

# **PERSPEKTIF PENGEMBANGAN SEKOLAH SEUTUHNYA DALAM KONTEKS MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

**Ikhfan Haris**

Jurusan Manajemen Pendidikan  
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo  
*Email: ikhfanharis@ung.ac.id*

**Abstrak:** Manajemen Berbasis Sekolah memberi penekanan yang kuat pada pengambilan keputusan di tingkat daerah untuk menjamin peningkatan mutu sekolah secara efektif dan berkelanjutan. Pentingnya memberi penekanan pada peningkatan hasil belajar semua murid merupakan fokus utama dari manajemen berbasis sekolah. Untuk melaksanakannya secara efektif, guru, kepala sekolah, komite sekolah, pengawas, dan seluruh pemangku kepentingan di bidang pendidikan secara terus menerus perlu memantau dan mengevaluasi kinerja masing-masing. Manajemen Berbasis Sekolah bukanlah menjadi tujuan akhir, kecuali jika ia mampu membantu perbaikan budaya sekolah meningkatkan mutu pengambilan keputusan sekolah, khususnya peningkatan mutu pembelajaran anak.

**Kata Kunci:**sekolah, manajemen berbasis sekolah, otonomi

**Abstract:** School-Based Management provides a strong emphasis on decision-making at the local level to ensure school quality improvement effectively and sustainably. The importance of giving emphasis on improving the learning outcomes of all students is the primary focus of school-based management. To implement them effectively, teachers, principals, school committee, superintendent, and all stakeholders in the education sector needs to continuously monitor and evaluate the performance of each. School-Based Management is not a final destination, unless it is able to help repair the school culture, improve the quality of school decision-making, particularly improving the quality of children's learning.

**Keywords:** school, school-based management, autonomy

Reformasi yang terjadi di Indonesia pada tahun 1997 telah memengaruhi dinamika perubahan dan kebijakan otonomi dalam berbagai bidang nasional, termasuk di bidang pendidikan. UU No. 22 Tahun 1999 memberi kewenangan bagi kota/kabupaten untuk mengatur aktivitas pemerintahan melalui berbagai strategi secara mandiri. Otonomi pendidikan (*school authonomy*) tidak saja berlaku di tingkat kota/kabupaten, tetapi juga pada tingkat di bawahnya hingga ke tingkat sekolah. Setiap sekolah mendapat kewenangan (otonomi) untuk menjalankan kegiatan-kegiatan pendidikan sendiri (Hadi, 2001; Suwandi, 2001; SMERU, 2001; Usman, 2001).

Pada tataran atau level sekolah, otonomi pendidikan dilaksanakan melalui program Manajemen Berbasis Sekolah (Jalal, 2004; Bandur, 2012). Sekolah bersama warga sekolah

berwenang membuat keputusan sehubungan dengan pengelolaan pendidikan di sekolah mereka.

Secara umum, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bertujuan meningkatkan partisipasi masyarakat dan keterlibatan mereka secara aktif dalam meningkatkan mutu, efisiensi, dan peluang yang setara terhadap akses pendidikan. Dengan adanya partisipasi dan rasa memiliki, sekolah, kepala sekolah dan guru-guru akan dapat mengelola sekolah secara lebih efektif dan efisien (Dimmock, 2013).

Di sisi lain, penerapan MBS mengacu pada prinsip-prinsip, antara lain: (1) akuntabilitas; (2) transparansi; (3) kerja sama/kemitraan (*partnership*); (4) proses yang mengedepankan *bottom-up*; (5) kepemilikan (*ownership*); (6) partisipasi, dan (7) otonomi. Selanjutnya, kemampuan guru, kepala sekolah untuk menerapkan prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah merupakan kunci keberhasilan (*key component*) dalam memperbaiki mutu pendidikan anak di sekolah ( Wohlstetter dan Mohrman, 1993; Briggs dan Wohlstetter, 2003). Melalui penerapan prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah, diharapkan hasil pendidikan (*quality improvment*) dapat ditingkatkan secara nyata (Education Human Development Network, 2007)

## **PEMBAHASAN**

### **Konsepsi dan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah bentuk alternatif pengelolaan sekolah, di mana sekolah memiliki kewenangan (*school authonomy*) yang lebih luas dalam membuat keputusan sesuai kebijakan pendidikan nasional/negara (Barrera-Osorio, 2009; World Bank, 2007). Kontekstual, tujuan Manajemen Berbasis Sekolah, antara lain adalah: (1) meningkatkan mutu pendidikan; (2) mengembangkan kapasitas kepala sekolah sebagai pemimpin dan pengelola sekolah (*leader and manager*); (3) membangun/meningkatkan partisipasi masyarakat; (4) menumbuhkan semangat berprestasi para murid dan guru lintas sekolah; (5) mendorong agar keputusan-keputusan dapat diambil di tingkat lokal, berdasarkan kebutuhan lokal, dan (6) meningkatkan kemitraan antara keluarga dan sekolah dalam pendidikan anak baik di rumah maupun di sekolah.

Partisipasi masyarakat (*community involvement*) yang tinggi merupakan salah satu karakteristik atau elemen yang penting dalam MBS (Afridi et. al, 2014). Masyarakat sekitar akan berpartisipasi dalam menentukan prioritas dan pengambilan keputusan ketika misalnya, bangunan/atap sekolah rusak atau jika sekolah kekurangan tenaga guru atau

sumber daya guru (SDG). Masyarakat dapat segera berupaya mencari jalan keluar terhadap permasalahan yang dihadapi oleh sekolah (Heyward et.al, 2011).

