

**KOMPETENSI  
EVALUASI  
PENDIDIKAN**

**PENGAWAS SEKOLAH  
PENDIDIKAN DASAR  
DAN MENENGAH**



## **EVALUASI PROGRAM SEKOLAH**

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2009**

## KATA PENGANTAR

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah berisi standar kualifikasi dan kompetensi pengawas sekolah. Standar kualifikasi menjelaskan persyaratan akademik dan nonakademik untuk diangkat menjadi pengawas sekolah. Standar kompetensi memuat seperangkat kemampuan yang harus dimiliki dan dikuasai pengawas sekolah untuk dapat melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.

Ada enam dimensi kompetensi yang harus dikuasai pengawas sekolah yakni: (a) kompetensi kepribadian, (b) kompetensi supervisi manajerial, (c) kompetensi supervisi akademik, (d) kompetensi evaluasi pendidikan, (e) kompetensi penelitian dan pengembangan, dan (f) kompetensi sosial. Dari hasil uji kompetensi di beberapa daerah menunjukkan kompetensi pengawas sekolah masih perlu ditingkatkan terutama dimensi kompetensi supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan dan kompetensi penelitian dan pengembangan (Dirjen PMPTK:2008). Untuk itu diperlukan adanya diklat peningkatan kompetensi pengawas sekolah baik bagi pengawas sekolah dalam jabatan, terlebih lagi bagi para calon pengawas sekolah.

Pada kesempatan ini akan disajikan materi dasar untuk dimensi kompetensi evaluasi pendidikan, khususnya pada evaluasi program sekolah, yang sengaja disiapkan agar dapat dijadikan rujukan bagi para pengawas dalam melaksanakan peningkatan kompetensinya. Semoga modul ini bermanfaat.

Yogyakarta, Juli 2009

Penulis,

**Mada Sutapa**

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Dimensi Kompetensi .....	1
C. Kompetensi yang Hendak Dicapai .....	1
D. Indikator Pencapaian Kompetensi.....	1
E. Alokasi Waktu .....	2
F. Skenario Pelatihan.....	2
BAB II EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN .....	3
A. Pengertian Program .....	3
B. Hakekat Evaluasi Program .....	3
C. Komponen Evaluasi Program .....	3
D. Pentingnya Evaluasi Program .....	4
E. Manfaat Evaluasi Program .....	4
F. Prinsip-prinsip Evaluasi Program .....	5
G. Dasar-dasar Evaluasi Program .....	7
H. Kriteria Evaluasi Program .....	11
I. Proses Evaluasi Program .....	11
BAB III PENGAWASAN PROGRAM SEKOLAH .....	15
A. Siklus Kegiatan Pengawasan Program Sekolah .....	15
B. Ruang Lingkup Pengawasan Program .....	17
BAB IV PENYUSUNAN EVALUASI PROGRAM SEKOLAH .....	18
A. Prinsip Penyusunan Evaluasi Program Sekolah .....	18
B. Prosedur Penyusunan Evaluasi Program Sekolah	
C. Prinsip Penyusunan Evaluasi Program Sekolah	
BAB V EVALUASI PROGRAM PENGEMBANGAN SEKOLAH	
A. Evaluasi Program Strategis dan Pengembangan Sekolah	
B. Evaluasi Program Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah	

**BAB VI EVALUASI KEBERHASILAN GURU DALAM KONTEKS  
EVALUASI PROGRAM SEKOLAH**

**A. Tujuan Evaluasi Keberhasilan Guru**

C. Format Penyusunan Program Pengawasan .....	14
D. Sistematika Program Pengawasan .....	15
E. Rangkuman .....	18
DAFTAR PUSTAKA .....	20
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	21

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang.**

Kegiatan pengawasan sekolah salah satunya adalah mengevaluasi atau menilai program sekolah, yang merupakan dimensi kompetensi evaluasi pendidikan yang harus dimiliki oleh pengawas sekolah. Segala aktivitas sekolah termasuk rencana pengembangan sekolah dituangkan dalam program yang disusun oleh sekolah. Hal ini yang menjadi dasar acuan dan pertanggungjawaban pengawas dalam tugas dan fungsinya mengevaluasi program sekolah.

Untuk dapat mengevaluasi program sekolah dengan baik, seorang pengawas perlu memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai lingkup tugasnya, menguasai prosedur mengevaluasi program sekolah, serta kemampuan berpikir sistematis untuk merancang evaluasi program dan kegiatan yang akan dilaksanakan sehingga produktif dan memberi kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Materi diklat ini dirancang untuk membekali pengawas dalam hal-hal tersebut.

### **B. Dimensi Kompetensi**

Dimensi kompetensi yang diharapkan dibentuk pada akhir pendidikan dan pelatihan ini adalah dimensi kompetensi evaluasi pendidikan.

### **C. Kompetensi yang Hendak Dicapai**

Kompetensi yang hendak dicapai melalui materi pelatihan ini adalah agar pengawas mampu mengevaluasi program berdasarkan visi-misi dan tujuan sekolah.

### **D. Indikator Pencapaian**

Indikator pencapaian kompetensi ini adalah pengawas dapat:

1. Memahami konsep dasar dan tujuan penyusunan program sekolah.
2. Menguasai prosedur evaluasi program sekolah.

3. Mengembangkan metode dan teknik evaluasi program sekolah secara sistematis.

#### **E. Alokasi Waktu**

No.	Materi Diklat	Alokasi
1.	Teori	2 jam
2.	Praktik	4 jam
	Jumlah	6 jam

#### **F. Skenario**

1. Perkenalan
2. Penjelasan tentang dimensi kompetensi, indikator, alokasi waktu dan skenario pendidikan dan pelatihan evaluasi program sekolah.
3. *Pre-test*
4. Eksplorasi pemahaman peserta berkenaan dengan evaluasi program sekolah melalui pendekatan andragogi.
5. Penyampaian Materi Diklat:
  - a. Menggunakan pendekatan andragogi, yaitu lebih mengutamakan pengungkapan kembali pengalaman peserta pelatihan, menganalisis, menyimpulkan, dan mengeneralisasi dalam suasana diklat yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan, dan bermakna. Peranan instruktur lebih sebagai fasilitator.
  - b. Diskusi tentang indikator keberhasilan evaluasi program sekolah.
  - c. Praktik/simulasi evaluasi program sekolah.
6. *Post test*.
7. Refleksi bersama antara peserta dengan instruktur mengenai jalannya pelatihan.
8. Penutup

## **BAB II**

### **EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN**

#### **A. Pengertian Program**

Istilah 'program' sering dipahami sebagai sebuah rencana atau rancangan kegiatan. Secara umum program diartikan sebagai kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses berkesinambungan, terjadi dalam suatu organisasi.

#### **B. Hakekat Evaluasi Program**

Kemajuan dan perbaikan dalam pendidikan dewasa ini tergantung pada pengukuran hasil aktivitas pendidikan, dan evaluasi terhadap pengukuran itu berdasar atas kriteria atau standar tertentu. Pengukuran berusaha menetapkan jumlah hasil pendidikan sedangkan penilaian berusaha menetapkan harganya secara kualitatif. Begitu pula dalam program pendidikan, pengukuran dan penilaian digunakan untuk menentukan keberhasilan aktivitas pendidikan dalam hal ini merupakan program perbaikan. Pengukuran menyangkut penentuan jumlah perubahan yang diharapkan dalam belajar mengajar sedangkan penilaian berkenaan dengan penentuan harga terhadap perubahan-perubahan atau hasil-hasil yang dicapai.

#### **C. Komponen Evaluasi Program**

Komponen program yang dimaksud adalah bagian-bagian penting dalam keterlaksanaan program. Komponen tersebut dapat dijelaskan dengan model CIPP, yaitu (a) context, yaitu hal-hal yang terkait dengan proses baik langsung maupun tidak langsung, seperti faktor lingkungan; (b) input, yaitu sesuatu yang menjadi objek untuk dikembangkan oleh program; atau sesuatu yang diproses di dalam program; atau bahan mentah yang dimasukkan ke

dalam sesuatu untuk diproses; (c) process, yaitu kegiatan yang menunjukkan upaya mengubah input dalam kondisi awal dan diharapkan akan mencapai kondisi yang diharapkan dalam tujuan program; (d) product, yaitu hasil akhir yang merupakan dampak dari bahan mentah yang telah diproses oleh program.

#### **D. Pentingnya Evaluasi Program**

Keefektifan dan kesuksesan pelaksanaan program pendidikan perlu sekali untuk diketahui sehingga dapat dijadikan sebagai pertimbangan dalam mengadakan perbaikan atas segala pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh supervisor. Perlunya pengembangan evaluasi program dan kepemimpinan dikarenakan beberapa landasan sebagai berikut:

1. Perlunya penerapan dan pemeliharaan berbagai pelayanan sesuai dengan fungsi program pendidikan.
2. Perlunya penilaian terhadap pelayanan yang telah diberikan kepada para anggota/staf.
3. Perlunya perencanaan perbaikan personil, prosedur, dan pelayanan.
4. Perlunya untuk pencarian, latihan, dan seleksi kepala sekolah dan supervisor agar mencapai kualifikasi ketrampilan dan kemampuan tertentu.

#### **E. Manfaat Evaluasi Program**

Hal terpenting yang harus dipahami adalah tujuan evaluasi program harus dirumuskan dengan berdasar pada titik tolak tujuan program itu sendiri. Evaluasi program dilakukan untuk mengukur tingkat ketercapaian program. Informasi yang diperoleh dari evaluasi program akan sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan sebagai bahan rekomendasi. Dengan demikian, evaluasi program bersifat decision oriented, berorientasi pada pengambilan

keputusan atau dilakukan dalam rangka pengambilan keputusan. Hasil atau wujud dari evaluasi adalah rekomendasi dari evaluator untuk mengambil keputusan (decision making).

Terdapat berbagai macam kemungkinan hasil pengambilan keputusan evaluator terhadap program yang dievaluasi, (a) menghentikan program (dengan alasan tepat); (b) merevisi atau memperbaiki program (disebutkan bagian mana yang harus direvisi, apa alasan dan bagaimana saran perbaikan); (c) melanjutkan program (dengan alasan jelas); dan (d) menyebarluaskan program (seluruh atau sebagian program, apa alasannya, ke mana disebarluaskan, dan bagaimana cara menyebarkan).

