



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 : EC00201902423, 25 Januari 2019

## Pencipta

Nama : **Dr. Sitti Roskina Mas, M.M.,M.Pd, Prof. Dr. Phil Ikhfan Haris, M.Sc,**

Alamat : Jalan Palu 1a No. 32 Kelurahan Liluwo Kecamatan Kota Tengah Kota Gorontalo, Kota Gorontalo, Gorontalo, 96129

Kewarganegaraan : Indonesia

## Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. Sitti Roskina Mas, M.M.,M.Pd**

Alamat : Jalan Palu 1a No. 32 Kelurahan Liluwo Kecamatan Kota Tengah Kota Gorontalo, Kota Gorontalo, Gorontalo, 96129

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**

Judul Ciptaan : **Manajemen Berbasis Sekolah**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 1 Januari 2019, di Gorontalo

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

Nomor pencatatan : 000132864

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	Dr. Sitti Roskina Mas, M.M.,M.Pd	Jalan Palu 1a No. 32 Kelurahan Liluwo Kecamatan Kota Tengah Kota Gorontalo
2	Prof. Dr. Phil Ikhfan Haris, M.Sc	Jl. Lokakarya RT 003 RW 005 Kelurahan Wongkaditi Barat Kecamatan Kota Utara Kota Gorontalo





DR. Sitti Roskina Mas, MM, M.Pd  
Prof. DR. Ikhfan Haris, M.Sc

# MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

*Panduan Praktis Pengembangan Sekolah Seutuhnya*

UNG Press

Penerbit:  
UNG Press (Anggota IKAPI)  
Jl. Jend. Sudirman No. 6 Telp. (0435) 821125  
Fax. (0435) 821752 Kota Gorontalo  
Website: [www.ung.ac.id](http://www.ung.ac.id)

ISBN : 978-602-6204-75-2

# **MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

*Panduan Praktis Pengembangan Sekolah Seutuhnya*



**UU No 19**

**Tahun 2002**

**tentang Hak Cipta**

Fungsi dan Sifat Hak Cipta pasal 2

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hak terkait Pasal 49

1. Pelaku memiliki hak eksklusif untuk memberikan izin atau melarang pihak lain yang tanpa persetujuannya membuat, memperbanyak, atau menyiarkan rekaman suara dan/atau gambar pertunjukannya.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

# MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

*Panduan Praktis Pengembangan Sekolah Seutuhnya*

**DR. Sitti Roskina Mas, MM, M.Pd**  
**Prof. Dr. Ikhfan Haris, M.Sc.**

ISBN : 978-602-6204-75-2



**Universitas Negeri Gorontalo Press**  
**Anggota IKAPI**

Jl. Jend. Sudirman No.6 Telp. (0435) 821125  
Kota Gorontalo

Website : [www.ung.ac.id](http://www.ung.ac.id)



**Universitas Negeri Gorontalo Press**  
**Anggota IKAPI**

Jl. Jend. Sudirman No.6 Telp. (0435) 821125  
Kota Gorontalo  
Website : [www.ung.ac.id](http://www.ung.ac.id)

---

## **Katalog Dalam Terbitan (KDT)**

---

© DR. Sitti Roskina Mas, MM, M.Pd & Prof. Dr. Ikhfan Haris, M.Sc  
**MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**  
*Panduan Praktis Pengembangan Sekolah Seutuhnya*

ISBN : 978-602-6204-75-2

i-viii, 156 hal; 14,5 Cm x 21 Cm  
Cetakan Pertama : Oktober 2018  
Desain Cover & Layout: Irvhan Male  
Diterbitkan dan dicetak oleh : UNG Press Gorontalo

---

**PENERBIT UNG Press Gorontalo**  
**Anggota IKAPI**

---

**Isi diluar tanggungjawab percetakan**

---

© 2018

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi,  
atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku  
ini **tanpa izin tertulis** dari penerbit



# KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena berkat taufik, hidayah dan atas izin-Nya jugalah tim penulis dapat menyelesaikan buku ajar yang berjudul “*Manajemen Berbasis Sekolah: Panduan Praktis Pengembangan Sekolah Seutuhnya*”, hadir di tangan para pembaca sekalian.

Buku ini merupakan, panduan ringkas yang disusun dengan mengumpulkan berbagai masukan dari berbagai pihak yang bekerja di sektor pendidikan dan praktisi yang terlibat dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di sekolah mereka masing-masing.

Struktur dan substansi dari buku ini terdiri dari dua komponen utama, yaitu (1) Komponen pertama adalah kajian tentang Konsep dan Teori Manajemen Berbasis Sekolah sebagai panduan praktis untuk Pengembangan Sekolah Seutuhnya/*School Integrated Development* (PSS/SID). Materi yang dimuat di dalamnya meliputi bidang-bidang: (a) Mengenal Manajemen Berbasis Sekolah; (b) Peningkatan Mutu Sekolah, (c) Standar Pelayanan Minimal; (d) Komitee Sekolah; (e) Rencana Pengembangan Sekolah; (f) Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) dan (g) Hak Anak dalam Pendidikan. (2). Komponen kedua adalah Materi Panduan Pelatihan dan Pendukung Manajemen Berbasis Sekolah yang dirancang untuk membantu pengawas, sekolah, dan masyarakat dalam menerapkan materi yang tercakup di dalam buku panduan pertama ini. Buku ini berisi materi-materi pelatihan yang disertai dengan contoh-contoh praktis, format-format, serta informasi-informasi praktis MBS yang bermanfaat untuk diimplementasikan di sekolah.

Pada kesempatan ini, ijin, dengan penuh kerendahan hati, tim penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang secara moril dan material telah membantu penulis dalam menyusun dan

menyelesaikan buku ajar ini. Tak lupa, penghargaan layak diberikan kepada para kontributor ide, saran, pengalaman yang telah berjasa dalam melengkapi materi selama proses penyusunan buku ini.

Akhirnya, mengingat buku ajar ini masih jauh dari kesempurnaan, maka tim penulis dengan penuh kerendahan hati akan berterima kasih atas berbagai masukan dan kritikan konstruktif demi kesempurnaan dan pengembangan lebih lanjut dari buku ajar ini di masa datang.

Penulis

# DAFTAR ISI

	Hal.
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi .....	vii
<b>Bagian 1</b>	
<b>Peningkatan Mutu Sekolah .....</b>	<b>1</b>
<b>Bagian 2</b>	
<b>Manajemen Berbasis Sekolah .....</b>	<b>4</b>
<b>Bagian 3</b>	
<b>Komite Sekolah .....</b>	<b>18</b>
<b>Bagian 4</b>	
<b>Rencana Pengembangan Sekolah .....</b>	<b>28</b>
<b>Bagian 5</b>	
<b>Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) .....</b>	<b>35</b>
<b>Bagian 6</b>	
<b>Standar Pelayanan Minimal .....</b>	<b>44</b>
<b>Bagian 7</b>	
<b>Hak-Hak Anak .....</b>	<b>50</b>
<b>Bagian 8</b>	
<b>Petunjuk dan Teknik Presentasi dan Lokakarya .....</b>	<b>54</b>
<b>Bagian 9</b>	
<b>Peningkatan Mutu di Sekolah .....</b>	<b>72</b>
<b>Bagian 10</b>	
<b>Manajemen Berbasis Sekolah .....</b>	<b>79</b>
<b>Bagian 11</b>	
<b>Komite Sekolah.....</b>	<b>102</b>



<b>Bagian 12</b>	
<b>Rencana Pengembangan Sekolah .....</b>	<b>109</b>
<b>Bagian 13</b>	
<b>Rencana Anggaran Pendapatan Dan Belanja Sekolah (RAPBS) .....</b>	<b>114</b>
<b>Bagian 14</b>	
<b>Standar Pelayanan Minimal.....</b>	<b>126</b>
<b>Bagian 15</b>	
<b>Hak-Hak Anak.....</b>	<b>129</b>
<b>Bagian 16</b>	
<b>Contoh Dokumen Sekolah .....</b>	<b>139</b>
<b>Referensi Rujukan.....</b>	<b>151</b>

# BAB 1

## PENINGKATAN MUTU SEKOLAH

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.

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*).

Dalam upaya peningkatan mutu di sekolah, kepala sekolah memainkan peran sebagai pemimpin kurikulum, fasilitator, dan pengelola perubahan. 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 berstandar tinggi, mencari gagasan, dan terlibat aktif dalam permasalahan sekolah secara keseluruhan.

Partisipasi maksimal dari staf, orang tua, serta semua pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan dapat mendorong budaya sekolah dan prestasi murid.

### **1.1. Peningkatan Mutu Sekolah melalui Rencana Pengembangan Sekolah**

Rencana Pengembangan Sekolah 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 bagi kegiatan pemantauan dan pelaporan sehingga sekolah dapat memantau kemajuannya secara khusus dan memastikan apakah tujuannya telah tercapai.

## **1.2. Peningkatan Mutu Sekolah melalui Analisis Data**

Sarana utama untuk merealisasikan peningkatan mutu sekolah secara efektif adalah dengan pengumpulan dan analisis data.

Data harus disimpan dan dipilah berdasarkan:

- Hasil pembelajaran murid,
- Kehadiran murid,
- Perilaku murid,
- Alokasi sumber daya keuangan,
- Kesehatan dan gizi,
- Perkembangan menyangkut standar pelayanan minimal,
- Keterlibatan orang tua dan masyarakat, serta
- Kepuasan orang tua dan masyarakat terhadap kinerja sekolah.

Berbagai instrumen pengamatan dapat ditambahkan untuk mendukung data yang dihimpun oleh sekolah, termasuk instrumen pengamatan kelas, instrumen pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, serta instrumen kesehatan dan gizi.

Tujuan pengumpulan data dengan instrumen ini adalah untuk menentukan bidang-bidang yang perlu diperbaiki, sehingga semua pihak baik sekolah, pengawas, Cabang Dinas, Dinas, maupun pemerintah kabupaten dapat bekerja sama demi mendukung peningkatan mutu sekolah.

Data harus dibahas dalam konteks sekolah dan digunakan untuk mengembangkan berbagai strategi peningkatan mutu sekolah.

## **1.3. Pengembangan Sekolah secara Terus-Menerus 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 untuk meningkatkan kompetensi akademiknya.

Hal ini dilakukan dengan cara:

- Kepala sekolah menjalankan peran kepemimpinan di bidang penguatan kurikulum dan manajemen perilaku warga sekolah,
- Kepala sekolah menjalankan peran sebagai pemimpin yang mendorong kemajuan guru,
- Pengembangan profesi guru,
- Pendampingan secara terus-menerus dalam peningkatan proses pembelajaran, dan



- Saling belajar antara sesama guru dalam pertemuan berkala (mingguan) untuk membahas gaya mengajar, isi kurikulum, metode pembelajaran, dan pemecahan masalah secara efektif.

Para kepala sekolah memainkan peran penting dalam pengaturan kelas, pemantauan jam-jam pelajaran yang diterima anak didik, dan alokasi sumber daya yang berdampak pada pembelajaran. Hal ini dilakukan melalui pembahasan/konsultasi.

Sekolah-sekolah dapat meminta pengawas mendukung perbaikan di sekolah. Pengawas mengamati jumlah rombongan belajar dan jumlah murid dalam satu kelas, serta memiliki pengetahuan yang luas tentang kinerja sekolah. Pengawas selanjutnya dapat membagi pengetahuan tersebut kepada semua sekolah dalam wilayah kepengawasannya. Berbagai gagasan untuk peningkatan mutu sekolah diperoleh dari pengalaman sendiri, pengawas, gugus, dan sekolah lain.

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 sumber daya sekolah.

Pengembangan sekolah harus berorientasi pada peningkatan mutu dan pemberian layanan pendidikan bagi semua.

## **BAB 2**

# **MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

Reformasi yang terjadi di Indonesia pada tahun 1997 telah memengaruhi pergerakan otonomi dalam berbagai bidang nasional, termasuk pendidikan. UU No. 22 Tahun 1999 memberi kewenangan bagi kabupaten untuk mengatur kiat-kiat sendiri, termasuk di bidang pendidikan. Otonomi pendidikan tidak saja berlaku di tingkat kabupaten, tetapi juga pada tingkat di bawahnya hingga ke tingkat sekolah. Setiap sekolah mendapat kewenangan (otonomi) untuk menjalankan kegiatan-kegiatan pendidikan sendiri.

Di tingkat sekolah, otonomi pendidikan dilaksanakan melalui program Manajemen Berbasis Sekolah. Sekolah bersama warga sekolah berwenang membuat keputusan sehubungan dengan pengelolaan pendidikan di sekolah mereka.

Manajemen Berbasis Sekolah 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.

Sekolah-sekolah membutuhkan panduan-panduan praktis untuk menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah. Tuntutan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat juga merupakan tantangan tersendiri. Berdasarkan pertimbangan ini, ada kebutuhan untuk mengadakan sosialisasi secara intensif, sehingga prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah dapat dipahami dan diterapkan secara efektif di sekolah-sekolah.

Prinsip-prinsip penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, antara lain:

- Akuntabilitas,
- Transparansi,
- Kerja sama,
- Proses-proses ‘bawah–atas’ (*bottom–up*),
- Kepemilikan,
- Partisipasi, dan
- Otonomi.

Kemampuan guru, kepala sekolah untuk menerapkan prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah merupakan kunci keberhasilan dalam memperbaiki mutu pendidikan anak di sekolah.

Akhir kata, melalui penerapan prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah, diharapkan hasil pendidikan dapat ditingkatkan secara nyata.

## **2.1. Apa itu Manajemen Berbasis Sekolah?**

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah bentuk alternatif pengelolaan sekolah, di mana sekolah memiliki kewenangan yang lebih luas dalam membuat keputusan sesuai kebijakan pendidikan nasional. Partisipasi masyarakat yang tinggi merupakan salah satu yang penting dalam MBS.

Pihak yang terkait langsung dengan murid perlu mendapat akses terhadap informasi pendidikan. Mereka harus memiliki pandangan yang jelas mengenai cara mengembangkan pendidikan sehingga anak-anak mendapat manfaat yang paling besar dalam pendidikan. Berbagai upaya pengembangan dan perbaikan secara terus-menerus akan menempatkan sekolah sebagai pemimpin dalam mempertahankan keberlanjutan perubahan. Hal ini hanya dapat dikembangkan melalui pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang efektif. Ini hanya bisa terjadi bila kita mampu menciptakan masyarakat yang peduli terhadap pendidikan anak.

Desentralisasi pendidikan memberi kewenangan kepada sekolah untuk mengatur penambahan proporsi manajemen sekolah. Dalam perkembangannya, penambahan sumber daya keuangan akan disediakan untuk sekolah. Sekolah berwenang membuat keputusan-keputusan penting seperti pengelolaan anggaran, pengadaan sarana, dan honorarium bagi guru. Sekolah menjadi tempat yang baik untuk membuat berbagai keputusan dengan memanfaatkan kearifan lokal dalam pemenuhan kebutuhan anak.

Masyarakat sekitar akan berpartisipasi dalam menentukan prioritas dan pengambilan keputusan ketika misalnya, bangunan/atap sekolah rusak atau jika sekolah kekurangan tenaga guru. Masyarakat dapat segera berupaya mencari jalan keluar.

## **2.2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah**

Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah:

- Meningkatkan mutu pendidikan,
- Mengembangkan kapasitas kepala sekolah sebagai pemimpin dan pengelola sekolah,
- Membangun partisipasi masyarakat,
- Menumbuhkan semangat berprestasi para murid dan guru lintas sekolah,
- Mendorong agar keputusan-keputusan dapat diambil di tingkat lokal, berdasarkan kebutuhan lokal, dan



- Meningkatkan kemitraan antara keluarga dan sekolah dalam pendidikan anak baik di rumah maupun di sekolah.

### **2.3. Peran Kepala Sekolah dalam Menunjang Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah**

Untuk menunjang keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah, peran kepala sekolah perlu mengalami perubahan secara signifikan, baik dari sisi konsep maupun dari sisi pendekatannya. Perubahan ini dimaksudkan agar kepala sekolah selaku atasan tidak lagi bertindak sebagai pemberi dan penerima instruksi. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pendidikan, pemimpin manusia, dan pemimpin visioner, maupun selaku pengelola sekolah 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.

Kepala sekolah adalah tokoh kunci dalam menghimpun semua aspirasi masyarakat dan berupaya mendapatkan kesepakatan dari semua pihak menyangkut aspek manajemen sekolah termasuk keuangan, sarana-prasarana, pengajaran, kesejahteraan, dan perilaku murid.

#### **2.3.1. Perubahan Paradigma dalam Manajemen Pendidikan**

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah berdampak pada perubahan pola-pola administrasi, kepemimpinan, dan pengelolaan sekolah secara keseluruhan.

##### **Pola Lama**

Pengambil keputusan di tingkat pusat

Pengarahan

Dikontrol dan diatur

Menghindari risiko

Menggunakan semua dana, sesuai prioritas sistem yang luas

Informasi terpusat pada pihak-pihak yang berwenang

##### **Pola Manajemen Berbasis Sekolah**

Pengambil keputusan melalui partisipasi di tingkat lokal

Fasilitasi

Motivasi diri

Mengelola risiko

Menggunakan dana sesuai keperluan dan seefisien mungkin, sesuai prioritas yang ditentukan di tingkat lokal, dalam prioritas sistem yang luas

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.

### **2.3.2. Keberhasilan Penerapan**

Manajemen Berbasis Sekolah dapat diterapkan dengan sukses jika:

- Tujuan mendasar dari sekolah adalah agar murid mendapat pendidikan yang lebih baik,
- Ada kerja sama di tingkat lokal untuk meningkatkan mutu pendidikan,
- Ada dukungan dari semua pihak di sekolah dan masyarakat di lingkungan sekolah,
- Sekolah selalu berupaya meningkatkan mutu dari semua komponen terkait di sekolah,
- Sekolah menggunakan berbagai metode pengajaran yang mutakhir dan inovatif,
- 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,
- Ada dukungan dari lingkungan sosial di sekolah, termasuk sumber daya sekolah dan masyarakat, untuk mencapai sasaran,
- Proses-proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pelaporan terhadap program-program sekolah dan manajemen sekolah melibatkan warga sekolah,
- Penetapan tata tertib sekolah melibatkan murid baik laki-laki maupun perempuan,
- Penetapan penghargaan dan sanksi berkaitan dengan pelaksanaan tata tertib sekolah dengan melibatkan murid baik perempuan maupun laki-laki,
- Pendidikan informal dilaksanakan di rumah, dan
- Pendidikan juga diterapkan melalui sanggar-sanggar seni, kegiatan magang, kegiatan ekstrakurikuler, seminar, dan sebagainya.

### **2.4. Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah**

Ciri-ciri/karakteristik berikut ini sering ditemui pada sekolah-sekolah yang berhasil menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah, meskipun penerapan Manajemen Berbasis Sekolah bisa saja berbeda di setiap sekolah.

#### **2.4.1. Otonomi**

Sekolah dapat membuat berbagai keputusan menyangkut pekerjaan guru, perencanaan kurikulum, metode pengajaran, sumber daya manusia, sumber

daya keuangan, sumber daya materi, informasi, pengetahuan, teknologi, dan alokasi waktu. Sekolah memiliki otonomi dalam merancang program.

Sekolah harus mengalokasikan dana-dana dengan cara yang mencerminkan kesetaraan dan keadilan gender.

Dengan adanya penambahan kewenangan (otonomi), sekolah semakin bisa mempertanggungjawabkan hasil belajar murid kepada masyarakat setempat maupun sistem pendidikan.