Pihak yang terkait langsung dengan murid, misalnya orang tua murid- perlu mendapat akses dan kesempatan terhadap informasi pendidikan yang berlangsung di sekolah. Mereka harus memiliki pandangan yang jelas mengenai cara mengembangkan pendidikan sehingga anak-anak mendapat manfaat yang paling besar dalam pendidikan (*education beneficiary*). Berbagai upaya pengembangan dan perbaikan secara terusmenerus akan menempatkan sekolah sebagai *pioner* dalam mempertahankan keberlanjutan perubahan. Hal ini hanya dapat dikembangkan melalui pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang efektif. Ini hanya bisa terjadi bila sekolah mampu menciptakan masyarakat yang peduli terhadap pendidikan anak (Volansky and Friedman, 2003).

Di sisi lain, desentralisasi pendidikan memberi kewenangan kepada sekolah untuk mengatur penambahan proporsi aktivitas dan manajemen sekolah. Dalam perkembangannya, penambahan sumber daya keuangan akan diupayakan dan disediakan untuk sekolah (Heyward & Sarjono, 2011). Sekolah berwenang membuat keputusan-keputusan penting seperti pengelolaan anggaran, pengadaan sarana, dan honorarium bagi guru serta pengembangan sumber daya di sekolah. Sekolah menjadi tempat yang baik untuk membuat berbagai keputusan dengan memanfaatkan kearifan lokal dalam pemenuhan kebutuhan anak (Vernez and Karam, 2012).

### **Peningkatan Mutu Sekolah dalam Konteks Pengembangan Sekolah Seutuhnya**

Manajemen Berbasis Sekolah memberi penekanan yang kuat pada pengambilan keputusan (*decision making*) di tingkat lokal untuk menjamin peningkatan mutu sekolah secara efektif dan berkelanjutan (Barrera-Osorio, 2004). Pentingnya memberi penekanan pada peningkatan hasil belajar semua murid merupakan fokus utama dari manajemen berbasis sekolah. Untuk melaksanakannya secara efektif, guru, kepala sekolah, komite sekolah, pengawas, dan seluruh pemangku kepentingan (*stake holder*) di bidang pendidikan secara terus menerus perlu memantau dan mengevaluasi kinerja masing-masing.

Kajian teoritis pendidikan menetapkan, MBS bukanlah menjadi tujuan akhir, kecuali jika ia mampu membantu perbaikan budaya sekolah meningkatkan mutu pengambilan keputusan sekolah, khususnya peningkatan mutu pembelajaran anak. Manajemen Berbasis Sekolah sangat potensial untuk menghimpun bakat dan semangat dari pelbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan menjanjikan peluang bagi sekolah

untuk dapat mandiri dalam berbagai keputusan, jika dibandingkan dengan manajemen tradisional yang sentralistis dan atas-bawah (*top-down*) (Elmelegy, 2015).

Dalam upaya peningkatan mutu di sekolah, kepala sekolah memainkan peran sebagai pemimpin kurikulum, fasilitator, dan pengelola perubahan (Briggs dan Wohlstetter, 1994; Briggs dan Wohlstetter 2003). Mereka harus mendorong terjadinya interaksi di antara para guru dan diskusi profesional selama jam-jam sekolah. Mereka perlu memastikan bahwa guru-guru membahas dan mengamati praktik mengajar, mempertahankan kinerja (*performance*) berstandar tinggi, mencari gagasan inovatif dan mengimplementasikan dan terlibat aktif dalam pemecahan permasalahan sekolah secara keseluruhan. Partisipasi maksimal dari staf, orang tua, serta semua pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan dapat mendorong budaya sekolah dan peningkatan prestasi siswa/murid.

Peningkatan mutu sekolah dapat dilakukan dengan beberapa strategi (Coeleman, 1994; Mulford dan Hogan, 1999; Fullan dan Watson, 1999; Leppky, 2007; Australian Council for Educational Research, 2012) antara lain:

1. *Peningkatan Mutu Sekolah melalui Rencana Pengembangan Sekolah*. Pada tataran ini, Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) adalah alat untuk memberi fokus pada peningkatan kinerja. RPS menunjukkan adanya proses perencanaan, pemantauan, pelaporan, dan pengkajian yang terpadu, serta membantu sekolah untuk mengembangkan rencana dan prioritasnya di bidang pendidikan. RPS memberi kerangka (*framework*) bagi kegiatan pemantauan dan pelaporan sehingga sekolah dapat memantau kemajuannya secara khusus dan memastikan apakah tujuannya telah tercapai.
2. *Peningkatan Mutu Sekolah melalui Analisis Data*. Pada prinsipnya, sarana utama untuk merealisasikan peningkatan mutu sekolah secara efektif dapat dilakukan dengan pengumpulan dan analisis data (*data collection and data analysis*). Untuk menjaga koneksitas data dan informasi yang dibutuhkan oleh sekolah, maka pengelolaan dan kategorisasi data harus disimpan dan dipilah, misalnya berdasarkan (a) hasil pembelajaran murid; (b) kehadiran murid; (c) perilaku murid; (d) alokasi sumber daya keuangan; (e) perkembangan menyangkut standar pelayanan minimal; (f) keterlibatan orang tua dan masyarakat, serta kepuasan orang tua dan masyarakat terhadap kinerja sekolah. Peningkatan mutu di sekolah dapat muncul dengan memeriksa data secara cermat, membahas pertanyaan-pertanyaan utama yang muncul, dan menerapkan strategi peningkatan yang efektif.

