah tindakan merealisasikan rencana yang telah dicanangkan untuk diwujudkan menjadi kenyataan.
6. Pantauan dan penilaian, merupakan tindakan pengendalian terhadap implementasi yang sedang berlangsung.
7. Konsolidasi strategi pengelolaan mitra kerja sekolah adalah tindakan melakukan pemantapan atau perbaikan terhadap langkah-langkah yang telah dilakukan untuk mencapai hasil yang optimal.

D. Implementasi Strategi Pengelolaan Jejaring Mitra Kerja Sekolah

Kegiatan implementasi merupakan realisasi strategi pengelolaan mitra kerja sekolah yang telah ditetapkan. Beberapa hal yang harus diperhatikan saat implementasi adalah:

1. koordinasi persiapan implementasi,
2. koordinasi pelaksanaan implementasi,
3. koordinasi pantauan pelaksanaan implementasi,
4. koordinasi perbaikan atau penyesuaian pelaksanaan implementasi, dan
5. koordinasi penyusunan hasil implementasi

Pada bagian lain, kadang sekolah merasa tidak nyaman bermitra dengan orang tua. Hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi pihak sekolah. Menurut Preedy dalam Utari, keengganan tersebut disebabkan karena hal-hal sebagai berikut:

1. guru terbiasa melakukan pekerjaannya tanpa bantuan orang tua.
2. guru merasa sudah cukup lelah mengajari peserta didik, sehingga enggan disibukkan dengan kegiatan kemitraan.

E. Penutup

Sekolah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan, memiliki tugas mencerdaskan dan memanusiakan peserta didik. Upaya ini tidak ringan, sehingga sekolah harus memberdayakan semua potensi yang ada. Tak terkecuali potensi mitra kerja yang ada di lingkungannya, misalnya puskesmas, kepolisian, pertanian, peternakan, dan instansi pemerintah/swasta lainnya sesuai dengan kondisi lingkungan sekolah. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pembelajaran di sekolah. Melalui identifikasi mitra kerja potensial dan mengelola peran mereka secara efektif akan memberikan kontribusi yang besar bagi sekolah. Menciptakan hubungan harmonis dengan prinsip saling menguntungkan, merupakan kunci keberhasilan pengelolaan mitra kerja secara efektif.

Referensi:

Molloy, dkk. (1995 :62)

Utari, (<http://www.nwrel.org/request/feb01/networking.html>, 2001).

Bahan Bacaan 4. Tahap-Tahap Pengembangan Sekolah

Pendahuluan

Pengembangan sekolah hendaknya diarahkan untuk menuju terbentuknya insan Indonesia yang cerdas komprehensif dan kompetitif, yaitu insan yang cerdas secara spiritual, emosional dan sosial, intelektual dan kinestetik serta memiliki daya saing di dunia internasional.

Untuk mewujudkan hal tersebut setiap sekolah wajib memiliki Program Pengembangan Sekolah (PPS) yang disusun berdasarkan potensi sekolah, visi dan misi sekolah, dan diselaraskan dengan kebijakan pemerintah daerah dan pusat. PPS harus disusun dengan melibatkan semua komponen sekolah dan stakeholder (komite sekolah). Sayangnya, banyak PPS yang disusun sekadarnya dan kurang menyentuh permasalahan mendasar yang dihadapi sekolah. Akibatnya proses pendidikan di sekolah berlangsung seperti ritual rutin yang tidak berbeda dari tahun ke tahun.

Banyak sekolah di tanah air masih membatasi ukuran keberhasilan dari jumlah peserta didik yang lolos ujian nasional, dan atau prestasi akademis dan non akademis melalui kejuaraan yang pernah diraih peserta didik. Namun, kurang menyentuh pada problem yang dihadapi peserta didik dalam kegiatan belajar mengajarnya, permasalahan dan kesulitan yang dihadapi guru sebagai pelaksana pengajaran, dan kurang mampu menyediakan pendidikan yang mengakomodasi disparitas kemampuan dan minat belajar peserta didik.

Model Pengembangan Sekolah

Pada dasarnya pengembangan sekolah dapat didefinisikan secara sederhana sebagai perubahan kondisi fisik dan nonfisik sekolah dari kondisi yang kurang baik menjadi lebih baik. Perubahan dapat dilihat dari sisi kuantitatif dan kualitatif. Pengembangan sekolah dari segi kuantitatif misalnya, dapat dilihat dengan penambahan luas, kapasitas/daya tampung, jumlah peserta didik dan guru, fasilitas sekolah, dan lain-lain.

Sementara pengembangan dari segi kualitatif dapat diarahkan pada semakin kokohnya karakter peserta didik, semakin termotivasi untuk belajar yang dapat dilihat dengan meningkatnya (bukan stagnan atau menurun) prestasi akademik peserta didik, semakin besar rasa ingin tahu peserta didik yang dibuktikan dengan luasnya wawasan peserta didik dalam menyampaikan pendapatnya, semakin bertambahnya semangat, etos kerja dan komitmen guru, semakin besarnya rasa memiliki sekolah di kalangan peserta didik, guru, dan lain-lain.

Teori dan konsep tentang pengembangan sekolah menjadi salah satu aspek yang dipelajari dalam bidang manajemen pendidikan. Tidak ada teori pengembangan sekolah yang bersifat mutlak dan berlaku umum dalam arti dapat diterapkan di semua kondisi dan jenis sekolah. Oleh karena itu, pengembangan sekolah akan lebih baik apabila lahir dan berkembang dari sebuah kesadaran tentang adanya kondisi/situasi/status yang harus diperbaiki.

Pengembangan Sekolah Sebagai Pusat Belajar

Sekolah sesuai dengan fungsi asalnya adalah lembaga untuk mendidik dan mentransfer ilmu, budaya, seni dan teknologi, serta mewariskan nilai-nilai moral dan kearifan kepada peserta didik melalui proses belajar-mengajar dan pembimbingan di lingkungan sekolah.

Oleh karena itu, tidak tepat jika sekolah hanya dijadikan sebagai tempat mengajarkan ilmu, sekadar sebagai tempat untuk berinteraksinya guru dan peserta didik. apalagi dijadikan sebagai alat negara untuk memproduksi tenaga kerja.

Dengan fungsinya sebagai lembaga transfer ilmu/seni dan pewarisan nilai, sekolah perlu senantiasa dikembangkan dengan memperhatikan aspek kebendaan, manusia, dan lingkungan yang menyusunnya. Aspek kebendaan meliputi sarana/fasilitas dan kondisi keuangan sekolah; aspek manusia meliputi kemampuan guru dan pengelola sekolah, input peserta didik, dan kondisi/kemampuan orang tua dan masyarakat, aspek lingkungan meliputi kondisi daerah, karakter lokal, dan kebutuhan masyarakat.

Kemudian seperti apakah kondisi sekolah di tanah air, bagaimana pemerintah memfungsikan sekolah dan berdasarkan fungsi tersebut, bagaimana konsep pengembangannya? Sekolah di Indonesia masih dianggap sebagai satu-satunya lembaga formal yang berfungsi untuk mempersiapkan manusia Indonesia yang akan mengisi lapangan pekerjaan. Sistem persekolahan kita masih dikaitkan erat dengan kebutuhan ekonomi, maka kriteria kompetensi lulusan sekolah selalu menggunakan indikator yang lazim dipergunakan dalam dunia ekonomi. Sebagai contoh, IPK (di perguruan tinggi) atau nilai UN (SMA) menjadi persyaratan kualifikasi kerja dalam proses seleksi pencari kerja.

Oleh karena itu, sistem pembelajaran di sekolah lebih mengedepankan prestasi, dan peserta didik cenderung belajar hanya untuk mengejar IPK dan nilai UN yang tinggi. Lalu, proses yang terjadi sebenarnya adalah peserta didik serius belajar dan rajin mengerjakan PR dan tugas-tugasnya, bukan dengan tujuan untuk memahami sebuah ilmu karena kesadaran bahwa ilmu itu penting, melainkan karena ingin mendapatkan IPK/nilai ujian yang tinggi. Pandangan awam adalah IPK tinggi linier dengan status pekerjaan yang tinggi atau keamanan ekonomi.

Upaya untuk meningkatkan kualitas pengajaran di sekolah telah pula dilakukan dari sisi yang paling krusial, yaitu kualitas guru. Melalui program sertifikasi guru, pemerintah bermaksud memperbaiki mutu pengajaran di Indonesia. Namun, tampaknya program ini telah salah kaprah diterjemahkan. Aktivitas guru untuk mengikuti kegiatan seminar, menyelenggarakan penelitian tindakan kelas, menulis karya ilmiah bukan dengan alasan pengembangan keahlian bidang ilmu guru tersebut, tetapi dengan alasan agar dapat memperoleh sertifikat guru, yang identik dengan peningkatan pendapatan guru.

Pengembangan Sekolah Berdasarkan Kebijakan Top Down

Pengembangan sekolah berdasarkan birokrasi atau kebijakan *top down* (dari atas ke bawah) adalah model yang paling lazim diterapkan. Banyak contoh yang bisa kita angkat, di antaranya adalah kebijakan tentang sekolah berbasis manajemen, komite sekolah, pengembangan sekolah bertaraf internasional, standar ISO dalam manajemen sekolah, ujian nasional, dan lain-lain.

Pengembangan sekolah berdasarkan pola ini memiliki keuntungan dan kekurangan. Keuntungannya adalah: pertama, lahirnya keseragaman model persekolahan dalam sebuah negara, yang memudahkan pengontrolan dan evaluasi; kedua, kemudahan dalam penerapannya, karena juklak dan model telah dibuatkan oleh pusat. Adapun kelemahannya adalah: pertama, kondisi sekolah yang berbeda-beda dan tidak semuanya cocok dengan sebuah kebijakan; kedua, pengontrolan ketat dari pemerintah,

menyebabkan pengelola sekolah kurang kreatif karena hanya menjalankan apa yang sudah ditetapkan; ketiga, penerapan sebuah kebijakan tidak menjadi solusi permasalahan di sekolah bersangkutan.

