



PENYUSUNAN PROGRAM PEMBAHARUAN DI TINGKAT SEKOLAH

Oleh: Aceng Muhtaram Mirfani

(Waktu: 6 x 35 menit)

I. Tujuan

a. Tujuan Umum: Para peserta memiliki kemampuan untuk merancang upaya pembaharuan sesuai dengan tuntutan yang berkembang di tingkat sekolah yang dipimpinnya.

b. Tujuan Khusus: Setelah penyajian materi ini para peserta dapat:

1. Menentukan rumusan permasalahan sekolah yang sangat perlu segera diatasi.
2. Menetapkan sasaran-sasaran baru dalam upaya mengatasi masalah persekolahan.
3. Menghasilkan draft (rancangan) upaya-upaya pembaharuan untuk dijalankan di sekolah.



II. Metode Penyajian

Materi penyusunan program pembaharuan disajikan melalui metode-metode:

- a. Ceramah
- b. Tanya Jawab
- c. Tugas/Latihan

III. Bahan Pembelajaran

Pengantar

Bahasan yang disajikan pada modul pelatihan ini lebih bertolak dari sudut pandang perspektif generik daripada deskriptif analitik. Dengan demikian para peserta diharapkan dapat terangsang untuk melakukan kajian lebih lanjut.

Berbicara tentang program itu sendiri, dalam peradaban yang kian kompetitif, kita perlu menempatkannya pada konteks dinamika persekolahan dalam mengendalikan kondisi yang menjurus ke arah keadaan yang simpang siur atau kacau balaunya sistem, yang sering disebut entropi. Jadi dengan lain perkataan bahwa perancangan program pembaharuan tidak di lihat hanya dari kepentingan seketika. Tetapi hendaknya lebih jauh bagi kepentingan agar sistem sekolah senantiasa berada dalam keadaan yang mantap, maju, dan serasi atau



dikenal dengan "*steady-state homeostatis*". Untuk itu kita akan melihat bagaimana program dirancang dalam kaitannya dengan proses manajemen sekolah secara keseluruhan.

Kedudukan Program Dalam Hirarkhi Rencana Sekolah

Dengan memperhatikan kedudukan program dalam tingkatan rencana persekolahan akan lebih jelas bagi kita ke arah mana dan komponen terkait apa yang langsung berhubungan dengan kepentingan perencanaan dari suatu program. Begitu pula bagaimana menjalankan prosesnya tersebut agar dapat berlangsung sebagaimana kepentingan yang dikemukakan pada pengantar di atas. Juga sekaligus dapat ditentukan dasar pijakannya.

Para penyelenggara pendidikan sekolah yang efektif mengerti betul akan hal tersebut, sehingga energi yang dikeluarkan pun dalam arti penggunaan kekuasaan dan kewenangan amatlah efisien. Perencanaan dalam proses manajemen suatu sekolah memiliki kapasitas yang berbeda-beda di samping variasi tanggung jawab yang tidak sama. Level manajemen di tingkat atas lebih berkapasitas dan bertanggung jawab lebih besar daripada level manajemen di bawahnya. Perencanaan yang dibuat pada level manajemen puncak adalah bersifat strategis. Sedangkan pada level manajemen lebih rendah bersifat operasional.

Fokus utama perencanaan strategis yaitu efektivitas, yang dalam hal ini ialah melakukan pekerjaan yang benar. Apakah pekerjaan yang benar



itu? Pekerjaan yang benar ialah yang bertolak dan sesuai dengan tujuan (*goal*) organisasi. Sedangkan fokus utama perencanaan operasional yaitu efisiensi, yang dalam hal ini melakukan pekerjaan dengan benar. Ini berkaitan dengan standar atau patokan-patokan yang telah ditentukan.

Perencanaan operasional terbagi ke dalam perencanaan untuk kegiatan yang tidak berulang-ulang (dikatakan sebagai perencanaan sekali pakai) dan perencanaan untuk kegiatan yang repetitif (dikatakan sebagai rencana tetap). Dari rencana-rencana tetap diturunkan kebijaksanaan-kebijaksanaan, dan dari kebijaksanaan diturunkan prosedur-prosedur, metoda-metoda, dan patokan-patokan. Kemudian dari ketiganya diturunkan menjadi peraturan-peraturan.

Adapun rencana sekali pakai dijabarkan menjadi program-program. Dan suatu program dikembangkan menjadi berbagai proyek. Atau setidaknya suatu proyek. Sejalan dengan penjabaran ke dalam bentuk program yang kemudian dikembangkan menjadi proyek-proyek, maka dari rencana sekali pakai itu disusun anggaran-anggaran, baik dalam cakupan program-program maupun bagi cakupan proyek-proyek.