3. *Pengembangan Sekolah secara Sistematis dan Berkelanjutan*. Dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, setiap sekolah diharapkan memiliki kemampuan untuk terus-menerus mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi baik jangka panjang maupun jangka pendek, yang bersifat akademis maupun finansial. Dalam program akademik, Manajemen Berbasis Sekolah memberdayakan seluruh warga sekolah (*involving all stake holders*) untuk meningkatkan kompetensi akademiknya. Hal ini dilakukan dengan cara: (a) kepala sekolah menjalankan peran kepemimpinan di bidang penguatan kurikulum dan manajemen perilaku warga sekolah; (b) kepala sekolah menjalankan peran sebagai pemimpin yang mendorong kemajuan guru, pengembangan profesi guru; (c) pendampingan (*fostering*) secara terus-menerus dalam peningkatan proses pembelajaran, dan (d) saling belajar antara sesama guru (*mentoring*) dalam pertemuan berkala (mingguan) untuk membahas gaya mengajar, isi kurikulum, metode pembelajaran, dan pemecahan masalah secara efektif.

Dalam kerangka pengembangan sekolah seutuhnya (*school integrated development*), para kepala sekolah memainkan peran penting dalam pengaturan kelas, pemantauan jam-jam pelajaran yang diberikan oleh guru dan diterima anak didik (murid) serta alokasi sumber daya yang berdampak pada pembelajaran. Hal ini dilakukan melalui pembahasan/konsultasi secara bersama antar seluruh warga sekolah. Sekolah-sekolah dapat meminta pengawas sekolah mendukung upaya perbaikan mutu dan proses pembelajaran di sekolah (Bruns et.al, 2011). Pengawas sekolah mengamati jumlah rombongan belajar dan jumlah murid dalam satu kelas, serta memiliki pengetahuan yang luas tentang kinerja sekolah. Pengawas sekolah selanjutnya dapat membagi pengetahuan tersebut kepada semua sekolah dalam wilayah kepengawasannya. Berbagai gagasan untuk peningkatan mutu sekolah diperoleh dari pengalaman dari sekolah sendiri, pengawas sekolah, gugus, dan sekolah lain.

Pada aspek lainnya, komite sekolah ikut serta mendukung peningkatan mutu sekolah. Komite sekolah dapat membantu mempromosikan gagasan-gagasan baru serta memberikan masukan yang bernilai dalam pengambilan keputusan khususnya menyangkut perencanaan dan pengembangan kapasitas sumber daya sekolah. Intinya adalah upaya pengembangan sekolah harus berorientasi pada peningkatan mutu dan pemberian layanan pendidikan bagi semua (*education for all*).

## **Fungsi Strategis Kepala Sekolah dalam Menunjang Keberhasilan Pengembangan Sekolah Seutuhnya**

Untuk menunjang keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah, peran kepala sekolah perlu mengalami perubahan secara signifikan, baik dari sisi konsep maupun dari sisi pendekatannya (Trail, 2000). Perubahan ini dimaksudkan agar kepala sekolah selaku atasan tidak lagi bertindak sebagai pemberi dan penerima instruksi. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pendidikan, pemimpin manusia (*human leadership*), dan pemimpin visioner, maupun selaku pengelola sekolah (*manager*) yang efisien dan efektif. Kepala sekolah memimpin sekolah dalam mengembangkan nilai-nilai dan perilaku positif bagi murid, staf, dan orang tua. Kepala sekolah harus berkomitmen menjalankan nilai tersebut dan menempatkan prestasi dan kesejahteraan murid sebagai prioritas pertama dan utama dalam semua keputusan yang diambil. Kepala sekolah memainkan peran kunci dalam memimpin warga sekolah untuk mengembangkan visi, misi, tujuan, dan perencanaan sekolah (Briggs dan Wohlstetter 2003).

Sebagai tokoh kunci dalam menghimpun semua aspirasi masyarakat, kepala sekolah dan berupaya mendapatkan kesepakatan/komitmen dari semua pihak menyangkut aspek manajemen sekolah termasuk keuangan, sarana-prasarana, pengajaran, kesejahteraan, dan perilaku murid. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memahami arah perubahan paradigma dalam manajemen pendidikan. Hal ini terkait dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah berdampak pada perubahan polapola administrasi, kepemimpinan, dan pengelolaan sekolah secara keseluruhan (Bayhaki, 2004). Pola perubahan paradigma tersebut, dirangkum pada tabel 1

**Tabel 1. Perubahan Paradigma dalam Manajemen Pendidikan**

<b>Pola Lama</b>	<b>Pola Manajemen Berbasis Sekolah</b>
Pengambil keputusan di tingkat pusat	Pengambil keputusan melalui partisipasi di tingkat lokal
Pengarahan	Fasilitasi
Dikontrol dan diatur	Motivasi diri
Menghindari risiko	Mengelola risiko
Menggunakan semua dana, sesuai prioritas	Menggunakan dana sesuai keperluan dan seefisien mungkin, sesuai prioritas yang ditentukan
Informasi terpusat pada pihak-pihak yang berwenang	Informasi tersedia untuk seluruh anggota masyarakat

Manajemen Berbasis Sekolah menekankan pentingnya pengambilan keputusan oleh sekolah dan masyarakat di bidang pendidikan. Sekolah mengambil tanggung jawab besar dalam bidang pengajaran dan keputusan-keputusan di bidang pendidikan lainnya termasuk pengelolaan, penganggaran dan komunikasi dengan semua pemangku kepentingan (Bandur, 2008).