## **F. Prinsip-prinsip Evaluasi Program**

### **1. Komprehensif.**

Bahwa evaluasi program pendidikan harus mencakup bidang sasaran yang luas atau menyeluruh, baik aspek personalnya, materialnya, maupun aspek operasionalnya. Evaluasi Jangan hanya ditujukan pada salah satu aspek saja. Misalnya aspek personalnya, jangan hanya menilai gurunya saja, tetapi juga murid, karyawan dan kepala sekolahnya. Begitu pula untuk aspek material dan operasionalnya. Evaluasi harus dilakukan secara menyeluruh.

### **2. Komparatif.**

Prinsip ini menyatakan bahwa dalam mengadakan evaluasi program supervisi pendidikan harus dilaksanakan secara bekerjasama dengan semua orang yang terlibat dalam aktivitas program pendidikan. Sebagai contoh dalam mengevaluasi keberhasilan guru dalam mengajar, harus bekerjasama antara pengawas, kepala sekolah, guru itu sendiri, dan bahkan, dengan pihak murid. Dengan melibatkan semua pihak dalam evaluasi program pendidikan ini diharapkan dapat mencapai keobyektifan dalam mengevaluasi.

### **3. Kontinyu.**

Evaluasi program pendidikan hendaknya dilakukan secara terus-menerus selama proses pelaksanaan program. Evaluasi tidak hanya dilakukan terhadap hasil yang telah dicapai, tetapi sejak pembuatan rencana sampai dengan tahap laporan. Hal ini penting dimaksudkan untuk selalu dapat memonitor setiap saat atas keberhasilan yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu. Aktivitas yang berhasil diusahakan untuk ditingkatkan, sedangkan aktivitas yang gagal dicari jalan lain untuk mencapai keberhasilan.

#### **4. Obyektif.**

Dalam mengadakan evaluasi program pendidikan harus menilai sesuai dengan kenyataan yang ada. Katakanlah yang hijau itu hijau dan yang merah itu merah. Jangan sampai mengatakan yang hijau itu kuning, dan yang kuning itu hijau. Sebagai contoh, apabila seorang guru itu sukses dalam mengajar, maka katakanlah bahwa guru ini sukses, dan sebaliknya apabila jika guru itu kurang berhasil dalam mengajar, maka katakanlah bahwa guru itu kurang berhasil. Untuk mencapai keobyektifan dalam evaluasi perlu adanya data dan atau fakta. Dari data dan fakta inilah dapat mengolah untuk kemudian diambil suatu kesimpulan. Makin lengkap data dan fakta yang dapat dikumpulkan maka makin obyektiflah evaluasi yang dilakukan.

#### **5. Berdasarkan Kriteria yang Valid**

Selain perlu adanya data dan fakta, juga perlu adanya kriteria-kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dalam evaluasi harus konsisten dengan tujuan yang telah dirumuskan. Kriteria ini digunakan agar memiliki standar yang jelas apabila menilai suatu aktivitas supervisi pendidikan. Kekonsistenan kriteria evaluasi dengan tujuan berarti kriteria yang dibuat harus mempertimbangkan hakekat substansi program pendidikan.

Kriteria dalam evaluasi program supervisi pendidikan ada dua, yaitu pertama, kriteria *objective* yang berkenaan dengan patokan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan inilah yang dijadikan kriteria keberhasilan pelaksanaan

program supervisi pendidikan. Kedua, kriteria metedis yang berkaitan dengan patokan teknik penganalisaan hasil evaluasi: misalnya dengan menggunakan prosentase, interval, kuantitatif, atau perhitungan matematis lainnya.

#### **6. Fungsional.**

Hasil evaluasi program pendidikan tidak hanya dimaksudkan untuk membuat laporan kepada atasan yang kemudian di “peti es” kan. Hasil evaluasi program pendidikan berarti fungsional apabila dapat digunakan untuk memperbaiki situasi yang ada pada saat itu. Dengan demikian evaluasi program pendidikan benar-benar memiliki nilai guna baik secara langsung maupun tidak langsung. Kegunaan langsungnya adalah dapatnya hasil evaluasi digunakan untuk perbaikan apa yang dievaluasi, sedangkan kegunaan tidak langsungnya adalah hasil evaluasi itu dimanfaatkan untuk penelitian atau keperluan lainnya.

#### **7. Diagnostik.**

Evaluasi program pendidikan hendaknya mampu mengidentifikasi kekurangan-kekurangan atau kelemahan-kelemahan apa yang dievaluasi sehingga dapat memperbaikinya. Oleh sebab itu setiap hasil evaluasi program pendidikan harus didokumentasikan. Bahan-bahan dokumentasi hasil evaluasi inilah yang dapat dijadikan dasar penemuan kelemahan-kelemahan atau kekurangan-kekurangan yang kemudian harus diusahakan jalan pemecahannya.

### **G. Dasar-dasar Evaluasi Program**

Keberhasilan program pendidikan dapat dievaluasi dengan mengukur perubahan-perubahan dan perbaikan-perbaikan yang ada pada periode waktu tertentu dalam keseluruhan program pendidikan.

Untuk memperoleh data evaluasi yang lengkap perlu digali berbagai informasi. Informasi ini bisa datang dari staf sekolah dan dokumen-dokumen

yang ada disekolah. Banyak metode yang dapat digunakan untuk mengali data ini, anatar lain dengan wawancara, observasi, angket, dokumen bidang studi. Kelengkapan yang akan dijadikan dasar pengambilan kesimpulan sangat penting. Makin lengkap data yang kita peroleh makin mendekati ketepatan dalam mengambil kesimpulan.

Permasalahan yang muncul adalah bagaimana membuat evaluasi itu menjadi *valid*, *reliable*, dan obyektif. *Valid* menunjukkan ketepatan sasaran yang memang harus dievaluasi. *Relieble* menunjukkan ketepatan instrumen evaluasi jika diberlakukan kepada obyek yang sama atau berbeda dalam waktu yang berbeda dengan kondisi yang relatif sama. Sedangkan obyektif menunjukkan kerealistisan evaluasi yang mendasarkan diri pada kenyataan yang ada.

Selain mempertimbangkan metode-metode yang akan digunakan untuk memperoleh data yang lengkap, perlu kirannya juga mempertimbangkan pendekatan-pendekatan apa yang akan ditempuh dalam mengevaluasi supervisi pendidikan. Pada dasarnya ada dua pendekatan yang dapat digunakan dalam mengevaluasi program pendidikan, yaitu pendekatam berdasarkan kriteria dan pendekatan yang berdasarkan norma.

### **1. Pendekatan evaluasi berdasarkan kriteria**

Evaluasi yang menggunakan pendekatan ini mendasarkan diri pada ukuran mutlak. Istilah lain pendekatan ini adalah "*Criterion Reverence Evaluation Approach*". Pendekatan ini menjelaskan bahwa sebelum supervisor mengadakan evaluasi ia telah menentukan patokan atau kriteria sebagai ukuran keberhasilan pelaksanaan program pendidikan. Patokan ini telah dipegang teguh sebelumnya sehingga penentuan keberhasilan pelaksanaan program supervisi pendidikan didasarkan pada patokan atau kriteria ini.

Sebagai contoh supervisor menetapkan bahwa hasil evaluasi nanti, apabila seseorang telah mencapai skor 65 ke atas, maka dapat dikatakan bahwa pelaksanaan supervisinya berhasil, sedangkan apabila mencapai skor 64 ke bawah, maka dapat dikatakan bahwa pelaksanaan supervisinya tidak berhasil. Contoh lain misalnya supervisor membuat kelas interval dengan skor-skor hasil evaluasinya seperti berikut ini.

- |    |         |   |     |                      |
|----|---------|---|-----|----------------------|
| 2. | Skor 00 | - | 20  | adalah sangat kurang |
| 3. | Skor 21 | - | 40  | adalah kurang        |
| 4. | Skor 41 | - | 60  | adalah cukup         |
| 5. | Skor 61 | - | 80  | adalah baik          |
| 6. | Skor 81 | - | 100 | adalah sangat baik   |

Begitulah seterusnya Supervisor bisa membuat bersama stafnya tentang kriteria yang akan digunakan dalam mengevaluasi supervisi pendidikan. Tetapi yang perlu diingat oleh supervisor adalah bahwa patokan atau kriteria telah dibuat sebelumnya terus dipegang teguh secara murni sebab ciri itulah yang berhasil pada pendekatan evaluasi berdasarkan kriteria.

## **2. Pendekatan evaluasi berdasarkan norma.**

Pendekatan ini disebut juga “*Norm reference Evaluation Approach*”. Pendekatan menggunakan ukuran yang relatif. Hasil nilai yang diperoleh untuk aktivitas tertentu berasal dari pengolahan skor-skor dengan norma tertentu. Pendekatan ini digunakan apabila menilai lebih dari satu supervisor, sehingga dapat membandingkan hasil evaluasi seseorang dengan hasil evaluasi orang lain. Dari sini dapat diketahui kedudukan seseorang dalam keseluruhan teman lainnya. Nilai seseorang belum dapat diketahui sebelum dicari rata-rata skor kelompok, kemudian skor masing-masing orang dibandingkan dengan skor rata-rata itu. Biasanya skor rata-rata ini digunakan untuk menentukan nilai sedang atau batas nilai keberhasilan seperti nilai 6 dalam skala 1 – 100.

Sebagai contoh adalah sebuah evaluasi yang skor maksimalnya 50. Berarti apabila berhasil mutlak akan mendapatkan skor 50. setelah

dikumpulkan hasil penilainnya diketemukan hasil tertinggi dan hasil terendah 20, semua skor yang diperoleh ini sesuai dengan jumlah yang di nilai di jumlahkan yang kemudian di bagi jumlah responden yang dinilai. Hasil pembagian tersebut adalah 23. Berarti responden yang mendapatkan skor 25 akan memperoleh nilai 6, sedangkan untuk nilai responden lainnya tinggal menyesuaikan, misalnya dengan membaca skala interval seperti berikut:

1. Skor 39 - 42 akan mendapatkan nilai 10
2. Skor 35 - 38 akan mendapatkan nilai 9
3. Skor 31 - 34 akan mendapatkan nilai 8
4. Skor 27 - 30 akan mendapatkan nilai 7
5. Skor 23 - 26 akan mendapatkan nilai 6
6. Skor 19 - 22 akan mendapatkan nilai 5
7. begitulah seterusnya

Contoh di atas adalah jalan termudah. Namun sebenarnya pendekatan norma dalam penilaian dapat dilakukan melalui nilai-nilai baris skor-skor mentah, dapat melihat ranking, Kemudian dicari mean atau rata-rata hitung serta standar deviasinya. Setelah ini ditentukan skor standar sehingga dari skor standar ini dipindahkan ke nilai, yang menggambarkan kualitas.