Sampai di sini jelas kiranya di mana kedudukan suatu program dalam proses manajemen organisasi, termasuk dunia persekolahan. Juga sekaligus nampak bagaimana kaitannya dengan komponen proses manajemen lainnya. Berdasar kedudukan dan keterkaitan seperti itulah



proses perancangan sangat memungkinkan dapat dijalankan secara sistemik. Pendekatan sistem tersebut sekaligus memadukan proses perancangan dengan pengembangan dan penilaiannya ke dalam suatu konsep yang utuh.

Keterpaduan Konsep = Manajemen Proyek

Untuk memahami proses perencanaan, pengembangan, dan penilaian program dalam kesatuan konsep yang padu, terlebih dahulu perlu dipahami pengertian mengenai masing-masing dari ketiga komponen yang terkait, yaitu program, proyek, dan anggaran.

Program mencakup seperangkat kegiatan yang relatif luas. Paling tidak tiga hal pokok diperlihatkan oleh suatu program, yaitu:

1. Langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai suatu sasaran atau tujuan tertentu atau *objective*;
2. Pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk langkah-langkah tersebut; dan
3. Urutan dan pengaturan waktu untuk setiap langkah.

Proyek adalah bagian dari program, yang lebih kecil dan terpisah. Setiap proyek memiliki lingkup yang terbatas dan petunjuk-petunjuk yang jelas baik yang menyangkut tugas maupun waktu. Sedangkan anggaran merupakan pernyataan tentang sumber daya keuangan yang disediakan untuk kegiatan-kegiatan tertentu dalam waktu tertentu.



Pengertian yang demikian dari ketiga komponen tersebut menunjukkan kepada kita bahwa suatu program dapat dirancang, dikembangkan dan dinilai secara terpadu dengan mengaitkan antara unsur-unsur yang terdiri atas langkah atau kegiatan, penanggung jawabnya, waktunya, dan sumber-sumber berdasarkan setiap tuntutan untuk tercapainya tujuan (*goal*) sekolah. Esensi dari kesemuanya itu akan terwujud dalam satuan gugus peristiwa pencapaian tujuan-tujuan spesifik (*objectives*). Karena satuan gugus terkecil berupa proyek-proyek, yang dalam hal mana setiap proyek memiliki titik permulaan dan akhir yang ditentukan, maka kepaduan konsep perancangan, pengembangan, dan penilaian program menjadi lebih tepat, dan ternyata telah berkembang dan dikenal sebagai manajemen proyek.

Dengan demikian hakikat manajemen proyek dapat ditentukan sebagai:

1. Memilih tujuan organisasi (atau proyek) dan strategi untuk melaksanakannya.
2. Menentukan syarat-syarat untuk menyelesaikan proyek.
3. Dengan bijaksana, menentukan sumber-sumber yang ada untuk menyelesaikan setiap pekerjaan dalam proyek tersebut menurut rencana induk dan jadwal.
4. Mengendalikan seluruh proses mulai dari saat pengambilan keputusan sampai pada penyelesaiannya.



Adapun pengembangan program ke dalam proyek-proyek mengandung tiga unsur pokok sebagai berikut:

1. Operasi, yakni hal-hal: kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan.
2. Sumber-sumber, yakni hal-hal yang dipakai dan digunakan.
3. Syarat atau patokan, yakni dengan mana kita harus bekerja.

Yang penting dalam operasi adalah urutan-urutan untuk melakukan kegiatan tersebut. Dalam proyek manapun ada pekerjaan yang bisa dilakukan bersama-sama dengan pekerjaan lain. Namun dalam hubungannya dengan keter-batasan sumber daya maka keputusan harus dibuat berdasar skala prioritas, pekerjaan mana yang harus didahulukan. Tetapi apabila menyangkut hubungannya dengan ketepatan waktu penyelesaian proyek, maka per-soalannya bukan urutan kegiatan, melainkan pengaturan sumber-sumber yang meliputi tenaga kerja, uang, bahan, mesin, dan waktu.

Adapun mengenai waktu dan biaya yang diperlukan dapat ditaksir bila kewajaran atau logika suatu rencana telah dibuat. Biaya dan waktu ialah berkenaan dengan alokasi sumber yang sebenarnya untuk kegiatan-kegiatan proyek. Dan dihubungkan dengan batas-batas yang tersedia, maka daripadanya dihasilkanlah suatu jadwal. Dalam kaitannya dengan kepentingan ini telah berkembang suatu teknik manajemen yang bijaksana, yang di antaranya apa yang dikenal MAP, yaitu *Manpower Allocation Procedure* atau *Multiple Allocation Procedure*.



(Para peserta disarankan dapat mendalami teknik tersebut secara mandiri lebih jauh lagi).