Dalam penelitian yang pernah dilakukan pada tahun 2007, ada beberapa sekolah yang membuat komite sekolah dengan tujuan agar dapat mencairkan dana BOS. Setelah dana itu diperoleh, maka peran komite sekolah tidak ada lagi. Pada kasus tersebut, kebijakan komite sekolah dilaksanakan tanpa kesadaran dari pihak sekolah tentang apa fungsi dan maksud di balik penetapan kebijakan tersebut. Yang patut dipertegas adalah bahwa esensi dari kebijakan komite sekolah adalah partisipasi dan keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam pengembangan sekolah. Oleh karena itu, “bentuk” partisipasi tidaklah mutlak, namun “keberadaan” partisipasi adalah mutlak. Ada beberapa sekolah, dengan alasan tertentu, tidak memiliki komite sekolah, namun tidak berarti bahwa sekolah tersebut sepi dari partisipasi masyarakat.

Kebijakan tentang Ujian Nasional (UN) juga merupakan salah satu kebijakan pusat yang mampu mengubah pemahaman guru tentang konsep mendidik yang ideal. Mendidik bertujuan untuk memberikan pemahaman yang optimal, dalam pengertian mampu mengantarkan peserta didik tidak sebatas pada level “mengerti”, tetapi pada level “sanggup/bisa/ dapat” menerapkan ilmu yang diperolehnya dalam kasus-kasus yang dihadapinya. Sebagai contoh, dalam pelajaran matematika, peserta didik SMA sudah diperkenalkan dengan konsep integral. Setelah belajar selama 2–3 kali pertemuan, peserta didik barangkali dapat sampai pada level “mengerti”, yang dibuktikan dengan kemampuannya mengerjakan soal-soal latihan. Namun, untuk memutuskan apakah peserta didik sampai pada level “bisa/sanggup/dapat”, maka mereka harus mampu menyelesaikan kasus sehari-hari yang memerlukan penguasaan integral untuk memecahkannya. Apabila ilmu yang diajarkan kepada peserta didik baru sampai pada tahap untuk menyelesaikan soal-soal ujian, maka proses mendidik yang diterapkan belumlah tuntas.

Kebijakan ujian nasional tidak seharusnya mengabaikan fungsi dan tujuan mendidik yang ideal. Namun, dari diskusi dengan beberapa guru dan kepala sekolah, ujian nasional terbukti telah menjadi penghalang mereka untuk mendidik secara ideal. Pendidikan di sekolah dilaksanakan dengan satu tujuan, yaitu agar peserta didik lolos dalam ujian nasional. Sadar atau tidak, hal ini telah menyebabkan guru mengesampingkan tujuan mendidik yang ideal dan cenderung mengajari peserta didik trik-trik menyelesaikan soal- soal ujian nasional saja. Akhirnya guru gagal mengantarkan peserta didiknya untuk mencintai ilmu dan memahami ilmu sebagai alat bantu dan penunjang hidup mereka.

Pengembangan Sekolah Unggul

Konsep sekolah unggul berangkat dari proses manajemen yang didesain agar sekolah memiliki konsistensi visi dengan misinya dan konsistensi tujuan dengan target yang diimplementasikan dalam program kerja, dengan mengakomodasi keinginan lingkungan strategis mengacu pada ukuran kualitas yang ditentukan. Sekolah unggul menggambarkan ukuran kualitas dari semua indikator yang menggambarkan substansi, yaitu kualitas seperti apa yang mungkin didapatkan oleh sekolah yang bersangkutan dengan manajemen dan potensi internal maupun eksternal yang mengitari sekolah

tersebut. Kondisi objektif yang menggambarkan bahwa persoalan kualitas kehidupan kerja pada sekolah sepenuhnya diaplikasi.

Menurut Wise, sekolah unggul memberikan gambaran yang jelas tentang jenis pendidikan yang diterima di sekolah dan konsep pengujian yang diundangkan tidak terlalu berlebihan. Ciri-ciri dari sekolah unggul antara lain pengurusannya tidak terlalu birokratif, tetapi lugas, berorientasi pada visi dan misi, serta memiliki improvisasi yang menggiring guru menjadi inovatif dan kreatif. Keunggulan menggambarkan kemampuan sekolah khususnya kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya dan para guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya sehingga dapat meningkatkan citra dan nama baik serta kualitas dan harga diri sekolah.

Hasnun (2010) memberikan kriteria tentang sekolah bermutu sebagai berikut :

- a. Berfokus pada pelanggan. Maksudnya mampu melayani komponen sekolah (guru, tenaga kependidikan, peserta didik) dan secara eksternal mampu melayani keinginan masyarakat, orang tua dan pihak-pihak tertentu.
- b. Berupaya menghindari masalah dan mencegah masalah yang muncul.
- c. Memiliki sumber daya manusia yang memadai (guru bermutu, peserta didik berprestasi, hasil ujian rata-rata meningkat).
- d. Memiliki strategi dan pola kerja yang terukur.
- e. Menjadikan persoalan atau masalah yang muncul sebagai bahan perbaikan berikutnya.
- f. Selalu memiliki perencanaan yang matang.
- g. Melakukan perbaikan dengan melibatkan semua pihak.
- h. Mendorong guru untuk berperan dan memiliki tanggung jawab.
- i. Melakukan evaluasi kinerja guru secara terjadwal.
- j. Kepala sekolah, guru, guru pembina, guru pembimbing memiliki program yang jelas dengan berpedoman pada visi, misi, dan tujuan sekolah.

Selanjutnya Fasli Jalal mengidentifikasi harapan dari sekolah unggul adalah: (1) mampu memberikan layanan optimal kepada seluruh peserta didik dengan berbagai perbedaan bakat, minat, dan kebutuhan belajarnya; (2) mampu meningkatkan secara signifikan kapabilitas yang dimiliki peserta didik menjadi aktualisasi diri yang memberikan kebanggaan; (3) mampu membangun karakter kepribadian yang kuat, kokoh, dan mantap dalam diri peserta didik; (4) mampu memberdayakan sumber daya yang ada secara optimal dan efektif; (5) mampu mengembangkan jejaring (*networking*) yang luas kepada *stakeholder*; (6) mampu mewujudkan sekolah sebagai organisasi pembelajar; dan (7) responsif terhadap perubahan

Untuk mewujudkan sekolah menjadi sekolah unggul dan bermutu, beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian serius oleh penyelenggara sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah adalah: (1) konsep perbaikan mutu yang dilakukan secara berkelanjutan; (2) efektivitas dan efisiensi dalam manajemen sekolah; (3) efisiensi keuangan dan ketepatan penggunaannya; (4) akuntabilitas manajemen dan finansial; dan (5) profesionalisme. Aspek-aspek ini memberi gambaran bahwa sekolah sepanjang waktu akan terus melakukan perubahan. Hal ini berarti bahwa sekolah tersebut selalu menjaga kualitasnya, baik proses manajemen maupun pelayanan pembelajarannya.

Fasli Jalal mendeskripsikan sosok sekolah unggul sebagai sekolah yang memiliki dimensi kognitif, keterampilan, nilai, dan hubungan yang interaktif. Sekolah yang memiliki dimensi kognitif adalah sekolah dan warga sekolah menguasai pengetahuan dan kompetensinya terus berkembang secara berkelanjutan. Dalam hal dimensi keterampilan, pembelajaran yang dilakukan mengarah kepada keterampilan hidup (*life skill*), berpikir kreatif dan inovatif. Pada dimensi nilai, warga sekolah memiliki sikap yang positif terhadap diri sendiri, orang lain, lingkungan serta memiliki moral dan etos kerja yang baik. Sedangkan pada dimensi hubungan yang interaktif, sekolah selalu bersikap dialogis dan memiliki hubungan yang terbuka.

Peningkatan mutu dalam sekolah unggul menjadi sistem nilai, yaitu merupakan produk lembaga yang berakar dari sikap mental yang bertanggung jawab. Komitmen yang kuat terhadap visi dan misi setiap personel harus dijaga dengan baik. Secara teoritis maupun empiris, sekolah yang berkualifikasi unggul akan dihadapkan pada persaingan dalam bentuk kebijakan, program dan kegiatan yang membuat sekolah lebih unggul daripada sekolah lainnya yang sejenis. Persaingan kualitas dibutuhkan agar sekolah tetap konsisten menjaga mutu sebagai keunggulannya

Dalam implementasi konsep sekolah unggul akan muncul berbagai masalah internal yang harus dihadapi. Permasalahan tersebut antara lain menyangkut kemampuan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dengan menyerap kebutuhan dan keinginan para peserta didik dalam meningkatkan mutu dan prestasi. Kepala sekolah perlu melakukan kerja sama dengan berbagai pihak dalam menggunakan prosedur dan ketentuan yang benar untuk mencapai tujuan. Keberhasilan kepala sekolah ini dapat diukur dari iklim pembelajaran yang dilakukan guru dalam mempengaruhi, mengajak, dan mendorong para guru, staf, peserta didik dan personel lainnya untuk menjalankan tugasnya dengan kreatif dan inovatif.

Kriteria sekolah unggul harus dapat membuka ruang kreativitas dan inovasi bagi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya yang merupakan bagian dari pemberdayaan dan pematangan otonomi guru sebagai profesional kependidikan. Selain itu, sekolah harus mampu mengidentifikasi keinginan pelanggan, seperti: (1) para peserta didik menginginkan agar kegiatan pembelajaran dapat memberikan ilmu pengetahuan dan keterampilan secara mudah dalam suasana belajar yang menyenangkan karena sekolah mampu merumuskan mekanisme pembelajaran yang dapat menumbuhkan semangat belajar dan prestasi peserta didik yang memadai; (2) orang tua peserta didik menginginkan hasil belajar anaknya sepadan dengan biaya yang dikeluarkan oleh orang tua dan pemerintah; (3) masyarakat menginginkan agar hasil belajar mempunyai kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja; dan (4) guru menginginkan tersedianya fasilitas dan sarana pembelajaran yang diperlukan secara memadai.

Mengembangkan sekolah menjadi sekolah unggul dan bermutu sesuai dengan harapan masyarakat adalah terbukanya secara luas ruang kreativitas dan inovasi bagi guru dan semua warga sekolah, hasil belajar peserta didik yang terus meningkat serta memiliki daya saing yang tinggi, baik dalam prestasi akademis maupun non-akademis.

Pengembangan Sekolah Berbasis Pemberdayaan

Penelitian Bank Dunia 1997 mencatat tiga faktor yang membuat manajemen sekolah tidak efektif, yaitu: (1) umumnya kepala sekolah memiliki otonomi sangat terbatas

untuk mengelola sekolahnya atau dalam mengalokasikan sumber daya; (2) kepala sekolah kurang terampil mengelola sekolah dan (3) kecilnya peran serta masyarakat dalam pengelolaan sekolah, padahal dukungan masyarakat merupakan bagian dari peran kepemimpinan kepala sekolah.