#### **2.4.2. Partisipasi**

Sekolah mendorong adanya partisipasi yang lebih besar dari semua pemangku kepentingan dalam membuat keputusan terkait dengan kebijakan menyangkut manajemen sekolah, sambil menjamin adanya kesetaraan dan keadilan gender.

Kepala sekolah bertanggung jawab penting dalam mengembangkan proses-proses untuk mendorong partisipasi, termasuk melalui pertemuan-pertemuan berkala dengan staf, komite sekolah, orang tua, dan murid.

Semangat staf dan kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui partisipasi luas. Berbagai pandangan karyawan harus dipertimbangkan sebelum keputusan dibuat. Keputusan-keputusan ini harus sesuai dengan rencana sekolah.

Kepala sekolah, guru, dan komite sekolah secara bersama-sama mencari solusi lokal untuk peningkatan proses pembelajaran termasuk pemanfaatan lingkungan budaya, sosial, dan alam di sekitar sekolah.

Kepala sekolah membangun wadah konsultasi guru dan komite sekolah termasuk wadah lain yang relevan seperti forum guru kelas dan forum guru mata pelajaran dalam gugus. Ini dilakukan untuk memastikan adanya konsultasi/pembahasan yang efektif pada saat menjalankan proses perencanaan apapun demi peningkatan mutu sekolah.

Misalnya, konsultasi diperlukan dalam pengembangan rencana kerja guru, perencanaan dan pengaturan program mengajar, jumlah murid di kelas, proses-proses untuk menjamin kesejahteraan dan kedisiplinan murid, serta perencanaan dan pengaturan keuangan maupun sarana sekolah.

#### **2.4.3. Rasa Memiliki**

Masyarakat bertanggung jawab besar terhadap sekolah setempat dan memberi kontribusi dalam pembuatan keputusan bersama.

Melalui keterlibatan ini, masyarakat dapat mengembangkan rasa memiliki sekolah yang ada di wilayahnya.

Sekolah dapat berfungsi sebagai tempat untuk mengajarkan budaya setempat, nilai-nilai sosial, pengetahuan, keahlian, dan keterampilan kepada generasi muda.

#### **2.4.4. Proses ‘Bawah–Atas’ (*Bottom-up*)**

Manajemen Berbasis Sekolah menerapkan prinsip ‘bawah–atas’ (*bottom–up*). Hal ini berarti bahwa semua keputusan diambil berdasarkan gagasan-gagasan yang dikemukakan oleh semua pemangku kepentingan di sekolah, dengan kontribusi yang seimbang dari laki-laki dan perempuan.

Sekolah mengambil inisiatif dalam mengembangkan Rencana Pengembangan Sekolah dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah.

Rencana-rencana ini kemudian dibahas lebih lanjut dengan perwakilan orang tua, komite sekolah, yayasan sekolah, dan semua pihak selaku warga sekolah.

#### **2.4.5. Kerja Tim**

Kerja tim yang baik sangat didorong untuk dikembangkan dalam proses Manajemen Berbasis Sekolah.

Kerja tim berarti bahwa semua pihak dapat berbagi pengetahuan dan keterampilan mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik dibandingkan jika masing-masing orang bekerja sendiri-sendiri. Setiap anggota tim memberi pemikiran yang berharga dari perspektif yang berbeda.

Dalam Manajemen Berbasis Sekolah, diyakini bahwa tingkat keberhasilan murid merupakan prestasi bersama sekolah dan masyarakat. Konsep maju bersama tidak hanya berlaku bagi sekolah-sekolah dalam gugus, tetapi juga bagi guru dalam satu sekolah. Konsep ini dapat diukur dengan loncatan-loncatan yang terjadi dalam peningkatan mutu di sekolah.

#### **2.4.6. Transparansi**

Transparansi berarti membagi semua informasi yang relevan dengan semua orang yang terlibat dalam pengambilan keputusan dan yang dipengaruhi oleh keputusan-keputusan tersebut.

Transparansi dalam penyusunan program dan pendanaan selalu merupakan ciri khas/karakteristik yang sering ditemui dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah yang sukses.

Keterbukaan informasi dapat membangun kepercayaan dan komitmen dari guru dan orang tua. Kurangnya transparansi mengurangi kepercayaan dan

menghambat komitmen para pemangku kepentingan untuk memberi kontribusi dalam pembahasan dan pembuatan keputusan.

Secara khusus, transparansi diperlukan dalam perencanaan, pelaksanaan, pendanaan, dan evaluasi kegiatan-kegiatan sekolah.

Tidak semua informasi harus dibebaskan oleh kepala sekolah. Informasi yang bersifat pribadi dan/atau yang menurut peraturan harus dirahasiakan tetap menjadi rahasia kepala sekolah. Kemampuan untuk merahasiakan sejumlah informasi dan menghargai kerahasiaan merupakan ciri mutu kepemimpinan yang penting. Semua informasi lain yang tersedia harus bisa diakses oleh semua pemangku kepentingan.

#### **2.4.7. Akuntabilitas**

Akuntabilitas merupakan unsur dasar dalam manajemen berbasis sekolah.

Sekolah bertanggung jawab mengenai pendidikan generasi muda kepada masyarakat setempat dan sistem pendidikan.

Karena sekolah membuat berbagai keputusan mengenai pengelolaan sekolah, mereka perlu menyampaikan pengambilan keputusan menyangkut program dan pendanaan kepada kelompok-kelompok masyarakat di lingkungan sekolah.

Hal ini dapat dilihat dalam bentuk laporan tertulis dan pertemuan berkala dengan pemangku kepentingan untuk membahas persoalan sehubungan dengan program dan dana yang dipakai.

### **2.5. Manajemen Sumber Daya**

#### **2.5.1. Sumber Daya Manusia**

Harus ada upaya berkelanjutan dan terarah untuk mendukung profesionalisme guru yang ada agar dalam menjalankan kewajibannya, mereka dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sekolah.

Pengembangan sumber daya manusia terdiri dari pengembangan kompetensi akademik dan profesional, pengembangan karir, dan kesejahteraan guru.

##### **2.5.1.1. Kompetensi Akademik dan Profesional**

Hal ini mengacu kepada kompetensi para pendidik, baik laki-laki maupun perempuan, terkait dengan pengetahuan mereka mengenai bahan-bahan ajar, keterampilan belajar dan mengajar, berbagai cara anak belajar, dan manajemen perilaku yang efektif.

Penting agar semua guru, termasuk guru-guru berpengalaman melanjutkan pengembangan profesi menyangkut cara-cara baru dalam mengajar. Pengembangan profesi yang sangat efektif dapat terjadi di sekolah melalui

kegiatan berbagi pemikiran di antara kepala sekolah dan guru-guru dan upaya saling mendukung demi peningkatan mutu.

Kompetensi akademik dan profesional dapat dikembangkan melalui dua cara, yakni dengan pendidikan kualifikasi akademik (D2, S1, S2, S3) dan pengembangan profesi yang dapat dilakukan melalui seminar, pelatihan, magang, studi banding, dan sebagainya. Pengembangan profesi melalui gugus akan lebih efektif karena dari sisi biaya dan waktu dapat lebih ekonomis.

Sekolah didorong untuk bekerja sama secara erat dengan komite sekolah dan masyarakat untuk mengajarkan budaya lokal, seperti tradisi, kesenian, kerajinan tangan, dan olah raga. Sewaktu-waktu anggota masyarakat dapat diminta untuk mengajar bidang-bidang yang disebutkan di atas kepada anak-anak di sekolah.

#### **2.5.1.2. Pengembangan Karier dan Promosi Jabatan**

Pengembangan karier dan promosi jabatan dapat memengaruhi etos kerja guru dan kepala sekolah.

Peningkatan karier dan promosi jabatan harus didasarkan pada kemampuan dan proses seleksi yang transparan. Hal ini akan menjadi sumbangan bagi peningkatan semangat dan produktivitas di sekolah. Dengan demikian:

- Guru-guru lebih giat mengupayakan kenaikan pangkat,
- Guru laki-laki dan perempuan akan siap dipromosikan kepada posisi wali kelas (guru-guru yang bertanggung jawab terhadap semua murid di kelas),
- Guru laki-laki dan perempuan dapat dipromosikan menjadi kepala sekolah dan guru bina, serta
- Promosi kepala sekolah untuk menjadi pengawas akan lebih mudah dilakukan.

#### **2.5.1.3. Kesejahteraan Guru**

Kesejahteraan guru harus diperhatikan untuk mendukung karier dan komitmen mereka bekerja di sekolah.

Bersama dengan guru, kepala sekolah dan komite sekolah berperan menyusun strategi terbaik demi membantu peningkatan kesejahteraan.

Pengakuan, dukungan, dan upaya untuk menyatukan sekolah ke dalam kehidupan masyarakat dinyatakan dalam bentuk kegiatan pengembangan profesi, penyediaan bahan-bahan ajar, dan penyediaan perumahan (di daerah-daerah terpencil).

Guru-guru yang merasa didukung oleh kepala sekolah dan warga sekolah akan mengembangkan komitmen yang lebih besar terhadap sekolah dan anak didiknya.

### **2.5.2. Sumber Daya Materi**

Prasarana pendidikan merupakan fasilitas yang mendukung pelaksanaan kegiatan sekolah. Yang dimaksudkan dengan prasarana termasuk: benda tidak bergerak (tanah dan gedung) dan benda bergerak (fasilitas lain di luar tanah dan gedung).

Sumber daya pendidikan merupakan sarana yang digunakan secara langsung dalam kegiatan belajar dan mengajar. Sumber daya pendidikan terdiri dari buku-buku, alat peraga, dan media pengajaran.

Jika sekolah memiliki dana untuk membeli atau memperbaiki prasarana dan sumber daya, maka prioritas dan keputusan harus ditentukan berdasarkan pada hal yang paling mendukung pembelajaran murid.

Tanggung jawab utama dari sekolah adalah mendidik murid. Semua keputusan yang dibuat harus mempertimbangkan kebutuhan pembelajaran murid.

#### **2.5.2.1. Pendanaan**

Pengelolaan dana yang baik akan memberi kontribusi nyata terhadap terciptanya lingkungan yang positif di sekolah. Rasa hormat dan kepercayaan dari warga (masyarakat) sekolah biasanya bertumbuh dari kerja sama dalam perencanaan, pemanfaatan, dan pelaporan pertanggungjawaban keuangan sekolah.

Dalam pengelolaan sekolah, seringkali anggaran tidak cukup untuk memenuhi semua kebutuhan yang ada. Untuk itu, sekolah perlu menentukan prioritas yang jelas dalam menggunakan dana, melalui keterlibatan komite sekolah.

#### **2.5.2.2. Sumber Daya Waktu**

Kalender pendidikan yang diterbitkan oleh Dinas Pendidikan (PPO/P&K) di tingkat kabupaten yang merupakan penjabaran dari kalender pendidikan nasional menjadi acuan administratif kegiatan rutin sekolah.

Manajemen waktu yang baik merupakan syarat untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan.

Dalam Rencana Pengembangan Sekolah, kerangka waktu harus ditentukan untuk tahun ajaran yang sedang berjalan maupun untuk tahun ajaran berikutnya.

### **2.6. Kepemimpinan dan Manajemen Sekolah**

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.

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.

Manajemen yang efektif diperlukan untuk menyelenggarakan sekolah **yang baik**, tetapi itu belum cukup untuk menciptakan sekolah **yang ideal**.

Peran Kepala Sekolah	Manajemen Sekolah	Kepemimpinan di Sekolah
<b>Bidang-Bidang yang Penting</b>	Perlu, tetapi belum cukup	Sangat penting bagi peningkatan mutu sekolah
<b>Kelembagaan</b>	<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>	<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>
<b>Kurikulum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaturan kelas</li> <li>• Pembelian materi-materi 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>
<b>Manusia</b>	<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 mengajar</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 perbaikan</li> <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>

Peran Kepala Sekolah	Manajemen Sekolah	Kepemimpinan di Sekolah
<b>Budaya dan Masyarakat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengatur rapat komite sekolah</li> <li>• Menyelesaikan Rencana Pengembangan Sekolah</li> <li>• Melatih komite sekolah 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>

## 2.7. Kepemimpinan Kurikulum

Kepala sekolah berperan penting dalam kepemimpinan di bidang kurikulum.

Kepemimpinan kurikulum di sekolah antara lain:

- Melaksanakan kurikulum nasional dalam hal penguasaan kompetensi, pencapaian hasil, dan penentuan indikator,
- Menggunakan unsur-unsur budaya setempat dalam proses belajar-mengajar dengan memadukannya pada mata pelajaran atau berdiri sendiri,
- Mengembangkan keterampilan mengajar para guru,
- Memastikan bahwa guru menggunakan berbagai metode mengajar untuk memenuhi kebutuhan individual murid,
- Memastikan bahwa guru-guru terlibat dalam berbagai kegiatan pengembangan profesi dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah,
- Memastikan adanya pertemuan berkala para guru untuk merencanakan pengajaran, berbagi pengalaman dan sumber daya, serta membahas upaya peningkatan metode pengajaran dan penilaian murid,
- Mendukung guru untuk menghimpun dan menggunakan data murid sebagai fokus pengajaran yang berdasarkan kebutuhan masing-masing murid,
- Mengembangkan manajemen perilaku murid,
- Memantau data prestasi dan kehadiran murid serta mengembangkan metode untuk mengatasi masalah di bidang tersebut melalui konsultasi dengan orang tua, guru, dan masyarakat,
- Memanfaatkan anggota masyarakat yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu yang diperlukan untuk mengajar,
- 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 kurikulum nasional akan menjadi lebih relevan dan bermakna jika dikaitkan dengan budaya, lingkungan, dan kehidupan sosial masyarakat setempat.

Misalnya, guru Bahasa Indonesia mengajar murid cara membuat Buku Besar (buku yang merupakan hasil kerja guru bersama murid dalam pembelajaran) yang cocok dengan budaya dan kondisi setempat. Contoh lainnya, guru Matematika dapat meminta murid berkunjung ke kebun sekolah dan menghitung jumlah jagung, ubi, pohon tomat, dan sebagainya. Kemudian, ketika mereka kembali ke kelas, setiap murid dapat menulis jumlah benda yang ditemukannya di kebun sekolah di atas selembar kertas. Para murid dapat belajar dari lingkungannya. Contoh lain bisa saja berupa jenis tumbuhan, sayuran, stasiun cuaca, dan sebagainya.

## **2.8. Pengembangan Budaya Sekolah**

Budaya sekolah merupakan basis interaksi antara semua anggota masyarakat sekolah.

Budaya sekolah terdiri dari:

- Nilai-nilai (kepercayaan, kejujuran, dan transparansi),
- Norma-norma (peraturan dan perilaku yang berlaku dan disepakati oleh semua anggota masyarakat sekolah), serta
- Kebiasaan yang memberikan keunikan atau kekhususan pada sekolah.

Budaya sekolah juga memperhatikan ketentuan umum yang berlaku tanpa mengabaikan kondisi lokal masyarakat. 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. 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.

## **2.9. Partisipasi Masyarakat**

Pemberdayaan masyarakat merupakan upaya untuk memanfaatkan semua potensi dalam masyarakat guna mendukung pelaksanaan pendidikan di sekolah. Pemberdayaan masyarakat mendorong masukan bagi keputusan-keputusan dari komite sekolah dan orang tua. Unsur penting lainnya adalah bahwa baik laki-laki maupun perempuan terwakili secara baik dalam pengambilan keputusan di sekolah.

Komite sekolah, sebagai lembaga yang mewakili masyarakat dibangun untuk mendukung penyelenggaraan dan pengelolaan sekolah. Komite sekolah dapat menjembatani pemberian dukungan dan keterampilan dari masyarakat bagi kepentingan sekolah.

Sebagai contoh, sejumlah kecamatan kini menerapkan jam belajar masyarakat, di mana semua keluarga diminta mematikan televisi, tape, radio (musik), dan menghindari kegiatan-kegiatan yang mengganggu konsentrasi anak dalam belajar. Orang tua diharapkan memanfaatkan waktu tersebut untuk mendampingi anak belajar. Kegiatan ini dibangun melalui kesepakatan masyarakat.

Penguatan partisipasi masyarakat, baik laki-laki maupun perempuan, harus dimulai dengan melibatkan masyarakat (melalui komite sekolah) dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan semua kegiatan sekolah.

## **2.10. Bentuk Dukungan Eksternal**

Keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah memerlukan dukungan lembaga-lembaga lain.

Sejumlah panduan tentang ini dibahas pada bagian lain buku ini.

Dukungan lanjutan dapat diperoleh dari *Buku Panduan Pelatihan dan Pendukung Manajemen Berbasis Sekolah*.

Lembaga yang dapat memberi kontribusi bagi keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah adalah:

- Pengawas,
- Dinas,
- Dewan guru,
- Komite sekolah, dan
- Organisasi murid.

## **2.11. Keterlibatan Unsur Kunci**

Manajemen Berbasis Sekolah membutuhkan peran serta secara aktif dari:

- Kepala sekolah,
- Guru dan staf sekolah lainnya,
- Murid,
- Komite sekolah, dan
- Orang tua serta anggota masyarakat.

Kepala sekolah merupakan tokoh kunci dalam pengembangan dan pemberdayaan sekolah. Mereka berperan mengatur partisipasi guru dan anggota masyarakat dalam mengelola sekolah.

Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua pendapat diperhatikan. Dalam Manajemen Berbasis Sekolah, sekolah dan masyarakat harus bekerja sama demi kepentingan anak.

### **2.12. Peningkatan Partisipasi**

Peningkatan partisipasi berarti peningkatan jumlah guru, murid, orang tua, dan anggota masyarakat (baik laki-laki maupun perempuan) yang aktif dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan sekolah.

Warga sekolah juga memainkan peran penting dalam pembuatan keputusan menyangkut pengembangan, pelaksanaan, dan pemantauan rencana-rencana peningkatan mutu sekolah. Proses ini dapat menaikkan tingkat kepercayaan dan komitmen.

### **2.13. Desentralisasi Pendidikan di Indonesia**

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.

Hal ini membutuhkan perubahan mendasar dalam:

- Hubungan antara murid, orang tua, dan sekolah,
- Hubungan antara orang tua dan pemerintah, serta
- Hakikat pendidikan.

# **BAB 3**

## **KOMITE SEKOLAH**

### **3.1. Komite Sekolah**

Pendidikan adalah tanggung jawab bersama pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Tujuannya adalah untuk meningkatkan mutu pembelajaran semua murid.

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.

Komite sekolah harus membangun visi, misi, nilai-nilai, kepercayaan, kebijakan-kebijakan serta prosedur sebagaimana dijabarkan pada bagian berikut ini.

Jika ada hal-hal yang tidak disertakan dalam panduan berikut, komite sekolah akan menentukan cara terbaik untuk memenuhinya melalui rapat paripurna anggota.

### **3.2. Hubungan Antara Kepala Sekolah dan Komite Sekolah**

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.

### 3.3. Peran dan Fungsi Komite Sekolah

Tabel berikut menjabarkan peran dan fungsi komite sekolah ke dalam kegiatan operasional komite sekolah.