Dari aspek keberhasilan penerapan, Manajemen Berbasis Sekolah dapat diterapkan dengan sukses jika: (1) tujuan dasar dari sekolah adalah agar murid mendapat pendidikan yang lebih baik; (2) ada kerjasama di tingkat lokal untuk meningkatkan mutu pendidikan; (3) ada dukungan dari semua pihak di sekolah dan masyarakat di lingkungan sekolah; (4) sekolah selalu berupaya meningkatkan mutu dari semua komponen terkait di sekolah; (5) sekolah menggunakan berbagai metode pengajaran yang mutakhir dan inovatif; (6) sekolah mengembangkan potensi semua anak, dengan memerhatikan perbedaan individu dalam hal cara belajar anak. Guru harus memperhatikan perbedaan cara belajar anak perempuan dan anak laki-laki; (7) ada dukungan dari lingkungan sosial di sekolah, termasuk sumber daya sekolah dan masyarakat, untuk mencapai sasaran; (8) proses-proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pelaporan terhadap program-program sekolah dan manajemen sekolah melibatkan warga sekolah; (9) penetapan tata tertib sekolah melibatkan seluruh murid baik laki-laki maupun perempuan; (10) penetapan penghargaan dan sanksi berkaitan dengan pelaksanaan tata tertib sekolah dengan melibatkan murid; (11) adanya dukungan pendidikan informal dilaksanakan di rumah, dan (12) pendidikan juga diterapkan melalui sanggar-sanggar seni, kegiatan magang, kegiatan ekstrakurikuler, seminar, dan sebagainya (Kelehear, 2006).

### ***Leadership factor dalam Pengembangan Sekolah Seutuhnya***

Pengelolaan sekolah merupakan upaya penyelesaian tugas-tugas kelembagaan yang membuat sekolah dapat berjalan baik. Kepemimpinan berarti kiat pengembangan sekolah yang memprioritaskan peningkatan pembelajaran, kesejahteraan dan kemampuan para murid, guru, dan masyarakat (Duignan dan Bezzina, 2006). Peran kepala sekolah berkisar antara manajemen dan kepemimpinan dan keduanya penting. Manajemen yang baik penting bagi efektivitas operasional sekolah. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan keselarasan, hasil belajar murid, dan mutu pengajaran. Kepala sekolah perlu mengembangkan dan menggunakan berbagai gaya kepemimpinan sesuai keadaan dan kebutuhan tertentu (Leithwood, et. al, 2004).

Manajemen berbasis sekolah menempatkan harapan lebih besar pada kepala sekolah dalam perannya sebagai pemimpin, selain menjalankan peran-peran lain selaku pengelola (di bidang manajemen). Peran kepala sekolah tidak cukup hanya dengan menjalankan tugas manajemen di sekolah dan melalaikan tugas kepemimpinannya (Pushpanadham, 2006).

Pemimpin sekolah yang modern harus terus-menerus mencari keseimbangan yang sesuai dan fleksibel antara seni kepemimpinan dan ilmu manajemen. Kepemimpinan yang berkualitas dengan dukungan manajemen yang efektif dapat menumbuhkan kreativitas dan menyenangkan, tetapi bila berdiri sendiri akan menciptakan lingkungan yang tidak teratur dan tidak efisien. Di sisi lain, manajemen yang baik tanpa kepemimpinan yang efektif akan menghasilkan sekolah yang mandek dan gagal beradaptasi terhadap perubahan, gagal menanamkan kreativitas dan keberanian mengambil risiko, atau gagal untuk sepenuhnya mengaktualisasikan pembelajaran dari masyarakat. Kepemimpinan yang efektif adalah bahan utama untuk menciptakan sekolah yang sehat.

Kepemimpinan merupakan seni yang harus disesuaikan dengan kepribadian pemimpin. Seorang pemimpin harus memiliki visi pribadi yang jelas dan dikenal dalam lingkup masyarakat sekolah. Namun, seorang pemimpin harus bisa menciptakan tim yang bervisi, berdasarkan proyeksi visi pribadi dan mengembangkan tujuan jangka menengah, nilai-nilai dan keyakinan melalui konsultasi. Ukuran kepemimpinan yang baik bisa dilihat dari pengembangan kelompok yang berkinerja tinggi dan berkarakter positif.

Inti dari kepemimpinan yang efektif terletak pada hubungan antarmanusia yang bermutu dan keterampilan berkomunikasi. Para pemimpin harus mengarahkan integritas pribadinya ke titik di mana arah baru yang dicapai, konsisten dengan visi serta nilai yang dianutnya. Seorang pemimpin harus punya kekuatan untuk dapat mengejar tujuan utamanya tanpa kenal lelah dan membawa serta orang-orang dalam mencapai tujuan tersebut. Cara ini tidak mengisyaratkan perilaku yang agresif atau manipulatif. Lebih dari itu, cara ini menuntut penguatan kelompok yang efektif, memunculkan prakarsa dari orang lain, mendelegasikan kewenangan dengan kepercayaan, dan penerapan standar kinerja yang jelas. Hal ini berarti, tahu kapan harus menghadapi orang-orang yang menyulitkan, dan kapan harus menghindari mereka. Kepemimpinan ini harus bersifat otoriter dalam iklim demokrasi.

Manajemen yang efektif meliputi penggunaan waktu yang efektif, pengembangan peran, kelihaihan berusaha, manajemen tenaga kerja, struktur organisasi, dan perencanaan. Pemimpin akan menemukan keseimbangan antara tanggung jawab pribadi dengan



pendelegasian tugas pada kelompok atau individu. Kepemimpinan berarti mendukung dan mendorong yang lain dalam menjalankan tugas-tugas manajemen dan mengetahui bahwa kesalahan yang ditangani dengan benar, akan memungkinkan adanya perkembangan.

Konsepsional, manajemen yang efektif diperlukan untuk menyelenggarakan *sekolah yang baik*, tetapi itu belum cukup untuk menciptakan *sekolah yang ideal*. Ranah kontribusi peran kepala sekolah pada aspek manajemen dan aspek kepemimpinan di sekolah, diuraikan pada Tabel 2.