Selanjutnya ditinjau dari cara menggambarkan hasilnya ada dua cara, yaitu bisa berupa penilaian kuantitatif dan Penilaian Kualitatif. Dengan cara penilaian kuantitatif, cara penilaian ini hasilnya di wujudkan dalam bentuk angka-angka hasil penilaian ini sudah menggambarkan kualitas dari apa yang telah di nilai. Jadi bukan lagi berupa skor mentah yang baru menggambarkan hasil pengukuran yang menunjukkan frekuensi atau jumlah. Sedangkan dengan cara penilaian ini hasilnya di wujudkan dalam bentuk pernyataan dengan kata-kata. Misalnya: Baik, cukup kurang sangat kurang dan sebagainya. Biasanya cara penilaian kualitatif ini akan lebih obyektif apabila didasarkan atas pengolahan data yang berupa angka juga Sebab tidak mudah begitu saja mengatakan baik apabila tidak didasari oleh data tertentu. Begitu pula kreteria “Baik” itu harus jelas mengapa dikatakan demikian.

## **H. Kriteria Evaluasi Program Pendidikan**

Program evaluasi harus didasarkan atas kriteria sebagai arahan untuk menentukan daya yang harus dikumpulkan dan sebagai dasar untuk menginterpretasi data. Dalam mengembangkan kriteria ini perhatian harus difokuskan pada faktor-faktor *primer* dan *ultimat*, jadi bukan faktor-faktor sekunder. Hal ini dimaksudkan agar hasil evaluasi dapat mencapai keobyektifan yang tinggi. Kriteria bisa didasarkan atas kesuksesan pengalaman sekolah lain sebagai penentu. Hal ini dapat dilakukan dengan studi program supervisi, penemuan-penemuan penelitian, opini para guru staf, murid-murid dan pelengkapan fisik yang ada di masing-masing sekolah.

Secara umum evaluasi program pendidikan harus memenuhi kriteria sebagai berikut (a) harus mengukur tujuan yang ingin dicapai; (b) objektif; (c) lebih didasarkan atas observasi daripada hasil interpretasi; (d) mengukur proses dan hasil; dan (e) dilaksanakan dengan penuh kerja sama

## **I. Proses Evaluasi Program**

Dalam proses evaluasi program pendidikan seorang supervisor dapat mempertimbangkan untuk melakukan sendiri (*single - process*) atau bersama-sama dengan stafnya (*cooperative process*). Mengingat bahwa program pendidikan bukan tanggung jawab pribadi supervisor, melainkan merupakan karya dan tanggung jawab bersama, maka evaluasi sebagai bagian yang esensial untuk menilai keberhasilan program pendidikan haruslah dilakukan secara kooperatif dengan berlandaskan pada prinsip prinsip supervisi pendidikan haruslah dilakukan secara kooperatif dengan berlandaskan pada prinsip prinsip pendidikan yang demokratis dimana seluruh staf dan pihak-pihak yang berkepentingan diikutsertakan atau wakil-wakilnya yang *representative* dan dikerahkan untuk proses evaluasi dalam suatu wadah "musyawarah".

Proses evaluasi program pendidikan pada dasarnya berupa prosedur, tahapan-tahapan, atau langkah-langkah yang perlu ditempuh oleh supervisor dalam mengevaluasi keberhasilan program pendidikan. Adapun langkah-langkah yang dapat ditempuh meliputi merumuskan tujuan evaluasi, menyeleksi alat-alat evaluasi, menyusun alat evaluasi, menerapkan alat evaluasi, mengolah hasil-hasil evaluasi, menyimpulkan hasil evaluasi, dan sebagai langkah terakhir adalah follow up. Lebih jelasnya berikut ini akan diuraikan langkah-langkah tersebut satu persatu.

### **1. Merumuskan tujuan evaluasi.**

Supervisor pertama-tama harus menentukan bersama apa yang hendak dicapai dalam program evaluasinya. Dalam proses yang bersifat kooperatif dibutuhkan waktu untuk mencapai kesepakatan tentang tujuan-tujuan yang ingin dicapai yang merupakan pedoman dan arahan dalam menentukan aspek-aspek yang akan dievaluasi. Untuk mempermudah proses perumusan tujuan sebaiknya terlebih dahulu diadakan survey atau penelitian sebagai usaha menginventarisasi kebutuhan-kebutuhan evaluasional suatu situasi, misalnya dengan cara:

- a. metode analisa: menganalisis tujuan-tujuan umum pendidikan dan program sekolah yang telah dituangkan dalam program pendidikan. Metode ini digunakan untuk menganalisa kebutuhan-kebutuhan untuk mengevaluasi.
- b. metode angket: mengumpulkan pendapat-pendapat secara tertulis dari pihak-pihak yang bersangkutan, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam rangka menentukan kebutuhan-kebutuhan.
- c. metode wawancara: menanyakan langsung secara lisan pendapat-pendapat dari pihak-pihak yang bersangkutan mengenai kebutuhan-kebutuhan tersebut.

### **2. Penyeleksi alat-alat evaluasi**

Sebenarnya alat-alat evaluasi pendidikan sangat banyak baik alat-alat yang dapat dikelompokkan didalam teknik tes maupun teknik non tes. Tetapi tidak semua alat-alat yang secara formal telah disusun secara terstandar dalam evaluasi pendidikan itu sesuai dan dapat digunakan untuk setiap tujuan evaluasi program supervisi pendidikan. Oleh sebab itu supervisor pendidikan bersama-sama stafnya perlu mengadakan pilihan atau menyeleksi alat-alat yang sekiranya lebih cepat dan lebih baik untuk digunakan dalam situasi tertentu.

### **3. Menyusun alat evaluasi**

Dalam proses penyusunan alat-alat evaluasi ini evaluator hendaknya mengajak pula pihak-pihak yang berkepentingan untuk menyumbangkan ide-ide bagi perumusan item-item (pernyataan-pernyataan/pertanyaan-pertanyaan) yang diperlukan. Misalnya tiap guru diberi kesempatan menyatakan beberapa aspek mengenai “kepemimpinan” jika hendak mengevaluasi tentang efektifitas kepemimpinan kepala sekolah.

Jika semua sumbangan pikiran itu telah diterima, harus dituangkan dalam suatu bentuk tertentu dan diperbanyak untuk disampaikan kembali kepada sekolah untuk dikoreksi atau diperbaiki. Hasil terakhir setelah disempurnakan, dirumuskan dalam bentuk yang permanen dapatlah digunakan sebagai alat evaluasi yang disusun sendiri.

### **4. Menerapkan alat-alat evaluasi**

Alat-alat evaluasi yang telah disusun sendiri untuk menilai suatu situasi diterapkan yaitu disebarkan kepada pihak – pihak yang bersangkutan (*sample*) untuk dijawab. Semua lembaran dikumpulkan atau dikembalikan secara bebas tanpa membanding-bandingkan jawaban seseorang dengan seseorang yang lain. Untuk menghindari saling terpengaruh opini orang lain maka perlu ditandaskan bahwa pada saat memberikan jawaban/ pertimbangan supaya lepas dari pendapat orang lain.

## **5. Mengolah hasil-hasil evaluasi**

Hasil-hasil yang diperoleh dalam evaluasi perlu diolah menurut tata cara tertentu. Adapun tata cara pengolahan biasanya meliputi kegiatan yang dimulai dari kegiatan pemeriksaan berkas kemudian, diseleksi, diklasifikasi, dan mungkin saja perlu pula perhitungan-perhitungan statistik seperti menghitung prosentase, men-tabulasi, dan seterusnya. Hasil Pengolahan tersebut perlu diinterpretasikan guna memperoleh kesimpulan-kesimpulan tertentu mengenai “sampai dimana terwujudnya tujuan” program pendidikan yang telah ditetapkan.

## **6. Menyimpulkan hasil-hasil Evaluasi**

Tidaklah mudah menginterpretasikan dan menyimpulkan hasil-hasil suatu kegiatan evaluasi, dan analisis terhadap hasil-hasil dan implikasi-implikasinya bagi tindakan. Supervisor dapat memanfaatkan hasil-hasil evaluasi ini semaksimal mungkin.

## **7. *Follow Up* Evaluasi**

Agar evaluasi terhadap program pendidikan bermanfaat perlu sekali dipikirkan oleh supervisor akan tindak lanjutnya. Biasanya tindak lanjut atau *follow up* dari hasil-hasil evaluasi yang diperoleh perlu sekali mendapat supervisi yang seksama dan kontinyu dari supervisor dalam rangka pengembangan program pendidikan di sekolah.

## **BAB III**

### **PENGAWASAN PROGRAM SEKOLAH**

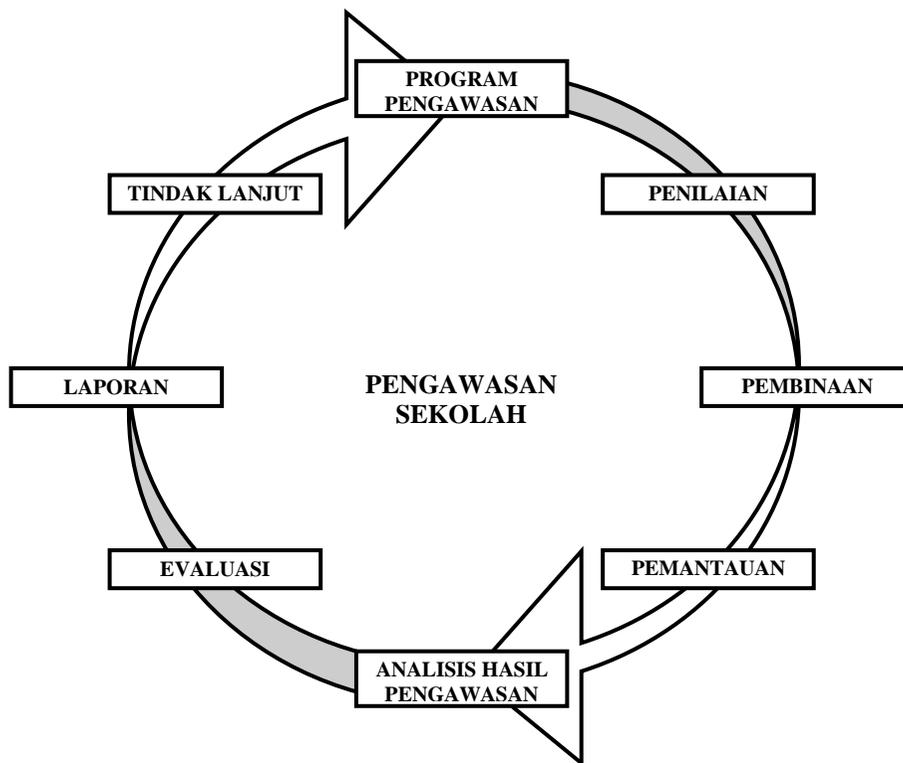
#### **A. Siklus Kegiatan Pengawasan Program Sekolah**

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pengawas sekolah adalah kompetensi evaluasi pendidikan. Pengawas sekolah adalah tenaga kependidikan profesional yang berfungsi sebagai unsur pelaksana supervisi pendidikan yang mencakup supervisi akademik dan supervisi manajerial. Supervisi akademik terkait dengan tugas pembinaan guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Supervisi manajerial terkait dengan tugas pembinaan kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya dalam aspek pengelolaan dan administrasi sekolah.