Manajemen pemberdayaan sekolah merupakan pilihan yang paling tepat untuk mewujudkan sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan tinggi. Prinsip pemberdayaan adalah memberikan otonomi yang lebih luas dalam memecahkan masalah sekolah. Untuk itu, diperlukan perubahan kebijakan di bidang manajemen dengan prinsip kewenangan mengelola dan mengambil keputusan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan sekolah.

Istilah memberdayakan (*empower*) menurut Merriam Webster mengandung dua arti, yaitu *to give power or authority to* dan *to give ability to or enable*. Pengertian pertama diartikan sebagai memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan, atau mendelegasikan otoritas kepada pihak lain, sedangkan dalam pengertian kedua, diartikan sebagai upaya untuk memberi kemampuan atau keberdayaan. Pemberdayaan merupakan aktivitas yang disengaja untuk mencapai suatu tujuan.

Dalam konteks organisasi, pemberdayaan merupakan sebuah kewenangan yang diberikan sehingga organisasi dapat berkembang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Pemberdayaan organisasi dapat pula dilakukan melalui proses pendelegasian wewenang, yang dimaksudkan agar organisasi lebih fleksibel, efektif, inovatif, kreatif, memiliki etos kerja tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas.

Sekolah sebagai organisasi pembelajar dituntut untuk memberdayakan seluruh sumber daya yang ada. Dengan memberdayakan seluruh potensi yang dimiliki, kualitas sekolah akan selalu terjamin karena sekolah sebagai sistem kerja akan selalu dinamis dan memenuhi kebutuhan masyarakat.

Memberdayakan lingkungan sekolah artinya setiap individu merasa dilibatkan dalam pengembangan sekolah. Menurut Stewart pemberdayaan tersebut dilakukan dalam hal: Mengembangkan visi bersama dimaksudkan untuk menyatukan persepsi di lingkungan warga sekolah sehingga mengetahui dan memahami tujuan, sasaran, dan target yang hendak dicapai sekolah secara bersama-sama.

- (1) Mendidik merupakan langkah selanjutnya dalam pemberdayaan sehingga keterampilan dan mutu guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan tuntutan kinerja sekolah. Pendidikan dan pelatihan akan menciptakan standar kinerja yang dibutuhkan termasuk dalam penempatan personel yang sesuai dengan kualifikasi.
- (2) Menyingkirkan rintangan-rintangan dalam konteks sumber daya manusia merupakan upaya untuk menciptakan sinergi dan perlawanan yang terjadi akibat warga sekolah yang merasa terancam oleh perubahan karena adanya kebijakan sehingga terjadi peningkatan kinerja dan produktivitas
- (3) Makna yang terkandung mengungkapkan bahwa perlunya seluruh warga sekolah mengetahui seluruh kegiatan pemberdayaan dan pengembangan sekolah yang dilakukan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi. Mengungkapkan pemberdayaan seharusnya dilakukan secara jujur dan benar sehingga tidak menimbulkan salah persepsi terhadap kebijakan-kebijakan yang telah, sedang, dan akan dilaksanakan.

- (4) Menyemangati personel dengan memberikan kepercayaan yang tinggi akan meningkatkan rasa percaya diri personel tersebut sehingga mereka akan memberikan kontribusi dalam produktivitas. Pemberian semangat diperlukan dalam upaya pemberdayaan sehingga tujuan, sasaran, maupun target yang telah ditetapkan dapat dicapai secara maksimal dan optimal.
- (5) Melengkapi merupakan sarana dan langkah penting dalam melakukan pemberdayaan. Melengkapi tugas staf dengan kelengkapan yang maksimal, keuangan yang memadai, kondisi fisik dan perlakuan yang manusiawi akan memberikan dukungan terhadap kinerja yang optimal. Tidak melakukan pengawasan yang ketat dan memberikan kelonggaran untuk mengambil keputusan memungkinkan staf melakukan inisiatif dalam meningkatkan kinerja.
- (6) Menilai merupakan langkah strategis dalam melakukan pemberdayaan. Menilai dilakukan untuk mengetahui sejauh mana proses dan prosedur organisasi berjalan secara konsisten. Menilai kinerja secara terus-menerus akan memberikan kesempatan yang besar bagi staf untuk melakukan perbaikan sehingga kinerja staf dan organisasi secara simultan akan meningkat.
- (7) Mengharapkan seluruh rencana dapat dilaksanakan dan berhasil adalah impian dari semua manajemen puncak. Oleh karena itu, mengurangi berbagai hambatan dan tantangan dalam pencapaian tujuan organisasi merupakan keharusan yang tidak dapat diabaikan. Hambatan dan tantangan yang bersifat internal biasanya muncul dari adanya perlawanan terhadap perubahan atau berbagai kebijakan yang dipandang tidak bermanfaat.

Implementasi kedelapan butir pemberdayaan di atas, dapat dilakukan secara benar dan tepat jika kepala sekolah mampu mengidentifikasi berbagai hal yang dapat meningkatkan kinerja sekolah secara maksimal dan optimal. Pemberdayaan dimulai dari perencanaan dengan melibatkan staf, baik secara individu maupun kelompok sesuai dengan kebutuhan, sejalan dengan visi dan misi sebagai landasan kerja.

Kepemimpinan Transformatif dalam Pengembangan Sekolah

Kepemimpinan transformatif dipandang efektif untuk mendinamisasikan perubahan terutama pada situasi lingkungan yang bersifat transisional. Menurut Sadler, *transformational leadership is the proces of engaging the commitment of employees in the context of shared values and share vision*. Atau kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan di mana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagi nilai dan visi organisasi. Dari pendapat tersebut ada tiga hal yang merupakan inti dari kepemimpinan transformatif, yaitu komitmen, berbagi nilai dan berbagi visi. Sedangkan pendapat Bass, *transformational leadership contains four component: charisma or idealized influence (attributed or behavioral), inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration*. Ada empat komponen dalam kepemimpinan transformational yaitu (1) karisma atau mengidealkan pengaruh (sifat atau tingkah laku), (2) motivasi yang mendatangkan inspirasi, (3) rangsangan intelektual, dan (4) memberikan pertimbangan kepada individu.

Seorang pemimpin transformatif akan berupaya memberikan inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai suatu tujuan. Bekerja sama dengan seorang pemimpin transformatif dapat memberikan pengalaman yang berharga karena akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap bawahannya.

Seorang kepala sekolah dapat menerapkan model kepemimpinan transformatif dalam melakukan tugas kepemimpinannya. Hidayat dan Machali memberikan alasan sebagai berikut:

1. Pemimpin mampu mengembangkan nilai-nilai organisasi yang meliputi kerja keras, menghargai waktu, semangat, dan motivasi tinggi untuk berprestasi, disiplin, dan sadar akan tanggung jawab.
2. Pemimpin mampu menyadarkan anggota akan rasa memiliki dan tanggung jawab (*sense of belonging and sense responsibility*).
3. Pemimpin dalam proses pengambilan keputusan selalu menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas.
4. Pemimpin selalu memperjuangkan nasib staf dan anggotanya dan peduli akan kebutuhan-kebutuhannya.
5. Pemimpin berani melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas organisasi yang lebih tinggi.
6. Pemimpin mampu membangkitkan motivasi dan semangat anggota untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi.
7. Pemimpin mampu menciptakan budaya organisasi yang positif.

Sebagai pemimpin transformatif, seorang kepala sekolah memiliki kesempatan yang luas dan waktu luang untuk mengembangkan sekolah karena akan mendapatkan dukungan yang luas dari warga sekolah; warga sekolah akan menjadi warga pembelajar yang dinamis dan selalu menerima perubahan.

Komponen-Komponen Dalam Pengembangan Sekolah

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan karena tidak hanya berkaitan dengan masalah teknis tetapi mencakup persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan maupun efisiensi dan efektivitas sumber daya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas harus dilakukan secara menyeluruh dalam berbagai komponen yang ada di sekolah. Komponen-komponen yang perlu dikembangkan tersebut adalah:

1. Komponen Kurikulum dan Pembelajaran

Kurikulum dan pembelajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian kurikulum, merupakan bagian yang harus dikembangkan. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional biasanya sudah dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, namun yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kebutuhan sekolah, kebutuhan masyarakat dan kebutuhan dunia kerja termasuk di dalamnya mengembangkan kurikulum muatan lokal.

Kurikulum sekolah dalam bidang pendidikan dasar dan menengah harus dikembangkan sesuai dengan relevansinya pada setiap tingkatan pendidikan. Hal ini dimaksudkan agar pengembangannya disesuaikan dengan kebutuhan setiap jenjang pendidikan. Mengingat kurikulum merupakan substansi utama dalam pendidikan, maka agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh peserta didik dan mendorong guru untuk menyusun dan terus-menerus menyempurnakan strategi pembelajaran.

Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program

pengajaran yang ada di sekolah. Hal yang perlu dikembangkan dan disempurnakan seperti: perencanaan kegiatan pembelajaran, pembuatan kalender pendidikan, penjadwalan, silabus, program tahunan/semester, sampai kepada penilaian.

Pengembangan kurikulum dan pembelajaran di sekolah harus menjamin efektivitas dan efisiensinya yaitu dengan mengoptimalkan kualitas. Kualitas bisa optimal tergantung kepada kepala sekolah dan guru-gurunya dapat mengelola kurikulum dengan sebaik-baiknya, dengan penggunaan metode pembelajaran yang efektif. Pembelajaran yang berlangsung dalam suasana gembira, demokratis, dan menyenangkan (*joyfull teaching and learning*) akan mendorong prestasi belajar peserta didik.

Khusus bagi SMK, kurikulum yang dikembangkan harus divalidasi oleh institusi pasangan sebagai mitra, di mana kompetensi lulusan harus sesuai dengan dengan kebutuhan lapangan kerja yang telah dipersyaratkan oleh Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI). Hasil belajar peserta didik khususnya pada lini produktif harus sesuai dengan standar industri.

2. Komponen pendidik dan tenaga kependidikan

Tugas utama kepala sekolah ialah membina dan mengembangkan agar pendidikan dan pembelajaran menjadi efektif dan efisien. Oleh karena itu, tugas utama kepala sekolah dalam mengembangkan sumber daya manusia adalah bagaimana bisa mengelola pendidik dan tenaga kependidikan menjadi aset yang berharga.

