

## PENGEMBANGAN SEKOLAH EFEKTIF (SEBUAH UJI COBA DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA)

Suharsimi Arikunto \*)

### Abstract

*Development of effective schools is not a large project with a big fund. Without any effective school tests every school must have a desire to improve the quality of the school.*

*The main and important support for the implementation of effective school development is the strong intention of every member school to achieve the realization of the ideals of excellent schools, high in the family atmosphere, in a school climate that is conducive. The phrase: "Jer Basuki mawa beya", filled without expecting the arrival "beya" from everywhere. Independence is the basis of the SBM, strived happens in school together effectively.*

**Key words:** *effective schools, school-based management*

### A. Pendahuluan

Selama jangka waktu satu tahun, yaitu mulai bulan Februari 2001 sampai dengan bulan Januari 2002, di propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dilaksanakan sebuah Ujicoba Pengembangan Sekolah Efektif, yang juga merupakan realisasi dari prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Ujicoba dikenakan pada 16 buah SLTP Negeri dan swasta di empat kabupaten dan kota. Yang banyak terjadi sampai saat ini adalah upaya peningkatan mutu sekolah langsung ditujukan pada peningkatan NEM, melalui peningkatan mutu KBM. Dalam ujicoba pengembangan sekolah efektif dipikirkan bahwa kunci utama dari kemajuan pendidikan adalah manajemen sekolah. Asumsi yang mendasari adalah adanya keyakinan bahwa apabila manajemen sekolah baik, maka mutu sekolah di berbagai unsur sekolah akan menjadi baik juga. Dengan kata lain, pengembangan sekolah efektif bertitiktolak dari asumsi bahwa tingginya NEM harus dilakukan melalui tingginya kualitas KBM, yang dimulai dari tingginya mutu manajemen sekolah.

---

\* Suharsimi Arikunto adalah Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY

## B. Prinsip Uji Coba Sekolah Efektif

Kondisi yang diutamakan dalam proses ujicoba sekolah efektif ini adalah adanya tiga kesediaan pada setiap warga sekolah, yaitu :

“Bersedia mengkritik diri sendiri secara jujur dan objektif”

“Tidak sakit hati apabila dikritik oleh orang lain”, dan

“Bersedia mengkritik orang lain dilingkungan sekolah secara arif”

Selanjutnya, ditambah dengan adanya pembimbing yang siap sebagai pendamping bagi sekolah agar dengan senang hati mengembangkan sekolah secara terus-menerus dan berkelanjutan. Sebagai dasar berpijak pengembangan sekolah efektif adalah Manajemen Berbasis Sekolah” (MBS), dimana kehidupan sekolah ditentukan oleh seluruh warga sekolah, ditambah dengan masyarakat dan *stakeholder* yang terkait dengannya. Seluruh unsur yang terkait dengan kehidupan sekolah, sehingga kualitas sekolah dapat maju berkembang secara terus-menerus dan alami. Dengan kata lain, ada dua prinsip penting yang mau tidak mau harus ada, yaitu: (1) keterbukaan terhadap diri sendiri maupun orang lain, dan (2) *partisipasi* dari seluruh warga sekolah.

Sesuai dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), kebijakan yang diambil untuk kepentingan sekolah bukan hanya dilakukan oleh kepala sekolah saja, tetapi oleh semua anggota sekolah, baik guru, staf TU dan siswa. Dengan kata lain, seluruh warga sekolah dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Sekolah tidak lagi menunggu perintah, arahan, dan tuntutan dari pusat atau pengelola daerah, tetapi diharapkan dapat melakukan sendiri identifikasi tentang kondisi dan kebutuhannya sendiri, merumuskan tujuan yang ingin dicapai, menyusun rencana program untuk mencapai tujuan, kemudian melaksanakan rencana yang sudah dibuat tersebut, sekaligus menentukan tindak lanjut dari setiap langkah yang telah diambil.