Ragam kegiatan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah meliputi:

1. Pelaksanaan analisis kebutuhan
2. Penyusunan program kerja pengawasan sekolah
3. Penilaian kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja tenaga kependidikan lain (TU, Laboran, dan pustakawan).
4. Pembinaan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lain.
5. Pemantauan kegiatan sekolah serta sumber daya pendidikan yang meliputi sarana belajar, prasarana pendidikan, biaya, dan lingkungan sekolah.
6. Pengolahan dan analisis data hasil penilaian, pemantauan, dan pembinaan.
7. Evaluasi proses dan hasil pengawasan.
8. Penyusunan laporan hasil pengawasan.
9. Tindak lanjut hasil pengawasan untuk pengawasan berikutnya.

Kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan dalam suatu siklus secara periodik yang dapat digambarkan dalam bagan berikut ini.



**Gambar 2.1. Siklus Kegiatan Pengawasan Program Sekolah**

Kegiatan pengawasan program sekolah diawali dengan penyusunan evaluasi program yang dilandasi oleh hasil pengawasan pada tahun sebelumnya. Dengan berpedoman pada program kerja yang disusun, dilaksanakan kegiatan inti pengawasan meliputi penilaian, pembinaan, dan pemantauan pada setiap komponen sistem pendidikan di sekolah binaannya. Pada tahap berikutnya dilakukan pengolahan dan analisis data hasil penilaian, pembinaan, dan pemantauan dilanjutkan dengan evaluasi hasil pengawasan dari setiap sekolah dan dari semua sekolah binaan. Berdasarkan hasil analisis data, disusun laporan hasil pengawasan program sekolah yang menggambarkan sejauh mana keberhasilan tugas pengawas dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil pendidikan di sekolah binaannya. Sebagai tahap akhir dari satu siklus kegiatan pengawasan program sekolah adalah menetapkan tindak lanjut untuk program pengawasan tahun

berikutnya. Tindak lanjut pengawasan diperoleh berdasarkan hasil evaluasi komprehensif terhadap seluruh kegiatan pengawasan dalam satu periode.

## **B. Ruang Lingkup Pengawasan Program Sekolah**

Secara umum, pengawasan program sekolah mengandung hal-hal pokok sebagai berikut:

1. Latar belakang
2. Tujuan pengawasan yang ingin dicapai.
3. Data atau informasi yang diperlukan.
4. Deskripsi kegiatan pengawasan yang akan dilakukan.
5. Tahapan atau rangkaian kegiatan yang menunjukkan bagaimana masalah dipecahkan serta bagaimana pekerjaan diselesaikan.

Berangkat dari tugas pokok pengawas satuan pendidikan, maka ruang lingkup kegiatan dalam pengawasan program sekolah adalah sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja yang akan dilakukan terhadap:
  - a. Kepala sekolah.
  - b. Guru.
  - c. Tenaga kependidikan lain (tenaga administrasi, laboran, pustakawan).
2. Pemantauan yang akan dilakukan terhadap:
  - a. Organisasi sekolah dalam hal program pengembangan sekolah dan akreditasi sekolah
  - b. Kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi sekolah.
  - c. Guru dalam hal perencanaan, pelaksanaan dan penilaian proses pembe-lajaran/bimbingan berdasarkan kurikulum yang berlaku
  - d. Tenaga kependidikan lain (tenaga administrasi, laboran, pustakawan) dalam pelaksanaan tugas pokoknya masing-masing

## BAB IV PENYUSUNAN EVALUASI PROGRAM SEKOLAH

### A. Prinsip Penyusunan Evaluasi Program Sekolah

Dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah diperlukan serangkaian kegiatan yang terencana, terarah, serta berkesinambungan. Program pengawasan disusun dengan maksud memberikan penjelasan atas pertanyaan sebagai berikut:

1. **Why:** Mengapa kegiatan pengawasan program sekolah dilakukan?
2. **What:** Apa tujuan dan sasaran pengawasan program sekolah?
3. **Who:** Siapa yang terlibat dalam pengawasan program sekolah?
4. **How:** Bagaimana pengawasan program sekolah dilakukan?
5. **When:** Kapan pengawasan program sekolah dilakukan?

Program Kerja yang disusun sebaiknya mengikuti ketentuan yang disingkat "SMART", maksudnya:

1. **Specific** artinya pokok masalah yang dijadikan program dalam penyusunan program kerja bersifat spesifik, jelas dan terfokus pada pencapaian tujuan.
2. **Measureable** artinya program-program dan kegiatan-kegiatan yang dipilih dapat diukur pencapaiannya.
3. **Achievable** artinya program-program dan kegiatan-kegiatan selain dapat diukur juga harus dapat dicapai disesuaikan dengan berbagai kondisi di sekolah.
4. **Realistics** artinya program-program dan kegiatan-kegiatan yang dipilih realitas, tidak mengada-ada, sesuai dengan kebutuhan dan keadaan sekolah dalam pencapaian hasilnya.
5. **Time Bound** artinya jelas target waktu pencapaian dalam setiap langkah kegiatan.

Sebagai suatu bentuk perencanaan, pengawasan program sekolah berkaitan dengan rangkaian tindakan atau kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pengawasan. Dengan memperhatikan langkah pokok perencanaan (Stoner, 1992), terdapat empat tahapan kegiatan yang harus dilakukan dalam penyusunan evaluasi program sekolah meliputi:

1. Menetapkan tujuan atau seperangkat tujuan

2. Menentukan situasi pada saat ini
3. Mengidentifikasi pendukung dan penghambat tujuan
4. Mengembangkan seperangkat tindakan untuk mencapai tujuan.

## **B. Prosedur Penyusunan Evaluasi Program Sekolah**

Dalam menyusun evaluasi program sekolah, seorang pengawas dapat memulai dengan melakukan analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, dan Threats*). Analisis SWOT ini dimaksudkan untuk menemukan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada pada sekolah-sekolah yang berada di wilayah binaan yang akan ditingkatkan mutunya. Kekuatan adalah faktor dari dalam sekolah/madrasah yang mendorong pencapaian sasaran. Peluang adalah faktor dari luar sekolah/ madrasah yang mendorong pencapaian sasaran. Kelemahan adalah faktor dari dalam sekolah/madrasah yang menghambat pencapaian sasaran. Ancaman adalah faktor dari luar sekolah/madrasah yang menghambat pencapaian sasaran.

Analisis dilakukan terhadap faktor internal dan eksternal wilayah dan sekolah-sekolah yang ada. Hasil analisis digunakan sebagai dasar dalam menentukan prioritas kegiatan yang perlu segera ditingkatkan mutunya. Berikut adalah rancangan analisis kebutuhan yang bisa dijadikan acuan dalam penyusunan evaluasi program sekolah.

Tabel 3.1. Perbandingan Dimensi Fakta dan Harapan

<b>ASPEK</b>	<b>FAKTA AKTUAL</b>	<b>ALASAN</b>	<b>ALTERNATIF YANG MUNGKIN</b>	<b>TINJAUAN TUJUAN</b>
<b>Apa</b>	Apa yang sedang dikerjakan sekarang	Mengapa hal itu dikerjakan	Ada hal lain yang mungkin dikerjakan	Apa yang seharusnya dikerjakan.
<b>Bagaimana</b>	Bagaimana hal itu dikerjakan	Mengapa menempuh cara itu	Ada hal lain yang mungkin dikerjakan	Bagaimana seharusnya hal itu dikerjakan
<b>Kapan</b>	Kapan hal itu dikerjakan.	Mengapa hal itu dilakukan pada waktu itu.	Kapan hal itu mungkin dikerjakan.	Kapan seharusnya hal itu dikerjakan.

<b>Dimana</b>	Di mana hal itu dikerjakan.	Mengapa hal tersebut dikerjakan di tempat itu.	Di mana saja hal itu mungkin dikerjakan.	Di mana seharusnya hal itu dikerjakan.
<b>Siapa</b>	Sapa yang mengerjakan hal itu.	Mengapa mengerjakan di tempat itu	Sapa lagi yang mungkin mengerjakan hal itu	Sapa seharusnya mengerjakan hal itu
<b>Berapa</b>	Berapa orang yang mengerjakan hal itu. Berapa biaya yang dikeluarkan.	Mengapa sebanyak itu (orang dan biaya)	Berapa orang lagi dan biaya yang seharusnya.	Berapa orang yang seharusnya mengerjakan hal itu. Berapa biaya ideal yang dibutuhkan.

Selanjutnya, beberapa pokok kegiatan yang sebaiknya dilakukan dalam evaluasi program sekolah yaitu:

- a. Analisis hasil evaluasi program sekolah pada tahun sebelumnya dan kebijaksanaan di bidang pendidikan
- b. Perumusan dan penyempurnaan rancangan evaluasi program sekolah
- c. Analisis dan pengolahan hasil evaluasi program sekolah.

Analisis hasil evaluasi program sekolah menggambarkan sejauhmana ketercapaian program sekolah yang telah dilakukan pada tahun sebelumnya. Sebagai acuan penyusunan evaluasi, dikemukakan pula berbagai kebijaksanaan di bidang pendidikan. Hasil analisis tersebut merupakan titik tolak dalam menilai program sekolah tahun sebelum dan sesudahnya serta tindakan yang harus dilakukan pengawas sekolah. Analisis hasil evaluasi program sekolah yang telah dilakukan tahun sebelumnya diarahkan untuk menetapkan prioritas tujuan, sasaran, metode kerja serta langkah-langkah kegiatan dalam menilai program sekolah tahun berikutnya.

Perumusan dan penyempurnaan rancangan evaluasi program sekolah didasarkan informasi yang diperoleh atas dasar identifikasi serta analisis hasil evaluasi program sekolah tahun sebelumnya. Rumusan rancangan evaluasi

sebaiknya dikaji secara bersama-sama oleh kelompok pengawas untuk mendapat masukan dan pertimbangan tentang tujuan, sasaran, serta kegiatan yang akan dilaksanakan.