Berkenaan dengan syarat atau patokan tidaklah lepas dari hubungannya dengan pihak luar. Karena itu batasan seperti persetujuan tidak boleh direncanakan begitu ketat, karena itu tidak merupakan pengeluaran. Tetapi bila persetujuan-persetujuan menjadi kritis, maka menjadi harus direncanakan dengan ketat.

Adapun alat utama yang telah terbukti keampuhannya dalam manajemen (perencanaan, pengembangan, dan pengendalian) proyek adalah PERT (*Programme Evaluation and Review Technique*) dan CPM (*Critical Path Method*). Keduanya telah berkembang menjadi sebuah ilmu pengetahuan yang kemudian dikenal sebagai *Network Planning*. Peranannya sendiri dalam suatu proyek terutama menyangkut kepentingan pembuatan keputusan, baik dalam kaitan perencanaan, pengembangan atau penjadwalan dan alokasi sumber, maupun pengendalian. Dalam hal proyek dipandang sebagai suatu sistem, maka *Network Planning* lebih merupakan sebagai bagian dari sub sistem informasi. (Para peserta disarankan melakukan latihan aplikasinya pada contoh-contoh kasus suatu proyek yang relevan)

Inisiasi Pengembangan Proyek Inovatif Di Sekolah

Kembali kepada yang telah dikemukakan di awal bahasan, maka kita dituntut untuk lebih kreatif mengembangkan proyek yang adaptif



dengan tuntutan perkembangan. Setiap organisasi, termasuk organisasi persekolahan, memiliki retorika perkembangan sesuai zamannya. Sejarah menunjukkan bagaimana suatu organisasi muncul tegak dengan tangguh dan juga tenggelam hingga musnah.

Bila kita kaji secara cermat, maka yang menjadi kuncinya ialah kemampuan adaptabilitas sistem organisasi tersebut dengan tuntutan lingkungan yang berkembang. Hanya organisasi yang mampu melakukan penyesuaianlah yang dapat terus tumbuh dengan mapan dan bertahan. Untuk dapat seperti itu jawabannya adalah senantiasa hadirnya proyek-proyek yang inovatif. Bukan proyek klise, bukan proyek yang itu-itu saja, yang sudah usang.

Yang menjadi permasalahan adalah bagaimana kita (terutama para pimpinan institusi penyelenggara pendidikan sekolah) dapat menghasilkan dan melak-sanakannya. Sudah pasti satu di antara jawabannya adalah memulai dengan meningkatkan kesadaran budaya mutu di kalangan penyelenggara pendidikan sekolah. Mutu yang dimaksudkan adalah spirit atau keinginan untuk senantiasa unggul dan tidak pernah puas hanya dengan apa yang telah diraih. Hanya dalam kondisi seperti itu kita akan selalu mencari dan mencari hal-hal baru lainnya yang lebih mampu mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi sekolah.

Sebagai bahan renungan, berikut ini diketengahkan beberapa



pertanyaan elementer yang diharapkan dapat merangsang daya imajinatif ke arah dihasilkannya gagasan-gagasan proyek inovatif bagi kegiatan sekolah.

1. Apa sebenarnya maksud, misi dan tujuan dari sekolah yang kita masuki?
2. Apakah kita telah secara tepat berhasil merumuskan permasalahan, tantangan, dan tuntutan dari dinamika perkembangan lingkungan yang dihadapi?
3. Keunggulan dan kelemahan apa saja yang ada pada sistem sekolah untuk lebih berfungsi dalam mencapai kemajuan-kemajuan?
4. Sudah jelaskah kita menentukan siapa "diri kita hari esok" dan bagaimana kita dapat mewujudkannya?

Tentu saja untuk dapat memberikan jawaban yang memuaskan kita harus sudah memiliki sikap inovatif. Hal yang terakhir ini berpulang kepada masing-masing peserta untuk mengukurnya. Coba masing-masing setelah selesai mengikuti pelatihan ini menghasilkan suatu rancangan proyek (imajinatif) dalam rangka memajukan sekolah yang dibina masing-masing. Yakinlah siapa yang berhasil ia adalah pimpinan yang cemerlang di hari-hari mendatang.