Dengan melihat keberhasilan dari pikiran dan usaha sendiri, diharapkan dalam diri mereka dapat tumbuh kesadaran akan pentingnya pendidikan, pentingnya sekolah dikembangkan agar mencapai mutu yang tinggi. Dengan singkat dapat dikatakan bahwa pengembangan sekolah efektif yang dilakukan dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), mengandung makna adanya penerapan pendekatan *bottom-up*. Melalui ujicoba pengembangan sekolah efektif ini diharapkan adanya informasi mengenai keterlaksanaan pengembangan yang menggunakan strategi tertentu, mengenai praktek pembimbingan oleh Tim Pengembang. Data yang diperoleh dapat digunakan oleh Departemen Pendidikan Nasional untuk menentukan kebijakan bagi SLTP di lain tempat.

## C. Karakteristik Sekolah Efektif

Semua lembaga pendidikan, dari taman kanak-kanak sampai perguruan tinggi, bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas unggul. Pada umumnya sekolah diumpamakan sebagai

sebuah alat transformasi yang mengubah “bahan mentah” menjadi produk seperti yang sudah ditentukan dalam tujuan. Dalam proses transformasi yang tidak lain adalah proses pembelajaran, ada beberapa faktor penting yang terkait langsung dengan kualitas produk. Faktor-faktor dimaksud adalah: (a) siswa (b) guru dan personil lain, (c) kurikulum, (d) sarana dan prasarana serta biaya, (e) pengelolaan atau manajemen, dan (f) lingkungan. Apabila keenam faktor tersebut dapat diusahakan berfungsi secara maksimal, ada harapan bahwa lulusan dari lembaga pendidikan tersebut bermutu tinggi.

#### **D. Manajemen Sekolah Efektif**

Tuntutan terhadap sebuah sekolah untuk menjadi efektif berdampak pada aspek utama dari komando atas semua gerak kegiatan. Meskipun secara selintas hanya dikehendaki produk yang optimal dalam ujud prestasi belajar siswa, namun karena sekolah merupakan sebuah sistem yang memiliki komponen-komponen yang saling kait-mengkait maka seluruh komponen pasti kena dampak, yaitu tuntutan yang berbeda dari sekolah biasa. Selanjutnya apabila ada tuntutan terhadap komponen untuk berubah, perlu berubah pula komponen utama yang mengatur semua gerak kegiatan komponen, yang tidak lain adalah komponen manajemen. Ada dua dimensi dalam manajemen atau pengelolaan sekolah, yaitu: (1) personilnya sendiri yang melaksanakan pengelolaan dan (2) kinerja pelaksanaan pengelolaannya. Adapun uraian dari masing-masing dimensi adalah sebagai berikut.

##### **1. Personil Pengelola Sekolah**

Yang dimaksud dengan personil pengelola sekolah adalah Kepala Sekolah dan Wakil-wakilnya yang meskipun melibatkan semua warga sekolah dalam pengambilan keputusan, tetap sebagai pemegang kendali mutu sekolah.

Selain unsur tersebut, ada personil lain yang juga memegang kunci keberhasilan sekolah karena langsung terkait dengan proses kegiatan pembelajaran, yaitu guru dan pengawas. Dalam MBS, Komite Sekolah juga sangat diharapkan perannya yang positif, aktif, dan kreatif.

##### **2. Kinerja Pelaksanaan Pengelolaan**

Yang dimaksud dengan “kinerja pengelolaan” adalah implementasi semua fungsi manajemen, yaitu” (a) perencanaan (b) pengorganisasian (c) pengarahan (d) pengkoordinasian (e) pengkomunikasian (f) pengawasan dan (g) pembiayaan.

#### **E. Garis Besar Langkah Pengembangan uji Coba**

Adapun garis besar langkah-langkah yang dilalui oleh proyek Pengembangan Sekolah Efektif adalah sebagai berikut.