Analisis dan pengolahan hasil evaluasi program sekolah harus mampu memberikan gambaran mengenai kondisi sekolah binaan baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

### **C. Prinsip Penyusunan Evaluasi Program Sekolah**

Evaluasi yang dilakukan pengawas sekolah diarahkan pada layanan profesional dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Untuk mewujudkan hal tersebut, terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam penyusunan evaluasi program sekolah, antara lain:

1. Kegiatan evaluasi program sekolah dikembangkan atas dasar hasil evaluasi pada tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi harus dilaksanakan secara berkesinambungan. Dalam hal ini diterapkan prinsip peningkatan mutu berkelanjutan (*continous quality improvement*).
2. Kegiatan evaluasi program sekolah mengacu pada kebijakan pendidikan baik itu kebijakan pendidikan yang dikeluarkan oleh Departemen Pendidikan Nasional (Depdikas) di tingkat pusat ataupun Dinas Pendidikan setempat (kabupaten/kota).
3. Sasaran prioritas ditetapkan atas dasar persoalan/masalah yang dihadapi oleh setiap sekolah binaan. Keragaman persoalan yang dihadapi akan membedakan sasaran prioritas evaluasi pada setiap sekolah.
4. Evaluasi program sekolah selalu diawali dengan penilaian kondisi awal sekolah berkaitan dengan rencana pengembangan sekolah, sumber daya pendidikan, dan program kerja sekolah. Pada tahap selanjutnya dilakukan penilaian serta pembinaan berdasarkan hasil evaluasi.
5. Pelaksanaan evaluasi bersifat fleksibel namun tidak keluar dari ketentuan tentang penilaian, pembinaan, dan pemantauan sekolah. Pengawas sekolah memiliki wewenang dalam menetapkan, metode kerja, langkah-langkah, dan indikator keberhasilan program sekolah dengan memperhatikan kondisi obyektif sekolah yang bersangkutan.

## **BAB V**

### **EVALUASI PROGRAM PENGEMBANGAN SEKOLAH**

#### **A. Evaluasi Program Strategis dan Pengembangan Sekolah**

Program pengembangan sekolah merupakan rencana yang harus disusun oleh setiap unit atau individu yang ada dalam struktur organisasi sekolah. Masalah yang sering ditemukan dalam penyusunan program pengembangan adalah kesulitan dalam memadukan rencana yang dibuat oleh masing-masing unit tersebut baik dari sisi substansial maupun format dan tata-tulis. Pengawas sekolah dapat menilai program pengembangan sekolah dari berbagai aspek berikut.

1. Sasaran dan kegiatan masing-masing program pengembangan harus mengacu pada pengembangan menyeluruh pada tingkat sekolah yang menggambarkan bagaimana masing-masing tujuan strategis akan dicapai.
2. Masing-masing unit harus memiliki kegiatan yang memberi kontribusi terhadap program pengembangan sekolah.
3. Masing-masing program pengembangan, secara bersama-sama, harus menunjukkan bagaimana kesemuanya akan mengarah pada implementasi program pengembangan sekolah secara keseluruhan.
4. Masing-masing program pengembangan dari unit-unit harus menunjukkan hubungannya dengan program pengembangan sekolah secara keseluruhan baik dengan program pengembangan yang lain maupun dengan program pengembangan di tingkat manajemen puncak sekolah

Perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), menggerakkan atau memimpin (*actuating* atau *leading*), dan pengendalian (*controlling*)

merupakan fungsi-fungsi yang harus dijalankan dalam proses manajemen. Jika digambarkan dalam sebuah siklus, perencanaan merupakan langkah pertama dari keseluruhan proses manajemen tersebut. Perencanaan dapat dikatakan sebagai fungsi terpenting diantara fungsi-fungsi manajemen lainnya. Apapun yang dilakukan berikutnya dalam proses manajemen bermula dari perencanaan. Daft (1988:100) menyatakan: “*When planning is done well, the other management functions can be done well.*”

Perencanaan pada intinya merupakan upaya penentuan kemana sebuah organisasi akan menuju di masa depan dan bagaimana sampai pada tujuan itu. Dengan kata lain, perencanaan berarti pendefinisian tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan pembuatan keputusan mengenai tugas-tugas dan penggunaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan itu. Sedangkan rencana (*plan*) adalah hasil dari proses perencanaan yang berupa sebuah cetak biru (*blueprint*) mengenai alokasi sumber daya yang dibutuhkan, jadwal, dan tindakan-tindakan lain yang diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan.

Dalam pengertian tersebut, tujuan dan alokasi sumber daya merupakan dua kata kunci dalam sebuah rencana. Tujuan (*goal*) dapat diartikan sebagai kondisi masa depan yang ingin diwujudkan oleh organisasi. Dalam organisasi, tujuan ini terdiri dari beberapa jenis dan tingkatan. Tujuan pada tingkat yang tertinggi disebut dengan tujuan strategis (*strategic goal*), kemudian berturut-turut di bawahnya dijabarkan menjadi tujuan taktis (*tactical objective*) kemudian tujuan operasional (*operational objective*). Tujuan strategis merupakan tujuan yang akan dicapai dalam jangka panjang, sedangkan tujuan taktis dan tujuan operasional adalah tujuan jangka pendek yang berupa sasaran-sasaran yang terukur.

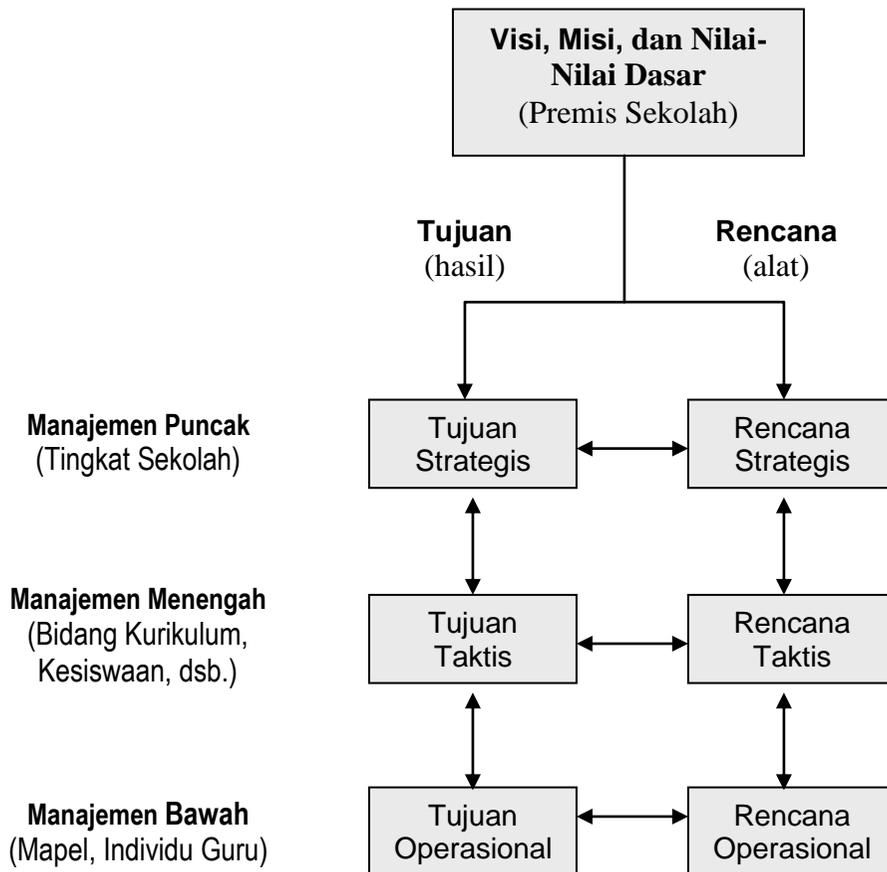
Dalam sekolah, tujuan strategis merupakan tujuan tertinggi yang akan dicapai pada tingkat sekolah. Tujuan ini bersifat umum dan biasanya tidak dapat diukur secara langsung. Tujuan-tujuan taktis merupakan tujuan-tujuan yang harus dicapai oleh bagian-bagian utama organisasi sekolah, misalnya bidang kurikulum, kesiswaan, atau kerja sama dengan masyarakat. Sedangkan tujuan operasional merupakan tujuan yang harus dicapai pada bagian-bagian yang secara struktur yang lebih rendah dari bagian-bagian utama sekolah tersebut. Tujuan mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran, misalnya, dapat dikategorikan sebagai tujuan operasional.

Masing-masing tingkatan tujuan tersebut terkait dengan proses perencanaan. Tujuan strategis merupakan tujuan yang harus dicapai pada tingkat rencana strategis (*strategic plan*). Tujuan taktis dan tujuan operasional masing-masing merupakan tujuan-tujuan yang harus dicapai pada rencana taktis (*tactical plan*) dan rencana operasional (*operational plan*).

Perlu dicatat bahwa semua sekolah, apapun bentuknya, berdiri atau didirikan atas dasar asumsi, keyakinan, sistem nilai dan mandat tertentu. Dalam kaitannya dengan perencanaan pengembangan, dasar-dasar keberadaan ini disebut dengan *premis lembaga* atau *premis sekolah*. Premis-premis sekolah itu biasanya disajikan dalam bentuk rumusan visi, misi, dan nilai-nilai fundamental organisasi. Visi dapat dipandang sebagai alasan atas keberadaan lembaga dan merupakan keadaan “ideal” yang hendak dicapai oleh lembaga; sedangkan misi adalah tujuan utama dan sasaran kinerja dari lembaga. Keduanya dirumuskan dalam kerangka filosofis, keyakinan dan nilai-nilai dasar yang dianut oleh sekolah yang bersangkutan dan digunakan sebagai konteks pengembangan dan evaluasi atas strategi yang diinginkan.

Premis-premis tersebut harus menjadi titik-tolak dalam perencanaan. Tujuan dan cara untuk mencapai tujuan yang tertuang dalam rencana harus

berada dalam kerangka premis-premis itu. Untuk memudahkan pemahaman, Gambar berikut mengilustrasikan hubungan antara premis organisasi, hierarki tujuan, dan bentuk rencana sebagaimana diuraikan di atas.