Pengembangan Sekolah dalam komponen pendidik dan tenaga kependidikan dimulai dari proses perekrutan, pengorganisasian, pemberdayaan, pelatihan, orientasi dan penempatan, penilaian kinerja, pengembangan karier, dan pemberian kompensasi. Ada beberapa teknik dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu: (1) melalui usaha sendiri, seperti belajar melalui buku, majalah atau kursus-kursus; (2) melalui kelompok profesi bidang sejenis seperti MGMP/KKG, PGRI, dan lain-lain; (3) *InHouse Training*, penataran, tugas belajar, latihan keahlian; (4) lokakarya, seminar, tugas belajar, latihan keahlian; dan (5) promosi: diberi jabatan dengan beban dan tanggung jawab yang lebih besar daripada jabatan semula.

3. Komponen peserta didik

Pengembangan Sekolah dalam bidang peserta didik dimulai dari penerimaan peserta didik baru, pencatatan peserta didik di Sekolah sampai peserta didik tersebut lulus. Pengembangan kepesertadidikan bertujuan mengatur berbagai kegiatan peserta didik dan kegiatan pembelajaran agar berjalan dengan lancar, tertib, dan teratur.

Sutisna (1985) menjabarkan tanggung jawab kepala sekolah dalam bidang kepeserta didikan adalah:

- a) Kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu.
- b) Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukan ke kelas dan program studi.
- c) Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
- d) Program supervisi bagi murid yang mempunyai kelainan (kebutuhan khusus), seperti pengajaran, perbaikan, dan pengajaran luar biasa.
- e) Pengendalian disiplin murid.
- f) Program bimbingan dan penyuluhan
- g) Program kesehatan dan keamanan.

- h) Penyesuaian pribadi, sosial dan emosional.
- i) Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar peserta didik baik secara akademik maupun non-akademik merupakan bagian pengembangan kepeserta didikan akan tetapi ukuran terhadap perubahan perilaku peserta didik menjadi lebih baik dari sebelumnya, tidak bisa dipisahkan dari kegiatan komponen kepeserta didikan.

4. Komponen keuangan dan pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel serta penggalan sumber dana untuk membiaya pendidikan sangat diperlukan.

Menurut Mulyasa (2009), sumber keuangan dan pembiayaan suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu (1) pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; (2) orang tua atau peserta didik; dan (3) masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat. Dalam rangka melatih kewirausahaan dan memberdayakan fasilitas sekolah supaya peserta didik terlatih dengan budaya kerja industri, di SMK/MAK dapat dikembangkan kegiatan kewirausahaan (*unit produksi/teaching factory/bussines center*) dalam pembelajaran peserta didik sehingga dapat menjadi sumber keuangan sekolah.

Dalam konteks implementasi manajemen berbasis sekolah, pengelolaan keuangan harus dilakukan secara transparan dan akuntabel mulai dari perencanaan, penggunaan, pengawasan dan pertanggungjawaban agar dana benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran, serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Jones (1985) mengemukakan perencanaan finansial yang disebut *budgeting* merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menimbulkan efek samping yang merugikan.

Untuk kepentingan pertanggungjawaban, kepala sekolah berperan sebagai otorisator dan ordinator. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran, sedangkan ordinator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Dalam melakukan kegiatannya, kepala sekolah dibantu oleh bendahara yang bertugas melakukan penerimaan, penyimpanan uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat pembukuan dan pertanggungjawaban.

5. Komponen Sarana Prasarana

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan untuk menunjang proses pendidikan khususnya proses pengajaran, seperti gedung, ruang kelas, perabot, peralatan laboratorium, peralatan bengkel serta alat-alat dan media pengajaran. Sedangkan prasarana pendidikan

adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pembelajaran seperti kebun, taman, halaman sekolah/ madrasah, jalan menuju sekolah; tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses pembelajaran seperti kegiatan olahraga, maka disebut sarana pendidikan.

Pengembangan sarana dan prasarana adalah kegiatan merencanakan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan dan penyaluran, pendayagunaan, pemeliharaan, inventarisasi dan penghapusan serta penataan lahan, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah/ madrasah secara tepat guna dan tepat sasaran. Lahan, bangunan dan perlengkapan Sekolah harus menggambarkan kurikulum sekolah sehingga dalam pengembangannya harus menunjang jalannya proses pembelajaran.

6. Komponen hubungan Sekolah dengan masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan untuk: (1) memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak didik; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas dan kehidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah. Untuk merealisasikan tujuan tersebut, ada banyak cara yang dilakukan oleh sekolah dalam rangka menarik simpati masyarakat dan menjalin hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat.

Jika hubungan Sekolah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga akan baik dan tinggi. Agar hubungan itu selalu terjaga dengan baik, masyarakat perlu mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan. Maju mundurnya sumber daya manusia di suatu daerah tidak hanya tergantung pada upaya-upaya yang dilakukan sekolah tetapi juga tergantung dari partisipasi masyarakat di sekitarnya terhadap pendidikan. Semakin tinggi tingkat partisipasi masyarakat terhadap pendidikan di suatu daerah, akan semakin maju pula sumber daya manusia di daerah tersebut. Sebaliknya, semakin rendah tingkat partisipasi masyarakat terhadap pendidikan di daerah tersebut semakin rendah pula sumber daya manusia di daerah itu. Oleh karena itu, masyarakat hendaknya dilibatkan dalam pembangunan pendidikan di daerahnya

Menurut Sobry (2012), ada tiga pengelompokan hubungan antara sekolah dan masyarakat yaitu hubungan edukatif, hubungan kultural, dan hubungan institusional. Hubungan edukatif adalah hubungan kerja sama antara sekolah dengan orang tua peserta didik agar tidak terjadi perbedaan prinsip dan pertentangan yang mengakibatkan keraguan pendirian dan sikap pada peserta didik sehingga antara pihak Sekolah dan orang tua memiliki arah yang sejalan dalam melaksanakan pendidikan. Pada SMK/MAK hubungan edukatif dapat diperluas dengan sinkronisasi kurikulum, praktik kerja industri, atau penyaluran lulusan agar hasil pendidikan di sekolah sesuai dengan kebutuhan dunia kerja dan memenuhi standar kualifikasi pekerjaan.

Hubungan kultural merupakan usaha kerja sama antara Sekolah dan masyarakat yang memungkinkan adanya saling memberi dan mengembangkan kebudayaan masyarakat di sekolah itu berdiri. Sedangkan hubungan institusional merupakan usaha kerja sama antara Sekolah dengan lembaga-lembaga atau instansi resmi lainnya, baik lembaga pemerintah maupun swasta seperti hubungan kerja sama sekolah dengan sekolah lain, sekolah dengan lembaga pemerintahan serta dunia usaha/industri.

7. Komponen Layanan Khusus

Yang dimaksud dengan layanan khusus adalah pengembangan sekolah dalam hal-hal khusus yang dapat menunjang kegiatan pembelajaran, seperti: perpustakaan, kesehatan, lingkungan hidup, dan keamanan sekolah. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang begitu cepat menyebabkan guru tidak bisa melayani seluruh kebutuhan peserta didik, seperti kebutuhan mendapatkan informasi dan kebutuhan belajar secara mandiri, kebutuhan sarana internet, pelayanan kesehatan, lingkungan sekolah/madrasah yang indah, bersih, aman, dan nyaman, kebutuhan sarana ibadah, kantin sehat serta kebutuhan pelayanan bagi peserta didik yang berkebutuhan khusus (inklusi).

Untuk melayani kebutuhan khusus tersebut, pihak sekolah dapat meningkatkan program pelayanan melalui kerja sama dengan instansi-instansi terkait yang ada di wilayah setempat.

Bahan Bacaan 5. Contoh Good Practice

CONTOH: GOOD PRACTICE (PENGALAMAN PRIBADI YANG MENGESANKAN) DALAM PENGEMBANGAN SEKOLAH MEMBANGUN JATI DIRI ANAK BANGSA

MEMBANGUN JATI DIRI ANAK BANGSA

Indonesia Incorporated

Wajah Anak Indonesia di Ring Satu

Seminggu pertama, saya pernah menghitung peserta didik yang terlambat setelah bel pukul 7.45. Hasilnya, selama seminggu itu keterlambatan rata-rata mencapai 43 peserta didik, bahkan dalam satu hari pernah ada 91 peserta didik yang datang terlambat.

Saat istirahat, peserta didik dengan bebas keluar gerbang menyeberang ke *mall* untuk makan, meski ada kantin di sekolah, dan kembali sesuka hatinya sejam atau dua jam kemudian. Itu berarti mereka terlambat masuk ke pelajaran berikutnya.

Saya masih ingat menyaksikan peserta didik bergerombol se usai sekolah di tempat mereka memarkir mobil di sisi kanan sekolah dan merokok dengan tenang.

Kejadian-kejadian itu berlangsung sangat “alamiah.” Tidak ada ekspresi malu atau segan ditegur oleh guru yang berdiri memandangi mereka. Dengan santainya mereka berjalan masuk halaman, langsung ke kelas tanpa perasaan bersalah.

Sinyal siaga tiga langsung bergema di segenap sudut-sudut sekolah. Jika rasa malu dan rasa bersalah menghilang, reduplah karakter; dan jika karakter meredup, segalanya habislah sudah. Jelas, inilah pekerjaan rumah utama: membangun kepedulian terhadap masalah peserta didik.

Anak-anak ini adalah para *caraka*, cermin generasi muda Indonesia di luar negeri. Mewakili anak-anak bangsa setanah air, berasal dari seluruh pelosok Indonesia dengan berbagai latar belakang budaya dan sosial serta ekonomi, mereka membawa amanah untuk menjunjung tinggi nama baik Indonesia. Di sekolah ini tidak ada anak kaya dan tidak ada anak miskin, tidak ada anak Sumatera, Jawa, Sulawesi, Kalimantan, Maluku, Nusa Tenggara, maupun Papua. Yang ada hanya satu, *Indonesia Incorporated*.

Anak-anak Garuda ini diharapkan tidak hanya mengembangkan kemampuan akademis sebagai peserta didik melainkan juga kemampuan non-akademis sebagai duta bangsa. Di pundak mereka terletak harapan tumbuh berprestasi sebagai masyarakat terpelajar sekaligus masyarakat berbudaya sebagaimana diamanatkan oleh konstitusi negara: kehidupan yang cerdas.