**Tabel 2 Perspektif Peran Kepala Sekolah antara Manajemen Sekolah dan Kepemimpinan di sekolah**

<b>Peran Kepala Sekolah</b>	<b>Manajemen Sekolah</b>	<b>Kepemimpinan Di Sekolah</b>
Bidang-Bidang yang Penting Kelembagaan	Perlu, tetapi belum cukup <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anggaran sekolah</li> <li>• Perawatan sekolah</li> <li>• Inventarisasi sumber daya materi sekolah</li> <li>• Penyelesaian semua format dan laporan</li> <li>• Pengumpulan data</li> </ul>	Sangat penting bagi peningkatan mutu sekolah <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membahas dan menentukan prioritas sekolah</li> <li>• Mengkaji apa yang dapat dimanfaatkan dari data untuk menyusun strategi</li> <li>• Memastikan adanya pendekatan yang transparan terhadap manajemen sekolah</li> <li>• Sarana dan tujuan penilaian murid</li> </ul>
Kurikulum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaturan kelas</li> <li>• Pembelian materimateri untuk kelas</li> <li>• Jam pelajaran di sekolah</li> <li>• Kegiatan ekstrakurikuler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode pengajaran</li> <li>• Pengembangan berbagai kebijakan dan praktik manajemen sekolah</li> <li>• Kehadiran</li> <li>• Perbaikan kurikulum</li> <li>• Kebutuhan akan kurikulum lokal</li> </ul>
Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materi dan peralatan untuk guru</li> <li>• Akomodasi guru</li> <li>• Pemilihan komite sekolah</li> <li>• Pemilihan pemimpin di kalangan murid</li> <li>• Pengorganisasian murid</li> <li>• Beban dan tanggung jawab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menentukan nilai-nilai sekolah</li> <li>• Menjaga perilaku agar sesuai dengan nilai-nilai sekolah</li> <li>• Mengembangkan kebijakan dan praktik manajemen perilaku murid</li> <li>• Mendampingi guru dan berbagi (<i>sharing</i>) metode mengajar yang baik</li> <li>• Guru saling berbagi dalam bidang-bidang yang ingin didukung demi</li> </ul>

<b>Peran Kepala Sekolah</b>	<b>Manajemen Sekolah</b>	<b>Kepemimpinan Di Sekolah</b>
	mengajar	perbaikan <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskusi mengenai kebutuhan murid</li> <li>• Berhadapan dengan isu jender dan hak-hak anak.</li> <li>• Memanfaatkan anggota masyarakat yang berhasil dalam pendidikan sebagai teladan untuk anggota masyarakat lain</li> </ul>
Budaya dan Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengatur rapat komite sekolah</li> <li>• Menyelesaikan Rencana</li> <li>• Pengembangan sekolah</li> <li>• Melatih komite sekolah</li> <li>• Menyelenggarakan rapat yang efektif</li> <li>• Melatih badan pengurus komite sekolah dalam menjalankan perannya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visi dan misi</li> <li>• Bertanggung jawab terhadap masyarakat</li> <li>• Mencari masukan dari masyarakat</li> <li>• Memanfaatkan kearifan lokal dan lingkungan sebagai sumber belajar</li> <li>• Membangun hubungan yang baik</li> <li>• Mendampingi staf sekolah dan masyarakat dalam menentukan kriteria pengajaran yang baik.</li> <li>• Menjaga kerahasiaan</li> </ul>

Manajemen Berbasis Sekolah membutuhkan peran serta secara aktif dari kepala sekolah, sebagai manajer sekolah. Kepala sekolah merupakan tokoh kunci dalam pengembangan dan pemberdayaan sekolah (Botha, 2006; Graczewski, 2009; Hallinger, 2010; Stephen et.al, 2011). Mereka berperan mengatur partisipasi guru dan anggota masyarakat dalam mengelola sekolah. Selain itu kepala sekolah berperan penting dalam kepemimpinan di bidang kurikulum.

Kepemimpinan kurikulum di sekolah antara lain: (a) melaksanakan kurikulum nasional dalam hal penguasaan kompetensi, pencapaian hasil, dan penentuan indikator; (b) menggunakan unsur-unsur budaya setempat dalam proses belajar-mengajar dengan memadukannya pada mata pelajaran atau berdiri sendiri; (c) mengembangkan keterampilan mengajar para guru; (d) memastikan bahwa guru menggunakan berbagai metode mengajar untuk memenuhi kebutuhan individual murid; (e) memastikan bahwa guru-guru terlibat dalam berbagai kegiatan pengembangan profesi dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah; (f) memastikan adanya pertemuan berkala para guru untuk merencanakan pengajaran, berbagi pengalaman dan sumber daya, serta membahas upaya

peningkatan metode pengajaran dan penilaian murid; (g) mendukung guru untuk menghimpun dan menggunakan data murid sebagai fokus pengajaran yang berdasarkan kebutuhan masing-masing murid; (h) mengembangkan manajemen perilaku murid; (i) memantau data prestasi dan kehadiran murid serta mengembangkan metode untuk mengatasi masalah di bidang tersebut melalui konsultasi dengan orang tua, guru, dan masyarakat dan (j) memanfaatkan anggota masyarakat yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu yang diperlukan untuk mengajar; serta (k) peka terhadap ketimpangan yang disebabkan oleh bias jenis kelamin, agama, budaya, bahasa, fisik, dan kurikulum.