1. Mengadakan orientasi kepada warga sekolah dan Komite Sekolah tentang akan dilaksanakannya ujicoba pengembangan sekolah efektif. Langkah ini merupakan kegiatan penting dan sangat menentukan gerak lanjutannya. Hal yang sangat penting harus ditekankan dalam langkah ini adalah adanya kesediaan diri dari setiap orang yang terkait dengan sekolah untuk memberikan perhatian dan dukungan penuh kepada sekolah demi kemajuan sekolah secara mandiri/ tidak mengharapkan bantuan dari luar. Kesediaan tersebut sebaiknya dilanjutkan dengan pernyataan kesanggupan dalam masing-masing personil, terutama yang mendapatkan tugas dalam pelaksanaan pengembangan sekolah efektif.
2. Membagikan instrumen evaluasi diri, evaluasi terhadap warga lain dan juga sekolah, untuk diisi oleh pihak-pihak yang bersangkutan, dengan niat untuk meningkatkan mutu sekolah, sehingga tercapai figur sekolah yang diidam-idamkan sebagai sekolah unggul yang lulusannya dapat diterima di sekolah unggul atau tempat kerja yang diinginkan. Menjadi satu pertanyaan, apakah instrumen yang diisi oleh pihak-pihak tertentu tersebut dijelaskan nama pengisi atau tidak? Jawabannya perlu dicari melalui kesepakatan.

Untuk tahap awal ujicoba, mungkin instrumen yang digunakan untuk evaluasi diri masih menggunakan yang diberikan oleh pengelola ujicoba, meskipun tidak tertutup kemungkinan bagi sekolah untuk memodifikasi atau menyusun sendiri. Dalam tahap-tahap berikutnya tentu saja sekolah diberi kesempatan, atau bahkan dianjurkan untuk menyusun sendiri instrumen evaluasi diri ini, atau menambah dengan instrumen-instrumen lain yang dianggap perlu.

3. Mengumpulkan instrumen yang sudah terisi, sambil dicermati mutu dan kelengkapan isiannya, agar tidak ada bagian dari format yang tertinggal tidak terisi. Setelah terkumpul, data yang berasal dari pengisi yang lebih dari satu orang, yaitu guru, staf TU, dan orangtua siswa, segera ditabulasi dalam format tertentu.
4. Mengolah data, yang sebaiknya dilakukan oleh sebuah tim inti yang memiliki kecermatan analisis dan semangat kerja yang tinggi. Hasil dari analisis data adalah sebuah sajian yang dapat difahami oleh semua warga sekolah. Agar hasil tersebut sudah diyakini betul bahwa dapat difahami oleh seluruh warga sekolah, sebaiknya sebelum disajikan dalam rapat pleno, diberikan kepada beberapa orang warga sekolah untuk mengetahui tingkat keterbacaan hasil tersebut.
5. Mengadakan sidang pleno warga sekolah dan perwakilan berbagai unsur/pihak. Dalam kesempatan itu tim inti menyajikan hasil analisis secara jelas kepada seluruh warga sekolah. Penyajian hasil ini akan sangat baik apabila melalui tahapan sebagai berikut:
  - a. Menunjukkan hasil olahan pertama, masih sesuai dengan urutan butir asli.
  - b. Menyajikan urutan butir menurut nilai yang diperoleh masing-masing permasalahan.
  - c. Melakukan identifikasi permasalahan sekolah serta mengurutkan berdasarkan skala prioritas

sesua dengan tingkat kepentingannya untuk mendapatkan perhatian untuk adanya penanganan.