Tantangan yang menanti adalah bagaimana Sekolah Indonesia Kuala Lumpur (SIKL) mendidik anak-anak ini, memoles mereka luar dalam agar berkilau memantulkan wibawa bangsa Indonesia. Sejauh mana keadaan ini berubah dalam waktu tiga tahun masa penugasan saya di SIKL adalah pertanyaan yang hanya bisa saya jawab dengan kesungguhan bekerja keras secara konsisten dan bekerja sama dengan seluruh komponen sekolah dan para pemangku kepentingan. Saya menyadari urgensi satu hal: landasan berpijak yang solid. Dengan lingkungan yang demikian beragam, diperlukan satu tonggak

yang mampu mempersatukan mereka sebagai jati diri bangsa dan itu adalah Pancasila. Tidak ada tawar-menawar, tidak ada keraguan!

Global Attitudes

Sikap dan perilaku yang berterima secara universal

Pengalaman sebagai Kepala Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Jakarta mengajari saya banyak hal. Ketika Dunia Usaha/Dunia Industri (DUDI) menyeleksi peserta didik untuk keperluan magang satu semester di hotel, restoran, butik, atau di bengkel-bengkel industri lainnya, mereka tidak menanyakan rapor atau prestasi akademik. Yang pertama-tama diperhatikan justru sikap dan perilaku. Selain disiplin dan tanggung jawab, daya tahan, kejujuran, kegigihan, inisiatif, kreativitas, kesabaran, keramahan, kegembiraan, percaya diri, dan kemampuan berkomunikasi merupakan nilai-nilai yang diberi poin tinggi. Semua yang disebutkan ini merupakan nilai-nilai kewirausahaan yang membentuk sikap dan perilaku yang berterima secara universal, *global attitudes*. Yang menarik, peserta didik yang terpilih melalui seleksi jenis ini terbukti anak-anak yang sukses dalam tugas magang baik di dalam maupun di luar negeri, dan biasanya setelah lulus tidak akan lama menganggur. Karena itu, saya percaya bahwa pendidikan nilai harus menjadi bagian integral, bahkan utama di dalam sistem sekolah efektif.

Pendidikan nilai adalah bagian yang tidak terpisahkan di dalam pembelajaran peserta didik dari hari ke hari; dan itu bukan hanya milik eksklusif peserta didik menengah kejuruan karena pada waktunya semua peserta didik akan terjun ke masyarakat. Nilai-nilai universal yang ditanamkan sejak usia sekolah akan menentukan kualitas mereka sebagai individu, sebagai warga negara, dan sebagai warga dunia; dan itu tidaklah sulit karena bangsa Indonesia telah memiliki Pancasila sebagai dasar untuk menumbuhkan *the core values* untuk membangun jati diri setiap anak bangsa, mulai dari generasi mesin cetak sampai generasi *web*. Fungsi x sebagai faktor penentunya adalah konsistensi dalam mencontohkan.

Perubahan Paradigma Pendidikan

Kecerdasan jiwa memimpin kecerdasan otak

Harus diakui bahwa anak-anak sekarang, generasi z atau generasi *net*, memiliki ciri-ciri yang amat berbeda dari generasi sebelumnya. Yang paling menonjol adalah keterampilan memanfaatkan berbagai *gadget* teknologi, membuat mereka memiliki kemudahan mengakses informasi. Mereka hidup dalam dunia maya tanpa batas negara. Dalam konteks inilah mereka sesungguhnya sudah masuk dalam kelompok warga dunia selain sebagai warga suatu negara dan sebagai individu.

Pendidikan seharusnya membekali anak-anak dengan mengacu kepada tiga kepentingan ini, agar kelak mereka memiliki kemampuan untuk bertahan hidup di zamannya nanti, suatu masa yang hanya tepi-tepinya saja yang dapat disentuh oleh para pendidik sekarang; sementara bagian tengahnya “pengetahuan dan teknologi yang tumbuh super cepat” tak tersentuh dan tak dapat diramalkan. Di tengah perubahan dunia yang permanen, hidup di masa depan adalah sebuah ketidakpastian, dan di tengah ketidakpastian inilah guru didaulat untuk memegang amanah untuk mempersiapkan para peserta didik untuk suatu masa yang bahkan ia sendiri pun tidak mengetahuinya. Sungguh sebuah paradoks!

Tak tersentuhnya inti masa depan membuat paradigma pendidikan di sekolah berubah. Kerja optimal harus dilakukan di sisi yang dapat disentuh. Saya selaku pendidik, justru pembinaan tepi-tepi masa depan inilah yang merupakan fondasi yang amat menentukan kualitas seorang manusia. Di tangan guru yang baik, tepi-tepi tadi adalah tanah liat yang dapat dibentuk menjadi bingkai, pagar, atau pembatas takbenda yang melingkupi anak dan berfungsi sebagai alat kontrol diri yang membuatnya mampu membedakan antara baik dan buruk, memberinya pertimbangan untuk memilih hanya yang baik saja, dan menjadikannya manusia yang bermanfaat bagi diri, sesama, dan lingkungannya. Inilah yang disebut karakter, watak, atau akhlak. Karena itu, pekerjaan utama seorang guru adalah menanam nilai-nilai budi di persemaian hati anak-anak untuk membentuk karakter; hal yang berlaku secara universal.

Perubahan paradigma pendidikan inilah yang saya tawarkan di SIKL. Karakter, watak, atau akhlak dikedepankan. Jadi, BAIK dahulu! Saya percaya, anak-anak yang baik akan melakukan apa yang sepatutnya dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Mereka akan belajar, disiplin, peduli, dan menghargai; dan kelak ketika tiba waktunya bagi mereka untuk mempraktikkan pengetahuannya, mereka tetap akan dibimbing oleh akhlak BAIK. Dengan kata lain, yang saya tawarkan di SIKL adalah kecerdasan jiwa, yang memimpin kecerdasan otak. Ini bukan sesuatu yang baru. Hanya terlupakan. Lagu Indonesia Raya menegaskan, "Bangunlah jiwanya. Bangunlah badannya," dan Pancasila memaparkannya dalam lima sila. Tugas saya selaku kepala sekolah hanyalah mengurai dan mengimplementasikannya secara konkret dan terukur, memenuhi amanah para pendiri bangsa.

Membangun jiwa

The Living Curriculum

Pendidikan pertama-tama membangun jiwa, baru badan. Kunci tugas mulia ini ada di tangan para pendidik yang bekerja pada unit-unit kecil yang bernama sekolah. Sudah berlalu masa di mana guru berperan sebagai sumber yang memindahkan ilmu yang ada di kepalanya kepada peserta didik berdasarkan tuntutan kurikulum yang rapuh, karena fungsi pengajaran itu telah diambil alih oleh *Google* mahatahu. Dengan *web* dan berbagai *gadget* teknologi, generasi *net* sering kali tahu lebih banyak daripada gurunya. Yang tidak bisa dilakukan oleh komputer saat ini adalah menanamkan nilai-nilai budi. Sebabnya sederhana saja. Penanaman nilai-nilai budi hanya bisa dilakukan melalui keteladanan. Mencontohkan.

Pada titik ini, seorang guru tidak hanya mengetahui nilai-nilai budi terkait dan menunjukkannya kepada peserta didik, tetapi juga berpegang teguh pada nilai-nilai tersebut dan menghidupkannya di dalam keseharian. Ia tak lekang oleh panas dan tak lapuk oleh hujan, karena nilai itu hidup dalam dirinya dan menyatu dengan jiwanya. Dengan jiwa ia membangun jiwa-jiwa yang lain. Ia menjadi kurikulum yang hidup. Kurikulum Pancasila.

Nemo Dat Quod Non Habet

Mana mungkin menanam belimbing dan berharap memetik jeruk?

Sebagai kepala sekolah, saya tidak bertanya apa yang ingin saya lakukan, melainkan apa yang harus saya lakukan dalam waktu yang sangat singkat tersebut. Karena saya percaya pada keutamaan membangun jiwa, saya berkonsentrasi mencari cara terbaik untuk

membangun rasa percaya diri dan harga diri segenap *civitas academica* SIKL terutama kebanggaan anak akan Indonesia.

Yang saya lakukan sederhana saja. Sejak pertama datang, setiap pagi saya masuk ke kantor, menyelipkan kartu kehadiran, menyalami guru-guru, kemudian keluar berkeliling, ke kantin di bagian belakang SIKL menyapa dan menyalami anak-anak yang sudah datang mendahului saya, menanyakan apa kabar sambil menyebut nama yang saya ingat. Di siang hari ketika istirahat saya juga menyempatkan keluar kantor, melihat apa yang mereka makan di kantin, bertanya apa mereka suka makanan kantin, sekaligus mengamati perilaku mereka. Dari situ saya belajar apa yang harus saya lakukan untuk perubahan. Maka selama tiga tahun saya berdiri di depan kantor menunggu kedatangan anak-anak, menyalami sambil menatap wajah mereka mereka satu per satu dan mengucapkan "Selamat pagi, Anak Garuda," atau "Selamat pagi Anak Indonesia," atau "Assalamualaikum, anak baik," atau "*Good morning, good children.*" Saya tetap di halaman ketika bel berbunyi, mengucapkan selamat belajar kepada anak-anak yang melewati dan menyalami saya. Saya selalu menatap mata anak dengan penuh semangat sambil menepuk bahu mereka saat bersalaman.

Di tahun pertama saya melakukannya, mereka memandang saya dengan tatapan aneh, saling menatap dengan kawan-kawan di sekitar, seakan saya berasal dari negeri antah berantah. Tahun kedua, anak-anak sudah mulai terbiasa dan mereka mulai mendahului, bangkit dari duduk atau berhenti mengobrol dan mengulurkan tangan menyalami ketika melihat saya menghampiri. Di tahun ketiga, mereka menghampiri, terkadang balapan saling mendahului mencium tangan, bahkan mereka rela menghentikan permainan sekejap untuk menyalami, terutama peserta didik SD dan SMP. Kepada peserta didik SD yang berebutan memeluk, saya senantiasa membalas mendekap dan berbisik, "*I love you so much.*" Biasanya, berpasang-pasang mata bulat dan jernih menatap saya, seakan memastikan kebenaran ucapan di wajah saya; yang perlu saya lakukan hanya mengangguk dan tersenyum, dan itu membuat mereka berbinar, menyalam taksim untuk kemudian berlari bermain dengan gembira. Saya berbahagia mengetahui bahwa mereka tahu saya mencintai dan peduli kepada mereka.