Kepemimpinan di bidang kurikulum juga sangat terkait dengan strategi sekolah untuk menentukan bahan-bahan ajar bagi para murid. Isi dan muatan kurikulum nasional akan menjadi lebih relevan dan bermakna jika dikaitkan dengan budaya, lingkungan, dan kehidupan sosial masyarakat setempat (*local wisdom*).

### **Peran Strategis Komite Sekolah dalam MBS**

Pendidikan adalah tanggung jawab bersama pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Tujuannya adalah untuk meningkatkan mutu pembelajaran semua murid. Komite sekolah merupakan faktor utama dalam desentralisasi pendidikan yang efektif (Awasthi & Patel RC, 2008). Hal ini disebabkan karena proses interaksi masyarakat di sekolah merupakan komponen utama bagi perbaikan di sekolah. Komite sekolah merupakan badan independen yang menampung peran masyarakat dalam meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran semua murid, memastikan adanya keadilan dalam penyediaan layanan pendidikan serta efisiensi layanan pendidikan di sekolah.

Komite sekolah dibentuk oleh sekolah dan masyarakat yang anggotanya dipilih dari unsur sekolah dan masyarakat (Morgan, 2006). Komite sekolah harus membangun visi, misi, nilai-nilai, kepercayaan, kebijakan-kebijakan serta prosedur kerja komite sekolah (Wankhede & Anirb, 2005). Jika ada hal-hal yang tidak disertakan dalam panduan berikut, komite sekolah akan menentukan cara terbaik untuk memenuhinya melalui rapat paripurna anggota.

Kepala sekolah adalah pemimpin kunci di sekolah dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman profesional yang kuat. Kepala sekolah bertanggung jawab kepada pemerintah dan kepada masyarakat, melalui komite sekolah. Kepala sekolah harus membuat pertimbangan antara akuntabilitas dengan kearifan dan kepedulian. Hal ini dapat

dilakukan secara efektif jika ada hubungan positif yang kuat di antara kepala sekolah dan pengurus komite sekolah, konsultasi yang luas, komunikasi yang baik, dan proses-proses manajemen sekolah yang transparan.

Kepala sekolah harus meluangkan waktu untuk mengadakan kegiatan pengembangan profesi bagi komite sekolah agar mereka dapat memahami tanggung jawab dan proses-proses Manajemen Berbasis Sekolah secara lebih baik. Dengan demikian, komite sekolah dapat menjalankan perannya secara baik dan kegiatan ini dapat mengurangi kesalahpahaman. Namun, kepala sekolah harus mendapat masukan dari pengawas jika terjadi perbedaan pendapat atau ketegangan sebagai dampak dari pertanggungjawaban bersama ini.

### **Orientasi Pengembangan Budaya Sekolah dalam MBS**

Budaya sekolah merupakan basis interaksi antara semua anggota masyarakat sekolah. Budaya sekolah terdiri dari nilai-nilai atau *value*, meliputi kepercayaan, kejujuran, dan transparansi; norma-norma (peraturan dan perilaku yang berlaku dan disepakati oleh semua anggota masyarakat sekolah), serta kebiasaan (*custom*) yang memberikan keunikan atau kekhususan pada sekolah (Maslowski, 2001).

Budaya sekolah juga memperhatikan ketentuan umum yang berlaku tanpa mengabaikan kondisi lokal masyarakat (Stoll, 1998). Khusus mengenai cara belajar dan cara berperilaku murid, perlu dikelola secara baik agar warga sekolah—murid, guru, kepala sekolah, orang tua, dan komite sekolah—dapat saling menghargai. Budaya sekolah yang positif muncul dari hubungan yang baik di antara: kepala sekolah guru, murid dengan orang tua dan warga masyarakat. Ini merupakan ciri sekolah yang berpengaruh positif terhadap proses belajar dan mengajar di sekolah. Kepala sekolah memiliki peran kunci dalam mengembangkan budaya sekolah yang positif (Bray, 2007). Pengembangan ini dilakukan melalui pembahasan bersama guru-guru dan warga sekolah, dengan memberi contoh nilai-nilai dan perilaku positif, dan melalui diskusi dengan guru-guru yang berperilaku tidak pantas.

### **Implementasi Rencana Pengembangan Sekolah Seutuhnya**

Rencana pengembangan sekolah merupakan kompas dan penuntun bagi semua pihak sehubungan dengan arah pengembangan sekolah. Tanpa rencana pengembangan

sekolah tidak akan ada keberlanjutan rencana kegiatan tahunan sekolah dari tahun ke tahun (Australian Council for Educational Research, 2012).

Secara aturan kebijakan beberapa kota/kabupaten membuat keputusan mengenai alokasi dana hibah untuk sarana utama sekolah dan hibah-hibah lain yang penggunaannya diserahkan sepenuhnya pada kebijakan sekolah yang tentunya berdasarkan pada tujuan yang tertera dalam rencana pengembangan sekolah (Sumintono, 2009).

Mutu sebuah rencana diukur dari apakah rencana tersebut dapat diterapkan (be implemented) atau tidak dalam pengelolaan dan aktivitas harian sekolah (Prabhakar & Rao, 2011). Kadang-kadang perubahan dan penyesuaian tidak dapat dihindari. Kewenangan yang terbatas dapat diberikan kepada kepala sekolah, guru-guru, dan komite sekolah untuk membuat penyesuaian yang diperlukan. Semua perubahan yang dibuat harus dilaporkan dalam rapat komite sekolah demi menghindari kesalahpahaman dan persoalan.