Gambar 5.1 Hubungan antara Premis, Tujuan, dan Rencana

Perencanaan pengembangan sekolah (*school development planning*) merupakan proses pengembangan sebuah rencana untuk meningkatkan kinerja sebuah sekolah secara berkesinambungan. Perbedaan pokok rencana pengembangan dengan rencana lainnya terletak pada tujuan. Sedangkan hierarki tujuan dan rencana sebagaimana telah diuraikan di atas juga berlaku dalam rencana pengembangan. Tujuan yang akan dicapai dalam rencana

pengembangan merupakan hasil-hasil yang lebih baik dari apa yang selama ini telah di oleh sekolah. Rencana pengembangan sekolah disusun agar sekolah terus-menerus meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, selain didasarkan pada visi dan misi sekolah, perencanaan pengembangan harus didasarkan atas pemahaman yang mendalam tentang keberadaan dan kondisi sekolah pada saat rencana pengembangan itu disusun. Pemahaman semacam ini dapat dilakukan melalui kajian dan telaah mendalam terhadap kondisi internal maupun lingkungan eksternal dimana sekolah itu berada.

Pengawas sekolah dapat menilai struktur rencana pengembangan yang dipandang paling sesuai dengan kondisi masing-masing sekolah. Proses perencanaan pengembangan sekolah yang dimaksud setidaknya harus mencakup langkah-langkah sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar berikut.



Gambar 5.2 Proses Perencanaan Pengembangan Sekolah

Visi, misi dan tujuan merupakan titik sentral dalam siklus Perencanaan Pengembangan Sekolah. Ketiganya mendasarkan apa yang menjadi dasar keberadaan sekolah dan apa yang ingin dicapai oleh sekolah. Oleh karena itu, ketiganya menjadi kerangka acuan dari semua operasi dalam siklus perencanaan dan berfungsi sebagai (1) konteks saat melakukan telaah, (2) arah dari rancangan dan implementasi, dan (3) tolok ukur dalam proses telaah.

Visi sekolah merupakan representasi masa depan yang diinginkan mengenai sebuah sekolah. Visi mensarikan prinsip-prinsip umum dan bersifat aspirasional. Rumusan visi memberikan arah kemana sekolah akan dikembangkan dalam ruang lingkup yang luas Rumusan visi sekolah hendaknya mencakup:

1. Sosok lembaga macam apa yang diinginkan di masa depan,
2. Yustifikasi sosial atas keberadaan sekolah yang diwujudkan dalam isu-isu pendidikan apa yang harus ditangani oleh sekolah atau masalah-masalah pendidikan mana yang akan diatasi oleh sekolah,
3. Apa yang harus diakui, diantisipasi, dan dijawab oleh sekolah berkaitan dengan kebutuhan dan masalah-masalah tersebut,
4. Siapa *stakeholder* utama sekolah ini, bagaimana sekolah merespon kebutuhan para *stakeholder* itu, dan bagaimana sekolah mengetahui keinginan yang mereka harapkan dari sekolah, dan
5. Apa yang membuat sekolah tersebut unik atau berbeda dengan yang lain, dan karena itu, apa yang membuat sekolah ini memiliki keunggulan kompetitif.

Misi sekolah merepresentasikan *raison d'etre* atau alasan mendasar mengapa sebuah sekolah didirikan. Rumusan misi mencakup pesan-pesan pokok tentang (1) tujuan asal-muasal (*original purpose*) didirikannya sekolah, (2) nilai-nilai yang dianut dan melandasi pendirian dan operasionalisasi sekolah, dan (3) alasan mengapa sekolah itu harus tetap dipertahankan keberadaannya.

Tujuan strategis sekolah merupakan pernyataan umum tentang tujuan pendidikan di sekolah itu. Tujuan-tujuan itu harus berkait dengan usaha mendorong perkembangan semua siswa baik secara intelektual, fisik, sosial, personal, spiritual, moral, kinestetikal, maupun estetikal. Tujuan

sekolah harus memberikan fokus yang jelas bagi sekolah. Tujuan sekolah harus dirumuskan dalam kerangka visi dan misi sekolah. Aspirasi semua *stakeholder* harus terwadahi dalam konteks yang lebih luas dari rumusan visi dan misi sekolah.

Pengawas sekolah dapat menilai visi, misi, dan tujuan sekolah dengan melakukan telaah terhadap rumusan visi yang ada untuk menentukan relevansi dan validitas dengan kondisi terkini. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam telaah ini antara lain:

1. Aspek-aspek mana dari rumusan visi yang ada masih relevan?
2. Dalam kaitannya dengan kebutuhan akan perubahan masyarakat yang berlangsung saat ini, apa yang perlu diperbarui, ditambahkan, atau dihilangkan dari rumusan visi tersebut?
3. Bagaimana visi tersebut dapat dipertahankan dalam masyarakat sekolah?
4. Sejauh mana kebijakan dan dokumentasi sekolah mencerminkan visi tersebut?
5. Sejauh mana kurikulum merefleksikan nilai-nilai yang terkandung dalam visi sekolah?
6. Sejauh mana manajemen sekolah merefleksikan nilai-nilai dan keyakinan yang dinyatakan dalam rumusan visi?
7. Sejauhmana hubungan di lingkungan internal sekolah dan antara berbagai pihak di kalangan warga sekolah merefleksikan rumusan visi tersebut?
8. Sejauhmana rumusan visi merefleksikan kebutuhan sebuah masyarakat multi-kultural yang kompleks?

Untuk menilai misi sekolah, pengawas dapat melihat indikator-indikator berikut.

1. Tugas utama sekolah (apa yang dikerjakan oleh sekolah)
2. Siswa, pendidik dan tenaga kependidikan, stake holder lainnya (siapa yang dilayani oleh sekolah)
3. Kebutuhan khusus peserta didik yang dipenuhi oleh sekolah (menunjukkan keunikan dan mengapa hal itu dibutuhkan)
4. Strategi umum yang digunakan (bagaimana proses pendidikan yang diselenggarakan akan mencapai keunggulan yang diinginkan)
5. Filosofi dan nilai-nilai (budaya yang diinginkan, mengapa kita melakukan sesuatu dengan cara ini)

Untuk menilai tujuan strategis yang telah ditetapkan sekolah, pengawas dapat melihat dari berbagai macam tipe tujuan yang sesuai dengan rumusan visi dan misinya serta nilai-nilai dasar yang dianut sekolah berikut.

1. Pangsa Pasar Pendidikan: Tujuan yang mengindikasikan dimana posisi yang diinginkan sekolah di masa depan relatif terhadap sekolah lain yang sejenis terkait dengan keberterimaan lulusan oleh sekolah dan juga kualitas dan kuantitas calon siswa yang berminat menjadi siswa di sekolah tersebut.
2. Inovasi Pendidikan: Tujuan yang mengindikasikan komitmen pihak pengelola sekolah terhadap pengembangan layanan pendidikan baru dan pendekatan, strategi, atau metode baru dalam penyelenggaraan pendidikan.
3. Produktivitas Pendidikan: Tujuan yang mengarah pada level efisiensi, produktivitas dan kualitas pendidikan.
4. Sumberdaya fisik dan keuangan: Tujuan yang berkaitan dengan penggunaan, perolehan, dan pemeliharaan sumber-sumber investasi dan keuangan.

5. Keuntungan: Tujuan yang memfokus pada tingkat keuntungan dan indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja keuangan sekolah.
6. Kinerja dan Pengembangan Manajemen: Tujuan yang menekankan pada tingkat produktivitas dan pertumbuhan manajemen.
7. Kinerja dan Sikap Pendidik dan Tenaga Kependidikan: Tujuan yang berkaitan dengan tingkat produktivitas dan perilaku positif yang diharapkan dari kalangan staf sekolah.
8. Tanggung Jawab Sosial: Tujuan yang mengindikasikan tanggung jawab sosial sekolah terhadap para pihak yang berkepentingan di luar sekolah dan masyarakat.

Agar tujuan benar-benar efektif dan cukup punya peluang untuk dicapai, maka rumusan tujuan harus memenuhi sejumlah kriteria keefektifan. Kriteria keefektifan tujuan dapat dilihat dari karakteristik tujuan itu sendiri dan perilaku dalam proses tujuan itu dirumuskan. **Dari segi karakteristiknya**, sebuah tujuan yang efektif harus memenuhi lima kriteria: spesifik dan terukur, mencakup dimensi-dimensi kunci, realistis namun menantang, terbatas oleh kurun waktu tertentu, dan terkait dengan imbalan atau ganjaran. **Dari segi perilaku dalam proses perumusannya**, sebuah tujuan akan efektif apabila mampu membangun kerjasama diantara bagian-bagian yang ada dalam organisasi sekolah dan adanya partisipasi dari semua warga sekolah untuk mengadopsi dan mengimplementasi tersebut. Kriteria tujuan yang efektif tersebut dapat diringkas menjadi lima kriteria yang disingkat SMART. Kelima kriteria itu meliputi: spesifik (*specific*), dapat dikelola pencapaiannya (*manageable*), disepakati (*agreed upon*) oleh semua warga sekolah, didukung sumber daya yang memadai (*resources supported*), dan terdapat batasan waktu (*time-bound*).

Rencana Operasional (Renop) sekolah merupakan rencana implementasi Rencana Strategik sekolah dalam kurun waktu satu tahun. Renop sering juga disebut Rencana Tahunan. Renop berisi langkah-langkah operasional yang akan ditempuh selama satu tahun oleh sekolah, unit-unit, dan atau individu-individu staf dalam rangka mencapai tujuan operasional. Tujuan operasional merupakan jabaran dan tahapan-tahapan untuk mencapai tujuan stratejik.

Renop disusun oleh unit-unit atau individu staf yang ada dalam struktur organisasi sekolah dan mengacu pada program yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Renop berfungsi sebagai alat yang digunakan oleh masing-masing unit penyusunnya sebagai: (1) penjamin bahwa program pengembangan akan terealisasi dalam kegiatan operasional sekolah sehari-hari, (2) pedoman pelaksanaan kegiatan semesteran, bulanan, mingguan, dan harian, dan (3) justifikasi rinci penyusunan Rencana Anggaran dan Belanja tahunan.

Komponen-komponen Renop sebenarnya tidak jauh berbeda dengan Program Pengembangan yang dirumuskan dalam dokumen Renstra. Perbedaan pokok antara keduanya terletak pada kurun waktu kegiatan dan rincian dari masing-masing komponen itu.