Saya percaya, perlakuan demikian membuat anak merasa dicintai, dinantikan, dihargai, dan ujung-ujungnya mereka merasa istimewa. Saya sungguh percaya bahwa anak-anak yang dibesarkan dengan perasaan sebagai anak istimewa akan tumbuh dengan rasa percaya diri dan harga diri. Orang yang percaya diri dan memiliki harga diri akan memiliki motivasi untuk melakukan yang terbaik, yang pada gilirannya meningkatkan martabatnya sebagai individu dan sebagai bangsa. Mereka yang dibesarkan di lingkungan yang menghargai, akan belajar menghargai orang lain. Mereka yang tumbuh di lingkungan yang mencintai dan peduli, akan memiliki cinta dan kepedulian, dan dengan demikian jauh dari kekerasan. Pada hakikatnya, hanya yang memiliki yang bisa memberi. Mereka yang tidak memiliki tidak akan mampu memberi, *Nemo dat Quod non habet*. Jadi teramat penting mencontohkan, dan memperlakukan anak-anak dengan apa yang kita harapkan dari mereka kelak. Mana mungkin menanam belimbing dan berharap memetik jeruk?

Nilai-Nilai Budi Pancasila sebagai Jati Diri Anak Bangsa

Membangun budaya sekolah melalui visi bersama

Bagi seorang pemimpin, visi yang SMART merupakan hal yang *sine qua non*. Visi apa yang SMART: Khas (*Specific*), Terukur (*Measurable*), Terjangkau (*Achievable*), Masuk akal

(*Realistic*), dan Terikat waktu (*Time bound*) dalam kurun waktu yang tinggal dua tahun? Saya tidak mau jargon, dan tidak menginginkan pamflet. Setelah setahun di SIKL, saya baru benar-benar memahami apa yang perlu dilakukan dan akan saya bawa ke mana sekolah ini. Melalui analisis yang mendalam tentang kondisi SIKL, pada rapat kerja di Port Dickson 2010, selaku kepala sekolah saya memimpin guru-guru untuk *vision casting* guna mengganti visi lama SIKL, “Membangun Kader Bangsa yang Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, Cakap, Kreatif dan Kompetitif di Era Globalisasi.” Hasilnya adalah sebuah visi baru yang lebih ringkas. “Sekolah Indonesia Kuala Lumpur sebagai Institusi Pendidikan Dasar dan Menengah yang Berbudi dan Berbudaya, Terakreditasi, dan Berkualitas Internasional.” Pada 2012, setelah visi akreditasi dan indikator berkualitas internasional terpenuhi, visi SIKL diperingskas: “Berbudi dan Berbudaya.”

Untuk mencapai visi, maka misi SIKL dirumuskan dalam empat tugas utama: Memperkuat pendidikan nilai budi sebagai jati diri generasi penerus bangsa; Melestarikan, mengembangkan, dan mempromosikan seni budaya Indonesia; Memenuhi delapan Standar Nasional Pendidikan;

Melakukan kerja sama internasional untuk pengembangan kurikulum berwawasan global yang mengakomodasi kepentingan nasional

SIKL Berbudi dan Berbudaya diwujudkan melalui penanaman nilai-nilai budi (*the core values*) yang bersumber dari falsafah negara: Pancasila. Dari masing-masing sila diturunkan sepasang nilai budi. Dari sila pertama: kejujuran dan disiplin. Dari sila kedua: kasih sayang dan kepedulian. Dari sila ketiga: keanekaragaman dan respek. Dari sila keempat: demokrasi dan tanggung jawab. Dari sila kelima: profesionalisme dan kepatutan

Kejujuran dan kedisiplinan, yang diturunkan dari sila pertama dalam bentuk terukur, dihidupkan dalam keseharian peserta didik, mulai dari mengontrol diri untuk membedakan mana yang hak dan mana yang bukan, sampai ke ulangan dan ujian nasional.

Pelaksanaan UN di SIKL 2010, 2011, dan 2012 benar-benar bersih. Naskah ujian biasanya datang seminggu sebelum pelaksanaan dan saya meletakkannya begitu saja di ruangan saya. Tak ada pengamanan khusus, namun saya menjamin dengan kehormatan saya sebagai abdi negara, tak seorang guru pun membuka naskah-naskah tersebut karena nilai budi telah disepakati bersama. Menghormati kesepakatan untuk jujur juga merupakan cermin kedisiplinan.

Di SIKL tidak ada pengawas silang, namun saya sendiri tidak pernah kuatir dengan kecurangan karena guru-guru mengawasi dengan penuh dedikasi, memastikan UN dilaksanakan dengan penuh integritas. Karena itu, berapa pun jumlah paket UN untuk setiap mata pelajaran tidak berpengaruh pada peserta didik. Mereka belajar dengan sungguh-sungguh karena sejak awal mereka disadarkan bahwa UN adalah milik mereka, dan di hari H, mereka mengerjakan soal dengan integritas tinggi dan guru hanya bisa mendoakan.

Kasih sayang dan kepedulian adalah sepasang nilai terukur dari Sila Kemanusiaan yang Adil dan Beradab. SIKL diharapkan menjadi lingkungan tanpa kekerasan fisik maupun verbal. Kekerasan fisik bukan model pengajaran yang berterima di lingkungan sekolah/madrasah Indonesia, akan tetapi kekerasan verbal, yang akibatnya bisa jauh lebih parah dan berkepanjangan, sering kurang diperhatikan.

Seorang guru pantang menyebut anak “goblok,” misalnya. Sebab, ucapan itu bergaung jauh di bawah kesadaran anak, membuatnya percaya bahwa ia memang “goblok.” Memanfaatkan teori *labelling* ini, saya suka menyapa anak dengan frasa Anak BAIK, Anak GARUDA, dan Anak INDONESIA untuk membangkitkan semangat positif potensial yang mereka miliki, sekaligus mengingatkan dari hari ke hari bahwa mereka adalah anak-anak Indonesia yang sangat berharga, bahwa mereka dilahirkan sebagai anak-anak Garuda yang mampu menembus awan dan melanglang buana tanpa batas sebagai penjaga keutuhan bangsa dan masa depan negara Indonesia.

Mendidik anak dengan senyum disertai kesiapan untuk ditanya anak kapan saja, merupakan salah satu bentuk kepedulian yang berkembang di SIKL. Bahkan anak yang sudah lulus pun masih diurus oleh guru karena kepedulian tadi, contohnya, mencarikan bea peserta didik Orang tua melaporkan bahwa anak-anak merasa tenang belajar karena guru-guru buka “klinik 24 jam.” Sesuatu yang amat patut dihargai.

Kepedulian anak juga terlihat dalam mengumpulkan dana untuk teman yang sakit atau tertimpa musibah. Peserta didik-peserta didik SD kelas lima tahun ajaran lalu, misalnya, dengan inisiatif sendiri, berjualan coklat di lingkungan SIKL dan hasilnya untuk membantu teman yang sedang dalam pengobatan kanker. Untuk tujuan yang sama, mereka juga memegang kotak amal di hari Jumat, mengetuk hati jamaah yang shalat di SIKL. Saya percaya anak-anak yang dibesarkan dengan kasih sayang dan kepedulian akan menjauhi segala bentuk kekerasan.

Keanekaragaman dan respek, pasangan nilai budi ketiga yang diturunkan dari Sila Persatuan Indonesia, amat diperlukan mengingat perbedaan latar belakang warga belajar SIKL, baik dari segi etnis maupun dari segi sosio-ekonomi. Warga SIKL berasal dari Sabang sampai Merauke. Latar belakang lima agama besar: Islam yang mayoritas (95%), Kristen, Katholik, Budha, dan Hindu. Orang tua mereka bekerja sebagai *home staff* KBRI, diplomat dan nondiplomat, ekspatriat: profesional berbagai perusahaan besar di Malaysia, pilot, dosen dan peneliti, pedagang pasar, buruh bangunan, tukang cuci, dan sebagainya. Nilai-nilai ini harus digaungkan setiap hari dan diperkuat dengan contoh terutama oleh orang nomor satu di SIKL: Kepala Sekolah.

Respek, anak belajar menghargai dan menerima orang lain seutuhnya sebagai satu paket, ikhlas tanpa keterpaksaan. Sebagai kepala sekolah, saya membangun kedekatan dengan semua jenjang, guru, tenaga admin, tenaga kebersihan, sopir, maupun satpam/sekuriti. Di SIKL anak-anak *home staff*, misalnya, bergandengan tangan dengan anak sekuriti, anak-anak ekspatriat bermain dan bersenda gurau dengan anak-anak pedagang kaki lima di pasar Chowkit dan anak tukang cuci, mengikis semua sekat sosial yang dulunya memisahkan mereka.

Di SIKL, peserta didik saya beri label yang sama: Anak Baik, Anak Garuda, Anak Indonesia. Jika anak ditanya, mereka anak apa, dipastikan jawaban mereka cuma salah satu dari tiga frasa tersebut. Terkait pelabelan ini, saya sangat emosional. Saya memiliki harapan yang tinggi bahwa dari SIKL label ini bergaung ke seluruh Sekolah Indonesia Luar Negeri (SILN) lainnya dan menempel di benak setiap anak bangsa di tanah air. Kecintaan anak SIKL pada tanah air diperkuat dengan menyanyikan lagu nasional setiap pagi sebelum pelajaran dimulai. Senin: Indonesia Raya pada upacara; Selasa: Tanah Airku; Rabu: Bagimu Negeri; Kamis: Satu Nusa Satu Bangsa; dan Jumat: Himne Guru

Demokrasi dan tanggung jawab yang merupakan turunan dari sila keempat, Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan, diajarkan di SIKL dalam bentuk pendidikan politik; bahwa anak-anak memiliki hak suara

yang sama, hak suara yang berharga, hak suara yang harus dipakai secara bertanggung jawab untuk kebaikan bersama. Dalam skala sekolah, mereka mempraktikkannya ketika memilih Ketua OSIS. Menarik menyaksikan Pemilihan Ketua OSIS tahun 2011/2012. Para calon berkampanye dari balkon, peserta didik dan guru mendengarkan di halaman sekolah sambil mendongak ke atas. Seru! Perhitungan suara yang dilaksanakan secara terbuka dan transparan juga mendidik anak untuk memahami dinamika demokrasi. Mereka memilih berdasarkan kompetensi dan program para calon dengan kesadaran penuh, tanpa intrik, tanpa campur tangan guru.