Dukungan bagi Rencana Pengembangan Sekolah bergantung pada informasi yang akurat dan terinci, yang disiapkan bagi semua warga sekolah—guru, murid, komite sekolah, orang tua, dan masyarakat. Informasi dapat disediakan melalui pajangan sekolah, pertemuan masyarakat, dan laporan komite sekolah (Jenni, 2009).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Proses desentralisasi pendidikan di Indonesia mendelegasikan sejumlah kewenangan di bidang pendidikan ke tingkat daerah untuk membuat keputusan menyangkut alokasi anggaran, pengembangan, lokasi sekolah, rekrutmen guru, pemilihan dan pengangkatan kepala sekolah, pelatihan guru, dan pengembangan kurikulum muatan lokal.

Desentralisasi persekolahan merupakan proses yang rumit, yang dapat membawa perubahan penting ke dalam sistem sekolah dan memberdayakan sekolah untuk membuat kebijakan; menggali sumber daya dan dana; menggunakan anggaran; mengembangkan pelatihan guru; menyediakan kegiatan pengembangan profesi guru, dan mengembangkan kurikulum. Kesemuanya itu tentunya membutuhkan perubahan mendasar dalam konteks hubungan antara murid, orang tua, dan sekolah; hubungan antara orang tua dan pemerintah, serta hakikat dan filosofis pendidikan.

## Saran

Dalam lingkungan Manajemen Berbasis Sekolah, perlu ada fokus yang kuat pada peningkatan prestasi belajar semua murid. Agar hal ini dapat terlaksana secara efektif, para kepala sekolah dan pengawas perlu terus memantau dan mengevaluasi kinerja sekolah. Kepala sekolah perlu memainkan peran sebagai pemimpin kurikulum, fasilitator, dan pengelola perubahan, khususnya dalam konteks upaya peningkatan mutu sekolah. Selain itu, kepala sekolah perlu mendorong interaksi guru dan diskusi profesional selama waktu kegiatan di sekolah, mempertahankan kinerja berstandar tinggi, mencari gagasan baru, menganalisis data sekolah dan secara aktif terlibat dalam membahas isu-isu sekolah.

Tuntutan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat juga merupakan tantangan tersendiri dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah. Tingkat partisipasi yang tinggi oleh staf dan orang tua serta *stakeholder* pendidikan lainnya, serta struktur yang melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan, dapat mendorong adanya peningkatan budaya sekolah dan prestasi belajar murid, yang keseluruhannya menjadi tujuan akhir dari pengembangan sekolah seutuhnya (*school integrated development*).

## DAFTAR RUJUKAN

- Afridi, Momina; Stephen Anderson & Karen Mundy. (2014). *Parent and Community Involvement in Education: A Rapid Review of the Literature*. Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto. The Aga Khan Foundation Canada (AKFC)
- Australian Council for Educational Research. (2012). *The National School Improvement Tool*. Research for the Commonwealth Department of Education, Employment and Workplace Relations. State of Queensland and the Australian Council for Educational Research
- Awasthi, Kashyap and Patel, RC. (2008). *Perception of Community Members Regarding SSA and its Implementation*. Journal of Indian Education, NCERT. New Delhi. pp.41-61.
- Bandur, Agustinus. (2008). *The Implementation of School-Based Management in Indonesia: Creating Conflicts in Regional Levels*. Journal of NTT Studies, 1(1), 16-27.

- Bandur, Agustinus. (2012). *School-based management developments and partnership: Evidence from Indonesia*. International Journal of Educational Development. Volume 32. Issue 2. March 2012, Pages 316–32
- Barrera-Osorio, Felipe; Tazeen Fasih, Harry Anthony Patrinos; and Lucrecia Santibáñez. (2004). *Decentralized Decision-Making in Schools The Theory and Evidence on SchoolBased Management*. Direction in Development. Human Development. World Bank.
- Barrera-Osorio, F., T. Fasih, and H. A. Patrinos; L. Santibanez. (2009). *Decentralized Decision-Making in Schools: The Theory and Evidence on School-Based Management*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Bayhaqi, Akhmad. (2004). *Decentralization in Indonesia: The Possible Impact on Education (Schooling) and Human Resource Development for Local Regions*. Paper. The 2nd International Conference on Indonesia: Decentralization and Structural Reformation. Faculty of Social and Political Sciences, Diponegoro University.
- Botha, Nico. (2006). *Leadership in school-based management: a case study in selected schools*. South African Journal of Education. EASAVol 26(3)341–353
- Bray, Laura. (2007). *The Relationship between the Organizational Culture ff A School and the Academic Achievement of English Language Learners*. Doctoral Dissertations. Paper 228. University of San Francisco.
- Bruns, B., D. Filmer, and H. A. Patrinos (2011). *Making Schools Work. Evidence on Accountability Reforms*. Washington, D.C.: World Bank
- Coleman, Peter. (1994). *Improving Schools by School-Based Management*. McGill Journal of Education, Vol.19 No.1 (Winter 1984). P. 25-43
- Dimmock, Clive. (2013). *School-Based Management and School Effectiveness*. Routledge.Taylor Francis. Group. UK.
- Education Human Development Network. (2007). *Guiding Principles for Implementing School-based Management Programs*. World Bank. An online toolkit. URL: <http://www.worldbank.org/education/economicised>
- Elmelegy, Reda Ibrahim. (2015). *School-based Management: An Approach to Decision Making Quality in Egyptian General Secondary Schools*. School Leadership & Management: Formerly School Organisation. Volume 35. Issue 1. 2015. p. 79-96
- Fullan, Michael dan Watson, Nancy. (1999). *School-Based Management:*

- Reconceptualizing to Improve Learning Outcomes*. Paper for the World Bank: "Improving Learning Outcomes in the Caribbean. August, 1999
- Graczewski, C., Knudson, C. J., & Holtzman, D. J. (2009). *Instructional leadership in practice: What does it look like, and what influence does it have?* Journal of Education for Students Placed at Risk, 14, 72-96. <http://dx.doi.org/10.1080/10824660802715460>
- Hadi, Suprayoga. (2001). *Assessing the New Decentralization Policy in Indonesia: Inconsistent or Incomplete Framework*. Paper prepared for the Third IRSA International Conference on "Indonesia's Sustainable Development in a Decentralization Era. Jakarta, March 20, 2001.
- Hallinger, P. (2010). *Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research*. Journal of Educational Administration, 49(2), 125-142. <http://dx.doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Heyward, M., Cannon, R. C., & Sarjono. (2011). *Implementing school-based management in Indonesia: Impact and lessons learned*. Journal of Development Effectiveness, 3(3): 371-388.
- Jalal, Fasli. (2004). *Education Decentralisation in Indonesia: Lesson Learned and Challenges*. URL: <http://www1.worldbank.org/publicsector/decentralization/HDForum/EducationIndonesia.ppt>.
- Jenni, R. W. (2009). *Application of the School-Based Management Process Development Model*. School Effectiveness and School Improvement. 2(2). 136-151.
- Kelehear, Zach. (2006). *The Art of Successful School-Based Management*. The Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) Standards for School Leaders. URL: <https://cnx.org/contents/acBhQG8S@1/The-Art-of-Successful-School-B>.
- Kerri L. Briggs & Wohlstetter, Priscilla. (1994). *The Principal's Role in School-Based Management*. School Leadership. Principal Journal 1994.
- Kerri L. Briggs & Wohlstetter, Priscilla. (2003). *Key Elements of a Successful School-Based Management Strategy*. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*. Volume 14, Issue 3, 2003
- Leithwood, Kenneth; Karen Seashore Louis; Stephen Anderson and Kyla Wahlstrom. (2004). *Review of research How leadership influences student learning*. Center for Applied Research and Educational Improvement. University of Toronto. The Wallace Foundation



- Leppky, Shannon. (2007). *Conceptualizing the Role of 'Critical Friend' within the Context of School Improvement*. Thesis. Faculty of Graduate Studies of The University of Manitoba Department of Educational Administration, Foundations and Psychology. University of Manitoba. Winnipeg
- Maslowski, Ralf. (2001). *School Culture and School Performance*. Unpublished Ph.D. thesis. University of Twente. Twente University Press
- Morgan, Jennifer Swift. (2006). *What Community Participation in Schooling Means: Insights from Southern Ethiopia*. Harvard Educational Review, 76(3).
- Mulford, Bill dan Hogan. David. (1999). *Local School Management: The Views of Tasmanian Principals and Teachers*. Leading and Managing. Vol 5. No.2. 1999 pp. 139-161.
- Prabhakar, N.P. dan Rao, K.V.. (2011). *School Based Management: An Analysis of the Planning Framework and Community Participation*. Researchers World. Journal of Arts, Science & Commerce. Volume– II, Issue –3, July 2011 [114]
- Pushpanadham, K. (2006). *Educational Leadership for Schoolbased Management*. ABAC Journal Vol. 26, No. 1 (January - April, 2006, pp. 41 - 48)
- SMERU. (2002). *Regional Autonomy in Indonesia: Field Experiences and Emerging Challenges*. Paper The 7th PRSCO Summer Institute/The 4th IRSA International Conference: Decentralization, Natural Resources, and Regional Development in the Pacific Rim. Bali, 20 - 21 June 2002
- Spillane, James P. dan Healey, Kaleen. (2010). *Conceptualizing School Leadership and Management from a distributed perspective An Exploration of Some Study Operations and Measures*. The Elementary School Journal. Vol. 111. Number. 2. The University of Chicago
- Stephen, D., Michelle, A., Brian, C., & Paul, W. (2011). *Breakthroughs in school leadership development in Australia*. School Leadership & Management Journal, 31(2), 139-154. <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2011.560602>
- Stoll, Louise. (1998). *School Culture. School Improvement*. Network's Bulletin, No. 9, Autumn 1998. Institute of Education, University of London
- Sumintono, B. (2009). *School-Based Management Policy and Its Practices at District Level in the Post New Order Indonesia*. Journal of Indonesian Social Sciences and Humanities Vol. 2 pp. 41-67
- Suwandi, Made. (2001). *Top Down Versus Bottom Up Approaches to Decentralization:*

- The Indonesian Experience*. Director of Regional Capacity Development. Ministry of Home Affairs and Regional Autonomy. Jakarta
- Trail, Kathleen. (2000). *Taking the Lead: The Role of the Principal in School Reform*. Journal Connection. Vol. 1. No. 4. October 2000.
- Usman, Syaikhu. (2001). *Indonesia's Decentralization Policy: Initials Experiences and Emerging Problems*. Paper presented to the Third EUROSEAS Conference. London.
- Vernez, G., Karam, R. Marshall, J. (2012). *Implementation of School-Based Management in Indonesia*. Santa Monica, CA: RAND.
- Volansky, Amy and Friedman, A. Isaac. (2003). *School-Based Management. An International Perspective*. Publication Department, Ministry of Education, Devora HaNiviah 2, Jerusalem, Israel
- Wohlstetter, Priscilla and Mohrman, Susan Albers. (1993). *School-Based Management: Strategies for Success*. Consortium for Policy Research in Education (CPRE). The U. S. Department of Education
- Wankhede GG and Anirb, Sengupta. (2005). *Village Education Committees in West Bengal, India: Planned Vision and Beyond*. International Journal of Educational Development, Vol.25(5), pp.569-79.
- World Bank. (2007). *What is School-Based Management?*. Washington, D.C