Pengawas sekolah dapat menilai Renop sekolah dari berbagai komponen Renop berikut.:

1. Latar Belakang dan Rasional: alasan atau argumentasi yang mendasari kegiatan yang diusulkan.
2. Sasaran: hasil yang akan peroleh pada akhir kegiatan operasional
3. Indikator Kinerja: tolak ukur kuantitatif pencapaian sasaran

4. Rancangan Kegiatan: jenis dan tahap-tahap pekerjaan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan operasional selama satu tahun.
5. Sumber Daya dan Dana Yang dibutuhkan:
  - a. jenis dan kualifikasi sumber daya manusia, sarana-prasarana, dan informasi yang dibutuhkan dalam implementasi kegiatan.
  - b. jumlah dan sumber dana yang dibutuhkan untuk pengadaan, peningkatan kualitas, pemeliharaan, dan pengoperasian sumber daya yang dibutuhkan.
6. Jadwal Kegiatan: kapan pekerjaan sesungguhnya dilaksanakan dan batas waktu tugas harus diselesaikan
7. Penanggung Jawab Kegiatan: Pejabat atau staf yang bertanggung jawab keterlaksanaan Renop

Secara garis besar, evaluasi program strategis dan pengembangan sekolah dapat dilakukan pengawas sekolah dengan melihat berbagai komponen berikut.

1. Penyusunan Rencana Operasional (Renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan operasional yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
2. Penyusunan Proposal melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan Rencana Kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.

3. Penyusunan Kerangka Acuan Kegiatan atau *Term of Reference* (TOR) berlandaskan Renop, RAPBS, atau Proposal Pengembangan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan TOR yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana TOR yang baik.

## **B. Evaluasi Program Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah**

Penyusunan Rencana Anggaran pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) didasarkan pada asumsi bahwa sistem penganggaran di sekolah menggunakan pendekatan yang disebut sistem penganggaran berbasis sekolah atau *School-based Budgeting System*. Dengan sistem ini alokasi anggaran sekolah bersifat lumpsum atau dikenal dengan sistem hibah blok (*block grant*). Sistem ini memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk menggali, mengalokasikan dan mengelola anggaran sesuai dengan kebutuhan baik untuk operasional sehari-hari maupun untuk pengembangan sebagaimana direncanakan dalam Renstra maupun Renop.

Spear (dalam Gorton dan Schneider, 1991) mengidentifikasi beberapa keunggulan sistem penganggaran berbasis sekolah itu meliputi: (1) sekolah dapat menunjukkan keunikan kebutuhan masing-masing sekolah (2) kajian yang bersifat kooperatif terhadap program-program dan praktik-praktik yang telah berjalan, (3) keterlibatan guru dalam penentuan status finansial sekolah dan pembatasan penggunaan anggaran, (4) hubungan yang lebih akrab antara guru dengan orang tua, dan (5) keputusan yang diambil lebih dekat dengan kebutuhan siswa.

Selain itu, sistem penganggaran berbasis sekolah juga memiliki beberapa kelemahan yang perlu diantisipasi oleh pihak sekolah, komite sekolah, pengurus yayasan, atau dinas pendidikan. Pertama, sekolah akan menjadi semacam “kerajaan-kerajaan” kecil yang dapat berdampak pada

terhambatnya kerjasama antar satu sekolah dengan yang lain. Kedua, sekolah memerlukan waktu yang lebih banyak baik untuk menyusun RAPBS maupun untuk keperluan pengawasan dan pemeriksaan keuangan. Ketiga, karena sistem tersebut harus melibatkan semua warga sekolah, guru-guru harus meluangkan waktu khusus untuk melibatkan diri dalam penyusunan RAPBS, dan ini dapat berdampak berkurangnya konsentrasi guru terhadap tugas profesionalnya.

Pengawas sekolah dapat menilai program Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (APBS) yang dibuat sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana RAPBS yang baik, dan bagaimana pelaksanaan dan ketercapaian anggaran tersebut.

**BAB VI**  
**EVALUASI KEBERHASILAN GURU**  
**DALAM KONTEKS EVALUASI PROGRAM SEKOLAH**

**J. Tujuan Evaluasi Keberhasilan Guru**

1. Meningkatkan perhatian guru pada pengembangan profesinya.
2. Memberi kesempatan guru-guru menumbuhkan kemampuannya dan diharapkan guru itu dapat secara kontinyu berusaha mencapai standar maksimal.
3. Membantu guru bekerja sama secara horizontal dan vertical.
4. Membantu guru dalam *self corection* dan kritik diri sehingga guru itu dapat mengikuti kebaikan dan kelemahan dirinya.

**K. Prinsip-prinsip dalam Evaluasi Keberhasilan Guru**

Ada tujuh prinsip dalam evaluasi keberhasilan guru dalam konteks evaluasi program sekolah, yaitu komprehensif, kooperatif, kriteria yang valid, bersifat diagnostik, kontinyu, obyektif, dan fungsional.

1. Dengan komprehensif, dalam evaluasi ini harus komprehensif atau menyeluruh yakni mencakup aspek personal, professional serta sosialnya.
2. Dengan kooperatif, Kepala sekolah melibatkan semua personal dalam evaluasi ini
3. Dengan menggunakan kriteria yang Valid, sebelum evaluasi diadakan, kepala sekolah harus menentukan dulu kreteria bagi guru yang berhasil. Lalu pada saat pelaksanaan maka kita gunakan kreteria yang telah ada.
4. Dengan bersifat diagnostik, setelah evaluasi dapat diketahui kebaikan dan kelemahan guru. Dan dari data yang ada kepala sekolah harus dapat menemukan atau mendiagnosa sumber masalah.

5. Dengan kontinyu, evaluasi dilaksanakan secara bertahap dan terus menerus.
6. Dengan obyektif, dalam menafsirkan hasil evaluasi harus didasarkan pada kenyataan atau apa adanya. Bila baik dikatakan baik dan buruk dikatakan buruk.
7. Dengan fungsional, hasil evaluasi dapat digunakan untuk membina pertumbuhan jabatan guru.

#### **L. Aspek-aspek Yang Dinilai**

Adapun aspek yang dinilai dalam evaluasi keberhasilan guru ini meliputi: aspek personal guru, aspek Profesioanal guru, aspek Sosial guru. Untuk memudahkan evaluator maka ketiga aspek itu masih dapat dijabarkan lagi sebagai berikut:

1. Aspek personal, meliputi:
  - a. Penampilan sehari-hari
  - b. Cara berbicara dan berinisiatif
  - c. Keseimbangan emosi
  - d. Keramah tamahan
2. Aspek Profesional
  - a. Perencanaan mengajar
  - b. Pada saat kegiatan belajar mengajar
  - c. Evaluasi pembelajaran
3. Evaluasi sosial
  - a. Hubungan dengan kepala sekolah baik
  - b. Hubungan dengan guru lain baik
  - c. Hubungan dengan petugas TU baik
  - d. Hubungan dengan petugas lainnya baik
  - e. Hubungan dengan murid baik

- f. Hubungan dengan orang tua murid baik
- g. Hubungan dengan masyarakat baik

#### **M. Indikator Keberhasilan Guru**

1. Guru mampu menyusun silabus yaitu rencana pembelajaran pada suatu dan/atau kelompok mata pelajaran/tema tertentu yang mencakup standar kompetensi , kompetensi dasar, materi pokok/pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator, penilaian, alokasi waktu, dan sumber/bahan/alat belajar.
2. Guru harus mampu menyusun Rencana Program Pembelajaran yang mencakup antara lain siswa sebagai orang yang terlibat dalam situasi pembelajaran, waktu digunakan dalam pembelajaran, urutan materi yang dibahas, rangkaian perkembangan proses berpikir dan ketrampilan yang akan dikembangkan pada siswa, Alat peraga yang digunakan, penilaian pelajaran yang diberikan.
3. Keberhasilan guru dapat juga diketahui dengan melihat bagaimana sikap dan tindakan guru dalam PBM, apakah guru menyajikan materi pelajaran, apakah guru menggunakan metode yang bervariasi, apakah guru mampu mengintegrasikan pengalaman belajar, apakah guru mampu menggunakan alat bantu belajar, bagaimana guru menguasai ketrampilan khusus mengajar, pengelolaan kelas, bagaimana guru melakukan evaluasi hasil belajar siswa, dan bagaimana guru mendayagunaan Sumber.

#### **N. Langkah-langkah Evaluasi Keberhasilan Guru**

1. Merumuskan Tujuan, yaitu untuk mengevaluasi aspek guru, yakni mengenai: aspek personal, aspek professional, aspek sosial
2. Teknik dan Alat yang Digunakan. Teknik tes dan non tes, adapun non tes

dapat terbagi lagi dalam bentuk teknik observasi dengan slat penilaiannya berupa catatan anekdot, skala penilaian, cek list, kamera dan tape recorder, teknik wawancara, teknik angket

3. Menyusun Alat Evaluasi
4. Menerapkan Alat Evaluasi
5. Mengolah Hasil Evaluasi
6. Menyimpulkan Hasil Evaluasi
7. *Follow up*

**BAB VII**  
**EVALUASI KEBERHASILAN KEPALA SEKOLAH**  
**DALAM KONTEKS EVALUASI PROGRAM SEKOLAH**

**A. Tujuan Evaluasi Keberhasilan Kepala Sekolah**

1. Menarik perhatian kepala sekolah pada pengembangan jabatan sebagai pimpinan pembelajaran. Evaluasi merupakan bagian yang pengembangan jabatan sekolah.
2. Memberikan kesempatan kepada kepala sekolah dalam menumbuhkan kompetensinya. Evaluasi yang dilakukan secara kontinyu dan obyektif memberikan kesempatan kepada kepala sekolah yang bersangkutan untuk mengetahui kemampuannya sehingga diharapkan kepala sekolah yang bersangkutan dapat secara kontinyu bersama mencapai standart yang maksimal.
3. Membantu usaha kepala sekolah dalam mengadakan kerja sama yang baik secara horizontal maupun vertikal.
4. Membantu kepala sekolah mengadakan *Self Corection* dan kritik diri sehingga kepala sekolah, itu dapat mengetahui kebaikan-kebaikan dan kelemahan-kelemahan dirinya.

**B. Pentingnya Evaluasi Keberhasilan Kepala Sekolah**

Evaluasi terhadap keberhasilan kepala sekolah mutlak dilaksanakan karena bisa dilihat sejauh mana keberhasilan pelaksanaan tugas seorang kepala sekolah, baik sebagai administrator maupun supervisor. Evaluasi keberhasilan kepala sekolah dilaksanakan secara kontinyu sesuai dengan prinsip awal sebelumnya. Jika pelaksanaan tugas kepala sekolah tanpa ada kegiatan evaluasi maka hanya akan berjalan terus tanpa ada berhentinya tidak ada terminal untuk perbaikan untuk pelaksanaan tugas kepala sekolah

penyempurnaan peningkatan profesional. Dari uraian di atas jelas bahwa evaluasi keberhasilan kepala sekolah mutlak diperlukan memberikan estimasi terhadap keberhasilan program supervisi pendidikan.