Yang lebih menarik adalah bahwa yang terpilih sebagai Ketua OSIS justru anak dari golongan minoritas, etnis Cina beragama Budha: Raymond Pangestu. Saat ini, hanya ada empat anak beretnis Cina di SIKL. Dua Kristen, dan dua Budha: Raymond (SMA) dan adiknya Ivan (SMP), yang juga mencalonkan diri sebagai Ketua OSIS, bersaing dengan kakaknya, terpilih di tempat ketiga dan menjadi Wakil Ketua II. Mereka memilih bukan untuk golongan, melainkan untuk figur yang mereka percayai dan banggakan mewakili SIKL dan untuk kepentingan bersama di SIKL. Mereka bebas dari isu golongan dan agama. Mereka bebas dari intrik yang memecah belah. Mereka anak-anak yang sangat murni.

Tidak hanya dalam pemilihan ketua OSIS, anak juga membangun keberanian untuk meminta pertimbangan. Kasus berikut bisa menjadi contoh. Ada dua anak kelas ujian (SMA) yang terancam dikeluarkan karena berulang kali melanggar peraturan dan bobot pelanggarannya sudah melampaui batas yang ditentukan. Rapat Dewan Guru merekomendasikan pengembalian ke orang tua masing-masing. Sebelum keputusan akhir diambil oleh Kepala Sekolah, peserta didik Kelas XII IPA dan IPS meminta pertemuan dengan kepala sekolah melalui wakil kepala sekolah ke peserta didik dan guru BK.

Penuh semangat saya mengabulkan permohonan mereka dan meminta kepada Pembina OSIS untuk merekam pertemuan tersebut. Saya terkejut karena mereka mengajukan permohonan agar kedua teman mereka diberi kesempatan untuk mengikuti Ujian Nasional (UN). Mereka memberikan pembelaan dengan argumentasi yang meyakinkan, misalnya, "X melakukan tindakan itu karena mungkin terdorong oleh ... dan karena itu kami bisa mengerti," dan "Apakah dengan dikeluarkan, teman-teman kami ini akan menjadi lebih BAIK?" Bahkan mereka yang dirugikan secara langsung pun rela memaafkan.

Sikap berani dan percaya diri, jiwa korsa, rasa tanggung jawab angkatan, dan kesetiakawanan membuat mereka terlihat begitu bermartabat. Jatuh hati kepada anak-anak ini, saya memberikan penghargaan yang tinggi. Untuk pertama kalinya dalam karir keguruan saya, saya melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dengan anak-anak. Saya meminta mereka membantu keduanya belajar agar lulus UN, dan mereka semua harus belajar lebih keras agar bisa lulus 100%, dan memberi saya kebanggaan. Mereka berjanji, dan saya mengabulkan permohonan mereka.

Profesionalisme dan kepatutan adalah pasangan nilai budi kelima yang diturunkan dari sila kelima, Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia.

Di SIKL, Nilai profesionalisme dan kepatutan lebih diterapkan dalam perlakuan berbasis kinerja. Jika tidak patut naik kelas atau lulus, misalnya, seorang peserta didik—tidak peduli

anak siapa—tetap tidak naik kelas. Seorang anak diplomat pernah saya berikan “sanksi” untuk belajar, tidak boleh bermain bola, seusai sekolah selama beberapa hari karena beberapa nilainya berada di bawah Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), yang membuatnya terancam tidak naik kelas.

Hal lain yang berkaitan dengan nilai budi ini, untuk mengimbangi sanksi atas pelanggaran, sekolah menganugerahkan penghargaan kepada anak yang berprestasi, baik di bidang akademis maupun non-akademis. *Penghargaan Student of the Years* diberikan kepada anak-anak di setiap jenjang atas dasar pertimbangan perilaku dan prestasi.

Prestasi Menyusul Perilaku

Dengan kecerdasan jiwa memimpin kecerdasan otak, dalam dua tahun ini SIKL berhasil mempertahankan prestasi sebagai Juara Umum Lomba Apresiasi dan Kreasi Sekolah Indonesia Luar Negeri. Anak-anak yang biasa-biasa saja dengan tingkat IQ rata-rata ini, juga berhasil merebut berbagai medali di bidang olahraga, antara lain dalam kompetisi antardajo karate dan tae-kwan do, serta kompetisi antar-sekolah internasional. Mereka juga tampil gemilang di bidang seni, seperti Indonesian Festival di Penang 2010 dan 2012; dan Malam Seni dan Budaya Indonesia 22 Juni 2012 yang dihadiri Wakil Menteri Penerangan, Informasi, dan Kebudayaan Malaysia dan diliput oleh RTM, TV1 Malaysia. Di bidang akademik, pengakuan mutu datang dari universitas- universitas terkemuka di tanah air dan setempat. Di tanah air, lulusan SIKL diterima di UGM, IM Telkom, dan UPI. Di negara setempat, selain diterima di jurusan bergengsi seperti ekonomi, geologi, hubungan internasional, sains olahraga, jurnalistik, dan teknik industri, University of Malaya (UM), lulusan SIKL juga diterima di International Islamic University (UIA), Lim Kok Wing University, Taylor University, dan HELP University

Selain itu, SIKL diminta oleh UM menjadi sekolah rujukan bagi calon-calon kepala sekolah Malaysia dan Thailand, yaitu mahapeserta didik S2 Institute of Educational Leadership, UM dan mahapeserta didik S2 dan S3 Department of Education Chulalongkorn University untuk belajar *Leadership Good practice* (praktik-praktik yang baik tentang kepemimpinan). SIKL juga menjadi tempat belajar bahasa dan budaya Indonesia bagi peserta didik dari Victoria, Australia. Pada November 2011, dua guru dari Ferny Grove High School, Brisbane berkunjung ke SIKL untuk meminta SIKL menjadi Sister School FGHS, dan SIKL sudah memenuhi undangan *homestay* mereka di awal Juli 2012. Mereka akan datang tahun depan.

Selain prestasi, SIKL juga menerima penghargaan. Dalam rangka peringatan Hari Kemerdekaan RI, dua guru SIKL Ibu Karnaini dan Ibu Aan Mulyani menerima penghargaan dari Kemendikbud sebagai guru berdedikasi 2012. Semua prestasi dan pengakuan dari berbagai pihak berawal dari penanaman nilai-nilai budi Pancasila melalui keteladanan, yang dilakukan secara terus-menerus dengan penuh kesabaran, yang berujung pada pembentukan karakter dan menuai prestasi.

SIMPULAN

Berkarya dan Belajar

Saya amat percaya pada dua hal. Yang pertama, bahwa setiap anak Indonesia terlahir sebagai anak-anak Garuda, burung mitologi lambang NKRI, yang dalam dunia nyata menurut pandangan saya dapat disetarakan dengan rajawali, yang senantiasa membuat saya terpesona.

Dalam mendidik peserta didik, seorang guru patut meniru induk rajawali yang mengasuh anak-anaknya dengan sabar secara individual, menyuapi mereka satu per satu, dan mengajarnya terbang. Didikan dan asuhan demikian akan membuat mereka mampu merentangkan sayap, terbang menembus angkasa raya, melanglang buana, dan memanfaatkan cakar, paruh, serta matanya yang terasah tajam untuk menguasai jagad raya.

Anak-anak Indonesia yang dididik dan diasuh dengan benar akan menjadi garuda-garuda yang membawa Indonesia menempati posisi terhormat dan bermartabat melebihi bangsa-bangsa maju di dunia. Sebaliknya, kekeliruan dalam mendidik dan mengasuh membuat sayap-sayap anak Garuda hanya mampu mengepak tanpa mampu mengangkat tubuh, paruhnya hanya mampu mematok cacing dan bebijian, dan kakinya hanya piawai mengais sampah bersama ayam. Hidup bersama ayam membuat mereka meniru perilaku ayam, hidup seperti ayam, dan berakhir seperti ayam.

Yang kedua, saya amat percaya bahwa setiap anak Indonesia pada dasarnya sudah dilahirkan cerdas. Didikan dan asuhan yang benar menjadikan kecerdasan mereka tumbuh menjadi akal budi yang penerapannya berujung pada akal sehat. Bagaimana jika didikan dan asuhannya keliru? Kecerdasannya tetap tumbuh, cuma arahnya bertolak belakang, menjadi akal bulus yang berujung pada akal busuk. Keduanya amat dekat, tumbuh dari bibit dan akar yang sama. Perlakuan dan lingkungan membuatnya berbeda. Oleh karenanya, saya sangat fanatik pada *the living maxim* SIKL, yakni "BAIK dahulu!" Anak-anak yang baik memiliki kesadaran akan tanggung jawab dan disiplin sebagai peserta didik. Lingkungan yang baik akan menciptakan kontrol otomatis jika ada yang berperilaku menyimpang: rasa malu. Malu kalau terlambat, malu kalau tidak belajar, malu kalau nyontek, malu kalau buang sampah sembarangan, malu kalau berkelahi, apalagi tawuran. Pelan tetapi pasti, ketertiban akan terbentuk. Ketika disiplin dan tanggung jawab sudah tumbuh, keinginan untuk berprestasi tinggal menunggu waktu. Dan itulah yang terjadi di SIKL.