Apa Kriteria yang Dapat Dijadikan Acuan Dalam Merancang Suatu Program inovasi di sekolah



Rancangan aksi suatu program inovasi dapat mengacu pada tiga kriteria sebagai berikut:

1. Fisibilitas; yaitu tingkat kemungkinan pelaksanaan program dalam kaitannya dengan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh masing-masing sekolah. Tenaga, biaya, fasilitas, dan waktu merupakan sumber daya utama yang harus diperhitungkan.
2. Akseptabilitas; yaitu tingkat kemungkinan pelaksanaan program dalam kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan para klien inovasi di lingkungan sekolah masing-masing. Nilai tambah yang bisa diraih oleh para klien akan sangat menentukan akseptabilitas program yang dirancang. Oleh karena itu di samping program pembaruan perlu terkait dengan pengembangan profesional, juga menjadi bagian dari pembinaan karir staf sekolah yang dijadikan klien inovasi.
3. Vulnerabilitas; yaitu tingkat kemungkinan pelaksanaan program dalam kaitannya dengan antisipasi mengatasi risiko-risiko yang mungkin dihadapi. Setiap tindakan yang dilakukan di sekolah mengandung konsekuensi-konsekuensi. Di antaranya dapat berujud beban yang mungkin diakibatkan dari adanya perubahan dari rencana yang ditetapkan.

Acuan kriteria di atas dipakai dalam memperinci unsur-unsur yang harus tercakup dalam perancangan program. Suatu rencana tindakan atau aksi biasanya disusun secara lebih operasional. Karena itu unsur-



unsur yang harus tercakup meliputi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa, mengapa, siapa, kapan, di mana, dan bagaimana?

Dengan demikian dalam merancang upaya inovasi di sekolah perlu dirumuskan tentang: materi perubahan, tujuan perubahan, pelaku perubahan, waktu perubahan, tempat perubahan, dan operasi atau kegiatan-kegiatan yang hendak dijalankan.

Langkah apa saja yang ditempuh dalam merancang aksi program inovasi di sekolah?

Secara umum langkah-langkah yang bisa ditempuh dalam merancang tindakan suatu upaya pembaruan adalah:

1. Menetapkan masalah yang hendak diatasi
2. Mendeskripsikan rumusan materi ubah untuk komponen inovasi pada dimensi terpilih.
3. Menentukan sasaran perubahan secara spesifik untuk rumusan yang dideskripsikan.
4. Menunjuk pelaku-pelaku utama yang cocok ditugaskan sebagai agen perubahan.
5. Membuat jadwal waktu yang paling tepat untuk tiap tahapan dan langkah-langkah penyebaran inovasi.
6. Menetapkan tempat-tempat strategis untuk kegiatan-kegiatan khusus.
7. Menyusun urutan kegiatan yang akan dilaksanakan.



Tugas berikut Anda diminta mengerahkan segenap potensi untuk menghasilkan master program pembaruan bagi kemajuan sekolah yang Anda pimpin. (*Format latihan 10: Perancangan program inovasi*)

Model Rancangan Inovasi Integratif

Perubahan di sekolah dapat terjadi meliputi kesemua komponen inovasi (ide, praktek, barang) yang tersebar pada dimensi-dimensinya (personil, struktur, tugas, teknologi). Perubahan bisa dirancang tersendiri per komponen per dimensi ataupun kombinasi dari berbagai komponen dan berbagai dimensi. Rancangan perubahan yang mengkombinasikan komponen-komponen dan dimensi-dimensi inovasi dapat dikenal sebagai model rancangan inovasi integratif (MRII).

Tiap sekolah dapat mengembangkan MRII yang cocok dan sesuai dengan kebutuhannya sendiri. Kebutuhan-kebutuhan perubahan di sekolah dalam jangka panjang sangat tepat jika direspon melalui MRII. Karena itu syarat utama untuk dapat menerapkan MRII pada sekolah-sekolah adalah kesanggupan pimpinan sekolah untuk hadir selaku master perubahan.

Adapun langkah umum MRII adalah:

1. Mengidentifikasi masalah-masalah krusial.
2. Menetapkan prioritas penyelesaian.



3. Merumuskan peta materi ubah yang menghubungkan kerangka komponen dengan dimensi pembaruan.
4. Menjabarkan rincian unsur-unsur operasional perencanaan untuk tiap materi ubah.

Sebagai alat bantu untuk dikembangkan sendiri antara lain dapat dike-tengahkan kerangka peta materi ubah dan kerangka rincian unsur operasional perencanaan.

DIMENSI INOVASI / JENIS INOVASI	PERSONIL	STRUKTUR	TUGAS	TEKNOLOGI
KONSEP				
PROSEDUR				
PRODUK				

Kerangka rincian unsur operasional perencanaan dapat dibuat sebagai berikut:

MATERI INOVASI	SASARAN	AGEN	WAKTU	TEMPAT	AKTIVITAS
1.	1.	1. 2.	-	-	a. Pembuyaran: - - -



	2. 3.	1. 2. 1. 2.			b. Perubahan: 1. pemahaman: - - - 2. Persuasi: - - - 3. pemutusan: - - - 4. implementasi - - - 5. konfirmasi: - - -
2.	sda	sda	sda	sda	
n.	sda	sda	sda	sda	sda

===mrf===