### **C. Aspek-aspek Yang Dinilai**

Seorang kepala sekolah harus memiliki 3 kemampuan. Pertama seorang kepala sekolah harus memiliki kepribadian yang baik, kedua harus memiliki kemampuan di bidang profesinya, ketiga seorang kepala sekolah harus mengadakan hubungan sosial (*Human Relationship*).

Evaluasi terhadap keberhasilan kepala sekolah mengenai segi-segi personalitas, profesional, dan sosial. Masing-masing aspek tersebut di atas dapat dirinci lagi sehingga dapat merekam segala kepala sekolah. Rincian tersebut antara lain:

#### **1. Aspek Personal**

##### **a. Penampilan sehari-hari**

- 1) Apakah dia kelihatan sehat
- 2) Apakah penampilannya menarik
- 3) Bagaimanakah ekspresinya
- 4) Apakah selalu berpakaian rapi
- 5) Apakah berpakaian bersih
- 6) Apakah humoris.

##### **b. Cara Berbicara dan Berinisiatif**

- 1) Apakah percakapannya mudah didengar
- 2) Apakah bicara dengan gramatikan yang benar.
- 3) Apakah mampu mengemukakan ide.
- 4) Apakah selalu berinisiatif.

##### **c. Keseimbangan Emosi**

- 1) Apakah selalu bertindak.
- 2) Apakah memepertimbangkan bila akan menerima kritik.

- 3) Apakah mudah tersinggung.
  - 4) Apakah dia perasa.
  - 5) Apakah memiliki ketenangan sikap.
- d. Keramah-tamahan
- 1) Apakah menunjukkan sikap sombong.
  - 2) Apakah ramah tamah.
  - 3) Apakah menghormati orang lain.
2. Aspek Sosial
- a. Bagaimana hubungan dengan tata usaha, kepala sekolah dengan guru, kepala sekolah dengan petugas
  - b. Bagaimana hubungan dengan murid, hubungan dengan orang tua murid
  - c. Bagaimana hubungan kepala sekolah dengan masyarakat
  - d. Bagaimana hubungan kepala sekolah dengan orang lain
  - e. Bagaimana hubungan kepala sekolah dengan atasan (pemilik sekolah).
3. Aspek Profesional
- a. Sebagai Supervisor
  - b. Sebagai Administrator

#### **D. Teknik Penilaian Keberhasilan Kepala Sekolah**

##### 1. Teknik Evaluasi yang diterapkan

Ada beberapa teknik penilaian yang dapat digunakan dalam evaluasi keberhasilan kepala sekolah, antara lain:

- a. Teknik observasi
- b. Teknik wawancara

Teknik angket dalam evaluasi keberhasilan kepala sekolah dapat bersifat langsung yaitu diberikan secara langsung kepada kepala sekolah yang dievaluasi, maupun tidak langsung yaitu diberikan kepada orang lain yang

dianggap mengetahui sepenuhnya tentang kepala sekolah yang akan dievaluasi, misalnya pemilik sekolah, guru guru, staf non guru, dan sebagainya.

## 2. Instrumen Penilaian

## 3. Mengolah Hasil Evaluasi

Terlebih dahulu ditentukan kriterianya untuk bisa menentukan apakah kepala sekolah tersebut berhasil dengan predikat baik sekali, baik, atau hanya cukup. Untuk menentukan tingkat keberhasilan kepala sekolah kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

Skor 81	-	100 adalah	baik sekali
Skor 61	-	80 adalah	Baik
Skor 41	-	60 adalah	Cukup
Skor 21	-	40 adalah	Kurang
Skor 00	-	20 adalah	kurang sekali

## 4. Follow Up

Hasil instrumen yang diperoleh diolah menjadi nilai untuk mengetahui tingkat keberhasilan seorang kepala sekolah. Instrumen itu dapat dijadikan patokan untuk mengukur dan memperbaiki kekurangannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard L. 1988. *Management*. Chicago: The Dryden Press.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2007. *Monitoring Pelaksanaan SNP dan Akreditasi Nasional*. Modul 02-B7. Jakarta: Depdiknas.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2007. *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*. Modul 04-A2. Jakarta: Depdiknas.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2007. *Penilaian Kinerja Guru*. Modul 04-A3. Jakarta: Depdiknas.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2007. *Evaluasi Program Supervisi Pendidikan*. Modul A3-2. Jakarta: Depdiknas.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2007. *Penyusunan Rencana Operasional, RAPBS, Proposal dan Kerangka Acuan*. Modul B1-7. Jakarta: Depdiknas.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2007. *Penyusunan Renstra dalam Pengembangan Sekolah Dasar*. Modul B1-8. Jakarta: Depdiknas.
- Gorton, Richard A. & Schneider, Gail T. 1991. *School-Based Leadership: Callenges and Opportunities*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown Publishers
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 118/1996 yang dirubah dengan Keputusan Menpan No. 91/2001 *tentang Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya*.
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 87/2002 *tentang Akreditasi Sekolah*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 *tentang Standar Pengawas Sekolah/ Madrasah*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2005 *tentang Standar Nasional Kependidikan*.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara

Stoner, James A. F. dan R. Edward Freeman. 1992. *Manajemen*. Jakarta: Intermedia.

Suharsimi Arikunto. 2004. *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

## LAMPIRAN EVALUASI

### A. Tipe Pre Test

1. Istilah program bisa dimaknai berikut, kecuali
  - A. *Observasi*
  - B. Rencana
  - C. Rancangan Kegiatan
  - D. Implementasi Kebijakan
  
2. Unsur yang terdapat dalam pengertian program, kecuali
  - A. Realisasi dari kebijakan
  - B. Berlangsung secara berkesinambungan
  - C. Terjadi dalam organisasi
  - D. *Penjabaran visi misi*
  
3. Mengamati program dari tinjauan jumlah atau hasil dikategorikan dalam
  - A. Penilaian
  - B. *Pengukuran*
  - C. Evaluasi
  - D. Rencana
  
4. Program yang ditinjau secara baik atau buruk dimaknai sebagai
  - A. Kegiatan
  - B. Evaluasi
  - C. Pengukuran
  - D. *Penilaian*
  
5. Evaluasi Program bermakna sebagai
  - A. *Menilai dan mengukur*
  - B. Mengukur
  - C. Menilai
  - D. Mengamati

Tujuan evaluasi keberhasilan kepala sekolah, kecuali

- A. Membantu dalam mengembangkan kompetensi
- B. Membantu dalam mengadakan kerja sama
- C. Membantu dalam mengembangkan self corection
- D. *Membantu dalam mengembangkan karir*

Pengawas menilai bahwa kepala sekolah harus memiliki kemampuan, kecuali

- A. *Kemampuan mengelola*

- B. memiliki kepribadian yang baik
- C. kemampuan di bidang profesinya
- D. mengadakan hubungan sosial

Pengawas menilai aspek personal kepala sekolah, kecuali

- A. Penampilan keseharian
- B. Keseimbangan emosi
- C. Cara berbicara dan berinisiatif
- D. *Kerja sama***

Pengawas menilai aspek keseimbangan emosi kepala sekolah, kecuali

- A. Apakah selalu bertindak
- B. Apakah memiliki ketenangan sikap
- C. Apakah mempertimbangkan bila akan menerima kritik
- D. *Apakah mampu mengemukakan ide***

Pengawas menilai *apakah kepala sekolah selalu berinisiatif* merupakan

- A. Unsur penampilan keseharian
- B. Unsur keseimbangan emosi
- C. *Unsur cara berbicara dan berinisiatif***
- D. Unsur keramahtamahan

Pengawas menilai aspek sosial kepala sekolah, kecuali

- A. Hubungan kepala sekolah dengan atasan
- B. Hubungan kepala sekolah dengan guru
- C. Hubungan kepala sekolah dengan murid
- D. *Kepala sekolah melihat dirinya sendiri***

Fungsi Kepala Sekolah dalam penilaian pengawas sekolah, kecuali

- A. Sebagai manajer
- B. Sebagai supervisor
- C. *Sebagai fasilitator***
- D. Sebagai administrator

Prinsip dalam evaluasi keberhasilan guru mencakup, kecuali

- A. *Lugas***
- B. Kooperatif
- C. Fungsional
- D. Kriteria valid

Pengawas menilai aspek-aspek guru yang mencakup, kecuali

- A. Personal

- B. Sosial
- C. Kepemimpinan**
- D. Profesional

Penilaian **keseimbangan emosi guru** oleh pengawas dikategorikan dala,

- A. Aspek personal**
- B. Aspek profesional
- C. Aspek sosial
- D. Aspek kepemimpinan

Penilaian pengawas pada aspek profesional guru, kecuali

- A. Perencanaan mengajar
- B. PBM
- C. Kegiatan KKG**
- D. Evaluasi pembelajaran

Pengawas membuat indikator keberhasilan guru, kecuali

- A. Mampu menyusun silabus
- B. Tindakan dalam PBM
- C. Rencana program pembelajaran
- D. Mampu membuat buku kelas**

Rumusan misi sekolah dinilai pengawas dalam aspek, kecuali

- A. Rencana kegiatan tahunan**
- B. Strategi umum yang digunakan
- C. Filosofi dan nilai-nilai yang dianut
- D. Kebutuhan khusus peserta didik

Rumusan visi sekolah dinilai pengawas dalam aspek, kecuali

- A. Kaitan dengan kebutuhan akan perubahan masyarakat
- B. Sejauh mana kebijakan dan dokumentasi sekolah menceminkannya
- C. Sejauh mana kurikulum merefleksikan nilai-nilai sekolah
- D. Sejauh mana kebutuhan peserta didik**

Tujuan strategis sekolah dinilai pengawas dalam aspek, kecuali

- A. Tanggung jawab sekolah**
- B. Pangsa Pasar Pendidikan
- C. Inovasi Pendidikan
- D. Produktivitas Pendidikan

Yang harus diperhatikan pengawas dalam menilai RAPBS kecuali

- A. Sekolah menunjukkan keunikan kebutuhan masing-masing
- B. Kajian bersifat kooperatif pada program berjalan
- C. Anggaran lebih dekat pada kebutuhan guru dan kepala sekolah**
- D. Keterlibatan guru dalam penentuan status finansial sekolah

Pengawas dalam menilai Renstra sekolah harus memperhatikan, kecuali

- A. Renstra didasarkan pada kebutuhan guru dan kepala sekolah**
- B. Renop didasarkan rencana strategis yang telah disusun
- C. Penyusunan Proposal melalui pendekatan dan strategi
- D. Penyusunan TOR berlandaskan Renop