- d. Memberikan kesempatan kepada hadirin agar bersedia mengajukan pertanyaan dan mengusulkan skala prioritas masalah yang perlu ditangani oleh sekolah, asal disertai dengan argumentasi yang jelas.
  - e. Sebagai kelengkapan unsur, dalam sidang pleno tersebut dibentuk Tim Monitoring dan Evaluasi (ME) yang bertugas untuk memantau pelaksanaan. Sebaiknya anggota Tim ME berasal dari luar sekolah, misalnya Komite Sekolah, dan juga dimungkinkan dari unsur lain yang memiliki perhatian terhadap kemajuan sekolah.
6. Menyiapkan rencana program pengembangan sekolah berdasarkan skala prioritas serta mengkomunikasikan kepada perwakilan dari setiap unsur sekolah. Untuk mengefektifkan pelaksanaan, sebaiknya rencana program tersebut diperbanyak, dengan rincian sebagai berikut:
- a. Rencana keseluruhan yang utuh dimiliki oleh Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Tim ME, Tim Inti, dan sebagai arsip sekolah.
  - b. Rincian rencana yang terkait dengan faktor-faktor kemajuan sekolah atau pembagian lain. Sebagai contoh, rincian rencana tersebut memuat secara khusus: (1) kebersihan sekolah, (2) ekstra kurikuler, (3) perpustakaan, (4) kedisiplinan warga, dan sebagainya.
- Setelah Tim ME tersusun, sebelum memulai pelaksanaan rencana terprogram, sekolah mengadakan pertemuan untuk menyusun instrumen ME, yang juga ada dua macam sesuai dengan tugas pemantauan dan evaluasi.
7. Menyiapkan kelengkapan pelaksanaan ujicoba, misalnya meengkapi buku, format, peralatan, dan sebagainya sesuai dengan kesepakatan dan keputusan yang sudah tertuang dalam rencana program.
  8. Melaksanakan program pengembangan dan melakukan monitoring, dilakukan oleh setiap petugas yang sudah ditentukan dalam rencana program. Dalam pelaksanaan ini setiap petugas ME mencatat segala sesuatu yang terjadi, baik yang sifatnya positif maupun negatif. Apabila terdapat penyimpangan atau kesulitan pelaksanaan, pelaku monitoring segera melaporkan penemuannya kepada Tim Inti agar mereka dapat segera menganalisis data yang terkumpul sehingga menjadi sebuah kesimpulan yang mudah difahami oleh Kepala Sekolah. Untuk masalah kecil, Kepala Sekolah dapat mengambil inisiatif untuk mencari solusi, tetapi untuk masalah yang dipandang besar dan penting, perlu ada pertemuan dengan unsur yang lebih luas.
  9. Tim Inti menyusun laporan ujicoba, mengacu pada butir-butir target yang sudah tertuang dalam rencana program.

10. Mengkomunikasikan hasil pengembangan sekolah efektif dalam bentuk rapat pleno sekolah sebagaimana yang dilaksanakan ketika Tim Inti menyajikan rencana program. Situasi rapat pleno ini diusahakan cukup santai (tidak ada pihak yang bersifat kaku), agar penilaian terhadap ujicoba dapat dilakukan dengan cermat, rinci, dan wajar. Akhir dari rapat pleno adalah teridentifikasinya keberhasilan dan kegagalan ujicoba, diikuti dengan upaya perbaikannya.
11. Kembali Tim Inti menyusun rencana program untuk ujicoba tahap kedua, berdasarkan kesepakatan yang diperoleh dalam rapat pleno.
12. Tahapan berikutnya sama dengan tahap-tahap yang sudah dilalui dalam ujicoba pertama yang sifatnya masih formal. Diharapkan bahwa untuk tahap-tahap berikutnya, kegiatan seperti ini sudah merupakan kegiatan rutin yang berjalan secara wajar, seperti tidak bersifat ujicoba lagi.

## F. Penutup

Pengembangan sekolah efektif bukan merupakan sebuah proyek besar dengan dana yang besar pula. Tanpa adanya ujicoba sekolah efektif pun setiap sekolah pasti menginginkan adanya peningkatan mutu sekolah. Dukungan utama dan penting bagi terlaksananya pengembangan sekolah efektif adalah niat kuat dari setiap warga sekolah untuk mencapai cita-cita terwujudnya sekolah unggul, dalam suasana kekeluargaan yang tinggi, dalam iklim sekolah yang kondusif. Ungkapan: "*Jer basuki mawa beya*", dipenuhi tanpa mengharap datangnya *beya* dari mana-mana. Kemandirian yang menjadi dasar MBS, diupayakan terjadi dalam kebersamaan sekolah efektif.

## Daftar Pustaka

*Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta*

*Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, tentang Pemerintahan Daerah, Jakarta.*