Alhamdulillah, memasuki tahun ketiga, perubahan itu sudah bisa dirasakan. peserta didik SIKL tumbuh sebagai anak-anak yang lebih santun. Tidak hanya kepada guru dan kepala sekolah, mereka juga menaruh hormat kepada staf admin, tenaga kebersihan, sekuriti, dan sopir. Mereka juga terlihat lebih berbahagia. Tawa dan canda mereka lebih lepas, tingkat kehadiran di kelas lebih tinggi, dan hubungan antar-anak lebih demokratis tanpa sekat sosio-ekonomi dan tanpa sekat kedaerahan. Di SIKL hanya ada Anak Garuda, Anak Indonesia, dan Anak BAIK. Luar biasa. Jika di ruang-ruang kelas mereka belajar untuk tahu dan di kegiatan ekstrakurikuler dan PBL (*project-based learning*) mereka belajar melakukan, di halaman SIKL mereka belajar untuk menjadi dan belajar untuk hidup harmonis. Dengan kata lain, di SIKL telah terjadi proses pembelajaran yang memenuhi empat pilar belajar yang direkomendasikan oleh UNESCO: *Learning to know, Learning to do, Learning to be, dan Learning to live in harmony.*

Tidak hanya berubah, anak-anak SIKL juga, mereka lebih dekat dengan guru. Kedekatan ini membuat pembelajaran lebih efektif dan guru lebih bersemangat. Orang tua melaporkan bahwa dari anak-anak mereka mengetahui guru-guru buka klinik 24 jam pada musim ulangan umum. Di kantin pun anak-anak belajar dan guru dengan senang hati mendampingi mereka kapan pun. Di rumah, anak-anak juga mengalami perubahan perilaku. Orang tua juga melaporkan anak yang tadinya tidak mau mendengarkan menjadi

anak yang patuh dan penuh perhatian. Anak-anak juga mengubah saya. Saya belajar membalas salim takzim mereka dengan respek yang sama tingginya, ditambah dengan bunga kasih sayang yang saya sendiri tidak tahu kapan timbulnya. Mencintai anak-anak SIKL ternyata membuat hidup saya juga makin berarti. Saya mulai membangun optimisme untuk menyebarkan pengalaman saya ke sekolah/ madrasah di tanah air, berbagi dengan para guru dan kepala sekolah tentang apa yang yang terjadi di SIKL.

Meski demikian, jalan menuju perubahan tidak selalu sederhana. Diperlukan kesabaran yang panjang dari berbagai pihak untuk merasakan perbaikan, dan tidak semua orang memiliki kesabaran. Penantian menimbulkan kebosanan, yang pada titik tertentu dapat menimbulkan berbagai prasangka dan gosip yang tidak kondusif, dan sasarannya tentu saja kepala sekolah. Tidak mudah mengabaikan surat kaleng, gosip, dan obrolan di *facebook* dan *twitter* yang cukup sering mendiskreditkan secara pribadi. Menghadapi semua itu, ada kalanya saya tersenyum saja, ada kalanya melotot, ada kalanya berteriak, ada kalanya menghantam dengan beradu argumentasi, dan yang paling sering, tertawa sambil bersyukur. Angin hanya meniup pohon-pohon yang tinggi.

Adaptasi dari “Memorandum Akhir Tugas sebagai Kepala sekolah Indonesia, Kuala Lumpur (2009 – 2012)” yang ditulis oleh Elslee Y. A. Sheyoputri, M.Hum. (Ph.D. Candidate, Institute of Educational Leadership University of Malaya)

PENUTUP

Dalam sekolah yang produktif, seluruh keputusan dan tindakannya selalu ditetapkan berdasarkan pertimbangan ilmiah dan keahlian bukan kekuasaan, sehingga keterampilan kepala sekolah selaku pemimpin diperlukan dalam melaksanakan pengembangan sekolah. Pengembangan sekolah yang memberdayakan seluruh potensi yang dimilikinya akan membawa perubahan positif bagi sekolah. Potensi-potensi itu antara lain: pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, dukungan masyarakat, sumber dana yang pengelolaannya dilakukan secara transparan dan akuntabel, serta kurikulum dan proses pembelajaran yang berkualitas.

Sekolah unggul dan bermutu menjadi harapan masyarakat. Oleh karena itu, dalam mengembangkannya perlu melibatkan seluruh *stakeholders* dan keterampilan manajerial kepala sekolahnya yang andal. Keterampilan manajerial kepala sekolah yang andal sangat berpengaruh terhadap pencapaian sekolah yang unggul dan bermutu

KUNCI JAWAB MODUL PENGEMBANGAN SEKOLAH

NO	JAWABAN	JENJANG	NO	JAWABAN	JENJANG
1	A	TOPIK 1	28	B	SEMUA
2	B	SEMUA	29	C	SEMUA
3	D	SEMUA	30	B	SEMUA
4	B	SEMUA	31	C	SEMUA
5	C	SEMUA	32	B	TK
6	D	TOPIK 2	33	B	SMP
7	B	SEMUA	34	A	SMA
8	A	SEMUA	35	C	SMK
9	D	SEMUA	36	B	TKLB- SMKLB
10	C	SEMUA	37	B	TKLB- SMKLB
11	B	SEMUA	38	D	TOPIK 4
12	A	SEMUA	39	A	SEMUA
13	A	SEMUA	40	B	SEMUA
14	A	SEMUA	41	C	SEMUA
15	D	SEMUA	42	D	SEMUA
16	D	TK	43	A	TK
17	C	TK	44	A	SD
18	D	SD	45	C	SD
19	D	SMP	46	D	SD
20	B	SMP	47	C	SMP
21	C	TKLB- SMKLB	48	D	SMA
22	B	TOPIK 3	49	A	SMA
23	C	SEMUA	50	C	SMA

24	D	SEMUA	51	B	SMK
25	A	SEMUA	52	C	SMK
26	C	SEMUA	53	D	SMK
27	A	SEMUA	54	A	TKLB-SMKLB

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. 2009. *Strategic Management for Education Management*. Bandung: Alfabeta.
- Amrullah. 2010. *Perencanaan strategis*. Makalah disampaikan pada perkuliahan Teknologi Pendidikan UNSRI.
- Bryson, John M. 2001. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2006. *Panduan Manajemen Berbasis Sekolah* Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah
- Green, Mike. 1959 *Change Management Masterclass, : a step by step guide to successful change management*, Typeset by Saxon Graphics Ltd, Derby. India: Replika Press Pvt Ltd.
- Hasnun, Anwar. 2010. *Mengembangkan Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Data Media. Hamalik.
- Hidayat, Ara dan Imam Machali. 2012. *Pengelolaan Pendidikan. Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Penerbit Kaukaba.
- Irianto, Yoyon Bahtiar. 2011. *Kebijakan Pembaharuan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- John, M. 2001. *Perencanaan Strategis bagi Lembaga sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kusumohamidjojo. 2009. *Islam dan Budaya Lokal*. Yogyakarta: Teras.
- , 2010. *Filsafat Kebudayaan: Proses Realisasi Manusia*. Yogyakarta: Jalasutra.
- Machali, 2012. *Pengelolaan Pendidikan. Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Pengelolaan Sekolah dan Madrasah*. Kaukaba: Sewon Bentul Yogyakarta.
- Mulyasa, E. 2007 *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. 2009. *Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, Kemandirian Guru dan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyasana, Dedy. 2011. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nata, Abudin. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Nugroho, Riant. 2008 *Kebijakan Pendidikan yang Unggul*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Oemar. 2003. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Bumi Aksara. Hidayat, Ara, dan Imam
- Rachels. 2004 *Filsafat Moral*, judul asli *The Elements of Moral Philosophy*, A. Sudiarja (terj). Yogyakarta: Kanisius.

- Sagala, Syaiful. 2005 *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat*. Jakarta: PT. Nimas Multima.
- _____. 2008. *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, Edward. 2010. *Total Quality Management in Education*. Jogjakarta: IRCiSoD
- Sheyoputri, Elslee Y.A. Ttt. 2009 – 2012. *Memorandum Akhir Tugas sebagai Kepala Sekolah Indonesia*, Kuala Lumpur
- Suharso dan Ana Retnoningsih. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Semarang: Widya Karya.
- Sutikno, Sobry. 2012. *Manajemen Pendidikan Langkah Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul*. Lombok: Holistica.
- Tnp. 2004. *Panduan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah*. Jakarta.
- Tilaar, A.R. 2002. *Pendidikan, Kebudayaan, dan Masyarakat Madani Indonesia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

DAFTAR ISTILAH

Istilah/Singkatan	Pengertian/Kepanjangan
Agen perubahan	Sebutan untuk pelaku yang melaksanakan <i>change management</i> atau manajemen perubahan.
Analisis data	Proses pengolahan, penyajian dan penafsiran data.
Belajar mandiri	Pembelajaran yang memposisikan pembelajar sebagai pemegang kendali, penanggung jawab, pengambil inisiatif dalam memenuhi dan mencapai keberhasilan belajarnya sendiri. dengan atau tanpa bantuan orang lain.
<i>Good practice (praktik-praktik yang baik)</i>	Pengalaman keberhasilan seseorang dalam suatu Pekerjaan yang sangat mengesankan
Budaya kerja positif	Budaya kerja yang bisa meningkatkan efektivitas sekolah dalam hal pengelolaan sekolah dan pembelajaran.
<i>Change management</i>	Suatu pendekatan terstruktur untuk pergeseran/ transisi individu, tim, dan organisasi dari keadaan sekarang ke masa depan yang diinginkan.
Evaluasi Diri Sekolah (EDS)	Evaluasi diri sekolah adalah proses yang mengikut sertakan semua pemangku kepentingan untuk membantu sekolah dalam menilai mutu penyelenggaraan pendidikan berdasarkan indikator-indikator kunci yang mengacu pada 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP).
Implementasi program	Pelaksanaan rencana program kerja.
Kepemimpinan transformasional	Gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi seluruh anggota organisasi dengan penuh kesadaran berkeinginan menjadi organisasi yang lebih baik tanpa ada rasa terpaksa.
Mitra kerja	Pihak-pihak yang memiliki kepedulian yang sama dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan.
Perancangan program Kerja	Proses penyusunan program kerja dan rencana kegiatan.
Refleksi	Strategi mendapatkan umpan balik dari suatu proses pembelajaran dan/atau setelah pelaksanaan pembelajaran.
Sekolah efektif	Sekolah yang dapat memnfaatkan seluruh sumberdaya dan potensi, dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistemaiik untuk mencapai tujuan.
Simulasi	Kegiatan yang menampilkan situasi/kondisi yang hampir sama dengan kejadian sesungguhnya.

Studi kasus	Upaya mempelajari konsep dari kasus-kasus yang Disajikan
Tagihan/tugas	Adalah tugas yang harus dikerjakan secara berurutan dalam setiap kegiatan untuk membantu menguasai kompetensi dalam BPU ini.
Tantangan perubahan	Proses pengambilan manfaat dari perubahan yang terjadi pada alam atau diri seseorang
Time on Task	Alokasi waktu yang digunakan secara efektif dan efisien untuk melakukan kegiatan pembelajaran seperti penyelesaian tugas, pelaksanaan tugas refleksi, penyelesaian ujian.



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
DIREKTORAT JENDERAL GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

DIREKTORAT PEMBINAAN TENAGA KEPENDIDIKAN
PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH