



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202000121, 3 Januari 2020

Pencipta

Nama : **Prof. Dr. Ibrahim Bafadal, M.Pd, Dr. Ahmad Yusuf Sobri, S.Sos., M.Pd., dkk**

Alamat : Jalan Raya Titan Asri L-1 Pandanwangi Blimbing, Malang, Jawa Timur, 65124

Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Universitas Negeri Malang**

Alamat : Jl. Semarang 5, Malang, Jawa Timur, 65145

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Modul**

Judul Ciptaan : **Modul 1 Mentoring Berbasis Refleksi Diri Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Pemula Sebagai Pemimpin Pembelajaran**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 27 Desember 2019, di Malang

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak Ciptaan tersebut pertama kali dilakukan Pengumuman.

Nomor pencatatan : 000173615

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Prof. Dr. Ibrahim Bafadal, M.Pd	Jalan Raya Titan Asri L-1 Pandanwangi Blimbing
2	Dr. Ahmad Yusuf Sobri, S.Sos., M.Pd	Jalan Jaya Srani V/Blok 7-P No. 1 Sawojajar II
3	Ahmad Nurabadi, S.Pd., M.Pd	Perumahan Villa Gunung Buring, Jalan Palmera XVIII Nomor R-11
4	Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd	Jalan Candi Telaga Wangi 68-B Mojolangu Lowokwaru



MODUL 1

MENTORING BERBASIS REFLEKSI DIRI

KEPEMIMPINAN VISIONER

KEPALA SEKOLAH PEMULA SEBAGAI PEMIMPIN PEMBELAJARAN



DISUSUN OLEH:

Prof. Dr. Ibrahim Bafadal, M.Pd.

Dr. Ahmad Yusuf Sobri, S.Sos., M.Pd.

Ahmad Nurabadi, S.Pd., M.Pd.

Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd.

UNIVERSITAS NEGERI MALANG

2019

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Panyayang, Penulis panjatkan puja dan puji syukur atas kehadirat-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan modul mentoring kepala sekolah pemula berbasis refleksi diri dalam meningkatkan kompetensi visioner untuk kepala sekolah pemula sebagai pemimpin pembelajaran.

Modul mentoring berbasis refleksi diri ini telah penulis susun dengan maksimal dan mendapatkan bantuan dari berbagai pihak sehingga dapat memperlancar pembuatan dan penyelesaian penulisan modul ini. Untuk itu penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pembuatan dan penulisan modul ini.

Terlepas dari semua itu, penulis menyadari sepenuhnya bahwa masih ada kekurangan baik dari segi susunan kalimat maupun tata bahasanya. Oleh karena itu dengan tangan terbuka penulis menerima segala saran dan kritik dari pembaca agar penulis dapat memperbaiki modul mentoring berbasis refleksi diri ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga modul mentoring kepala sekolah pemula berbasis refleksi diri dalam meningkatkan kompetensi visioner untuk kepala sekolah pemula sebagai pemimpin pembelajaran ini dapat memberikan manfaat maupun inspirasi terhadap pembaca. Semoga apa yang telah penulis terima dari semua pihak, mudah-mudahan mendapat imbalan dari Allah Subhanahuwataala dan menjadi amal baik bagi kita semua, amin yarobbal'amin.

Malang, Mei 2019

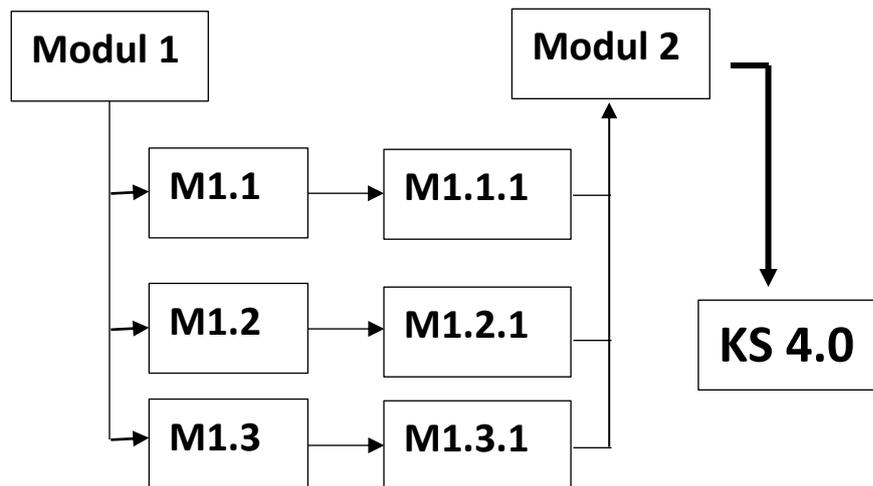
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	1
DAFTAR ISI	2
PETA KEDUDUKAN MODUL	3
GLOSARIUM	4
BAB I PENDAHULUAN	
A. Deskripsi.....	5
B. Prasarat.....	5
C. Petunjuk Penggunaan Modul	5
D. Tujuan Akhir.....	6
E. Kompetensi.....	6
F. Ruang Lingkup Mentoring	6
G. Pengukuran Capaian Akhir Penggunaan Modul.....	7
BAB II MENTORING 1 MERUMUSKAN VISI SEKOLAH	
A. Tujuan Mentoring.....	8
B. Pelaksanaan Kegiatan Mentoring	8
C. Rangkuman.....	12
D. Tugas bagi Kepala Sekolah Pemula.....	13
E. Tes Formatif.....	15
F. Lembar Kerja.....	16
G. Kunci Jawaban Formatif.....	16
BAB III MENTORING 2 MERUMUSKAN MISI SEKOLAH	
A. Tujuan Mentoring.....	17
B. Pelaksanaan Kegiatan Mentoring	17
C. Rangkuman.....	21
D. Tugas bagi Kepala Sekolah Pemula.....	22
E. Tes Formatif.....	24
F. Lembar Kerja.....	24
G. Kunci Jawaban Formatif.....	25
BAB IV MENTORING 3 MERUMUSKAN TUJUAN SEKOLAH	
A. Tujuan Mentoring.....	26
B. Pelaksanaan Kegiatan Mentoring	26
C. Rangkuman.....	29
D. Tugas bagi Kepala Sekolah Pemula.....	30
E. Tes Formatif.....	32
F. Lembar Kerja.....	33
G. Kunci Jawaban Formatif.....	34
BAB V PENUTUP	35
DAFTAR PUSTAKA	36

PETA KEDUDUKAN MODUL

Diagram di bawah ini akan menunjukkan kedudukan modul dalam keseluruhan program pembinaan dan pemberdayaan kepala sekolah pemula. Terutama Modul 1 tentang Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Pemula.



Keterangan:

- Modul 1 : Mentoring Berbasis Refleksi Diri Modul 1
- Modul 2 : Mentoring Berbasis Refleksi Diri Modul 2
- M1.1 : Memahami Cara Merumuskan Visi
- M1.2 : Memahami Cara Merumuskan Misi
- M1.3 : Memahami Cara Merumuskan Tujuan
- M1.1.1 : Membuat Rumusan Visi
- M1.2.1 : Membuat Rumusan Misi
- M1.3.1 : Membuat Rumusan Tujuan
- KS 4.0 : Kepala Sekolah Visioner, Inspiratif, Strategis, dan Integritas

GLOSARIUM

Induksi	:	Kegiatan orientasi pelatihan di tempat kerja, pengembangan dan praktik pemecahan berbagai permasalahan.
Mentoring	:	Bimbingan profesional melalui hubungan dua arah antara mentor dan mentee untuk mengembangkan pengetahuan, informasi, dan keterampilan.
Refleksi Diri	:	Perilaku aktif dan sadar untuk melihat diri sendiri secara obyektif, mengkritisi berbagai pengalaman yang telah dijalannya, dengan melibatkan pengetahuan, skill, dan afeksinya secara total.
Kepala Sekolah Pemula	:	Kepala sekolah yang baru pertama kali menjabat kurang dari 1 tahun.
Kompetensi	:	Kecakapan atau kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
Visioner	:	Kepala sekolah yang memiliki pandangan dan wawasan jauh ke depan.
Inspiratif	:	Kepala sekolah yang mampu mengilhami warga sekolah untuk selalu bekerja dan berkarya
Strategis	:	Kepala sekolah yang mampu mengubah warga sekolah melalui visi dan nilai-nilai, budaya dan iklim kerja, serta struktur dan sistem
Integritas	:	Kepala sekolah yang memiliki keutuhan prinsip moral dan etika dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sebagai kepala sekolah.
Visi	:	Pernyataan yang menggambarkan wujud sekolah yang diharapkan di masa yang akan datang.
Misi	:	Pernyataan yang mendeskripsikan tugas-tugas utama yang diemban oleh sekolah di masa yang akan datang.
Tujuan	:	Pernyataan yang mendeskripsikan hasil-hasil yang akan diraih sekolah di masa yang akan datang.

BAB I

PENDAHULUAN

Sebagai pendahuluan, di dalam bab ini dikemukakan (1) deskripsi modul; (2) prasyarat penggunaan modul; (3) petunjuk penggunaan modul; (4) tujuan akhir modul; (5) kompetensi yang diharapkan dimiliki setelah menggunakan modul; (6) ruang lingkup mentoring; dan (7) pengecekan kemampuan pengguna modul

A. Deskripsi Modul

Ada dua modul mentoring yang dikembangkan agar dapat digunakan oleh Kepala Sekolah Pemula dalam mementor dirinya sendiri, Pertama, modul mentoring berbasis refleksi diri 1: kepemimpinan visioner-inspiratif. Kedua, modul mentoring berbasis refleksi diri 2: kepemimpinan strategis-integritas.

Modul mentoring ini adalah modul mentoring berbasis refleksi diri 1 yang lebih difokuskan pada mementor Kepala Sekolah Pemula dalam menentukan arah pengembangan sekolahnya empat, atau delapan, atau dua belas tahun ke depan. Arah pengembangan sekolah yang dimaksudkan di dalam modul ini adalah visi, misi, dan tujuan sekolah. Selain itu, pada akhir modul mentoring berbasis refleksi diri 1 tersebut Kepala Sekolah Pemula dimentor dalam menginspirasi seluruh masyarakat sekolah agar memiliki motivasi yang tinggi mewujudkan arah.

B. Prasyarat Penggunaan Modul

Penggunaan modul ini tidak membutuhkan prasyarat.

C. Petunjuk Penggunaan Modul

1. Bacalah daftar isi modul mentoring ini agar Kepala Sekolah Pemula membayangkan secara keseluruhan isi modul mentoring ini.
2. Bacalah secara keseluruhan modul mentoring, hanya membaca keseluruhan, dan tidak perlu bertindak apa-apa, agar Kepala Sekolah Pemula memahami keseluruhan isi modul mentoring ini.

3. Kepala Sekolah Pemula mulai melaksanakan tugas kepemimpinan visioner berdasarkan langkah-langkah yang telah dijelaskan dalam modul ini secara bertahap dari langkah pertama sampai langkah terakhir.
4. Kepala Sekolah Pemula melakukan pengukuran diri dalam memperoleh capaian akhir penggunaan modul ini dan capaian kompetensi akhir.

D. Tujuan Akhir Penggunaan Modul

Setelah membaca dan mengikuti mentoring modul 1 Kepemimpinan Sekolah Visioner-Inspiratif ini, Kepala Sekolah Pemula berhasil: (1) menyusun dan atau memantapkan kembali dan atau mengesahkan kembali rumusan visi tujuan, tujuan, dan target sekolahnya masing-masing dengan sebaiknya; (2) mensosialisasikan visi, tujuan, dan tujuan sekolah kepada seluruh masyarakat sekolah.

E. Kompetensi yang diharapkan Dimiliki

Setelah membaca dan mengikuti mentoring modul 1 Kepemimpinan Sekolah Visioner Berbasis Refleksi Diri ini, Kepala Sekolah Pemula menjadi kepala sekolah visioner dengan lima kompetensi, yaitu (1) kompetensi dalam merumuskan visi sekolah yang menjadi cita-cita sekolah empat atau delapan tahun ke depan yang sangat menantang untuk dicapai; (2) kompetensi dalam merumuskan tujuan sekolah yang akan diemban oleh sekolah dalam rangka mencapai visi sekolah; dan (3) kompetensi dalam merumuskan tujuan sekolah yang mencerminkan kualitas hasil belajar lulusan sekolah.

F. Ruang Lingkup Mentoring

Modul mentoring kepemimpinan visioner dan inspiratif ini menghantarkan Kepala Sekolah Pemula dalam memulai melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin pembelajaran, dalam bentuk: (1) menyusun dan atau memantapkan dan atau mengesahkan kembali arah pengembangan sekolah, yang meliputi visi, tujuan, dan tujuan sekolah yang baru dipimpinnya; dan (2) melakukan sosialisasi visi, tujuan, dan tujuan sekolah kepada seluruh masyarakat sekolah.

Ada tiga mentoring dalam modul mentoring kepemimpinan visioner, sebagai berikut:

1. Mentoring penyusunan dan atau pemantapan dan atau pengesahan kembali visi sekolah.
2. Mentoring penyusunan dan atau pemantapan dan atau pengesahan kembali tujuan sekolah.
3. Mentoring penyusunan dan atau pemantapan dan atau pengesahan kembali tujuan sekolah.

G. Pengukuran Capaian Akhir Penggunaan Modul

Ada dua aspek yang harus diukur pada akhir penggunaan Modul Mentoring Berbasis Refleksi Diri 1 Kepemimpinan Sekolah Visioner-Inspiratif ini, yaitu sebagai berikut:

1. Kompetensi yang dimiliki Kepala Sekolah Pemula, yaitu kompetensi dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah.
2. Rumusan visi, misi, dan tujuan sekolah yang dimiliki sekolah sebagai hasil akhir kinerja Kepala Sekolah Pemula.

BAB II

MENTORING 1

MERUMUSKAN VISI SEKOLAH

A. Tujuan Mentoring

Setelah membaca dan mengikuti kegiatan mentoring ini, Kepala Sekolah Pemula diharapkan berhasil menyusun dan atau menantapkan kembali dan atau mengesahkan kembali rumusan visi sekolahnya masing-masing dengan sebaiknya.

B. Pelaksanaan Kegiatan Mentoring

Kegiatan pertama yang dilakukan oleh Kepala Sekolah Pemula adalah membaca teks berikut ini yang menguraikan teori tentang bagaimana merumuskan visi sekolah.

VISI SEKOLAH

Setiap sekolah wajib memiliki rumusan visi sekolah sebagai arah bagi kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya masing-masing. Ada lima hal yang diperlu dikuasai oleh Kepala Sekolah Pemula sekaitan dengan rumusan visi sekolah, yaitu (1) pentingnya rumusan visi sekolah yang baik, (2) pengertian visi sekolah; (3) rumusan visi sekolah yang baik; dan (4) langkah-langkah merumuskan visi sekolah yang baik; dan (5) langkah-langkah Kepala Sekolah Pemula merumuskan visi sekolah. Kelima hal tersebut diuraikan berikut ini.

1. **Pentingnya Rumusan Visi Sekolah.** Visi sekolah merupakan komponen utama (*as core elements*) yang sangat mendasar dan berguna bagi sekolah untuk memiliki rencana strategis sebagai peta jalan menuju kesuksesan sekolah. Menurut Murgatroyd dan Morgan (1993) rumusan visi sekolah yang baik merupakan “*the starting point fot Total Quality Management in School.*” Artinya untuk menuju sekolah yang bermutu secara terpadu harus dimulai dengan perumusan visi sekolah yang baik. Sekolah-sekolah harus memiliki sebuah visi yang yang diterima oleh seluruh pendidik dan tenaga kependidikan

sebagai impian dan arah menuju peningkatan kualitas sekolah ke depan, yang menginspirasi pendidik dan tenaga kependidikan untuk lebih lebih di masa yang akan datang. Visi sekolah yang efektif juga menginformasikan kepada orang tua dan siswa kemana kepala sekolah akan membawa sekolah menuju yang lebih ke depan.

2. **Pengertian Visi Sekolah.** Visi sekolah dapat diartikan sebagai sebuah pernyataan yang menggambarkan wujud lembaga yang diharapkan di masa yang akan datang. Visi menyediakan deskripsi kemana sekolah akan dikembangkan dalam jangka waktu tertentu. Rumusan visi sekolah yang baik menyediakan arah secara kontinyu bagi personil pada setiap level bagaimana mereka harus melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Biasanya visi dan tujuan dirumuskan melalui proses kolaboratif yang bersamaan.
3. **Karakteristik Rumusan Visi Sekolah yang Baik.** Visi sekolah harus baik dari segi muatan maupun perumusannya agar menjadi sebuah arah yang jelas bagi kepala sekolah, guru, staf, warga sekolah, dan seluruh pemangku kepentingan dalam merencanakan dan melaksanakan program-program sekolah di masa yang akan datang. Oleh karena itu, rumusan visi sekolah harus betul-betul efektif. Menurut Peters yang diadopsi Tenner dan Detoro (1992), ada delapan karakteristik rumusan visi yang menjadi sumber kekuatan lembaga (an enabling and empowering vision) atau efektif yaitu: (1) visi yang efektif adalah visi yang menginspirasi; (2) visi yang efektif adalah visi yang jelas, dan menantang; (3) visi yang efektif adalah visi yang dapat membuat *sense in the marketplace and stressing flexibility and execution, stand the test of time*; (4) visi yang efektif adalah visi yang ajeg, namun secara konstan menantang dan diperbaharui; (5) visi yang efektif adalah visi yang *beacons and controls when all else is up for grabs*; (6) visi yang efektif adalah visi yang ditujukan pertama memberdayakan personil internal dan kedua adalah pelanggan; (7) visi yang efektif adalah visi yang dipersiapkan untuk masa depan berdasarkan masa lalu; (8) visi yang efektif adalah visi yang *lived in details, not broad strok*.
4. **Langkah-langkah Perumusan Visi Sekolah yang Baik.** Ada lima langkah yang dapat ditempuh kepala sekolah atau para pemimpin pendidikan dalam merumuskan visi sekolah atau visi lembaga.

Langkah pertama, adalah menghilangkan hambatan-hambatan dalam perumusan visi sekolah. Hambatan-hambatan dalam penyusunan visi sekolah biasanya tidak lepas dari aspek hidup yang tidak terpisahkan dari warga sekolah, baik pihak internal sekolah maupun eksternal sekolah. Bilamana hambatan-hambatan tersebut sudah tidak ada lagi, maka penyusunan visi sekolah dapat dengan mudah diterjadikannya. Meniadakan hambatan-hambatan tersebut, termasuk didalamnya mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan akan adanya hambatan pada saat mulai, tengah-tengah dan akhir perumusan visi sekolah.

Langkah kedua, adalah pembentukan tim perumus visi sekolah. Tim Perumus visi sekolah adalah perwakilan para pemangku kepentingan sekolah, terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, perwakilan guru, perwakilan staf, perwakilan siswa, perwakilan orang tua. Dalam perumusan visi sekolah swasta, perlu juga melibatkan perwakilan yayasan.

Langkah ketiga adalah, Tim Perumusan Visi Sekolah mulai bekerja dengan mengumpulkan data yang selengkap mungkin. Sebelum merumuskan sebuah visi, sebaiknya Tim Perumus mengumpulkan data selengkap mungkin. Data tersebut merupakan dasar dalam menghasilkan visi yang menantang namun tetap realistis. Data yang lengkap menjadi fondasi dalam perumusan visi sekolah yang efektif. Data tersebut juga perlu dipresentasi dalam setiap melakukan sosialisasi rumusan visi kepada warga sekolah, agar mereka penuh percaya diri bahwa visi sekolah yang baru pasti dapat dicapai. Data penting dapat ditemukan dimana saja *in the daily, weekly, monthly, or yearly life of a school community*. Data yang dimaksud antara lain berupa hasil akreditasi sekolah, kompetensi guru, tingkat kehadiran siswa, partisipasi masyarakat, prestasi akademik siswa, status sosial-ekonomi orang tua, faktor-faktor pendukung yang dimiliki sekolah, nilai-nilai yang dianut oleh warga sekolah dan sekitar sekolah. Berdasarkan data tersebut, Tim Perumus Visi mulai melakukan lokakarya atau diskusi kelompok terfokus, melalui proses sebagai berikut: (1) menelaah dan refleksi berbasis data yang telah dikumpulkan; (2) melakukan evaluasi terhadap rumusan visi yang telah ada; (3) identifikasi perhatian dan tindakan; (4) menciptakan rumusan visi dengan baik yang dikolaborasi dari keyakinan-keyakinan (*core beliefs*) setiap anggota Tim Perumus Visi Sekolah; (5) menerjemahkan keyakinan-keyakinan

menjadi esensi pembelajaran dan diakhiri dengan perumusan draf visi sekolah (Holly, 2003).

Langkah keempat, adalah Tim Perumus Visi Sekolah menyelenggarakan diskusi atau seminar draf rumusan visi sekolah dengan mengundang seluruh atau sebagian besar warga sekolah atau pemangku kepentingan dalam rangka pemaparan draf visi sekolah. Tujuannya adalah untuk mendapatkan masukan-masukan dari seluruh atau sebagai warga sekolah atau pemangku kepentingan.

Langkah kelima adalah Tim Perumus Visi memperbaiki dan menfinalisasi rumusan visi sesuai masukan-masukan dari seluruh warga sekolah dan para pemangku kepentingan.

C. Rangkuman

Setiap sekolah wajib memiliki visi sekolah sebagai arah bagi kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya masing-masing. Visi sekolah merupakan komponen utama (*as core elements*) yang sangat mendasar dan berguna bagi sekolah untuk memiliki rencana strategis sebagai peta jalan menuju kesuksesan sekolah. Visi sekolah dapat diartikan sebagai sebuah pernyataan yang menggambarkan wujud lembaga yang diharapkan di masa yang akan datang. Visi menyediakan deskripsi kemana sekolah akan dikembangkan dalam jangka waktu tertentu. Visi sekolah harus baik dari segi muatan maupun perumusannya agar menjadi sebuah arah yang jelas bagi kepala sekolah, guru, staf, warga sekolah, dan seluruh pemangku kepentingan dalam merencanakan dan melaksanakan program-program sekolah di masa yang akan datang. Berdasarkan uraian terakhir teks di atas, langkah-langkah Kepala Sekolah Pemula dalam merumuskan dan atau merumuskan kembali dan atau mengesahkan kembali rumusan visi sekolah, adalah sebagai berikut.

1. Pertama, Kepala Sekolah Pemula membentuk tim perumus visi sekolah yang ditugaskan untuk merumuskan dan atau merumuskan kembali visi sekolah.
2. Kedua, dalam koordinasi Kepala Sekolah Pemula, Tim Perumus visi sekolah mulai melaksanakan tugas-tugasnya, yaitu mengkritik kualitas rumusan visi sekolah. Jika rumusannya benar, maka rumusan visi tersebut dilanjutkan menjadi visi sekolah ke depan. Namun jika terdapat kekurangan pada rumusan visi tersebut, maka tim perumus visi merumuskan kembali sehingga menjadi rumusan visi yang baik

3. Ketiga, kepala sekolah mengesahkan rumusan visi sekolah yang baru agar secara resmi dapat dijadikan arah penyelenggaraan sekolah ke depan. Pengesahan tersebut dibuat dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah tentang visi sekolah.

D. Tugas bagi Kepala Sekolah Pemula

Setelah membaca uraian teks dan rangkuman di atas, Kepala Sekolah Pemula dipersilakan merumuskan dan atau merumuskan kembali dan atau mengesahkan kembali rumusan visi sekolah. Berdasarkan uraian terakhir teks di atas, lakukanlah langkah-langkah berikut ini.

1. Langkah pertama, Kepala Sekolah Pemula membentuk tim perumus visi sekolah yang ditugaskan untuk merumuskan dan atau merumuskan kembali visi sekolah. Tim perumusan visi sekolah adalah seperti berikut:
 - a) Ketua :
 - b) Sekrekeris :
 - c) Anggota : 1.
2.
3.
2. Langkah kedua, Kepala Sekolah membuat surat tugas buat tim perumus visi sekolah. Di dalam surat tugas tersebut ditegaskan P tugas-tugas yang diemban tim perumus visi, yaitu (1) menemukan rumusan visi sekolah yang telah ada; (2) mengevaluasi kebenaran rumusan visi sekolah; (3) memperbaiki rumusan visi sekolah jika harus diperbaiki; dan (4) merumuskan konsep surat keputusan kepala sekolah tentang rumusan visi sekolah yang baru.
3. Langkah ketiga, Kepala Sekolah menggerakkan tim perumus agar segera mulai melaksanakan tugas-tugasnya. Kepala Sekolah Pemula bersama tim perumus visi berusaha menemukan rumusan visi sekolah yang telah dimiliki sekolah.
4. Langkah keempat, jika sekolah tidak atau belum memiliki rumusan visi sekolah, maka Kepala Sekolah Pemula meminta tim perumus yang telah dibentuk tersebut membuat rumusan visi sekolah.
5. Langkah kelima, jika sekolah telah memiliki rumusan visi sekolah, maka Kepala Sekolah Pemula diminta mengkritik kualitas rumusan visi sekolah.

6. Langkah keenam, Jika rumusannya benar, maka rumusan visi tersebut dilanjutkan menjadi visi sekolah ke depan. Namun jika terdapat kekurangan pada rumusan visi tersebut, maka tim perumus visi merumuskan kembali sehingga menjadi rumusan visi yang baik. Salah satu contoh rumusan visi yang baik adalah *Terwujudnya sekolah unggul dan rujukan dalam pembelajaran untuk menghasilkan lulusan yang memiliki keimanan dan ketaqwaan, prestasi akademik dan non-akademik, karakter baik, dan peduli lingkungan.*
7. Langkah ketujuh, rumusan visi sekolah yang baru dimantapkan atau difinalisasi melalui lokakarya rumusan visi sekolah dengan menghadirkan seluruh warga sekolah.
8. Langkah kedelapan, kepala sekolah mengesahkan rumusan visi sekolah yang baru agar secara resmi dapat dijadikan arah penyelenggaraan sekolah ke depan. Pengesahan tersebut dibuat dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah tentang visi sekolah.

E. Tes Formatif

Dalam penyukur keberhasilan Kepala Sekolah Pemula dalam mengikuti mentoring 1, kerjakanlah soal-soal di bawah ini.

1. Mengapa setiap sekolah harus memiliki visi sekolah yang baik? Apa hubungannya rumusan visi sekolah dengan pengembangan sekolah?
2. Apa yang dimaksudkan dengan visi sekolah?
3. Sebutkan karakteristik rumusan visi sekolah yang baik!
4. Jelaskan langkah-langkah merumuskan visi sekolah yang baik!
5. Tulislah rumusan sekolah visi Saudara setelah mengikuti kegiatan mentoring 1 ini.

E. Lembar Kerja

1. Setiap sekolah harus memiliki visi sekolah yang baik.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hubungannya rumusan visi sekolah dengan pengembangan sekolah.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Yang dimaksud dengan visi sekolah adalah:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Karakteristik rumusan visi sekolah yang baik

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)
- g)
- h)

4. Langkah-langkah merumuskan visi sekolah yang baik

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)
- g)

5. Rumusan visi sekolah yang berhasil diperbaiki/dibuat.

.....
.....
.....
.....
.....

F. Kunci Jawaban Formatif

1. Setiap sekolah harus memiliki visi sekolah yang baik.

Menuju sekolah yang bermutu secara terpadu harus dimulai dengan perumusan visi sekolah yang baik, oleh karena itu, sekolah harus memiliki sebuah visi yang diterima oleh seluruh pendidik dan tenaga kependidikan sebagai impian dan arah menuju peningkatan kualitas sekolah ke depan. Rumusan visi sekolah yang baik dapat menginspirasi pendidik dan tenaga kependidikan untuk lebih di masa yang akan datang. Visi sekolah yang efektif juga menginformasikan kepada orang tua dan siswa kemana kepala sekolah akan membawa sekolah menuju yang lebih ke depan.

Hubungannya rumusan visi sekolah dengan pengembangan sekolah.

Dalam menyusun rencana kerja jangka panjang, jangka menengah, maupun jangka pendek pengembangan sekolah didasarkan visi sekolah, sebab pengembangan sekolah dimaksudkan dalam rangka mengapai visi sekolah yang telah disusun.

2. Yang dimaksud dengan visi sekolah adalah:

Visi sekolah adalah sebuah pernyataan yang menggambarkan wujud lembaga yang diharapkan di masa yang akan datang. Visi sekolah adalah sebuah deskripsi kemana sekolah akan dikembangkan dalam jangka waktu tertentu.

3. Karakteristik rumusan visi sekolah yang baik

- b) Visi yang efektif adalah visi yang menginspirasi;
- c) Visi yang efektif adalah visi yang jelas, dan menantang;
- d) Visi yang efektif adalah visi yang dapat membuat *sense in the marketplace and stressing flexibility and execution, stand the test of time*;
- e) Visi yang efektif adalah visi yang ajeg, namun secara konstan menantang dan diperbaharui;
- f) Visi yang efektif adalah visi yang *beacons and controls when all else is up for grabs*;
- g) Visi yang efektif adalah visi yang ditujukan pertama memberdayakan personil internal dan kedua adalah pelanggan;

- h) Visi yang efektif adalah visi yang dipersiapkan untuk masa depan berdasarkan masa lalu;
 - i) Visi yang efektif adalah visi yang *lived in details, not broad strok*.
4. Langkah-langkah merumuskan visi sekolah yang baik
- a) Kepala Sekolah Pemula membentuk tim perumus visi sekolah yang ditugaskan untuk merumuskan dan atau merumuskan kembali visi sekolah.
 - b) Dalam koordinasi Kepala Sekolah Pemula, Tim Perumus visi sekolah mulai melaksanakan tugas-tugasnya, yaitu mengkritis kualitas rumusan visi sekolah. Jika rumusannya benar, maka rumusan visi tersebut dilanjutkan menjadi visi sekolah ke depan. Namun jika terdapat kekurangan pada rumusan visi tersebut, maka tim perumus visi merumuskan kembali sehingga menjadi rumusan visi yang baik
 - c) Kepala Sekolah Pemula mengesahkan rumusan visi sekolah yang baru agar secara resmi dapat dijadikan arah penyelenggaraan sekolah ke depan. Pengesahan tersebut dibuat dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah tentang visi sekolah.
5. Rumusan visi sekolah yang berhasil diperbaiki/dibuat.
- Terwujudnya sekolah unggul dan rujukan dalam pembelajaran untuk menghasilkan lulusan yang memiliki keimanan dan ketaqwaan, prestasi akademik dan non-akademik, karakter baik, dan peduli lingkungan.*

BAB III

MENTORING 2

MERUMUSKAN MISI SEKOLAH

Setelah selesai mengikuti mentoring 1 di dalam bab II, Kepala Sekolah Pemula memulai mengikuti mentoring 2 di dalam bab III. Bacalah secara saksama seluruh isi bab III ini dan lakukan seluruh rangkaian kegiatan mentoring sesuai dengan perintah yang ada di dalam bab III ini.

A. Tujuan Mentoring

Begitu setelah membaca dan mengikuti kegiatan mentoring 2, Kepala Sekolah Pemula diharapkan berhasil menyusun dan atau memantapkan kembali dan atau mengesahkan kembali rumusan misi sekolahnya masing-masing dengan sebaik-baiknya sesuai rumusan visi yang telah disusun pada kegiatan mentoring 1 di muka.

B. Pelaksanaan Kegiatan Mentoring

Kegiatan pertama yang dilakukan oleh Kepala Sekolah Pemula adalah membaca teks berikut ini yang menguraikan teori tentang bagaimana merumuskan tujuan sekolah.

MISI SEKOLAH

Setiap sekolah tidak sekadar wajib memiliki rumusan visi sekolah meinkan juga misi sekolah sebagai arah bagi kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya masing-masing. Ada empat hal yang diperlu dikuasai oleh Kepala Sekolah Pemula sekaitan dengan perumusan misi sekolah, yaitu (1) pentingnya rumusan misi sekolah yang baik, (2) pengertian misi sekolah; (3) rumusan misi sekolah yang baik; dan (4) langkah-langkah Kepala Sekolah Pemula merumuskan misi sekolah. Keempat hal tersebut diuraikan berikut ini.

1. **Pentingnya Rumusan Misi Sekolah.** Sebagaimana rumusan visi sekolah, rumusan misi sekolah merupakan komponen utama (*as core elements*) yang

sangat mendasar dan berguna bagi penyelenggaraan sekolah yang berkualitas (Tenner dan Detoro, 1992), Jika rumusan visi sekolah merupakan arah dalam bentuk bagaimana sekolah akan diterjadikan, maka rumusan misi sekolah adalah rumusan yang fokus pada apa saja tugas kepala sekolah dalam rangka mencapai visi sekolah. Jika rumusan visi sekolah menggambarkan sasaran agung sekolah ke depan, maka rumusan misi sekolah merupakan tugas-tugas mulia yang akan diemban sekolah ke depan. Jika rumusan visi sekolah merupakan cita-cita besar yang ingin digapai sekolah, maka rumusan misi sekolah merupakan tugas-tugas utama yang akan dikerjakan sekolah dalam rangka maraih cita-cita besar sekolah. Walaupun berbeda tekanan rumusannya, namu keduanya merupakan arah pengeloan suatu sekolah (Hoy dan Hoy, 2009). Murgatroyd dan Morgan (1993) menegaskan *Understanding the Mission gives employees a better perspective on how their job contributes to achieving it, which can increase engagement, retention, and productivity. Having a clearly defined Mission statement also helps employees better understand things like company-wide decisions, organizational changes, and resource allocation, thereby lessening resistance and workplace conflicts.*

2. **Pengertian Misi Sekolah.** Misi sekolah dapat didefiisikan sebagai sebuah pernyataan yang mendeskrikan tugas-tugas utama yang diemban oleh sekolah di masa yang akan datang. Tugas utama sekolah adalah menyelenggarakan proses pembelajaran bagi seluruh peserta didik, Oleh karena itu misi sekolah menggambarkan tugas-tugas utama dalam menyelenggaraan proses pembelajaran (Bafadal, 2016; Schlechty, 2009). Salah satu contoh rumusan misi sekolah adalah, misalnya “menyelenggarakan pendidikan karakter.” Contoh rumusan misi tersebut bisa dibuat lebih panjang sampai menggambarkan hasilnya. Misalnya, “menyelenggarakan pendidikan karakter guna menghasilkan lulusan yang memiliki karakter religius, nasionalis, mandiri, gotong royong, dan penuh integritas. Jumlah rumusan misi sekolah boleh lebih dari satu rumusan sesuai cita-cita sekolah yang termaktub di dalam rumusan misi sekolah
3. **Karakteristik Rumusan Misi Sekolah yang Baik.** Rumusan misi sekolah harus baik dalam menggambarkan tugas-tugas utama sekolah, baik dari segi

rumusan maupun cakupannya, dari segi muatan maupun perumusannya. Dengan rumusan misi sekolah yang baik, seluruh pendidik dan tenaga kependidikan memiliki fokus dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Ada beberapa karakteristik rumusan visi sekolah yang baik. Pertama, misi sekolah harus berdasarkan rumusan visi sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah, demikian pula kepala sekolah pemula tidak akan dapat merumuskan misi sekolah jika belum memiliki rumusan visi sekolah. Kedua, rumusan misi sekolah mengandung deskripsi apa yang akan kita kerja sebagai tugas utama sekolah (*WHAT it does*), siapakah sasaran tugas utama sekolah (*WHO it does it for*), dan bagaimana tugas-tugas utama tersebut akan emban (*HOW it does what it does*)

4. **Langkah-langkah Perumusan Misi Sekolah yang Baik.** Seperti halnya langkah-langkah merumuskan visi sekolah sebagaimana dijelaskan di dalam mentoring perumusan visi sekolah di dalam bab II, maka juga lima langkah yang dapat ditempuh kepala sekolah atau para pemimpin pendidikan dalam merumuskan misi sekolah.

Langkah pertama, adalah menghilangkan hambatan-bambatan dalam perumusan misi sekolah. Hambatan-bambatan dalam penyusunan misi sekolah biasanya tidak lepas dari aspek hidup yang tidak terpisahkan dari warga sekolah, baik pihak internal sekolah maupun eskternal sekolah. Bilamana hambatan-hambatan tersebut sudah tidak ada lagi, maka penyusunan misi sekolah dapat dengan mudah diterjadikannya. Meniadakan hambatan-hambatan tersebut, termasuk didalamnya mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan akan adanya hambatan pada saat mulai, tengah-tengah dan akhir perumusan misi sekolah.

Langkah kedua, adalah pembentukan tim perumus misi sekolah. Tim Perumus misi sekolah adalah perwakilan para pemangku kepentingan sekolah, terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, perwakilan guru, perwakilan staf, perwakilan siswa, perwakilan orang tua. Dalam perumusan misi sekolah swata, perlu juga melibatkan perwakilan yayasan.

Langkah ketiga adalah, Tim Perumusan misi sekolah mulai bekerja dengan mengumpulkan data yang selengkap mungkin. Sebelum merumuskan sebuah misi, sebaiknya Tim Perumus mengumpulkan data selengkap mungkin. Data yang

dimaksud adalah rumusan misi sekolah sebelumnya atau yang ada, sebagai dasar dalam menghasilkan misi yang baik atau lebih baik. Data tersebut juga perlu dipresentasi dalam setiap melakukan sosialisasi rumusan misi sekolah kepada warga sekolah, agar mereka penuh percaya diri bahwa misi sekolah yang baru pasti realistis dan dapat dilaksanakan. Berdasarkan data tersebut, Tim Perumus Misi mulai melakukan lokakarya atau diskusi kelompok terfokus, melalui proses sebagai berikut: (1) menelaah dan refleksi atas rumusan misi yang telah dikumpulkan; (2) melakukan evaluasi terhadap rumusan misi yang telah ada; (3) menciptakan rumusan misi yang lebih baik

Langkah keempat, adalah Tim Perumus misi Sekolah menyelenggarakan diskusi atau seminar draf rumusan misi sekolah dengan mengundang seluruh atau sebagian besar warga sekolah atau pemangku kepentingan dalam rangka pemaparan draf misi sekolah. Misinya adalah untuk mendapatkan masukan-masukan dari seluruh atau sebagian warga sekolah atau pemangku kepentingan.

Langkah kelima adalah Tim Perumus misi sekolah memperbaiki dan menfinalisasi rumusan misi sesuai masukan-masukan dari seluruh warga sekolah dan para pemangku kepentingan.

C. Rangkuman

Setelah selesai membaca kajian teori di atas, Kepala Sekolah Pemula membuat rangkuman atas seluruh kajian teori di atas, agar semakin lebih memahami dan menjadi dasar pengetahuan dalam melakukan perumusan misi di sekolahnya masing-masing. Pertama, rumusan misi sekolah merupakan komponen utama (*as core elements*) yang sangat mendasar dan berguna bagi penyelenggaraan sekolah yang berkualitas, oleh karena itu, setiap sekolah wajib memiliki rumusan misi sekolah. Kedua, misi sekolah dapat didefinisikan sebagai sebuah pernyataan yang mendeskripsikan tugas-tugas utama yang diemban oleh sekolah di masa yang akan datang. Tugas utama sekolah adalah menyelenggarakan proses pembelajaran bagi seluruh peserta didik, oleh karena itu misi sekolah menggambarkan tugas-tugas utama dalam menyelenggaraan proses pembelajaran. Ketiga, karena begitu pentingnya rumusan misi sekolah harus dirumuskan dengan baik. Rumusan misi sekolah yang baik mengandung deskripsi apa yang akan kita kerja sebagai tugas utama sekolah, siapakah sasaran tugas utama sekolah, dan bagaimana tugas-tugas

utama tersebut akan emban. Keempat, ada beberapa langkah dalam perumusan misi sekolah, yaitu: (1) Kepala Sekolah Pemula membentuk tim perumus mis sekolah yang ditugaskan untuk merumuskan dan atau merumuskan kembali misi sekolah; (2) Tim Perumus misi sekolah mulai melaksanakan tugas-tugasnya, yaitu mengkritis kualitas rumusan mis sekolah, jika rumusannya benar, maka rumusan visi tersebut dilanjutkan menjadi misi sekolah ke depan, sedangkan jika terdapat kekurangan pada rumusan misi tersebut, maka tim perumus misi merumuskan kembali sehingga menjadi rumusan misi yang baik; (3) Kepala Sekolah Pemula mengesahkan rumusan misi sekolah yang baru agar secara resmi dapat dijadikan arah penyelenggaraan sekolah ke depan. Pengesahan tersebut dibuat dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah tentang misi sekolah.

D. Tugas bagi Kepala Sekolah Pemula

Setelah membaca uraian teks dan rangkuman di atas, Kepala Sekolah Pemula dipersilakan merumuskan dan atau merumuskan kembali dan atau mengesahkan kembali rumusan misi sekolah. Berdasarkan uraian terakhir teks di atas, lakukanlah langkah-langkah berikut ini.

1. *Langkah pertama*, Kepala Sekolah Pemula membentuk tim perumus misi sekolah yang ditugaskan untuk merumuskan dan atau merumuskan kembali misi sekolah. Tim permusan misi sekolah adalah seperti berikut:
 - a) Ketua :
 - b) Sekrekeris :
 - c) Anggota : 1.
2.
3.
2. *Langkah kedua*, Kepala Sekolah membuat surat tugas buat tim permus misi sekolah. Di dalam surat tugas tersebut ditegaskan tugas-tugas yang diemban tim perumus misi, yaitu (1) menemukan rumusan misi sekolah yang telah ada; (2) mengevaluasi kebenaran rumusan misi sekolah; (3) memperbaiki rumusan misi sekolah jika harus diperbaiki; dan (4) merumuskan konsep surat keputusan kepala sekolah tentang rumusan misi sekolah yang baru.

3. *Langkah ketiga*, Kepala Sekolah menggerakkan tim perumus agar segera mulai melaksanakan tugas-tugasnya. Kepala Sekolah Pemula bersama tim perumus misi berusaha menemukan rumusan misi sekolah yang telah dimiliki sekolah.
4. *Langkah keempat*, jika sekolah tidak atau belum memiliki rumusan misi sekolah, maka Kepala Sekolah Pemula meminta tim perumus yang telah dibentuk tersebut membuat rumusan misi sekolah.
5. *Langkah kelima*, jika sekolah telah memiliki rumusan misi sekolah, maka Kepala Sekolah Pemula diminta mengkritik kualitas rumusan misi sekolah.
6. *Langkah keenam*, Jika rumusannya benar, maka rumusan misi tersebut dilanjutkan menjadi misi sekolah ke depan. Namun jika terdapat kekurangan pada rumusan misi tersebut, maka tim perumus misi merumuskan kembali sehingga menjadi rumusan misi yang baik. Salah satu contoh rumusan misi yang baik adalah *menyelenggarakan pembelajaran untuk menghasilkan lulusan yang peduli lingkungan*.
7. *Langkah ketujuh*, rumusan misi sekolah yang baru dimantapkan atau difinalisasi melalui lokakarya rumusan misi sekolah dengan menghadirkan seluruh warga sekolah.
8. *Langkah kedelapan*, kepala sekolah mengesahkan rumusan misi sekolah yang baru agar secara resmi dapat dijadikan arah penyelenggaraan sekolah ke depan. Pengesahan tersebut dibuat dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah tentang misi sekolah.

E. Tes Formatif

Dalam rangka mengukur keberhasilan Kepala Sekolah Pemula dalam mengikuti mentoring 2, kerjakanlah soal-soal di bawah ini.

1. Mengapa setiap sekolah harus memiliki misi sekolah yang baik? Apa fungsi rumusan misi sekolah dalam pengembangan sekolah?
2. Jelaskan apa yang dimaksud misi sekolah!
3. Sebutkan karakteristik rumusan misi sekolah yang baik!
4. Jelaskan langkah-langkah merumuskan misi sekolah yang baik!
5. Tulislah rumusan misi sekolah Saudara setelah mengikuti kegiatan mentoring 2 ini.

F. Lembar Kerja

1. Setiap sekolah harus memiliki misi sekolah yang baik.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Hubungannya rumusan misi sekolah dengan pengembangan sekolah.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Yang dimaksud dengan misi sekolah adalah:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Karakteristik rumusan misi sekolah yang baik

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)
- g)
- h)

4. Langkah-langkah merumuskan misi sekolah yang baik

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)
- g)
- h)

5. Rumusan misi sekolah yang berhasil diperbaiki/dibuat.

.....
.....
.....
.....
.....

G. Kunci Jawaban Formatif

1. Setiap sekolah harus memiliki misi sekolah yang baik.

Rumusan misi sekolah merupakan komponen utama (*core elements*) yang sangat mendasar dan berguna bagi penyelenggaraan sekolah yang berkualitas, oleh karena itu, setiap sekolah wajib memiliki rumusan misi sekolah.

Hubungannya rumusan visi sekolah dengan pengembangan sekolah.

Dalam menyusun rencana kerja jangka panjang, jangka menengah, maupun jangka pendek pengembangan sekolah didasarkan misi sekolah, sebab pengembangan sekolah dimaksudkan dalam rangka mengapai misi sekolah yang telah disusun.

2. Yang dimaksud dengan Misi sekolah adalah:

Rumusan misi sekolah merupakan komponen utama (*core elements*) yang sangat mendasar dan berguna bagi penyelenggaraan sekolah yang berkualitas. misi sekolah dapat didefiisikan sebagai sebuah pernyataan yang mendeskripsikan tugas-tugas utama yang diemban oleh sekolah di masa yang akan datang.

3. Karakteristik rumusan misi sekolah yang baik.

Rumusan misi sekolah harus dirumuskan dengan baik. Rumusan misi sekolah yang baik mengandung deskripsi apa yang akan kita kerja sebagai tugas utama sekolah, siapakah sasaran tugas utama sekolah, dan bagaimana tugas-tugas utama tersebut akan emban.

4. Langkah-langkah merumuskan misi sekolah yang baik
 - a) Kepala Sekolah Pemula membentuk tim perumus mis sekolah yang ditugaskan untuk merumuskan dan atau merumuskan kembali misi sekolah.
 - b) Tim Perumus misi sekolah mulai melaksanakan tugas-tugasnya, yaitu mengkritis kualitas rumusan mis sekolah, jika rumusannya benar, maka rumusan visi tersebut dilanjutkan menjadi misi sekolah ke depan, sedangkan jika terdapat kekurangan pada rumusan misi tersebut, maka tim perumus misi merumuskan kembali sehingga menjadi rumusan misi yang baik.
 - c) Kepala Sekolah Pemula mengesahkan rumusan misi sekolah yang baru agar secara resmi dapat dijadikan arah penyelenggaraan sekolah ke depan. Pengesahan tersebut dibuat dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah tentang misi sekolah.
5. Rumusan visi sekolah yang berhasil diperbaiki/dibuat.

Menyelenggarakan pembelajaran ekstrakurikuler dalam rangka menumbuhkembangkan bakat dan minat peserta didik

Menyelenggarakan pembelajaran intrakurikuler dalam rangka mengembangkan prestasi akademik peserta didik.

BAB IV
MENTORING 3
RUMUSAN TUJUAN SEKOLAH

Setelah selesai mengikuti mentoring 2 di dalam bab III, Kepala Sekolah Pemula mulai mengikuti mentoring 3 di dalam bab IV. Bacalah secara saksama seluruh isi bab IV ini dan lakukan seluruh rangkaian kegiatan mentoring sesuai dengan perintah yang ada di dalam bab IV ini.

A. Tujuan Mentoring 3

Begitu setelah membaca dan mengikuti kegiatan mentoring 3, Kepala Sekolah Pemula diharapkan berhasil menyusun dan atau menantapkan kembali dan atau mengesahkan kembali rumusan tujuan sekolahnya masing-masing dengan sebaiknya sesuai rumusan visi dan tujuan sekolah yang telah disusun pada kegiatan mentoring 1 di muka.

B. Pelaksanaan Kegiatan Mentoring 3

Kegiatan pertama yang dilakukan oleh Kepala Sekolah Pemula adalah membaca teks berikut ini yang menguraikan teori tentang bagaimana merumuskan tujuan sekolah.

TUJUAN SEKOLAH

Pada kegiatan mentoring 1 dan 2 ditegaskan bahwa setiap sekolah wajib memiliki visi dan misi sekolah yang sangat baik dan sangat menantang. Selain wajib memiliki rumusan visi dan misi sekolah, sekolah juga harus memiliki tujuan sekolah sebagai arah bagi kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya masing-masing. Ada empat hal yang diperlu dikuasai oleh Kepala Sekolah Pemula sekaitan dengan perumusan tujuan sekolah.

Pertama adalah, mengapa setiap sekolah harus memiliki rumusan tujuan yang baik, padahal telah memiliki rumusan visi sekolah sebagai arah pengembangan, pengelolaan dan kepemimpinan sekolah. Tenner dan Detoro (1992)

menegaskan bahwa baik rumusan visi sekolah maupun tujuan sekolah merupakan komponen utama (*as core elements*) yang sangat mendasar dan berguna bagi penyelenggaraan sekolah yang berkualitas. Namun keduanya berbeda. Jika rumusan visi sekolah merupakan arah dalam bentuk bagaimana sekolah akan diterjadikan dalam waktu yang sangat panjang, maka rumusan tujuan sekolah merupakan rumusan hasil yang ingin dicapai dalam waktu jangka pendek dan menengah. Baik rumusan visi maupun rumusan misi merupakan arah kemana sekolah akan dibawa. Jika rumusan visi sekolah menggambarkan sasaran agung sekolah ke depan, jika rumusan misi sekolah merupakan tugas-tugas mulia yang akan diemban sekolah ke depan, maka rumusan tujuan sekolah menggambarkan profil lulusan sekolah. Walaupun berbeda tekanan rumusannya, namun rumusan visi, misi, dan tujuan sekolah merupakan arah pengelolaan suatu sekolah (Hoy dan Hoy, 2009). Ketiganya merupakan langkah pertama pengelolaan dan pengembangan sekolah yang dapat disebut dengan komponen utama yang menjadi dasar atau orientasi dalam setiap pengembangan, pengelolaan, kepemimpinan, dan supervise sekolah.

Kedua, apa yang dimaksud dengan tujuan sekolah. Berdasarkan penjelasan di atas, maka tujuan sekolah dapat didefinisikan sebagai sebuah pernyataan yang mendeskripsikan hasil-hasil yang akan diraih sekolah di masa yang akan datang. Tujuan sekolah merupakan deskripsi hasil yang ingin dicapai pada akhir penyelenggaraan misi sekolah dalam kerangka waktu tertentu. Oleh karena, misi sekolah menggambarkan tugas-tugas utama dalam menyelenggaraan proses pembelajaran (Bafadal, 2016; Schlechty, 2009), maka rumusan tujuan menggambarkan hasil yang ingin dicapai pada akhir penyelenggaraan tugas utama tersebut, yaitu akhir penyelenggaraan pembelajaran. Sebagai contohnya, salah satu rumusan misi sekolah adalah menyelenggarakan pendidikan karakter bagi seluruh peserta didik. Rumusan tujuannya adalah menghasilkan lulusan yang memiliki karakter religius, nasionalis, mandiri, gotong royong, dan penuh integritas. Jumlah rumusan tujuan sekolah boleh lebih dari satu rumusan pada setiap rumusan misi sekolah. Setiap rumusan misi sekolah memiliki minimal satu rumusan tujuan sekolah. Contoh lainnya adalah rumusan misi sekolah berupa menyelenggarakan program pembelajaran intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler. Walaupun

hanya satu rumusan misi sekolah, namun rumusan tujuan sekolah bisa menjadi dua rumusan tujuan, yaitu (1) menghasilkan lulusan yang memiliki presatasi akademik; dan (2) menghasilkan lulusan yang memiliki prestasi non-akademik.

Ketiga, karakteristik rumusan tujuan sekolah yang baik. Ada beberapa karakteristik rumusan tujuan sekolah yang baik. Pertama, rumusan tujuan sekolah mengacu kepada rumusan misi sekolah. Jika terdapat 3 misi sekolah, minimal juga terdapat 3 rumusan tujuan sekolah. Kedua, rumusan tujuan sekolah menggambarkan profil lulusan sekolah, tidak menggabarkan program atau kegiatan. Rumusan tujuan sekolah dalam rumusan kualitatif. Itulah beda tujuan dan target sekolah. Tujuan sekolah dalam bentuk kualitatif, sedangkan target sekolah dalam bentuk kuantitatif.

Keempat, dalam rangka merumuskan tujuan sekolah dapat ditempuh melalui langkah sebagaimana merumuskan visi dan misi sekolah yang dapat dibaca pada kegiatan mentoring 1 dan 2 di muka.

1. Menghilangkan hambatan-bambatan dalam perumusan tujuan sekolah. Hambatan-bambatan dalam penyusunan tujuan sekolah biasanya tidak lepas dari aspek hidup yang tidak terpisahkan dari warga sekolah, baik pihak internal sekolah maupun eskternal sekolah. Bilamana hambatan-hambatan tersebut sudah tidak ada lagi, maka penyusunan tujuan sekolah dapat dengan mudah diterjakikannya. Meniadakan hambatan-hambatan tersebut, termasuk didalamnya mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan akan adanya hambatan pada saat mulai, tengah-tengah dan akhir perumusan tujuan sekolah.
2. Pembentukan tim perumus tujuan sekolah. Tim Perumus tujuan sekolah adalah perwakilan para pemangku kepentingan sekolah, terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, perwakilan guru, perwakilan staf, perwakilan siswa, perwakilan orang tua. Dalam perumusan tujuan sekolah swata, perlu juga melibatkan perwakilan yayasan.
3. Tim Perumusan tujuan sekolah mulai bekerja dengan mengumpulkan data yang selengkap mungkin. Sebelum merumuskan sebuah tujuan, sebaiknya Tim Perumus mengumpulan data selengkap mungkin. Data yang dimaksud adalah rumusan tujuan sekolah sebelumnya atau yang ada, sebagai sebagai dasar dalam menghasilkan tujuan yang baik atau lebih baik. Data tersebut juga perlu

dipresentasi dalam setiap melakukan sosialisasi rumusan tujuan sekolah kepada warga sekolah, agar mereka penuh percaya diri bahwa tujuan sekolah yang baru pasti realistis dan dapat dilaksanakan. Berdasarkan data tersebut, Tim Perumus Tujuan mulai melakukan lokakarya atau diskusi kelompok terfokus, melalui proses sebagai berikut: (1) menelaah dan refleksi atas rumusan tujuan yang telah dikumpulkan; (2) melakukan evaluasi terhadap rumusan tujuan yang telah ada; (3) menciptakan rumusan tujuan yang lebih baik

4. Tim Perumus tujuan Sekolah menyelenggarakan diskusi atau seminar draf rumusan tujuan sekolah dengan mengundang seluruh atau sebagian besar warga sekolah atau pemangku kepentingan dalam rangka pemaparan draf tujuan sekolah. Tujuannya adalah untuk mendapatkan masukan-masukan dari seluruh atau sebagai warga sekolah atau pemangku kepentingan.
5. Tim Perumus tujuan sekolah memperbaiki dan menfinalisasi rumusan tujuan sesuai masukan-masukan dari seluruh warga sekolah dan para pemangku kepentingan.

C. Rangkuman

Setelah selesai membaca kajian teori di atas, Kepala Sekolah Pemula membuat rangkuman atas seluruh kajian teori di atas, agar semakin lebih memahami dan menjadi dasar pengetahuan dalam melakukan perumusan tujuan di sekolahnya masing-masing. Pertama, tujuan sekolah dapat didefinisikan sebagai sebuah pernyataan yang mendeskripsikan hasil-hasil yang akan diraih sekolah di masa yang akan datang. Tujuan sekolah merupakan deskripsi hasil yang ingin dicapai pada akhir penyelenggaraan misi sekolah dalam kerangka waktu tertentu. Kedua, ada beberapa karakteristik rumusan tujuan sekolah yang baik. Pertama, rumusan tujuan sekolah mengacu kepada rumusan misi sekolah. Jika terdapat 3 misi sekolah, minimal juga terdapat 3 rumusan tujuan sekolah. Kedua, rumusan tujuan sekolah menggambarkan profil lulusan sekolah, tidak menggambarkan program atau kegiatan. Rumusan tujuan sekolah dalam rumusan kualitatif. Ketiga, karena begitu pentingnya rumusan tujuan sekolah, maka harus dirumuskan dengan baik. Keempat, ada beberapa langkah dalam perumusan tujuan sekolah, yaitu: (1) Kepala Sekolah Pemula membentuk tim perumus tujuan sekolah yang ditugaskan untuk

merumuskan dan atau merumuskan kembali tujuan sekolah; (2) Tim Perumus tujuan sekolah mulai melaksanakan tugas-tugasnya, yaitu mengkritik kualitas rumusan tujuan sekolah, jika rumusannya benar, maka rumusan tujuan tersebut dilanjutkan menjadi tujuan sekolah ke depan, sedangkan jika terdapat kekurangan pada rumusan tujuan tersebut, maka tim perumus tujuan merumuskan kembali sehingga menjadi rumusan tujuan yang baik; (3) Kepala Sekolah Pemula mengesahkan rumusan tujuan sekolah yang baru agar secara resmi dapat dijadikan arah penyelenggaraan sekolah ke depan. Pengesahan tersebut dibuat dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah tentang tujuan sekolah.

D. Tugas bagi Kepala Sekolah Pemula

Setelah membaca uraian teks dan rangkuman di atas, Kepala Sekolah Pemula dipersilakan merumuskan dan atau merumuskan kembali dan atau mengesahkan kembali rumusan tujuan sekolah. Berdasarkan uraian terakhir teks di atas, lakukanlah langkah-langkah berikut ini.

1. Langkah pertama, Kepala Sekolah Pemula membentuk tim perumus tujuan sekolah yang ditugaskan untuk merumuskan dan atau merumuskan kembali tujuan sekolah, dan bisa digabung menjadi satu kesatuan dengan tim perumus visi dan misi sekolah. Tim perumus tujuan sekolah adalah seperti berikut:

- a) Ketua :
- b) Sekrekeris :
- c) Anggota :1.
- 2.
- 3.

2. Langkah kedua, Kepala Sekolah membuat surat tugas buat tim perumus tujuan sekolah. Di dalam surat tugas tersebut ditegaskan tugas-tugas yang diemban tim perumus tujuan, yaitu (1) menemukan rumusan tujuan sekolah yang telah ada; (2) mengevaluasi kebenaran rumusan tujuan sekolah; (3) memperbaiki rumusan tujuan sekolah jika harus diperbaiki; dan (4) merumuskan konsep surat keputusan kepala sekolah tentang rumusan tujuan sekolah yang baru.

3. Langkah ketiga, Kepala Sekolah menggerakkan tim perumus agar segera mulai melaksanakan tugas-tugasnya. Kepala Sekolah Pemula bersama tim perumus tujuan berusaha menemukan rumusan tujuan sekolah yang telah dimiliki sekolah.
4. Langkah keempat, jika sekolah tidak atau belum memiliki rumusan tujuan sekolah, maka Kepala Sekolah Pemula meminta tim perumus yang telah dibentuk tersebut membuat rumusan tujuan sekolah.
5. Langkah kelima, jika sekolah telah memiliki rumusan tujuan sekolah, maka Kepala Sekolah Pemula diminta mengkritik kualitas rumusan tujuan sekolah.
6. Langkah keenam, Jika rumusannya benar, maka rumusan tujuan tersebut dilanjutkan menjadi tujuan sekolah ke depan. Namun jika terdapat kekurangan pada rumusan tujuan tersebut, maka tim perumus tujuan merumuskan kembali sehingga menjadi rumusan tujuan yang baik. Salah satu contoh rumusan tujuan sekolah yang baik adalah *“menghasilkan lulusan yang peduli lingkungan,”* atau *“menghasilkan lulusan yang memiliki karakter agamis,”* atau *“menghasilkan lulusan memiliki wawasan, kesadaran, dan kepedulian lingkungan.”*
7. Langkah ketujuh, rumusan tujuan sekolah yang baru dimantapkan atau difinalisasi melalui lokakarya rumusan tujuan sekolah dengan menghadirkan seluruh warga sekolah.
8. Langkah kedelapan, kepala sekolah mengesahkan rumusan tujuan sekolah yang baru agar secara resmi dapat dijadikan arah penyelenggaraan sekolah ke depan. Pengesahan tersebut dibuat dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah tentang tujuan sekolah.

E. Tes Formatif

Berikut ini disiapkan beberapa soal tes formatif dalam rangka mengukur keberhasilan Kepala Sekolah Pemula dalam mengikuti mentoring 3. Kepala Sekolah Pemula mengerjakan soal-soal di bawah ini dengan sebaik-baiknya.

1. Jelaskan rasional setiap sekolah harus memiliki tujuan sekolah dengan rumusan yang baik!
2. Jelaskan pengertian tujuan sekolah!

3. Sebutkan karakteristik rumusan tujuan sekolah yang baik!
4. Jelaskan langkah-langkah merumuskan tujuan sekolah yang baik!
5. Tulislah rumusan tujuan sekolah Saudara setelah mengikuti kegiatan mentoring 3 ini.

F. Lembar Kerja

1. Setiap sekolah harus memiliki tujuan sekolah yang baik.
.....
.....
.....
.....
.....
2. Yang dimaksud dengan tujuan sekolah adalah:
.....
.....
.....
.....
.....
3. Karakteristik rumusan tujuan sekolah yang baik
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.
 - e.
 - f.
 - g.
 - h.
4. Langkah-langkah merumuskan tujuan sekolah yang baik
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.
 - e.
 - f.
 - g.
 - h.
5. Rumusan tujuan sekolah yang berhasil diperbaiki/dibuat.
.....
.....

.....
.....
.....

G. Kunci Jawaban Formatif

1. Setiap sekolah harus memiliki tujuan sekolah yang baik.

Rumusan tujuan sekolah merupakan rumusan hasil yang ingin dicapai dalam waktu jangka pendek dan menengah. Baik rumusan visi maupun rumusan tujuan merupakan arah kemana sekolah akan dibawa. Jika rumusan visi sekolah menggambarkan sasaran agung sekolah ke depan, jika rumusan misi sekolah merupakan tugas-tugas mulia yang akan diemban sekolah ke depan, maka rumusan tujuan sekolah menggambarkan profil lulusan sekolah. Walaupun berbeda tekanan rumusannya, namun rumusan visi, tujuan, dan tujuan sekolah merupakan arah pengelolaan suatu sekolah. Ketiganya merupakan langkah pertama pengembangan, pengelolaan sekolah, yang dapat disebut dengan sekolah, sebab pengembangan sekolah dimaksudkan dalam rangka mengapai tujuan sekolah yang telah disusun.

2. Yang dimaksud dengan Tujuan sekolah adalah:

Tujuan sekolah dapat didefinisikan sebagai sebuah pernyataan yang mendeskripsikan hasil-hasil yang akan diraih sekolah di masa yang akan datang. Tujuan sekolah merupakan deskripsi hasil yang ingin dicapai pada akhir penyelenggaraan misi sekolah dalam kerangka waktu tertentu

3. Karakteristik rumusan tujuan sekolah yang baik.

Ada tiga karakteristik rumusan tujuan sekolah yang baik, yaitu (1) rumusan tujuan sekolah mengacu kepada rumusan misi sekolah, jika terdapat tiga misi sekolah, minimal juga terdapat tiga rumusan tujuan sekolah; (2) rumusan tujuan sekolah menggambarkan profil lulusan sekolah, tidak menggabarkan program atau kegiatan; dan (3) rumusan tujuan sekolah dalam rumusan kualitatif.

4. Langkah-langkah merumuskan tujuan sekolah yang baik

- a) Kepala Sekolah Pemula membentuk tim perumus tujuan sekolah yang ditugaskan untuk merumuskan dan atau merumuskan kembali tujuan sekolah.
- b) Tim Perumus tujuan sekolah mulai melaksanakan tugas-tugasnya, yaitu mengkritis kualitas rumusan mis sekolah, jika rumusannya benar, maka

rumusan visi tersebut dilanjutkan menjadi tujuan sekolah ke depan, sedangkan jika terdapat kekurangan pada rumusan tujuan tersebut, maka tim perumus tujuan merumuskan kembali sehingga menjadi rumusan tujuan yang baik.

c) Kepala Sekolah Pemula mengesahkan rumusan tujuan sekolah yang baru agar secara resmi dapat dijadikan arah penyelenggaraan sekolah ke depan. Pengesahan tersebut dibuat dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah tentang tujuan sekolah.

5. Contoh Rumusan tujuan sekolah yang berhasil diperbaiki/dibuat.

Contoh pertama: *Menghasilkan lulusan yang yang peduli lingkungan*

Contoh kedua: *Menghasilkan lulusan yang memiliki karakter agamis atau menghasilkan lulusan yang memiliki wawasan, kesadaran, dan kepedulian lingkungan*

BAB IV

PENUTUP

Rumusan visi maupun misi sekolah merupakan arah pengembangan sekolah untuk sekian tahun ke depan. Rumusan visi dan misi yang sekolah merupakan rumusan yang singkat, lugas, mudah dipahami, dan sebaiknya dirumuskan oleh seluruh warga sekolah secara bersama-sama. Namun antar keduanya memiliki perbedaan. Visi sekolah adalah sebuah deskripsi aspiratif tentang sesuatu yang akan dicapai sekolah dalam jangka menengah atau panjang, (*in the mid-term or long-term future*). Visi sekolah merupakan pernyataan tentang sekolah akan dibawa kemana. Sedangkan misi sekolah merupakan pernyataan bagaimana sekolah akan dibawa.

Sekolah yang baik bilamana mengemban misi sekolah dengan sebaik-baiknya sehingga sukses mengapai visi sekolah. Jika visi sekolah itu digapai, sedangkan misi sekolah diemban. Visi, misi, dan tujuan sekolah harus baik dari segi muatan maupun perumusannya agar menjadi sebuah arah yang jelas bagi kepala sekolah, guru, staf, warga sekolah, dan seluruh pemangku kepentingan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengembangkan program-program sekolah di masa yang akan datang serta dapat memberdayakan seluruh warga sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Bafadal, Ibrahim. "Penilaian Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran dalam Rangka Peningkatan Akuntabilitas Sekolah." *Manajemen Pendidikan* volume 25, Nomor 1, Maret 2016: 1-9
- Hoy, Anita R. and Hoy, Wayne K. 2009. *Instructional Leadership: A Research-Based Guide to Learning in Schools*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2016. "Pengembangan Sekolah." *Modul Program Kepala Sekolah Pembelajaran Tahun 2016*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Schlechty, Phillip C. 2009. *Leading for Learning: How to Transform School into Learning Organizations*. San Francisco: John Wiley & Son, Inc.
- Tenner, Arthur R dan Detoro, Irving J. 1992. *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.