Peran Komite Sekolah	Fungsi Komite Sekolah	Kegiatan Operasional Komite Sekolah
1. Pemberi pertimbangan	Memberikan masukan, pertimbangan dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai : (1) Kebijakan dan program pendidikan, (2) RAPBS, (3) Kriteria kinerja satuan pendidikan, (4) Kriteria tenaga kependidikan, (5) Kriteria fasilitas pendidikan, dan (6) Hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan.	Mengadakan pendataan kondisi sosial ekonomi keluarga peserta didik dan sumber daya pendidikan dalam masyarakat. Menganalisis hasil pendataan sebagai bahan pemberian masukan, pertimbangan dan/atau rekomendasi kepala sekolah. Menyampaikan masukan, pertimbangan dan/atau rekomendasi tertulis kepada sekolah dengan tembusan kepada Dinas Pendidikan dan Dewan Pendidikan. Memberikan pertimbangan kepada sekolah dalam rangka pengembangan kurikulum muatan lokal. Memberikan pertimbangan kepada sekolah untuk meningkatkan proses pembelajaran yang menyenangkan. Memberikan masukan dan pertimbangan kepada sekolah dalam penyusunan visi, misi, tujuan, kebijakan dan kegiatan sekolah.
2. Pendukung	Mendorong orang tua dan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pendidikan	Mengadakan rapat atau pertemuan secara berkala dan insidental dengan orang tua dan anggota masyarakat. Mencari bantuan dari dunia usaha dan industri untuk biaya pembebasan uang sekolah bagi murid yang berasal dari keluarga tidak mampu. Menghimbau dan mengadakan pendekatan kepada orang tua dan masyarakat yang dipandang mampu untuk dapat menjadi nara sumber dalam kegiatan intrakurikuler bagi peserta didik. Memberi dukungan untuk pemeriksaan kesehatan anak. Memberi dukungan kepada sekolah secara preventif dan kuratif dalam memberantas penyebaran narkoba di sekolah. Memberi dukungan kepada sekolah dalam pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler di sekolah.
	Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan	Melakukan verifikasi RPS & RAPBS yang diajukan oleh kepala sekolah. Memberikan pengesahan terhadap RPS & RAPBS setelah proses verifikasi dalam rapat pleno komite sekolah. Memotivasi masyarakat kalangan menengah ke atas untuk meningkatkan komitmennya bagi upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Membantu sekolah dalam rangka menggalang dana masyarakat untuk pengumpulan dana abadi.



Peran Komite Sekolah	Fungsi Komite Sekolah	Kegiatan Operasional Komite Sekolah
	Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu	Melaksanakan konsep subsidi silang dalam penarikan iuran dari orang tua murid. Mengadakan kegiatan inovasi untuk meningkatkan kesadaran dan komitmen masyarakat, misalnya panggung hiburan untuk sekolah dan masyarakat. Membantu sekolah menciptakan hubungan dan kerja sama antara orang tua dan masyarakat.
3. Pengontrol	Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan	Mengadakan rapat atau pertemuan secara rutin atau insidental dengan kepala sekolah dan dewan guru. Sering mengadakan kunjungan atau silaturahmi ke sekolah atau dengan dewan guru di sekolah. Meminta penjelasan kepada sekolah tentang hasil belajar murid. Bekerja sama dengan sekolah dalam kegiatan penelusuran alumni.
4. Mediator	Melakukan kerja sama dengan masyarakat	Membina hubungan dan kerja sama yang harmonis dengan seluruh <i>stakeholder</i> pendidikan, khususnya dengan DUDI. Mengadakan peninjauan tentang kemungkinan untuk mengadakan kerja sama atau MOU dengan lembaga lain demi memajukan sekolah.
	Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat	Menyebarkan kuesioner untuk memperoleh masukan, saran, dan ide kreatif dari masyarakat Menyampaikan laporan kepada sekolah secara tertulis tentang hasil pengamatannya terhadap sekolah

### 3.4. Rekrutmen dan Pemilihan Komite Sekolah

Kepala sekolah bertanggung jawab mengatur proses pemilihan komite sekolah secara terbuka dan adil.

Proses dimulai dengan rapat antara sekolah, komite sekolah, dan masyarakat, untuk mendaftar calon pengurus dan anggota.

Para calon harus secara berimbang mewakili unsur sekolah dan masyarakat, baik perempuan maupun laki-laki. Daftar ini segera disampaikan kepada orang tua dan masyarakat untuk diketahui.

Setelah itu, komite sekolah mengadakan rapat pemilihan. Pada pertemuan ini, struktur dan keanggotaan komite sekolah yang baru ditentukan melalui pembahasan dan pemilihan.

Proses pengalihan dilakukan dengan adanya Surat Keputusan oleh pengurus komite sekolah sebelumnya.

Salinan Surat Keputusan tentang kepengurusan komite sekolah dan strukturnya disampaikan kepada Dewan Pendidikan di tingkat kabupaten, Kepala Dinas Pendidikan (PPO/P&K), Kepala Kantor Departemen Agama untuk madrasah, yayasan persekolahan untuk sekolah-sekolah swasta, dan kepala sekolah.

### **3.5. Anggaran Dasar, Hubungan, dan Ciri-Ciri**

Komite sekolah:

- Bersifat mandiri dan bukan merupakan sebuah lembaga di atas atau di bawah Dinas Pendidikan maupun sekolah dasar,
- Terkoordinasi dengan baik untuk membangun hubungan yang sehat dengan pihak lain demi mencapai tujuannya,
- Merupakan organisasi yang berdedikasi dan *non-profit/nirlaba* (tidak menarik keuntungan),
- Bersifat inklusif dan semua pihak dapat mengambil bagian,
- Mengikutsertakan laki-laki dan perempuan secara berimbang,
- Bersifat terbuka dalam berbagi informasi yang relevan,
- Bertanggung jawab terhadap keputusan-keputusan serta hasil-hasil kegiatannya.

Konsep kemandirian berarti bahwa:

- Komite sekolah mampu bekerja sama atau berkoordinasi dengan komite sekolah lainnya, dengan lembaga-lembaga pemerintah setempat (khususnya dengan Cabang Dinas, Dinas Pendidikan (PPO/P&K), DPRD, yayasan persekolahan atau lembaga lain yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan), dan
- Komite sekolah tidak memiliki hubungan hierarkis atau kaitan struktural dengan lembaga-lembaga pemerintah.

### **3.6. Nilai yang Dianut Komite Sekolah**

Komite sekolah harus menentukan nilai-nilai inti sebagai dasar pelaksanaan peran? Nilai-nilai tersebut bisa jadi meliputi kepercayaan, kejujuran, keadilan, kesetaraan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas.

Komite-komite sekolah harus membahas makna dari nilai-nilai yang mereka anut dan bagaimana para anggota seharusnya berperilaku terhadap satu sama lain. Keputusan komite sekolah harus mencerminkan nilai yang dianutnya.

### **3.7. Tujuan Jangka Panjang Komite Sekolah**

Komite sekolah mengembangkan tujuan-tujuannya sendiri, dan menjabarkannya dengan merujuk pada Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) yang berisi visi, misi, tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, dan rencana tindakan sekolah.

Contohnya termasuk antara lain:

- Membuat keputusan untuk meningkatkan mutu belajar murid di kelas, di sekolah dan di rumah, khususnya dalam hal Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Penilaian; sarana dan prasarana; serta sumber daya manusia dan keuangan,
- Mendorong orang tua dan masyarakat untuk mendukung sekolah, baik secara finansial maupun nonfinansial,
- Mendorong murid, guru, dan kepala sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, tanpa kekerasan, dan bebas diskriminasi bagi para murid, serta
- Memberikan laporan yang dapat dipertanggungjawabkan (akuntabel, transparan, dan tepat waktu) kepada masyarakat, khususnya mengenai perkembangan murid, perencanaan, dan manajemen keuangan.

### **3.8. Keanggotaan Komite Sekolah**

Komite sekolah terdiri dari perwakilan:

- Orang tua,
- Masyarakat,
- Lembaga-lembaga agama,
- Bisnis/dunia usaha,
- Guru-guru kelas rendah dan kelas tinggi,
- Perwakilan kepala desa,
- Alumni,
- Lembaga-lembaga kesehatan, serta
- Anggota masyarakat lain yang berminat.

Kepala sekolah selalu masuk dalam keanggotaan komite sekolah. Keterwakilan jender yang seimbang diperlukan. Semua anggota memiliki hak dan komitmen yang sama untuk meningkatkan mutu pembelajaran murid, termasuk murid yang mengalami kesulitan belajar.

### **3.9. Struktur Komite Sekolah**

Komite sekolah memiliki struktur kepemimpinan yang terdiri dari:

- Ketua,
- Sekretaris, dan
- Bendahara.

Jumlah kepengurusan dan seksi-seksinya bergantung pada kebutuhan sekolah. Komite sekolah bisa memiliki seksi-seksi sebagai berikut:

- Seksi pengajaran dan pembelajaran,
- Seksi sumber daya manusia,
- Seksi lingkungan fisik sekolah,

- Seksi keuangan sekolah, serta
- Seksi kesehatan dan gizi.

Komite sekolah tidak dapat dipimpin oleh kepala sekolah atau guru di sekolah tersebut. Ketua komite dipilih dari dan oleh para anggota dalam rapat umum.

### **3.10. Tanggung Jawab Komite Sekolah**

Tanggung jawab komite sekolah antara lain:

- Mengadakan rapat sesuai program yang ditentukan,
- Menyusun program kerja komite sekolah,
- Mengembangkan pernyataan visi dan misi sesuai harapan murid, orang tua, dan masyarakat setempat,
- Membantu menyusun rencana pengembangan sekolah dan rencana anggaran, pendapatan, dan belanja sekolah (rapbs),
- Membantu guru dan kepala sekolah dalam menyusun silabus kurikulum tingkat satuan pendidikan,
- Membantu menetapkan kebijakan mengenai peningkatan kesejahteraan guru, baik guru laki-laki maupun perempuan, staf administrasi dan kepala sekolah,
- Bersama guru-guru laki-laki dan perempuan serta kepala sekolah, menghimpun masukan dari masyarakat terhadap sekolah, khususnya terkait dengan budaya dan bahasa setempat untuk meningkatkan prestasi semua murid,
- Menggali, menghimpun, dan mengelola sumber daya (uang dan materi) dari masyarakat demi kemajuan kelas,
- Menghimpun dan mengelola saran-saran, masukan dan gagasan dari masyarakat,
- Menetapkan kebijakan untuk mencegah kekerasan dan diskriminasi terhadap murid dan guru (khususnya guru perempuan) di kelas dan sekolah,
- Membantu menetapkan kebijakan mengenai pemeriksaan kesehatan (termasuk mata) dan gizi murid,
- Membantu menyusun strategi kesehatan dalam kerja sama dengan orang tua,
- Mendukung otonomi dan pengembangan profesi guru dalam praktik belajar dan mengajar, pendampingan, dan penilaian,
- Membangun kerja sama dengan lembaga atau pihak lain demi meningkatkan mutu guru dan pembelajaran murid,
- Memantau dan mengevaluasi kedisiplinan serta manajemen sekolah dan kelas, menghindari terjadinya kekerasan terhadap murid,

- Membantu menyediakan laporan-laporan yang akuntabel (dapat dipertanggungjawabkan) dan transparan bagi para donor dan masyarakat tentang penggunaan dana dan sumber daya lainnya,
- Memberi saran dan rekomendasi kepada pemerintah daerah dan dewan pendidikan mengenai kebutuhan-kebutuhan murid, guru, dan sekolah,
- Bertindak selaku mediator antara orang tua dan guru, serta mensosialisasikan nilai kesetaraan dan keadilan antara laki-laki dan perempuan, dan
- Mendukung pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi proses belajar dan mengajar serta pengelolaan kelas yang mencerminkan keadilan dan kesetaraan terhadap perempuan dan laki-laki.

### **3.11. Pertemuan dan Rapat Paripurna Khusus**

Rapat paripurna anggota merupakan pertemuan yang paling penting dalam komite sekolah. Rapat paripurna anggota harus diadakan paling kurang tiga kali dalam satu tahun ajaran. Rapat pertama diadakan pada awal tahun ajaran, di mana agenda utamanya adalah pembahasan rencana sekolah.

Rapat lainnya diadakan pada akhir semester 1 dan 2 di mana agenda utamanya adalah pelaporan mengenai prestasi (kemajuan belajar) murid dan pemberian laporan pertanggungjawaban komite sekolah kepada orang tua dan masyarakat. Paling sedikit dua pertiga dari anggota komite menyetujui diadakannya penambahan rapat paripurna anggota di luar jadwal yang biasa.

### **3.12. Pembatalan Pertemuan**

Rapat komite sekolah dapat dibatalkan sesuai dengan Anggaran Rumah Tangga (ART).

### **3.13. Tugas Badan Pengurus Komite Sekolah**

Komite sekolah harus memiliki badan pengurus yang terdiri dari sekurang-kurangnya satu ketua, satu sekretaris, dan satu bendahara.

Tugas ketua adalah:

- Mengoordinasikan semua kegiatan komite sekolah,
- Mengadakan rapat secara efektif agar semua anggota dapat berbicara dan menyampaikan pendapatnya,
- Mengarahkan dan memantau penerapan struktur komite sekolah termasuk sekretaris, bendahara, dan peran lainnya,
- Menjaga keberlanjutan hubungan dengan kepala sekolah dalam rapat-rapat, dan
- Menandatangani surat keluar dari komite sekolah.

Tugas sekretaris antara lain:

- Menyiapkan agenda rapat setelah berkonsultasi dengan ketua komite dan kepala sekolah,
- Mengatur surat-surat masuk dan keluar, mencatatnya dalam agenda, dan
- Menulis hasil pertemuan (notula rapat) komite sekolah.

Tugas bendahara antara lain:

- Memberi masukan bagi penyusunan RAPBS,
- Memantau dan mencatat rincian anggaran komite sekolah, dan
- Menyusun laporan keuangan bulanan dan semesteran komite sekolah.

### **3.14. Tugas Seksi dalam Komite Sekolah**

Bergantung dari ukuran sekolah, komite sekolah bisa juga memiliki beberapa seksi. Seksi-seksi dalam komite sekolah bisa terdiri dari:

- Seksi pengajaran dan pembelajaran,
- Seksi sumber daya manusia,
- Seksi lingkungan fisik sekolah,
- Seksi keuangan sekolah, dan
- Seksi kesehatan dan gizi.

Tugas seksi pengajaran dan pembelajaran adalah:

- Menyetujui kurikulum yang memenuhi syarat nasional dan kebutuhan lokal,
- Mendorong pelaksanaan proses pembelajaran serta pengelolaan kelas yang menunjang pembelajaran aktif dan menyenangkan, dan yang mencerminkan kesetaraan jender,
- Secara transparan menyusun program kendali mutu terhadap pembelajaran murid di setiap kelas,
- Membantu menyusun kegiatan program untuk menghindari kekerasan, mendorong kedisiplinan positif dan mendukung rasa saling menghormati antara: (i) para murid; (ii) murid dan guru/kepala sekolah; (iii) guru dan kepala sekolah,
- Membantu menyusun program sosialisasi nilai keadilan dan kesetaraan antara laki-laki dan perempuan,
- Membantu menyusun laporan berkala bagi komite sekolah, dan
- Mengupayakan adanya pengesahan komite sekolah terhadap semua keputusan yang direkomendasikan.

Tugas seksi sumber daya manusia antara lain:

- Membantu mengupayakan peningkatan sumber daya manusia, termasuk peningkatan kesejahteraan guru, pelatihan-pelatihan pendidikan, magang, studi banding, dan sebagainya,

- Menyusun laporan berkala bagi komite sekolah,
- Mengupayakan adanya pengesahan komite sekolah terhadap semua keputusan yang direkomendasikan.

Tugas seksi lingkungan fisik sekolah, antara lain:

- Menyusun kegiatan program mengenai penggunaan dan perawatan sarana dan prasarana sekolah,
- Membantu mengelola anggaran menyangkut pengadaan dan perawatan sarana dan prasarana,
- Menyusun laporan berkala bagi komite sekolah,
- Mengupayakan adanya pengesahan komite sekolah terhadap semua keputusan yang direkomendasikan.

Tugas seksi keuangan sekolah antara lain:

- Membantu menyusun program untuk menghimpun dana dari masyarakat, termasuk menyangkut keputusan mengenai jumlah uang/biaya sekolah,
- Membangun kerja sama untuk menghimpun dana bagi sekolah,
- Berupaya memastikan agar dana dipakai untuk memperbaiki mutu pengajaran dan pembelajaran di setiap kelas,
- Secara transparan menyusun laporan pertanggungjawaban mengenai kaitan antara dana yang dipakai dengan mutu belajar murid,
- Menyusun laporan berkala bagi komite sekolah, dan
- Mengupayakan adanya pengesahan komite sekolah terhadap semua keputusan yang direkomendasikan.

Tugas seksi kesehatan dan gizi antara lain:

- Menyusun program untuk mengatasi masalah kesehatan dan gizi murid,
- Menyelenggarakan program peningkatan kesadaran masyarakat mengenai kesehatan keluarga dan anak, termasuk program uks (usaha kesehatan sekolah),
- Menggunakan informasi tentang kesehatan dan gizi murid sebagai sumber belajar dan dasar tindakan/aksi,
- Mengadakan program pemulihan dan perbaikan gizi murid,
- Menyusun laporan berkala bagi komite sekolah, dan
- Mengupayakan adanya pengesahan komite sekolah terhadap semua keputusan yang direkomendasikan.

### **3.15. Prosedur Pertemuan**

Undangan dikirim kepada peserta selambat-lambatnya tiga hari sebelum rapat/pertemuan diadakan.

Ketua komite sekolah memimpin semua rapat.

Agenda rapat disiapkan oleh sekretaris komite sekolah. Agenda ini perlu disepakati oleh peserta pada awal pertemuan. Para anggota mungkin mau memberi usulan tambahan pada agenda.

Anggota yang mengusulkan butir-butir agenda dapat menyampaikan pemikirannya untuk mendapat umpan balik dan keputusan dari komite sekolah. Ketua memberi kesempatan untuk berdiskusi dan berdebat sebelum membuat keputusan dalam pertemuan, biasanya dengan pemungutan suara (*voting*).

Proses dan hasil rapat dicatat dalam notula rapat yang dihimpun oleh sekretaris komite sekolah atau orang lain yang ditunjuk untuk menulis notula rapat. Notula harus diberikan kepada semua anggota komite sekolah pada saat atau sebelum rapat berikutnya. Notula disahkan sebagai catatan yang akurat pada rapat berikutnya.

### **3.16. Kesepakatan dengan Pihak Lain**

Kesepakatan dengan pihak lain dapat dibuat dan disahkan setelah mendapat persetujuan komite sekolah.

Kesepakatan harus dibuat secara tertulis dalam nota kesepakatan bersama (*Memorandum of Understanding/MOU*), dan ditandatangani kedua belah pihak.

Contoh-contoh kesepakatan seperti ini misalnya untuk:

- penyewaan sarana sekolah oleh individu atau kelompok tertentu,
- penggunaan sarana olah raga di daerah oleh sekolah, dan
- pembayaran secara berkala kepada individu-individu yang bekerja di sekolah.



## BAB 4

# RENCANA PENGEMBANGAN SEKOLAH

Sekolah dan komite sekolah diharapkan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah secara bertanggung jawab, transparan dan berfokus pada peningkatan. Masyarakat setempat didorong untuk terlibat.

Berdasarkan persyaratan ini, sekolah harus mengelola rencana sekolah yang disebut sebagai Rencana Pengembangan Sekolah.

Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) merupakan rencana lengkap untuk memaksimalkan penggunaan semua sumber daya yang tersedia guna meraih tujuan-tujuan yang ditargetkan untuk masa depan.

RPS harus berorientasi ke masa depan dan secara jelas menjembatani perbedaan antara kondisi sekolah yang ada dan prestasi yang diharapkan di masa depan.

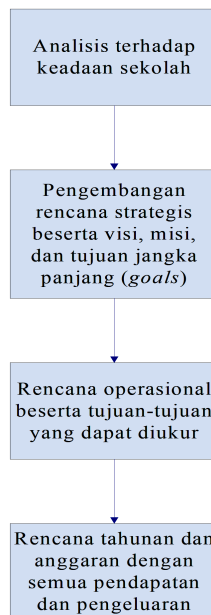
RPS harus mempertimbangkan peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan dari dalam (internal). Strategi dan program dalam RPS mesti dikembangkan untuk memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki dan untuk mengatasi tantangan dan kelemahan yang ada demi mencapai visi yang diharapkan.

Rencana Pengembangan Sekolah berisikan **rencana strategis** dan **rencana operasional**.

Rencana strategis memberi arahan bagi pengembangan sekolah dalam jangka panjang (beberapa tahun).

Rencana operasional menerjemahkan rencana strategis ke dalam rencana jangka pendek. Rencana operasional bersifat lebih spesifik dan dapat diukur dalam kegiatan dan tingkat pelaksanaan yang dijabarkannya.

Rencana operasional ini kemudian dirincikan ke dalam jadwal kegiatan dan RAPBS. Setiap bagian secara terpisah menjelaskan kapan sebuah kegiatan akan diadakan dan jumlah dana yang dialokasikan.



RPS memaparkan arah menuju perubahan di sekolah. Tanpa perencanaan yang disusun secara matang melalui partisipasi kepala sekolah, guru-guru dan komite sekolah, hampir bisa dipastikan bahwa manajemen sekolah akan kehilangan arah. Rencana ini harus diikuti dan diterapkan oleh semua pihak.

#### **4.1. Rencana Strategis**

Tujuan utama semua sekolah adalah menyajikan pendidikan yang baik bagi setiap murid. Penelitian menunjukkan bahwa guna menunjang efektivitas sekolah, perlu ada tujuan dan nilai bersama untuk membangun kerja sama dan pemahaman yang jelas mengenai apa yang mau dicapai.

Perencanaan strategis merupakan proses yang dapat membantu sekolah menentukan arah ke depannya dan memantau pencapaian tujuan serta sasaran sekolah sesuai dengan arah yang ditetapkan. Perencanaan strategis memaparkan kekuatan dan tantangan untuk membantu penyusunan strategi guna memastikan tersedianya program pendidikan bermutu tinggi bagi anak muda di masa depan. Rencana strategis merupakan peta yang menjabarkan cara menuju pencapaian hasil-hasil jangka panjang.

Panduan ini dirancang untuk membantu masyarakat sekolah agar terlibat dalam memikirkan dan membahas strategi dalam menentukan arah masa depan sekolah. Sementara setiap warga sekolah mungkin akan menjalankan kegiatan ini dengan cara sedikit berbeda, ada proses-proses serupa yang mendasari perencanaan strategis yang baik. Hal ini termasuk:

- Mendefinisikan tujuan utama dan nilai-nilai sekolah,
- Mengambil ‘perspektif masa depan’ mengenai kebutuhan anak dan kaum muda serta konteks sekolah dalam masyarakat,
- Menyepakati bahwa hasil-hasil sekolah diupayakan tercapai bagi para murid,
- Memilih beberapa strategi utama untuk perbaikan yang penting bagi keberhasilan sekolah,
- Memutuskan cara menambah, meningkatkan atau mengalokasikan sumber daya untuk mencapai hasil yang diharapkan,
- Merencanakan pelaksanaan strategi,
- Mengidentifikasi cara sekolah mengetahui kapan keberhasilan dicapai, dan
- Memastikan bahwa semua pemangku kepentingan tahu dan memahami rencana strategis sekolah.

Pengembangan strategi seyogyanya menjadi cara bagi seluruh warga sekolah untuk berfokus pada isu-isu utama yang mendasar bagi keberhasilan pengembangan di masa depan.

Sebuah rencana strategis disusun setelah dilakukan analisis terhadap sekolah dan lingkungannya, termasuk analisis terhadap hal-hal seperti kondisi sarana dan prasarana sekolah, kondisi murid, guru, anggota komite sekolah, dan kebutuhan-kebutuhan anak laki-laki dan anak perempuan, maupun laki-laki dan perempuan dewasa. Sebuah rencana strategis menjabarkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

#### 4.1.1. Visi

Visi merupakan acuan mendasar dalam menentukan tujuan sekolah di masa depan. Visi sekolah harus sesuai dengan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan, serta kebutuhan masyarakat setempat.

Visi sekolah mempunyai ciri-ciri berikut:

- Singkat dan jelas,
- Berorientasi ke masa depan dan dikembangkan untuk jangka panjang,
- Berorientasi pada pencapaian keadilan dan kesetaraan bagi semua warga sekolah, baik laki-laki maupun perempuan,
- Menunjukkan kepercayaan akan masa depan yang lebih baik, sejalan dengan norma-norma dan harapan terhadap masyarakat lokal,
- Mencerminkan standar yang tinggi dan gagasan serta kompetensi yang mau dicapai,
- Mencerminkan kekuatan motivasi, inisiatif/prakarsa, semangat dan komitmen warga sekolah,
- Melandasi pengembangan dan peningkatan sekolah secara sistemik, sistematis, rasional, serta
- Digunakan sebagai acuan dasar dalam membentuk misi dan tujuan-tujuan sekolah.

Salah satu contoh visi yang mengakomodasi indikator yang disebutkan di atas adalah:

**“Sekolah kita akan memberi pendidikan yang sangat baik di bidang akademi dan pendidikan ekstrakurikuler dalam lingkungan sekolah yang kreatif, sukses, setara, dan adil.”**

#### 4.1.2. Misi

Misi merupakan rincian dari visi yang menjabarkan uraian tugas, kewajiban, dan rencana-rencana menuju pencapaian visi, dengan mempertimbangkan misi pendidikan nasional dan misi pemerintah daerah dalam bidang pendidikan.

Misi yang dikembangkan dari contoh visi di atas, bisa berupa butir-butir berikut:

- Kepala sekolah dan guru-guru akan secara kreatif mengembangkan kemampuan dan kapasitasnya untuk menyajikan pendidikan yang bermutu bagi semua anak,
- Para murid dan guru akan berupaya mengamalkan inti dari nilai-nilai di sekolah dan masyarakat,
- Guru-guru akan menggunakan berbagai metode pengajaran untuk melibatkan semua murid dalam pembelajaran bermutu,
- Guru-guru akan secara kreatif mendorong minat anak untuk belajar,
- Baik murid perempuan maupun laki-laki akan bertindak aktif dan kreatif dalam pembelajarannya,
- Akan ada upaya-upaya kreatif untuk mengembangkan hubungan yang selaras dengan semua warga sekolah,
- Murid-murid akan mencapai hasil akademik yang tinggi,
- Murid-murid akan berprestasi baik dalam olah raga, musik, dan kesenian,
- Guru-guru akan memberi perhatian yang sama kepada anak laki-laki dan anak perempuan dalam pengajaran dan pembelajaran,
- Guru-guru akan berupaya mengembangkan kerja sama yang baik di antara anak laki-laki dan anak perempuan,
- Kepala sekolah akan memberi peluang yang sama bagi guru perempuan dan laki-laki, dan
- Kepala sekolah dan guru-guru akan memberi peluang yang sama kepada murid perempuan dan laki-laki dalam menjalankan peran-peran kepemimpinan (misalnya sebagai ketua kelas).

#### **4.1.3. Tujuan Jangka Menengah (*Goals*)**

Berdasarkan visi dan misi, sekolah membangun tujuannya. Visi dan misi berhubungan dengan hasil yang ingin dicapai dalam jangka menengah. Tujuan-tujuan berhubungan dengan hasil yang ingin dicapai dalam jangka menengah.

Tujuan harus dapat diukur secara kuantitatif dan/atau kualitatif. Tujuan harus ditulis sedemikian rupa sehingga sekolah bisa menunjukkan dengan jelas kapan tujuan-tujuan tersebut dapat tercapai. Tujuan jangka menengah ini harus bisa dicapai dalam periode empat tahun.

Contoh-contoh tujuan sekolah yang dapat dikembangkan dari visi dan misi di atas antara lain:

- Meningkatkan nilai rata-rata UAS dari 5,0 menjadi 6,5;
- Memiliki setidaknya dua tim olah raga dengan prestasi tinggi di tingkat kecamatan;

- Memiliki setidaknya dua tim kesenian untuk pertunjukan di tingkat sekolah, desa dan kecamatan;
- Mempertahankan 90% murid yang melanjutkan pembelajaran dari Kelas 1 hingga Kelas 6.

## **4.2. Rencana Operasional**

Rencana operasional berisikan tujuan dan rencana aksi (*action plans*) yang diperlukan untuk memberi kontribusi terhadap pencapaian rencana strategis sekolah.

### **4.2.1. Tujuan Jangka Pendek (*Objectives*)**

Pada tahap ini, sekolah menemukan tujuan yang spesifik dan berjangka pendek untuk mencapai tujuan utamanya (tujuan jangka menengah/*goals*).

Tujuan jangka pendek ditentukan berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi sekolah, dalam konteks visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan.

Tujuan jangka pendek ini harus dapat diukur untuk memudahkan evaluasi dan direncanakan untuk periode yang relatif singkat, seperti satu tahun ajaran atau kurang dari itu.

Untuk mencapai tujuan jangka pendek, sekolah harus mempertimbangkan strategi di berbagai bidang. Hal ini termasuk prestasi akademik murid, prestasi nonakademik murid, kesejahteraan murid, pengembangan guru, sarana dan prasarana pembelajaran. Namun, sekolah juga bisa mempertimbangkan strategi-strategi di bidang lainnya.

### **4.2.2. Contoh Tujuan Jangka Pendek**

Berikut ini adalah sejumlah contoh tujuan jangka pendek sekolah yang dapat dikembangkan dari tujuan jangka menengah di atas.

Berdasarkan tujuan jangka pendek di atas, satu tujuan jangka menengah yang mau dicapai dalam empat tahun ke depan adalah untuk mendapat nilai rata-rata 6,5 dalam UAS. Nilai rata-rata saat ini adalah 5,0, dan ada indikasi bahwa nilai UAS yang dicapai anak perempuan lebih tinggi dari anak laki-laki. Tantangannya adalah untuk meningkatkan nilai dari 5,0 menjadi 6,5 dalam empat tahun. Tujuan jangka pendek adalah untuk meningkatkan nilai setiap tahun berkisar 0,4. Nilai tersebut kemudian perlu dipilah berdasarkan gender untuk melihat apa tantangan yang dihadapi oleh anak laki-laki dan anak perempuan. Nilai dapat dipilah dengan cara lain untuk melihat kemajuan pada kelompok murid tertentu.

### **4.2.3. Rencana Aksi/Tindakan**

Tahap akhir yang perlu dilakukan adalah menyusun rencana tindakan untuk merealisasikan tujuan jangka menengah maupun tujuan jangka pendek.

Rencana tindakan mengacu pada tujuan jangka menengah maupun tujuan jangka pendek yang telah ditetapkan.

Rencana tindakan akan merincikan bagaimana rencana sekolah mencapai tujuan jangka menengah. Rencana tindakan memberi rincian mengenai kelompok sasaran murid, program kerja, pihak yang bertanggung jawab melaksanakan kegiatan, jadwal kegiatan, dan ukuran evaluasi.

### **4.3. Pelaksanaan Rencana Pengembangan Sekolah**

Mutu sebuah rencana diukur dari apakah rencana tersebut dapat diterapkan atau tidak dalam pengelolaan harian sekolah. 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.

Sekolah bertanggung jawab memastikan bahwa kegiatan-kegiatannya memberi kontribusi bagi pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah. Sekolah juga bertanggung jawab memberikan laporan kepada komite sekolah dan masyarakat, termasuk laporan keuangan.

Peran partisipasi masyarakat melalui komite sekolah menjadi faktor kunci dalam penyusunan rencana sekolah, mulai dari tahap konsep hingga tahap pertanggungjawaban akhir.

### **4.4. Rencana Pengembangan Sekolah dan Investasi Sarana**

Kabupaten membuat keputusan mengenai alokasi hibah besar untuk sarana bagi sekolah-sekolah berdasarkan tujuan pengadaan sarana dalam RPS.

Dengan adanya Manajemen Berbasis Sekolah, sekolah-sekolah dapat mengawasi pengerjaan bangunan dengan biaya besar secara efisien agar dana bisa dimanfaatkan lebih baik (pembangunan sesuai nilai uang yang ada).

Kontrak lokal dan pemanfaatan keterampilan masyarakat secara sukarela merupakan faktor kunci.

#### **4.5. Kesimpulan**

Pengembangan sekolah harus berdasarkan pada rencana yang disusun secara baik.

Analisis terhadap sekolah dan lingkungannya sangat diperlukan. Analisis harus mencerminkan prinsip-prinsip inklusivitas/pelibatan, termasuk keadilan dan kesetaraan jender.

Rencana harus secara jelas memasukkan rincian program dan anggaran yang diperlukan untuk mencapai hasil-hasil yang diharapkan.

Anggaran dan belanja sekolah harus berkaitan langsung dengan Rencana Pengembangan Sekolah.

Jika ada yang perlu diubah sehubungan dengan situasi yang tidak terduga, perubahan-perubahan ini harus dikonfirmasi dengan kepala sekolah dan komite sekolah sebelumnya.

Perubahan-perubahan yang dibuat kemudian harus dilaporkan dan disetujui oleh komite sekolah pada pertemuan sekolah berikutnya.

## **BAB 5**

# **RENCANA ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA SEKOLAH (RAPBS)**

Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) merupakan rencana sekolah yang disusun bersama oleh masyarakat dan sekolah, dan disampaikan dalam rapat komite sekolah.

RAPBS merupakan bagian dari rencana operasional sekolah dalam satu tahun. RAPBS meliputi pengadaan untuk bidang pengajaran dan materi-materi, termasuk di dalamnya pembiayaan bagi kegiatan pengembangan profesi guru, perbaikan mutu pembelajaran murid dan manajemen sekolah yang lebih baik. RAPBS juga termasuk biaya renovasi dan perawatan gedung sekolah, pembelian atau pembuatan perangkat pembelajaran, buku, meja, dan kursi.

Melalui pengembangan RAPBS, sekolah dan masyarakat dapat menganalisis situasi sekolah secara cermat. Mereka dapat menemukan isu-isu utama, menentukan prioritas, mengusulkan sumber daya yang diperlukan (anggaran), dan memprioritaskan kegiatan-kegiatan pemecahan masalah.

### **5.1. Tujuan RAPBS**

RAPBS bertujuan untuk:

- Mengarahkan semua pemangku kepentingan (guru-guru, kepala sekolah, komite sekolah, orang tua, pengawas, kepala Cabang Dinas dan Dinas) untuk mengemukakan cara-cara yang sesuai dan konkret dalam mendukung peningkatan mutu sekolah,
- Mendorong kelompok-kelompok kunci di sekolah dan masyarakat untuk bertanggung jawab terhadap perbaikan mutu pendidikan bagi anak laki-laki dan anak perempuan,
- Memahami isu-isu utama di sekolah dan menemukan solusi tepat pada waktunya,
- Membantu masyarakat dan sekolah dalam memperkirakan sumber daya yang diperlukan untuk memenuhi sasaran yang ditentukan, dan
- Membangun komunikasi yang lebih akrab dan transparan dengan guru dan masyarakat.



## 5.2. Prinsip-Prinsip Penyusunan RAPBS

Penyusunan RAPBS didasari oleh sejumlah prinsip sebagaimana dijabarkan di bawah ini.. RAPBS harus berfokus pada peningkatan dalam pembelajaran murid.

Penyusunan RAPBS tidak bergantung kepada pihak yang berwenang atau sumber luar lainnya. Perlu ada peran yang aktif dan kritis dari semua warga sekolah. Pendapat mereka harus didengar dan dihargai.

RAPBS mencerminkan keadaan aktual yang dialami oleh sekolah dan mengusulkan pembelanjaan untuk prioritas yang ditentukan secara jujur, akuntabel dan transparan.

Agar RAPBS dirasa dimiliki dan dihargai oleh masyarakat, RAPBS harus bisa mencerminkan situasi nyata di sekolah, disusun setelah penyampaian (*sharing*) informasi mengenai sekolah, dan difokuskan pada peningkatan dalam pembelajaran murid.

Agar RAPBS bersifat transparan, RAPBS perlu ditulis dengan menggunakan bahasa yang sederhana dan jelas, dan terbuka untuk dicermati oleh pihak lain.

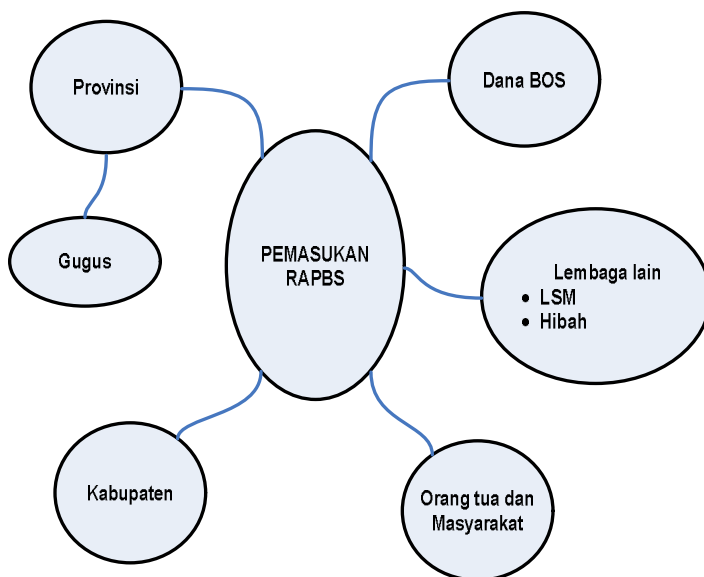
Isi RAPBS harus bersifat spesifik, relevan dan praktis. Sasaran-sasaran yang mau dicapai harus realistis dan dapat dicapai. Sasaran harus memiliki indikator yang dapat dicapai dalam jangka waktu yang masuk akal. Sumber daya keuangan harus digunakan sesuai kesepakatan. Rencana harus menunjukkan perimbangan antara pendapatan dan belanja.

Karena keterbatasan anggaran, skala prioritas harus ditentukan. Penentuan skala prioritas tidak boleh dipandang remeh atau dilakukan dengan terburu-buru.

Peningkatan mutu dalam pengajaran dan pembelajaran merupakan tugas yang jauh lebih rumit dan sulit daripada pembangunan gedung, renovasi atau pembelian buku-buku dan perangkat pembelajaran. Oleh karena itu, strategi peningkatan pembelajaran murid memerlukan penentuan serangkaian prioritas secara koheren dan terfokus. Penentuan prioritas harus didasarkan pada persoalan yang paling penting dan bersifat darurat/mendesak. Keputusan harus dibuat berdasarkan informasi dan data yang akurat.

### 5.3. Sumber Penerimaan Anggaran Sekolah

Ada beragam peraturan yang digunakan sebagai pedoman bagi sumber pemasukan sekolah.



### 5.4. Prioritas Pengeluaran Dana Sekolah

Dalam mengembangkan RAPBS sekolah harus secara cermat memprioritaskan pengeluaran biaya sesuai dengan Rencana Pengembangan Sekolah dan prioritas perbaikan sekolah.

Sekolah perlu mempertimbangkan penggunaan dana untuk bidang-bidang yang disebutkan di bawah ini. Penyusunan dana harus berimbang dan memerhatikan bidang-bidang berikut ini.

#### 5.4.1. Gaji Guru Honorer

Jika sumber daya finansial tersedia, ukuran kelas besar, dan jumlah guru kurang di suatu sekolah, pihak sekolah harus mempertimbangkan untuk penambahan staf.

#### 5.4.2. Pengembangan Profesi Guru

Gugus mendapat dana untuk mendukung pengembangan profesi guru. Di samping itu sekolah dapat memprioritaskan dana untuk mendukung pembelajaran guru baik di sekolah maupun di luar sekolah.

### **5.4.3. Pembelajaran Kelas dan Materi Ajar**

Materi yang dimaksudkan termasuk buku teks, buku bacaan, alat peraga, poster, peralatan praktek sains, alat musik, dan bahan lain yang bisa dimanfaatkan dalam waktu lama.

Jika sekolah mengabaikan belanja di bidang ini, KBM pasti akan menurun secara drastis, dan keterlibatan murid pun menurun.

### **5.4.4. Kegiatan Ekstrakurikuler**

Termasuk olahraga, kesenian, musik, lomba tingkat kecamatan, dan aktivitas budaya lokal.

### **5.4.5. Pemeliharaan dan Fasilitas**

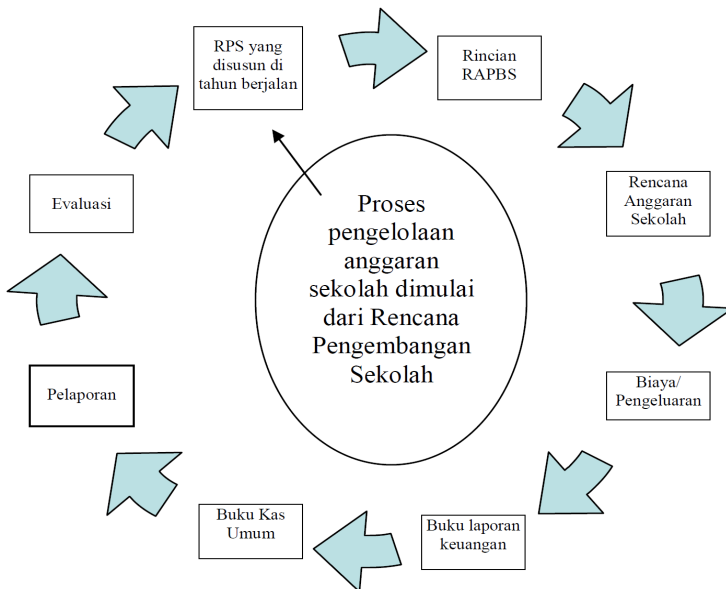
Sekolah harus merencanakan penggantian perabot ruang kelas yang sudah tua dan rusak dan merencanakan pengadaan perabot baru dalam jangka panjang.

Pemeliharaan ruang kelas, bangunan, dan halaman sekolah paling baik direncanakan secara terstruktur dan jangan menunggu sampai fasilitas tersebut rusak hingga mencapai titik di mana perbaikan tidak mungkin dilaksanakan

## **5.5. Proses Penyusunan RAPBS**

Langkah-langkah berikut ini biasanya dipertimbangkan dalam penyusunan RAPBS:

- Gunakan tujuan jangka menengah (*goals*) serta tujuan jangka pendek (*objectives*) yang ditetapkan dalam RPS sebagai panduan utama,
- Susun, simpulkan, dan kelompokkan isu dan masalah pokok ke dalam bidang-bidang utama,
- Prioritaskan isu sesuai tingkat kepentingan sebagaimana dikemukakan oleh sekolah dan masyarakat, dan konsisten dengan RPS,
- Bahas rencana tindakan yang ditemukan dalam RPS,
- Identifikasi dan hitung semua sumber pemasukan,
- Jelaskan rincian waktu, biaya, pihak yang bertanggung jawab melaksanakan kegiatan, pelaporan, dan sebagainya untuk mengatasi persoalan yang diprioritaskan,
- Awasi dan pantau kegiatan, mulai dari tahap perencanaan hingga pelaksanaan dan selama evaluasi, serta
- Evaluasi penerapan RAPBS. Hal ini penting bagi perbaikan RAPBS berikutnya. Evaluasi harus dilakukan secara berkala selama tahun berjalan dan dilakukan secara lebih formal dan lengkap di akhir tahun. Evaluasi harus melibatkan semua pemangku kepentingan dan dilaporkan kepada warga sekolah.



Untuk menentukan keberhasilan dan isu-isu yang diangkat dalam manajemen RAPBS, diperlukan sistem pelaporan yang baik. Pelaporan harus dilakukan secara berkala (setiap semester dan di akhir tahun ajaran).

### 5.6. Pengelolaan Anggaran Sekolah

Pengelola anggaran sekolah biasanya adalah kepala sekolah, tetapi bisa juga guru berpengalaman (senior) atau anggota komite sekolah. Di sekolah yang lebih besar, mungkin ada pihak lain yang bertanggung jawab mengelola sebagian anggaran.

Penggunaan sumber daya anggaran secara efektif oleh pengelola anggaran sekolah demi mencapai sasaran merupakan aspek utama yang penting dalam pengelolaan keuangan sekolah. Kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan antara lain perencanaan, pengaturan, dan pengendalian.

Secara khusus, pengendalian anggaran terdiri dari serangkaian pemeriksaan dan persetujuan untuk memastikan bahwa dana dibelanjakan sesuai rencana, pengeluaran dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, dan dana tidak dibelanjakan untuk kegiatan-kegiatan yang tidak disetujui atau tidak disediakan bagi penerima yang tidak mendapat persetujuan.

Contoh-contoh pengelolaan anggaran sekolah disiapkan dalam Buku Panduan Pelatihan dan Pendukung Manajemen Berbasis Sekolah.

### **5.6.1. Perencanaan Anggaran Sekolah**

Perencanaan anggaran sekolah merupakan proses untuk memberi fokus pada visi, misi, dan tujuan jangka menengah dalam penggunaan sumber daya keuangan.

Untuk mengatasi persoalan-persoalan yang mungkin dihadapi oleh sekolah, kepala sekolah harus memimpin sekolah untuk mengadakan analisis kebutuhan dan membuat prioritas mengenai kegiatan yang perlu dilakukan untuk mengatasi persoalan-persoalan yang ditemui.

### **5.6.2. Rincian tentang Rencana Anggaran Sekolah**

Hasil analisis kebutuhan dikelompokkan ke dalam bidang-bidang pembelanjaan.

Hal ini mungkin dilakukan dengan mempertimbangkan staf, materi kurikulum, barang, jasa, perawatan gedung, dan sebagainya.

Dalam memperkirakan anggaran, perlu juga dipertimbangkan setiap pengeluaran yang dapat menambah beban pajak, dan kewajiban pajak yang dikenakan harus diupayakan untuk dibayar.

### **5.6.3. Kajian terhadap Sekolah dan Rencana Anggaran Belanja**

RAPBS merupakan panduan untuk mengendalikan dan mengelola pembelanjaan sumber daya sekolah. RAPBS harus mendapat persetujuan dari komite sekolah.

Komponen-komponen pengeluaran yang telah ditentukan sebaiknya dikelompokkan ke dalam bidang-bidang pengeluaran yang logis. Pengelolaan bidang-bidang ini bisa atau bisa jadi tidak didelegasikan kepada staf lainnya. Jika demikian, maka staf yang bersangkutan harus bertanggung jawab atas penerapan/ penggunaan bidang anggaran tersebut.

Para pengelola anggaran sekolah diharapkan membelanjakan uang sesuai alokasi dana yang direncanakan.

Fleksibilitas diperlukan jika ada prioritas yang baru dan tidak terduga.

Namun, setiap perubahan anggaran harus disetujui oleh komite sekolah jika memang harus ada perubahan dalam tahun berjalan.

### **5.6.4. Pengendalian Anggaran**

Pengendalian anggaran dilakukan untuk memastikan kejujuran dalam pengelolaan, penyesuaian pengeluaran untuk tujuan jangka menengah, tujuan jangka pendek dan rencana, transparansi serta menghindari pembelanjaan yang melampaui plafon anggaran.

Kegiatan-kegiatan pengendalian anggaran antara lain:

- Rencana penerapan anggaran,
- Catatan mengenai transaksi pendapatan dan belanja (buku laporan keuangan), dan
- Pelaporan yang transparan dan tepat (akuntabilitas).

#### *5.6.4.1. Rencana Penggunaan Anggaran*

Secara umum, pendapatan sekolah dialokasikan melalui tahap penggunaan anggaran berdasarkan dana yang masuk ke sekolah.

Pemasukan dana ke sekolah dan penggunaannya diatur dalam periode tertentu sesuai dengan ketentuan dari sumber dana.

Dalam tabel rencana anggaran belanja, jumlah, harga, dan unit biaya perlu diperkirakan secara tepat.

#### *5.6.4.2. Pencatatan Transaksi (Buku Laporan Keuangan)*

Tahap-tahap dalam pencatatan transaksi keuangan antara lain:

- Catatan sesuai dengan yang ditunjukkan dalam buku bank,
- Catatan sesuai dengan yang ditunjukkan dalam buku laporan keuangan, dan
- Catatan-catatan dalam buku kas umum, buku kas pembantu, buku panjar, buku peminjaman, buku pajak, dan sebagainya.

Catatan-catatan sebagaimana ditunjukkan dalam buku bank menjelaskan semua transaksi termasuk bunga, administrasi, dan pajak.

Buku (rekening) bank ditutup pada hari terakhir dalam bulan (jika bukan hari Minggu atau hari libur), dengan ditandatangani oleh bendahara dan kepala sekolah.

Catatan-catatan transaksi dalam buku kas dibuat pada tanggal penarikan dari rekening sekolah, tanggal penyimpanan dana, dan/atau tanggal dilakukannya transaksi. Tanda terima harus sesuai dengan biaya-biaya komponen yang dirincikan dalam anggaran.

Buku kas ditutup pada hari terakhir dalam bulan (jika bukan hari Minggu atau hari libur), dengan ditandatangani bendahara dan kepala sekolah. Diperlukan dua tanda tangan karena ini merupakan unsur penting dalam proses pengendalian anggaran.

Semua transaksi yang dicatat dalam buku bank dan buku laporan keuangan kemudian dicatat kembali dalam buku kas umum, kecuali untuk penarikan dana (uang kontan) dari bank.

#### 5.6.4.3. *Aturan Umum mengenai Buku Laporan Keuangan*

Bukti transaksi dikelompokkan berdasarkan pembayaran atau komponen kegiatan.

Setiap transaksi harus didukung bukti sah dan asli (bukti pembayaran).

Setiap transaksi dicatat dalam urutan kronologis.

Setiap halaman buku kas umum harus dilengkapi kepala surat/kop, kolom catatan, nomor halaman, dan nama bulan. Setiap sisi halaman buku kas umum harus diparaf oleh kepala sekolah dan bendahara sekolah, sebelum digunakan.

Jangan melewati atau membiarkan ada halaman buku kas umum yang tidak terisi/kosong.

Jangan menghapus jika terjadi kesalahan dalam pencatatan. Ini perlu diperhatikan untuk menjamin transparansi dan untuk menghindari interpretasi yang keliru. Koreksi terhadap kesalahan dalam pencatatan ditandai dengan garis panjang yang disertai paraf orang yang membuat catatan pada buku laporan keuangan tersebut.

Jika laporan keuangan berisi lebih dari satu halaman (untuk satu bulan), maka catatan dalam laporan keuangan tersebut dapat dilanjutkan ke halaman berikutnya.

Pada akhir setiap bulan, buku kas umum ditutup dengan membandingkan neraca yang tercatat pada buku kas dan neraca pada rekening bank.

#### 5.6.4.4. *Pelaporan dan Pertanggungjawaban*

Pelaporan harus dapat mempertanggungjawabkan semua kegiatan.

Laporan-laporan juga merupakan alat pemantauan dan evaluasi. Penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan dapat diukur secara efektif dan efisien.

Keberhasilan dalam mengelola anggaran sekolah memerlukan adanya kerja sama antara sekolah dan pemangku kepentingan di sekolah serta lembaga-lembaga terkait dan masyarakat.

Untuk itu, keterlibatan warga sekolah dan tokoh masyarakat sangat penting dalam menyusun Rencana Pengembangan Sekolah dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah.

Pengelola anggaran sekolah perlu memiliki pemahaman yang baik mengenai pengelolaan dan pertanggungjawaban anggaran sekolah sehingga anggaran dapat diterapkan secara efektif dan efisien.

Pengelolaan anggaran sekolah harus sejalan dengan aturan-aturan untuk buku laporan keuangan dan panduan pendanaan anggaran.

### **5.7. Kesimpulan**

Untuk menjalankan kegiatan-kegiatan sekolah secara baik, penting agar semua kebutuhan sekolah yang diprioritaskan tercakup di dalam RAPBS.

Penyusunan RAPBS harus melibatkan kepala sekolah, guru-guru, komite sekolah, dan warga sekolah

RAPBS harus sejalan dengan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS).

Pengendalian yang ketat harus dilakukan, termasuk dalam proses-proses pelaporan yang terbuka dan akurat.

RAPBS perlu disusun pada setiap tahun ajaran, dengan memastikan bahwa alokasi anggaran ditentukan untuk memenuhi kebutuhan sekolah.



# **BAB 6**

## **STANDAR PELAYANAN MINIMAL**

Arah kebijakan pendidikan nasional dalam era reformasi saat ini diarahkan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan otonomi pendidikan.

Hal ini dapat dilakukan dengan menempatkan prioritas utama pada prakarsa untuk meningkatkan akses terhadap pendidikan dan menyelesaikan pelaksanaan wajib belajar sembilan tahun. Prakarsa-prakarsa tersebut antara lain termasuk demokratisasi pendidikan dan perbaikan mutu, relevansi, dan efisiensi manajemen pendidikan.

Penentuan standar pelayanan minimal bagi sekolah-sekolah merupakan konsekuensi dari pelaksanaan otonomi pendidikan.

Informasi berikut ini diterbitkan untuk membantu sekolah dalam menggunakan standar-standar yang ada dalam mengupayakan peningkatan mutu sekolah secara bertahap dan berkelanjutan.

### **6.1. Standar Pelayanan Minimal**

Dokumen Standar Pelayanan Minimal menjabarkan standar yang harus dicapai oleh semua sekolah di Indonesia, dan ditetapkan oleh Menteri Pendidikan Nasional (Mendiknas) di Jakarta.

Tanggung jawab untuk mencapai standar ini diemban oleh pemerintah di tingkat nasional dan provinsi, Dinas, dan semua sekolah.

Sekolah bertanggung jawab untuk mengupayakan dan mencapai sebagian besar standar tersebut.

Dokumen selengkapnya menguraikan standar di dalam dan di lintas lembaga pendidikan pada sekolah-sekolah.

Materi ini dirancang untuk mendukung kepala sekolah, guru, masyarakat, dan semua pemangku kepentingan untuk secara obyektif menentukan tahap pengembangan sekolahnya, dan memberi masukan kepada mereka mengenai penyusunan rencana bagi peningkatan mutu pelayanan sekolah. Materi ini juga dapat membantu staf senior di bidang pendidikan untuk mendukung sekolah-sekolah.

## **6.2. Berbagai Komponen Standar Pelayanan Minimal**

Standar Pelayanan Minimal meliputi berbagai komponen kelembagaan sekolah dasar berikut ini:

- Kurikulum,
- Murid,
- Kinerja kepala sekolah,
- Pengajaran,
- Manajemen sekolah,
- Sarana, prasarana, dan sumber daya murid,
- Keuangan, serta
- Partisipasi masyarakat dan lembaga lainnya.

Penerapan sejumlah indikator standar pelayanan minimal dan instrumen evaluasi harus mencerminkan keadilan gender.

## **6.3. Kurikulum**

Pemerintah nasional menyediakan dokumen kurikulum dan pemerintah provinsi menyebarkannya.

Sekolah bertanggung jawab untuk melaksanakan pengajaran berdasarkan kurikulum nasional dan lokal.

Faktor yang memengaruhi pencapaian standar kurikulum ialah:

- Kesadaran seluruh masyarakat mengenai pentingnya pendidikan bagi anak laki-laki dan anak perempuan,
- Lingkungan pembelajaran yang bermutu tinggi di sekolah,
- Guru-guru berkualifikasi yang memadai, dan
- Sarana dan prasarana yang memadai.

Penerapan kurikulum muatan lokal dapat dicapai melalui:

- Pengembangan buku-buku cerita,
- Penulisan mengenai berbagai kebiasaan, perayaan, permainan dan praktik-praktik tradisional, serta
- Praktik musik, tarian, kesenian, kerajinan tangan, dan bahasa daerah.

## **6.4. Murid**

Semua sekolah harus menyusun strategi demi memaksimalkan angka penerimaan murid baru untuk anak usia sekolah, mempertahankan angka partisipasi belajar murid di sekolah, dan mengurangi jumlah murid putus sekolah.

#### **6.4.1. Tingkat Penerimaan Murid Baru**

Rendahnya angka penerimaan murid baru untuk anak usia sekolah dapat dipengaruhi oleh:

- Jarak antara sekolah dan rumah anak,
- Situasi keuangan keluarga,
- Isu-isu sehubungan dengan biaya pendidikan,
- Kesadaran orang tua mengenai pentingnya pendidikan,
- Pemanfaatan anak sebagai tenaga kerja,
- Kurangnya dukungan masyarakat terhadap pendidikan,
- Kurangnya keterlibatan murid dalam pembelajaran, dan
- Lingkungan pembelajaran yang kurang mendukung baik di sekolah maupun di rumah.

#### **6.4.2. Angka Murid Putus Sekolah**

Faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian standar untuk mengurangi angka putus sekolah, antara lain:

- Praktik belajar dan mengajar yang menyenangkan, aktif, dan kreatif di kelas dan sekolah,
- Manajemen murid dengan tidak membiarkan adanya kekerasan terhadap anak,
- Hubungan yang baik dan kerja sama antara guru-guru dan orang tua, serta
- Biaya pendidikan yang terjangkau.

#### **6.4.3. Angka Mengulang dan Angka Kenaikan Kelas**

Faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian standar untuk mengurangi angka mengulang kelas dan meningkatkan angka kenaikan kelas anak laki-laki dan anak perempuan antara lain:

- Proses-proses belajar dan mengajar yang baik,
- Jumlah murid yang sesuai di setiap kelas,
- Jumlah guru berkualifikasi yang memadai,
- Ada intervensi dukungan sejak awal bagi murid yang mengalami kesulitan belajar,
- Perbaikan kesehatan dan gizi murid, dan
- Dukungan orang tua yang efektif.

#### **6.5. Standar Kinerja Kepala Sekolah**

Faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian standar yang tinggi dalam kinerja kepala sekolah, antara lain:

- Pendampingan secara efektif oleh pengawas,
- Ada pembagian peran yang jelas,
- Dukungan bagi pengembangan gaya kepemimpinan yang sesuai,
- Ada fokus pada kepemimpinan di bidang pendidikan, dan
- Manajemen yang transparan, demokratis, dan akuntabel.

### **6.5.1. Peningkatan Standar Pengajaran**

Faktor-faktor yang memengaruhi tercapainya peningkatan pada standar pengajaran, antara lain:

- Guru-guru berkualifikasi yang sesuai,
- Tugas-tugas guru disesuaikan dengan keahliannya,
- Pendampingan mutu di dalam dan luar sekolah, serta
- Ada kegiatan pengembangan profesi yang tepat dan berstandar tinggi.

### **6.6. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah**

Penerapan prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah diukur melalui standar teknis seperti kemandirian, kemitraan, partisipasi, dan sebagainya.

Oleh karena itu, Manajemen Berbasis Sekolah menuntut sekolah memiliki komite sekolah yang efektif. Sekolah juga harus memiliki RPS dan RAPBS yang disusun dan diterapkan melalui konsultasi yang bersifat transparan dan akuntabel sebagaimana dijelaskan sebelumnya dalam buku ini.



### **6.7. Sarana, Prasarana, dan Sumber Daya bagi Murid**

Komponen-komponen berikut merupakan tanggung jawab Dinas dan sekolah, dan merupakan faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian standar layanan pendidikan.

Komponen-komponen berikut ini memastikan bahwa:

- Tersedia tanah untuk digunakan sekolah,
- Bangunan-bangunan dalam kondisi baik,
- Tersedia ruangan untuk perpustakaan dan laboratorium,
- Tersedia air bersih,
- Toilet yang baik tersedia bagi guru dan murid,
- Fasilitas disediakan untuk kegiatan kesenian dan keterampilan/kerajinan tangan,
- Perangkat pembelajaran matematika dan sains tersedia,
- Tersedia peralatan laboratorium berstandar tinggi,
- Tersedia buku bacaan murid yang relevan dengan kurikulum, dan
- Tersedia peralatan olahraga yang sesuai.

### **6.8. Keuangan**

Alokasi dana dari pemerintah ke sekolah merupakan tanggung jawab pemerintah di tingkat nasional, provinsi, dan kabupaten.

Pengelolaan anggaran yang efektif merupakan tanggung jawab sekolah dan komite sekolah.

### **6.9. Partisipasi Masyarakat dan Lembaga Lain**

Partisipasi diharapkan dan didorong untuk muncul dari masyarakat, orang tua, tokoh masyarakat, bisnis/dunia usaha, layanan kesehatan masyarakat dan pemerintah daerah.

### 6.10. Kewenangan Wajib, Jenis Pelayanan, dan Standar Pelayanan Minimal

Untuk tingkat sekolah dasar, ketentuan berikut ini harus diprioritaskan dalam standar pelayanan minimal.

#### Format standar minimal dalam penyelenggaraan pendidikan.

Kewenangan Wajib Jenis Layanan	Standar Pelayanan Minimal		
	Indikator Kinerja	Nilai yang Dituntut	Keterangan:
WAJAR SD/MI 1	APK	110%	1) Angka partisipasi kasar: % murid terhadap anak usia 7–12 th. 2) Angka partisipasi murni: % murid yang bersekolah dari usia 7–12 tahun. 3) Rata-rata APK suatu kecamatan terendah dibagi dengan rata-rata APK pada kecamatan tertinggi. 4) Jumlah murid perempuan dibagi jumlah murid laki-laki yang bersekolah di SD. 5) Angka putus sekolah: % murid yang putus terhadap murid yang bersekolah dalam satu kelas pada tahun yang sama. 6) Angka naik kelas: % murid yang naik kelas pada suatu tingkat yang sama pada tahun yang sama. 7) Persentase murid yang dapat menyelesaikan sekolah terhadap kelompok kohortnya (jumlah murid dari Kelas 1 sejak enam tahun lalu) 8) Persentase murid yang melanjutkan ke SMP terhadap jumlah murid kelas enam pada tahun ajaran yang sama. 9) Persentase murid dengan nilai memuaskan terhadap jumlah murid yang mengikuti uji sampel kompetensi murid: Kelas III; membaca, menulis, berhitung, dan Kelas V; uji Bahasa, Matematika, IPA, Tes Potensi Akademik, standar nasional. 10) Jumlah murid SD dibagi dengan jumlah rombongan belajar. 11) Persentase jumlah guru SD terhadap jumlah rombongan belajar. 12) Persentase guru yang memiliki kualifikasi tertentu, yaitu jumlah tahun pendidikan formal, hasil uji kompetensi yang memadai, serta besarnya imbalan yang memadai terhadap jumlah guru seluruhnya. 13) Persentase guru yang bekerja di sekolah (mengajar dan tugas lainnya) sebanyak 36 jam (60 menit) per minggu. 14) Persentase jumlah sekolah yang memiliki tenaga kependidikan nonguru terhadap jumlah sekolah seluruhnya. 15) Persentase sekolah yang memiliki prasarana yang layak terhadap jumlah sekolah seluruhnya (pengertian layak sedikitnya memenuhi kriteria: rasio rombongan belajar terhadap jumlah ruangan belajar sama dengan satu), kelengkapan bangunan, sarana prasarana belajar, dan biaya operasional/perawatan. 16) Persentase murid yang memiliki buku pelajaran yang lengkap setiap mata pelajaran terhadap murid seluruhnya. 17) Persentase sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah terhadap jumlah sekolah seluruhnya (penerapan MBS dapat dilihat dari beberapa kriteria yang akan diukur melalui standar teknis). 18) Besarnya anggaran untuk operasional penyelenggaraan pendidikan di SD/MI di luar gaji guru terhadap total APBD untuk sektor pendidikan.
2	APM	95%	
3	Pemerataan kesempatan belajar	0.9	
4	Angka paritas jender	0.9	
5	APS	1%	
6	ANK	98%	
7	Tingkat penyelesaian sekolah	90%	
8	Murid yang melanjutkan ke SMP	100%	
9	Penilaian eksternal melalui uji sampel mutu pendidikan	90%	
10	Jumlah murid per rombongan Belajar	30	
11	Ketersediaan guru yang mencukupi	90%	
12	Guru yang layak mengajar	90%	
13	Tanggung jawab guru di sekolah	90%	
14	Ketersediaan tenaga kependidikan pendukung nonguru	80%	
15	Prasarana sekolah yang layak	90%	
16	Murid yang mempunyai buku pelajaran yang lengkap	90%	
17	Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah	90%	
18	Persentase anggaran pendidikan terhadap APBD	20%	

### **6.11. Kesimpulan**

Standar pelayanan minimal digunakan sekolah untuk mengukur apakah layanan pendidikan yang diberikan kepada para murid sudah memenuhi standar-standar minimal yang diharapkan atau belum.

Kondisi sekolah bervariasi antara satu dengan yang lainnya. Namun, setiap sekolah harus merencanakan menghasilkan standar pelayanan minimal dengan caranya masing-masing.

# **BAB 7**

## **HAK-HAK ANAK**

Materi berikut ini disusun berdasarkan ketentuan nasional mengenai hak dan tanggung jawab yang berkenaan dengan anak-anak. Materi ini dapat dipakai sebagai acuan bagi sekolah dan masyarakat dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah.

Secara khusus, materi ini akan bermanfaat bagi pengembangan kebijakan dan praktik-praktik sekolah sehubungan dengan manajemen, kedisiplinan dan kesejahteraan murid.

Lebih khusus lagi, materi ini mendukung perlindungan terhadap anak dari segala bentuk kekerasan di sekolah.

### **7.1. Hak-Hak Anak**

Informasi berikut diambil dari naskah Konvensi Hak Anak yang disetujui oleh Majelis Umum Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) di tahun 1989. Indonesia selaku salah satu anggota PBB telah menandatangani (meratifikasi) dukungan terhadap naskah tersebut di tahun 1990.

Setiap anak berhak untuk hidup, bertumbuh, berkembang serta berpartisipasi secara layak sesuai harkat dan martabat manusia, dan harus dilindungi dari kekerasan dan diskriminasi.

Setiap anak berhak memperoleh nama untuk menegaskan identitas diri dan kebangsaannya.

Setiap anak berhak menjalankan agamanya.

Setiap anak berhak mengenal orang tuanya, dibesarkan, dan hidup bersama orang tuanya.

Seorang anak yang untuk sementara atau seterusnya terpisah dari orang tuanya harus mendapat perlindungan alternatif dari orang lain atau negara sesuai hukum yang berlaku.

Setiap anak berhak mendapatkan layanan kesehatan dan perlindungan sosial sesuai kebutuhan fisik, mental, dan sosialnya.

Setiap anak berhak mendapat akses terhadap layanan pendidikan demi pengembangan diri sesuai tingkat kemampuan, bakat, dan minatnya.

Setiap anak yang cacat berhak mendapat pendidikan.

Setiap anak berhak mengemukakan pendapatnya, didengarkan dengan rasa hormat, dan mendapat informasi sesuai kemampuan dan usianya demi pengembangan diri.

Setiap anak berhak untuk beristirahat, bersantai, bermain dan berekreasi dengan teman sebayanya sesuai minat, usia, dan tingkat kecerdasan anak.

Setiap anak yang cacat berhak memperoleh akses untuk mendapatkan penyembuhan/rehabilitasi, dukungan sosial, dan kesejahteraan sosial.

Setiap anak berhak mendapat perlindungan dari:

- Diskriminasi,
- Eksploitasi,
- Penelantaran,
- Kekerasan dan penyiksaan,
- Ketidakadilan, dan
- Perlakuan menyimpang lainnya.

Setiap anak berhak dibesarkan oleh orang tuanya, kecuali jika ada alasan yang spesifik dan sah bahwa pemisahan anak dan orang tua dilakukan demi kepentingan anak dan hal itu merupakan hal terbaik yang harus dilakukan.

Setiap anak berhak mendapat perlindungan dari:

- Penyalahgunaan secara politis,
- Keterlibatan dalam konflik bersenjata,
- Kericuhan sosial,
- Tindakan kekerasan apapun, dan
- Keterlibatan dalam peperangan.

Tidak ada satu anak pun boleh disiksa atau diperlakukan secara kejam, tidak manusiawi, dilecehkan, atau dihukum.

Setiap anak berhak untuk merdeka berdasarkan hukum.

Penangkapan, penahanan, atau hukuman penjara bagi anak harus sesuai undang-undang dan hanya dilakukan dalam keadaan terpaksa.

Setiap anak yang kehilangan kebebasannya harus:

- Diperlakukan secara manusiawi dan dengan rasa hormat, serta dipisahkan dari orang dewasa
- Berhak atas akses terhadap bantuan hukum atau bantuan lainnya, dan
- Berhak menantang legalitas penghilangan kebebasannya di dalam hukum (pengadilan) atau kewenangan lain yang kompeten, mandiri dan imparial (tidak memihak), dan mendapat keputusan secepatnya mengenai tindakan penghilangan kebebasan anak tersebut.



Jika anak menjadi korban kekerasan seksual, terlibat dalam kekerasan seksual, atau dituntut karena melakukan kejahatan tertentu, anak berhak dilindungi kerahasiaannya.

Jika anak menjadi korban atau diketahui melanggar hukum pidana, anak tersebut berhak mendapat bantuan hukum atau bantuan lain yang sesuai.

## **7.2. Tanggung Jawab Sekolah**

Dari informasi di atas diketahui bahwa sekolah memiliki tanggung jawab besar dalam mendukung hak-hak anak secara proaktif melalui kebijakan dan praktik sekolah.

Sekolah bertanggung jawab menyediakan akses terhadap layanan pendidikan yang bermutu tinggi bagi setiap anak. Setiap anak yang mengalami kecacatan juga berhak mendapat pendidikan bermutu.

Secara khusus, sekolah harus melindungi semua anak di bawah asuhannya dari:

- Diskriminasi,
- Eksploitasi,
- Penelantaran, dan
- Kekerasan.

## **7.3. Tanggung Jawab Pemerintah**

Negara, pemerintah, masyarakat, dan orang tua berkewajiban dan bertanggung jawab terhadap perlindungan anak.

Negara, pemerintah, masyarakat, dan orang tua berkewajiban dan bertanggung jawab untuk menghormati dan menjamin terpenuhinya hak-hak setiap anak tanpa diskriminasi. Tidak boleh ada diskriminasi berdasarkan agama, ras, latar belakang sosial, jenis kelamin (jender), asal suku, budaya, bahasa, status hukum, urutan kelahiran anak dalam keluarga, dan kondisi fisik dan/atau mental.

Negara dan pemerintah bertanggung jawab menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mendukung perlindungan anak.

Negara dan pemerintah menjamin perawatan, perlindungan, dan kesejahteraan anak dengan mempertimbangkan hak-hak dan kewajiban orang tuanya, wali, atau individu lainnya yang bertanggung jawab secara hukum.

Negara dan pemerintah harus mengawasi perlindungan anak.

Negara dan pemerintah harus memastikan bahwa anak berhak untuk menyampaikan pandangannya secara bebas, sesuai usia dan tingkat kemampuan anak.

#### **7.4. Tanggung Jawab Orang Tua dan Masyarakat**

Kewajiban dan tanggung jawab masyarakat dalam perlindungan anak harus dilaksanakan melalui peran masyarakat untuk melindungi anak.

Orang tua bertanggung jawab untuk:

- Membesarkan, mendidik, dan melindungi anak,
- Membantu perkembangan anak sesuai kapasitas, bakat, dan minat anak, serta
- Mencegah perkawinan anak di bawah umur.

Seorang anak yang dipisahkan dari orang tuanya harus mendapat perlindungan dari kerabat atau keluarga alternatif lainnya.

# BAB 8

## PETUNJUK DAN TEKNIK PRESENTASI DAN LOKAKARYA

### 8.1. Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman

Metode pemikiran ini meminta agar setiap orang berfokus pada isu-isu dalam empat perspektif—kekuatan dari gagasan tersebut, kelemahan dari gagasan tersebut, peluang yang muncul dari gagasan tersebut serta ancaman (atau risiko) yang akan muncul jika gagasan ini diterapkan.

Format berikut dapat digunakan untuk mengumpulkan gagasan-gagasan dari pertemuan menyangkut isu yang mau diangkat.

Diskusi dilakukan untuk melihat apa yang terjadi sekarang. Misalnya, jika persoalan menyangkut pencapaian belajar murid di bidang Matematika, kemudian diskusi akan dilakukan menyangkut data pencapaian belajar hingga kini, dan pandangan-pandangan anekdotal dan kualitatif lainnya menyangkut pencapaian belajar murid. Penting bahwa ada pemahaman bersama mengenai situasi yang ada sebelum memilih untuk membahas peningkatan/perbaikan.

Kemudian mulai dengan kekuatan dari apa yang terjadi saat ini. Jangan biarkan diskusi beralih ke kelemahan hingga semua kekuatan diliput. Kemudian pindah ke bagian kelemahan, peluang, dan ancaman. Setelah semua bidang ini dijajaki, lalu dibuatlah keputusan menyangkut arah dan aksi/tindakan.

<b>Fungsi</b>	Misalnya pencapaian belajar murid di bidang Matematika
<b>Apa yang terjadi sekarang</b>	
<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
<b>Peluang</b>	<b>Ancaman</b>

Metode ini memudahkan pemeriksaan secara sistematis menyangkut isu yang diangkat secara metodelis.

## 8.2. Pemetaan Pikiran

Pemetaan pikiran (atau pemetaan konsep) adalah koneksi visual untuk semua gagasan. Termasuk di dalamnya, menuliskan gagasan utama dan menuliskan gagasan-gagasan baru yang saling terkait, yang memancar keluar dari gagasan utama ini.

Ini merupakan metode yang bermanfaat untuk mengumpulkan gagasan-gagasan dari sebuah kelompok, atau untuk memudahkan seseorang menjajaki pemikirannya sendiri.

Mulailah dengan menempatkan gagasan utama di tengah halaman kertas. Kemudian carilah cabang dan keterkaitan antara gagasan ini dengan gagasan-gagasan terkait lainnya. Kegiatan ini memetakan pengetahuan dengan cara yang membantu pemahaman dan membuat keterkaitan antara hubungan, gagasan, peran, dan kegiatan.

Gunakan garis, warna, tanda panah, cabang, atau cara lain untuk menunjukkan keterkaitan antara gagasan-gagasan yang muncul dalam pemetaan pikiran. Hubungan-hubungan ini bisa jadi penting dalam memahami relevansi informasi baru.

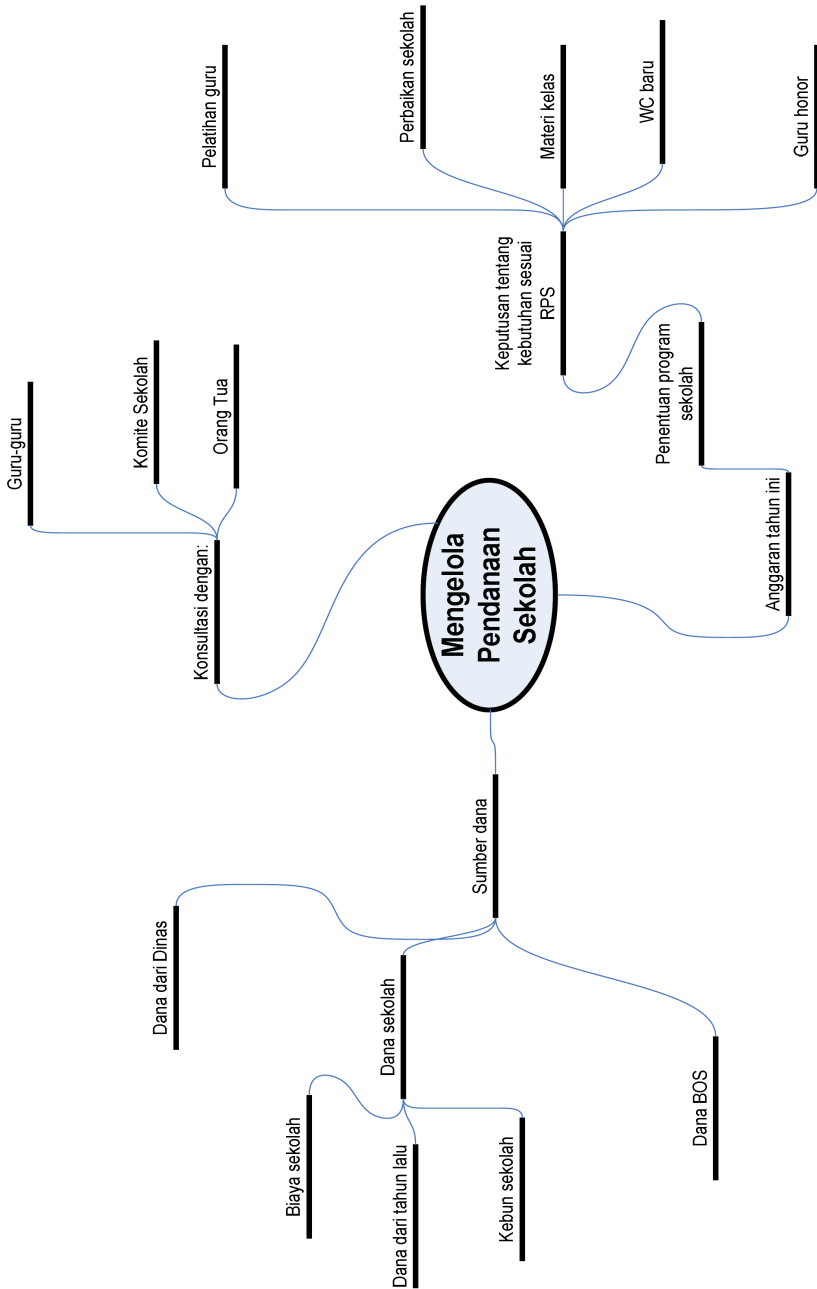
Dengan membuat peta yang menggunakan simbol-simbol dan desain, peserta akan membangun hubungan secara visual dan bermakna antara berbagai gagasan yang akan membantu pemahaman.

Gambarlah dengan cepat pada kertas tidak bergaris tanpa jeda, menilai, atau mengedit gambar. Jeda, penilaian, dan pengeditan akan mendorong pemikiran yang linear. Gagasan mendasar dari pemetaan pikiran adalah untuk membangun cara berpikir kreatif dengan menggunakan cara yang nonlinear. Akan ada banyak waktu memodifikasi informasi ini nantinya. Pada tahap ini, adalah penting untuk menggali semua kemungkinan ke dalam pemetaan pikiran. Terkadang suatu kemungkinan yang tidak jelas justru menjadi kunci bagi pengetahuan baru mengenai topik atau arah tertentu untuk mendapat peluang baru.

Banyak orang merasa lebih mudah membuat gambar untuk pemetaan pikiran dengan menempatkan kertas secara mendatar/horisontal (gaya "*landscape*"). Dengan gagasan utama atau topik di tengah halaman, hal ini memberi ruang maksimal untuk gagasan-gagasan lain yang keluar dari pusat. Berikan banyak ruang.

Peta pikiran yang paling bermanfaat adalah yang ditambahkan dari waktu ke waktu. Dengan demikian, baik sekali jika ada banyak ruang kosong yang tersedia.

Berikut ini ada contoh peta pikiran yang dikembangkan oleh komite sekolah untuk mencari cara "Mengelola Dana-Dana Sekolah".



### 8.3. Topi-Topi Berpikir DeBono

Pada awal tahun 1980, Dr. Edward de Bono mengembangkan metode *Enam Topi Berpikir*.

Metode ini merupakan kerangka kerja untuk pemikiran yang terarah. Metode tersebut menuntut murid (dan guru) untuk memperluas cara berpikirnya terhadap suatu topik dengan “mengenakan” berbagai topi “berpikir”. Topi-topi berpikir merupakan simbol untuk meminta orang mengikuti pola berpikir tertentu.

Enam topi mewakili enam model/cara berpikir dan digunakan untuk mempertimbangkan sejumlah keputusan dari sejumlah perspektif yang penting. Metode berpikir ini mendorong gerakan di luar gaya berpikir yang ada, dan membantu mengembangkan gagasan yang lebih lengkap dan matang mengenai situasi tertentu.

Banyak orang sukses yang berpikir dari sudut pandang yang sangat rasional dan positif. Ini merupakan hal yang mendorong keberhasilan mereka. Meskipun demikian, seringkali mereka gagal melihat masalah dari berdasarkan rasa, intuisi, kreativitas atau bahkan dari sudut pandang negatif. Dengan demikian, mereka bisa saja meremehkan hal-hal yang dapat menghalangi rencana, menghambat mereka untuk bertindak kreatif dan membuat mereka lengah untuk menyusun rencana-rencana darurat yang penting. Akan tetapi di lain pihak, sikap pesimis bisa juga menjadi penghambat. Orang yang emosional bisa gagal melihat sejumlah keputusan dengan tenang dan rasional.

Jika Anda melihat sebuah masalah dengan teknik 'Enam Topi Berpikir', Anda akan menemukan solusinya dengan menggunakan semua model pendekatan. Sejumlah keputusan dan rencana Anda akan bercampur dengan ambisi, keterampilan menjalankannya, kepekaan publik, kreativitas, penilaian terhadap risiko, dan perencanaan yang baik untuk situasi darurat .

Anda dapat menggunakan Enam Topi Berpikir dalam rapat atau untuk diri sendiri.

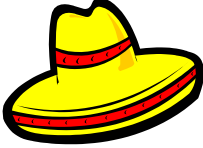
Dalam pertemuan, metode ini bermanfaat untuk menghindari konfrontasi yang biasanya terjadi ketika orang-orang yang pada hakikatnya memiliki gaya berpikir yang berbeda membahas persoalan yang sama.

Pemikiran yang berbeda dan di luar kebiasaan juga akan sangat bermanfaat, di mana orang tidak menggunakan “topi” berpikir yang normal.

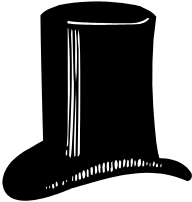
Anda dapat meminta orang-orang tertentu atau setiap orang dalam pertemuan untuk memikirkan sebuah persoalan dari perspektif topi tertentu. Setiap 'Topi Berpikir' memiliki gaya berpikir yang berbeda. Hal itu dijelaskan di bawah ini:



**Topi Putih:** Ketika mengenakan topi ini, fokusnya adalah pada mencari fakta dan menggali informasi. Fokusnya adalah pada "fakta-fakta saja."



**Topi Kuning:** Topi ini melambangkan keceriaan dan optimisme. Ketika mengenakan topi ini, Anda harus mencari hal-hal yang positif dan menggali nilai serta manfaat dari sebuah gagasan. Dalam peran ini, Anda tidak boleh menggali masalah dan risiko.



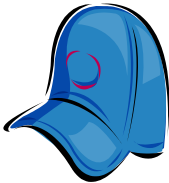
**Topi Hitam:** Topi ini menandakan peringatan dan pikiran positif. Topi ini tidak boleh digunakan terlalu sering atau digunakan pada saat pertama! Seringkali topi ini lebih baik digunakan sebagai topi terakhir. Pada saat mengenakan topi ini, beri fokus pada alasan-alasan mengapa sesuatu hal berjalan dengan baik atau sebaliknya.



**Topi Hijau:** Topi ini memberi fokus pada kreativitas, berbagai kemungkinan, alternatif, dan gagasan-gagasan baru. Pada saat mengenakan topi ini, ada peluang untuk mengungkapkan konsep dan persepsi baru—pikiran bercabang (*lateral thinking*) dapat digunakan di sini. Tidak ada gagasan yang ditolak sebagai suatu gagasan yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis pada saat itu.



**Topi Merah:** Ini cara berpikir yang menuntut orang untuk berfokus pada perasaan, firasat/dugaan, dan intuisi. Ini adalah waktu di mana emosi-emosi dikeluarkan tanpa perlu penjelasan apapun.



**Topi Biru:** Pemakai topi ini mengelola proses berpikir. Hal ini untuk memastikan bahwa panduan 'Enam Topi Berpikir' diamati. Dalam peran ini, orang yang memakai topi biru tidak terlibat dalam percakapan. Hanya memastikan bahwa orang lain mengikuti aturan topi yang mereka pakai.

Topik	Penjelasan	Pertanyaan Utama
Topi Putih	<ul style="list-style-type: none"> <li>berfokus langsung pada informasi yang tersedia</li> <li>fakta</li> <li>informasi netral</li> </ul>	<p>Informasi apa yang kita punyai?  Informasi apa yang hilang?  Bagaimana situasinya sekarang?  Bagaimana caranya mendapatkan informasi yang kita perlukan?</p>
Topi Kuning	<ul style="list-style-type: none"> <li>manfaat suatu gagasan</li> <li>topi kuning penuh harapan, sehingga alasan dibalik harapan yang ada harus dijelaskan</li> <li>berupaya menemukan dan menunjukkan manfaatnya</li> </ul>	<p>Apa saja keuntungannya?  Mengapa hal itu dapat berjalan?</p>
Topi Hitam	<ul style="list-style-type: none"> <li>paling sering dipakai dibandingkan dengan topi-topi yang lain</li> <li>mempertimbangkan tentang kebenaran dan kenyataan</li> <li>topi berpikir kritis</li> <li>mencegah kita untuk tidak melakukan kesalahan</li> </ul>	<p>Akankah hal itu dapat dilaksanakan dengan berhasil?  Apakah hal itu cocok?  Apa saja bahaya dan masalah-masalahnya?</p>
Topi Hijau	<ul style="list-style-type: none"> <li>topi 'aktif'</li> <li>digunakan untuk berpikir secara kreatif</li> <li>mempertimbangkan usulan, saran, gagasan- gagasan baru, alternatif-alternatif baru, solusi-solusi baru dan penemuan</li> <li>memberi penekanan pada 'hal-hal yang baru'</li> </ul>	<p>Pertanyaan kunci harus berfokus pada:  Penjajakan terhadap berbagai gagasan  Usulan dan saran Alternatif  Gagasan-gagasan baru</p>
Topi Merah	<ul style="list-style-type: none"> <li>emosi-emosi</li> <li>perasaan</li> <li>firasat/dugaan</li> <li>intuisi</li> <li>yang disukai dan yang tidak disukai</li> </ul>	<p>Apa yang Anda sukai dari gagasan tersebut?  Bagaimana perasaan Anda mengenai hal ini?  Apa yang tidak Anda sukai mengenai hal ini?</p>
Topi Biru	<ul style="list-style-type: none"> <li>tinjauan</li> <li>kontrol terhadap proses</li> <li>tidak terlibat dalam diskusi</li> <li>memastikan bahwa peserta mengikuti aturan dari topi yang mereka pakai</li> <li>berpikir <b>tentang</b> berpikir!</li> </ul>	<p>Pemikiran seperti apa yang diperlukan?  Di mana kita sekarang?  Apa langkah selanjutnya?  Di mana saja kita?</p>



#### **8.4. Menggunakan “Topi Berpikir” untuk Menyelesaikan Persoalan yang Sulit**

Penggunaan topi-topi berpikir merupakan sarana yang sangat baik untuk memimpin rapat di mana isu-isu yang diperdebatkan diangkat dan sejumlah keputusan dibuat. Hal ini secara khusus bermanfaat ketika ada konflik dan emosi yang muncul. Hal ini juga dapat mengurangi pengaruh buruk pada proses pengambilan keputusan.

Pemimpin rapat mengambil peran topi biru untuk menjelaskan, menjaga, dan tidak membiarkan peserta menyimpang dari proses.

Mulai rapat dengan membagi kelompok besar menjadi kelompok-kelompok kecil yang terdiri dari lima atau enam orang. Jelaskan tentang prosesnya.

Yang pertama adalah topi putih. Dengan cermat, kumpulkan sejumlah fakta mengenai isu/persoalan yang akan diputuskan. Pastikan bahwa semua peserta memiliki pemahaman bersama mengenai sejumlah fakta yang ada. Hal ini termasuk memperlihatkan apa yang terjadi saat ini di sekolah. Beri waktu untuk peserta mengajukan pertanyaan guna mengklarifikasi fakta yang ada. Jangan biarkan ada orang yang menyimpang dari diskusi mengenai berbagai alternatif, masalah, atau solusi.

Setelah fakta-fakta dan situasi yang ada dipahami semua orang, lanjutkan dengan menjajaki manfaat yang akan muncul jika keputusan disepakati dan dilaksanakan. Topi kuning ini bekerja dengan baik. Beri waktu bagi setiap kelompok untuk membuat daftar manfaat. Minta satu kelompok untuk berbagi daftar manfaatnya, dan memberi kesempatan bagi kelompok-kelompok lain secara bergantian untuk menambahkan pada daftar manfaat, hal-hal yang belum disebutkan. Catat daftar ini agar semua orang dapat membacanya. Jangan biarkan ada diskusi mengenai masalah apa pun pada tahap ini. Akan ada peluang untuk diskusi seperti itu pada tahap topi hitam.

Masuki fase topi hitam dengan meminta setiap kelompok untuk membuat daftar mengenai dua atau tiga masalah yang mungkin muncul jika keputusan disepakati dan dilaksanakan. Minta satu kelompok untuk menyampaikan apa yang ada dalam daftarnya. Secara bergantian, berikan waktu bagi kelompok lain untuk menambahkan daftar masalah yang belum disebut sebelumnya. Catat masalah-masalah tersebut agar semua orang dapat membacanya.

Kini, pindah ke fase topi hijau. Alokasikan masing-masing satu masalah yang muncul dari tahap topi hitam sebelumnya kepada setiap kelompok. Minta anggota kelompok untuk mengembangkan berbagai solusi atau strategi yang memungkinkan bagi pemecahan masalah. Minta kelompok-kelompok untuk menyampaikan pemikirannya dengan tidak mengulangi hal yang sudah disampaikan kelompok lain.

Kini semua kelompok berada dalam posisi membuat keputusan mengenai persoalan/isu yang ada.

Namun, sebagian peserta mungkin belum mau menyampaikan pandangannya secara publik pada tahap ini.

Salah satu strategi untuk mendapatkan petunjuk awal dari pandangan orang lain adalah dengan menggunakan selembar kertas besar atau papan tulis untuk menunjukkan sebuah pilihan yang mendukung maupun yang menentang keputusan. Satu contoh ditunjukkan di bawah ini.

Sangat mendukung	Mendukung	Menentang	Sangat menentang

Minta semua peserta untuk (dengan tidak menuliskan nama diri) menempatkan sebuah tanda (atau stiker) dalam kotak yang tepat. Hasilnya mungkin akan terlihat seperti berikut.

Sangat mendukung	Mendukung	Menentang	Sangat menentang
o o o o o	o o	o o o o	o o

Kemudian, pertemuan akan memperoleh:

- Semua fakta sebagaimana diketahui,
- Gagasan-gagasan positif dalam mendukung keputusan,
- Bidang-bidang yang dikhawatirkan/dipertimbangkan dan kemungkinan/potensi masalah,
- Strategi-strategi yang disarankan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut, dan
- Gambar visual mengenai serangkaian pendapat sehubungan dengan isu tersebut.

Rapat kemudian berada dalam posisi yang baik untuk membuat keputusan dengan suara terbanyak (*voting*).

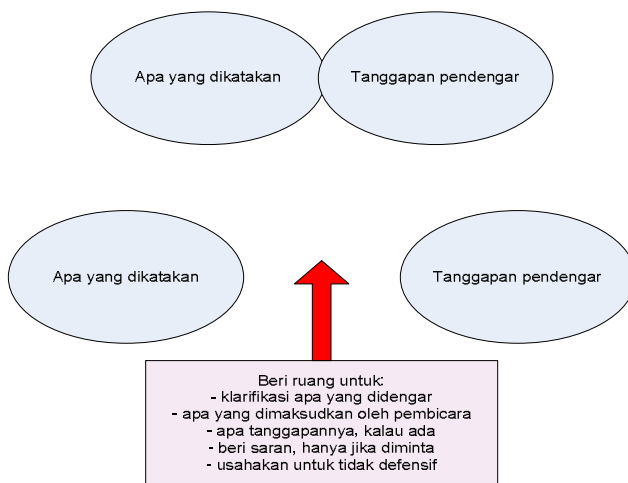
Proses ini mengurangi konflik, kebingungan, pengaruh yang tidak pantas dari orang yang sifatnya keras, kuat atau manipulatif, dan pengenalan materi yang tidak relevan.

### 8.5. Keterampilan Menyimak/Mendengarkan

Pada saat bekerja dengan guru-guru, orang tua dan murid, keterampilan menyimak secara baik adalah sangat penting. Dalam menyelenggarakan rapat, sangat penting untuk menyimak dengan baik. Dengan menyimak pembicaraan secara cermat, orang lain merasa dinilai dengan baik, dihargai, tertarik dan dihormati. Pada saat kita menyimak dengan baik, kita membantu orang lain untuk mengembangkan keterampilannya dengan memberi contoh komunikasi yang positif dan efektif.

Dalam dunia pendidikan, kegiatan menyimak dapat menanggulangi kesalahpahaman dan memperluas pengetahuan kita mengenai orang lain serta berbagai gagasan yang mereka miliki.

Kita selalu belajar lebih banyak pada saat kita menyimak, daripada waktu kita berbicara. Kita harus menyimak dengan maksud untuk sepenuhnya memahami apa yang disampaikan. Namun demikian, kita sering menyimak dengan maksud menanggapi, menolak gagasan/tidak setuju, memberi saran, atau mempertahankan pendapat. Dengan demikian, kita memfokuskan pemikiran mengenai cara kita menanggapi setelah benar-benar menyimak apa yang disampaikan. Kita jarang memerhatikan pembicara untuk memastikan bahwa kita paham benar apa yang disampaikan. Kita sering membuat asumsi yang keliru mengenai apa yang disampaikan, berdasarkan pandangan kita daripada pandangan pembicara sendiri mengenai situasi yang ada.



Untuk mengetahui cara menyimak pembicaraan orang lain, pikirkan mengenai hal apa yang Anda inginkan dari orang lain pada saat menyimak apa yang Anda sampaikan.

Berikut ini adalah apa yang diketahui oleh pendengar/penyimak yang baik.

Berhadapan dengan pembicara dan pertahankan kontak mata pada jenjang jarak yang nyaman bagi Anda maupun pembicara.

Kurangi gangguan eksternal lainnya, termasuk suara telepon genggam (HP), bunyi-bunyi, dan interupsi lainnya. Letakkan buku atau majalah yang sedang Anda pegang, dan minta pembicara dan pendengar lainnya untuk melakukan hal yang sama.

Tanggapi seperlunya untuk menunjukkan bahwa Anda paham hal yang disampaikan. Sebelum menanggapi, Anda mungkin perlu secara singkat mengulangi dengan kata-kata sendiri, apa yang Anda yakini disampaikan oleh orang lain kepada Anda.

Berfokus hanya pada apa yang disampaikan pembicara. Cobalah untuk tidak memikirkan apa yang akan Anda sampaikan berikutnya. Pertahankan pikiran yang terbuka. Tunggu hingga pembicara selesai bicara sebelum memutuskan apakah Anda setuju atau tidak setuju. Cobalah untuk tidak membuat asumsi mengenai apa yang dipikirkan oleh pembicara.

Hindari niat memberitahukan kepada pembicara tentang cara Anda menangani situasi serupa. Jika mereka secara khusus meminta saran, asumsikan bahwa mereka hanya mau bicara tentang itu sebagai unek-unek yang perlu disampaikan. Bahkan jika pembicara mau menyampaikan keluhan mengenai Anda sendiri, tunggu sampai mereka selesai berbicara sebelum Anda menanggapi. Pembicara akan merasa bahwa hal yang mau mereka utarakan sudah tersampaikan.

Libatkan diri dalam pembicaraan. Ajukan pertanyaan untuk memperjelas pemahaman/klarifikasi, tetapi, sekali lagi, tunggu hingga pembicara selesai bicara. Dengan demikian, Anda tidak akan mengganggu alur pemikiran pembicara. Setelah Anda mengajukan pertanyaan, buat parafrase (pengkalimatan ulang) tentang inti pembicaraan mereka untuk memastikan bahwa Anda tidak salah paham.

Sambil mengembangkan keterampilan menyimak tersebut, Anda mungkin merasa agak panik pada saat ada jeda dalam percakapan. Apa yang harus Anda sampaikan berikutnya? Belajarlah untuk membiasakan diri dengan keheningan sementara itu dan gunakan waktu jeda tersebut untuk memahami secara lebih baik, semua pandangan yang ada.

## 8.6. Pendampingan/Tutor (*Mentoring*)

Pendampingan (*mentoring*) adalah kegiatan belajar dengan bimbingan seseorang dalam lingkungan kerja. Ini merupakan peluang belajar bagi pendamping maupun yang didampingi

Orang yang didampingi bekerja sama erat dan mengamati pendampingnya. Kedua orang tersebut juga melakukan kegiatan tanya jawab dan diskusi secara rutin menyangkut situasi yang muncul, serta cara menanganinya.

Manfaatnya bagi pendamping antara lain:

- Memiliki badan pengurus yang kuat,
- Bekerja dengan teman yang kritis,
- Observasi diri secara tidak langsung,
- Diskusi tentang berbagai solusi dan peluang,
- Klarifikasi terhadap visi dan nilai-nilai sekolah,
- Peluang untuk belajar dari orang lain, dan
- Membangun jaringan yang lebih luas.

Manfaatnya bagi orang yang didampingi antara lain:

- Menggali kemampuan sebagai pemimpin,
- Menggali bidang-bidang peningkatan mutu,
- Observasi kepemimpinan orang lain dalam aksi/tindakan,
- Menyaksikan kegiatan operasional sekolah lain secara rinci,
- Identifikasi praktik terbaik, dan
- Membangun jaringan yang lebih luas.

Dalam proses pembelajaran ini, peran pendamping antara lain untuk:

- Membantu orang lain,
- Mengadakan diskusi berkala serta dan umpan balik yang konstruktif,
- Membantu mengembangkan pembelajaran mandiri, dan
- Membantu mitra mengembangkan gaya kepemimpinannya sendiri.

Peran orang yang didampingi adalah:

- Mengemban tanggung jawab bagi pembelajarannya sendiri,
- Menentukan tujuan,
- Mempertahankan kerahasiaan,
- Berperilaku layak dan bertanggung jawab, serta
- Menghindari penilaian dan kritikan yang dibuat secara otomatis.

## 8.7. Manajemen Rapat

Waktu, lokasi, dan lama rapat harus disampaikan secara baik sebelum rapat berlangsung. Lokasi rapat harus nyaman dan jauh dari gangguan/kegiatan lain.

Ketua rapat harus menjalankan rapat dalam waktu yang sudah ditentukan saat mulai dan berakhirnya, kecuali jika anggota rapat sepakat untuk memperpanjang waktu rapat.

Ketua rapat harus mampu membuka diskusi dan menggunakan berbagai metode untuk memastikan bahwa semua anggota rapat memberi kontribusi pemikiran.

Agenda rapat harus juga memuat waktu dan tempat rapat diselenggarakan, serta membuat daftar topik yang perlu dibahas. Topik tambahan hanya boleh dibahas jika rapat sepakat menambahkannya ke dalam agenda.

Contoh format agenda:

AGENDA –				
	Tanggal	Waktu:	Lama:	Lokasi:
	<b>Ketua Rapat</b>			
<b>1</b>	Ucapan selamat datang			
<b>2</b>	Konfirmasi atas notula rapat sebelumnya Berbagai catatan yang muncul dari rapat sebelumnya			
<b>3</b>	Butir 1 .....			
<b>4</b>	Butir 2 .....			
<b>5</b>				
<b>6</b>				
<b>7</b>	Urusan lainnya			
<b>Rapat Berikut:</b>		<b>Tanggal:</b>	<b>Waktu:</b>	<b>Lokasi:</b>

Notula adalah catatan mengenai siapa yang hadir dalam rapat, siapa yang akan melakukan tugas-tugas tertentu, serta sejumlah keputusan yang dibuat dalam rapat.

Sebuah salinan notula harus diberikan kepada semua peserta yang hadir segera setelah rapat berakhir. Rapat berikutnya harus sepakat bahwa notula tersebut secara akurat menyampaikan sejumlah keputusan dari rapat sebelumnya.

Sekretaris panitia rapat menyimpan satu salinan dari semua notula dan agenda dalam satu dokumen arsip untuk menjadi acuan di kemudian hari.

Contoh format notula:

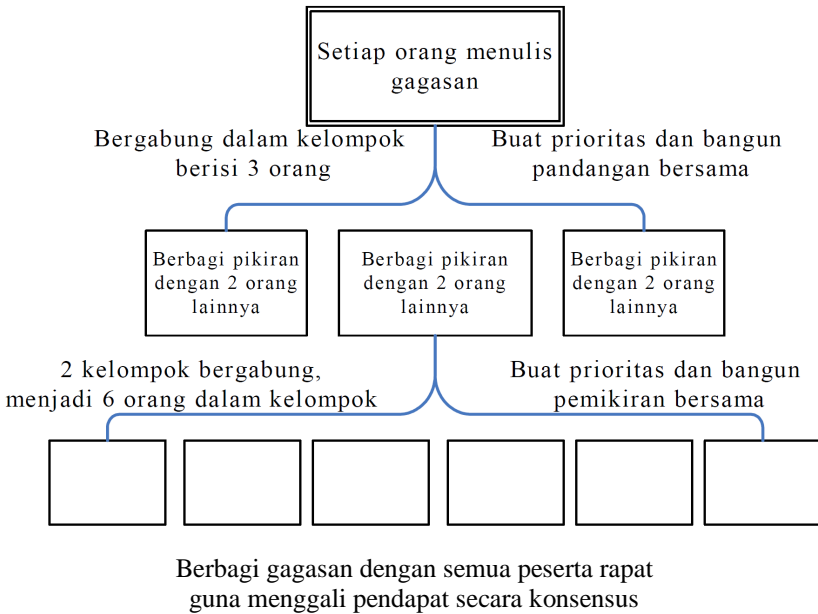
<b>Catatan Rapat (Notula)-</b>				
	<b>Tanggal</b>	<b>Waktu:</b>	<b>Lama:</b>	<b>Lokasi:</b>
	Ketua Rapat:			
Peserta (centang)				
Yang tidak hadir				
<b>Kegiatan dan Kesepakatan</b>				
	Topik	Siapa	Kapan	Selesai
1.				
2.				
3.				
4.				

### 8.8. Konsensus

Konsensus adalah sebuah metode yang memudahkan semua orang mengemukakan pendapatnya sebelum keputusan dibuat.

Keputusan akhir mungkin tidak disepakati secara penuh oleh semua orang. Namun, semua sepakat bahwa mereka punya peluang untuk memberi masukan dan bahwa keputusan tersebut merupakan keputusan terbaik dalam kondisi itu.

Salah satu metode yang efektif untuk menghimpun pandangan semua peserta yang terlibat dalam rapat adalah dengan menggunakan metode 1-3-6-semua.



Pada saat mengumpulkan berbagai gagasan atau pandangan mengenai isu tertentu, semua yang hadir diminta agar menulis gagasan dan pendapatnya sendiri, serta membuat prioritas.

Setelah itu, mereka diminta membentuk kelompok-kelompok berisikan tiga orang untuk saling berbagi gagasan dan merumuskan pandangan yang biasanya disetujui dan diprioritaskan.

Jika peserta rapat terlalu banyak, mereka dapat diminta bergabung dengan kelompok lain yang terdiri dari tiga orang untuk saling berbagi gagasan yang serupa dan mengembangkan serangkaian pendapat dalam kelompok yang terdiri dari enam orang.



Kemudian semua kelompok berbagi gagasan dalam rapat, membahas dan menghimpun konsensus dari sejumlah keputusan, gagasan, dan kegiatan.

Metode ini memberi ruang agar pandangan setiap orang disampaikan secara efisien dan memberi peluang bagi orang yang kurang aktif untuk berbicara.

Metode ini juga membantu mengatasi persoalan di mana ada orang yang mengambil alih jalannya rapat dan berbicara terlalu banyak.

### 8.9. Manajemen Waktu

Dalam lingkungan Manajemen Berbasis Sekolah, penting agar kepala sekolah, guru, dan komite sekolah memfokuskan perhatiannya pada penggunaan waktu secara efektif. Dengan bertambahnya tanggung jawab, akan lebih mudah berfokus pada kegiatan yang menyibukkan, bersifat darurat, dan reaktif dengan menghabiskan cukup waktu untuk menjalankan kegiatan yang strategis, efektif, dan proaktif.

Pendekatan empat area yang dikembangkan oleh Stephen Covey, dapat membantu individu dan kelompok untuk memanfaatkan waktunya secara efektif dalam menghadapi isu-isu penting. Hal ini diilustrasikan dalam tabel berikut, di mana tugas-tugas dapat dipandang sebagai hal yang penting maupun tidak penting, urgen (mendesak) atau tidak urgen.

	Urgen/Darurat	Tidak Urgen
<b>Penting</b>	<b>Area 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• masalah yang menghimpit</li> <li>• batas waktu yang diminta proyek, rapat, dan persiapan</li> <li>• menangani gejala adanya masalah</li> <li>• mengisi format</li> <li>• sejumlah surat</li> <li>• sejumlah rapat</li> <li>• menghadapi krisis</li> <li>• menyelesaikan persoalan yang ada</li> </ul>	<b>Area 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• visi</li> <li>• perspektif</li> <li>• keseimbangan</li> <li>• persiapan</li> <li>• pencegahan</li> <li>• perencanaan</li> <li>• pengembangan hubungan</li> <li>• pengembangan profesi</li> <li>• perancangan sistem</li> <li>• latihan/olah raga dan kesehatan</li> </ul>
<b>Tidak penting</b>	<b>Area 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• interupsi</li> <li>• sejumlah rapat</li> <li>• persoalan yang menghimpit</li> </ul>	<b>Area 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kegiatan yang sepele dan menyibukkan</li> <li>• kegiatan yang merugikan waktu</li> <li>• terlalu banyak nonton televisi</li> <li>• hiburan</li> </ul>

Seringkali tidak ada banyak pilihan lain pada kegiatan area satu karena kegiatan area satu harus dilakukan. Namun, terlalu banyak kegiatan pada area satu dapat mengarah kepada stres yang berlebihan, kurangnya semangat, dan sakit. Pilihan yang nyata ada pada area dua. Ini adalah bagian di mana pilihan dapat dibuat untuk meluangkan waktu atau tidak, tetapi area dua merupakan kunci untuk mengendalikan situasi. Kurangnya waktu pada kegiatan area dua dapat mengarah kepada bertambahnya pekerjaan pada kegiatan area satu dan bertambahnya permintaan untuk mengelola krisis.

Dengan menyiapkan cukup waktu untuk kegiatan area dua, maka akan ada lebih banyak pengendalian, inovasi, dan peningkatan yang dicapai di sekolah. Hal ini sering berarti bahwa ada pengurangan secara nyata pada waktu yang diperlukan dalam area satu. Waktu untuk kegiatan area dua tentunya, harus datang dari area tiga dan empat. Kurangi waktu yang dihabiskan dalam area-area ini.

Penting agar para kepala sekolah menyiapkan waktu untuk memperjelas pemahamannya sendiri mengenai hal-hal yang strategis dan penting di sekolah. Gunakan matriks kosong berikut ini untuk mendaftarkan tugas-tugas yang umumnya terjadi di sekolah, pada area yang sesuai. Bahas sejumlah strategi dalam area dua yang dapat mengurangi beban kerja pada area satu. Bahas butir-butir dalam area tiga dan empat untuk memastikan jika perlu dilakukan atau tidak. Seringkali ada tugas-tugas yang dilakukan di sekolah karena “hal itu yang selalu dilakukan”, bahkan ketika tidak ada lagi kebutuhan untuk itu.

	<b>Urgen/Darurat</b>	<b>Tidak Urgen</b>
<b>Penting</b>	<b>Area 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<b>Area 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<b>Tidak Penting</b>	<b>Area 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<b>Area 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

Misalnya, di sekolah tertentu, kepala sekolah sering berhadapan dengan isu-isu mengenai perilaku murid di kelas dan halaman sekolah. Ini termasuk keluhan orang tua mengenai kenakalan anak, keluhan tentang guru-guru dan penyelesaian pertikaian antara murid.

Waktu yang efektif dan proaktif disiapkan untuk berkonsultasi dengan para staf, murid, dan orang tua untuk menentukan kode etik murid, akan mengurangi kegiatan reaktif sebagaimana digambarkan di atas. Ini termasuk kegiatan menentukan nilai-nilai dan perilaku yang disepakati. Ini juga termasuk mengarahkan masyarakat sekolah untuk membuat kesepakatan mengenai penghargaan untuk perilaku yang baik dan konsekuensi tanpa kekerasan untuk perilaku yang buruk. Ini juga merupakan peluang untuk membangun rasa kepemimpinan dan tanggung jawab murid.

Cerita berikut ini dapat dimanfaatkan untuk mengawali diskusi mengenai pemanfaatan waktu dan penentuan prioritas dengan mempertimbangkan cara menggunakan waktu.

Seorang guru berdiri di hadapan murid-muridnya, di depannya terdapat sejumlah benda.

Pada saat kegiatan kelas dimulai, tanpa bicara, ia mengangkat sebuah guci besar yang kosong, lalu mulai mengisinya dengan batu berdiameter kurang lebih 5 cm, hingga penuh.

Kemudian ia menanyakan kepada murid-murid, apakah guci itu sudah penuh. Mereka setuju bahwa guci itu sudah penuh.

Lalu guru tersebut mengambil sebuah kotak berisikan kerikil dan menuanginya ke dalam guci. Perlahan-lahan digoyangnya guci tersebut. Batu-batu kerikil yang dimasukkan, tentu saja kemudian bergulir melalui ruang kosong di sela batu-batu yang lebih besar tersebut.

Guru tersebut kemudian menanyakan lagi kepada para murid, apakah guci sudah penuh. Mereka sepakat bahwa guci telah penuh.

Maka guru itu mengangkat satu kotak pasir dan menuangkannya ke dalam guci. Tentu saja, pasir memenuhi semua ruang kosong yang ada.

Lalu ia sekali lagi menanyakan kepada murid-murid, jika guci telah penuh. Sebagian besar murid menjawab—ya.

"Kini", kata sang guru setelah suara tertawa menghilang, "saya mau Anda tahu bahwa guci ini mewakili waktu yang Anda miliki."

"Batu-batu mewakili hal yang paling penting—prioritas utama Anda, atau hal yang paling bisa membuat perubahan. Batu-batu kerikil adalah hal-hal lain yang diperlukan dalam pekerjaan dan kehidupan Anda. Pasir adalah hal-hal lainnya. Hal-hal sepele."

"Jika Anda terlebih dahulu menempatkan pasir ke dalam guci", lanjutnya, "tidak akan ada ruang untuk kerikil atau batu—mereka tidak akan masuk dengan pas ke dalam guci."

"Hal yang sama juga berlaku untuk prioritas dalam hidup Anda. Jika Anda menghabiskan semua waktu dan tenaga pada hal-hal kecil, Anda tidak akan punya ruang untuk hal-hal yang penting bagi Anda sendiri."

Dalam kegiatan Anda di sekolah, daftarkan hal-hal yang paling penting bagi Anda.

- Apakah hal-hal tersebut proaktif atau reaktif?
- Akankah hal-hal tersebut membantu peningkatan di sekolah?
- Akankah hal-hal tersebut meningkatkan prestasi murid?

Dalam pekerjaan Anda di sekolah, daftarkan hal-hal yang Anda lakukan, yang Anda pikir tidak perlu dan memakan terlalu banyak waktu yang berharga.

# **BAB 9**

## **PENINGKATAN MUTU DI SEKOLAH**

### **9.1. Strategi Peningkatan Mutu di Sekolah**

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.

Dalam mengupayakan peningkatan mutu sekolah, para kepala sekolah perlu memainkan peran sebagai pemimpin kurikulum, fasilitator, dan pengelola perubahan. Mereka perlu mendorong interaksi guru dan diskusi profesional selama waktu kegiatan di sekolah. Mereka perlu memastikan agar guru-guru berbicara dan mengamati praktik mengajar, mempertahankan kinerja berstandar tinggi, mencari gagasan baru, memeriksa data sekolah dan secara aktif terlibat dalam membahas isu-isu sekolah.

Harus ada acuan untuk bagian dari buku panduan ini menyangkut kepemimpinan di bidang pendidikan.

Tingkat partisipasi yang lebih besar oleh staf dan orang tua, serta struktur yang melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan, dapat mendorong adanya peningkatan budaya sekolah dan prestasi belajar murid.

### **9.2. Peningkatan Mutu di Sekolah melalui Analisis Data**

Salah satu perangkat utama yang menunjang peningkatan mutu di sekolah adalah pengumpulan dan analisis data.

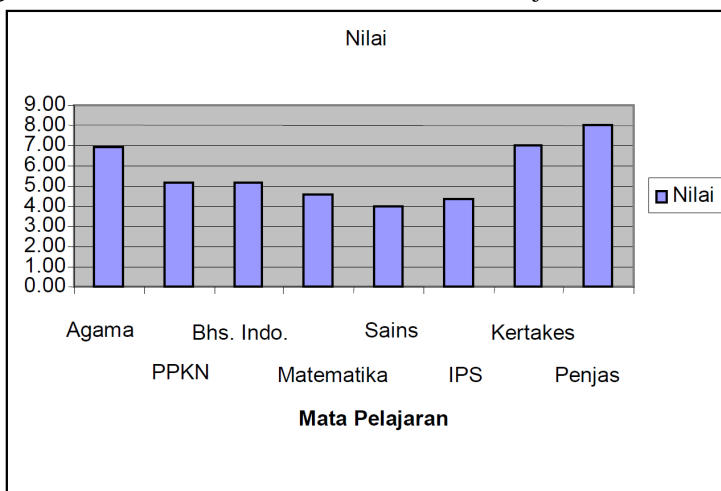
Data harus dibahas dalam konteks sekolah dan digunakan untuk mengembangkan strategi peningkatan mutu di sekolah.

Data harus disimpan dan dipilah pada bagian:

- Pembelajaran murid,
- Kehadiran murid,
- Perilaku murid,
- Alokasi sumber daya keuangan,
- Kesehatan dan gizi,
- Perkembangan pada standar pelayanan minimal,
- Keterlibatan orang tua dan masyarakat, dan
- Kepuasan orang tua dan masyarakat terhadap sekolah.

Sehubungan dengan kegiatan, sekolah-sekolah harus mengumpulkan dan memeriksa data menyangkut kinerjanya dalam semua bidang. Peningkatan mutu di sekolah dapat muncul dengan memeriksa data secara cermat, membahas pertanyaan-pertanyaan utama yang muncul, dan menerapkan strategi peningkatan yang efektif.

Misalnya, grafik berikut ini menunjukkan pencapaian dalam tes “Format T” mengenai murid di sekolah tertentu, dan dalam tahun ajaran tertentu.



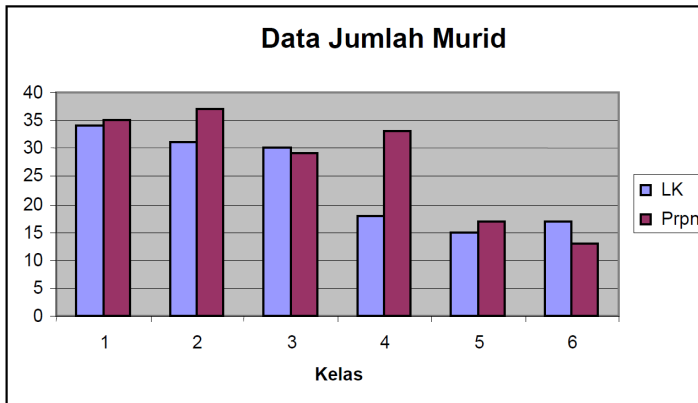
Data itu sendiri tidak banyak berarti jika sekolah tidak memeriksa pertanyaan-pertanyaan utama, mengidentifikasi isu-isu yang perlu dikhawatirkan, dan mengembangkan strategi untuk mengangkat isu-isu ini.

Dalam hal ini, pertanyaannya bisa jadi terdiri dari:

- Apa saja faktor yang memberi kontribusi terhadap peningkatan prestasi Keterampilan Teknis (KTK) dan Olah Raga?
- Apa saja faktor yang memberi kontribusi terhadap kurangnya prestasi di bidang Matematika, Sains, dan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS)?
- Bagaimana perbandingan antara prestasi anak perempuan dan anak laki-laki?
- Apa saja tingkat keterampilan guru dalam sejumlah mata pelajaran yang rendah hasil belajarnya?
- Apakah ada peralatan yang memadai dalam pelajaran Sains?
- Apa saja kegiatan pengembangan profesi guru yang terlaksana baru-baru ini? dan
- Apa saja dukungan bagi guru dan kegiatan pengembangan profesi tambahan yang diperlukan?

Dengan mengacu pada hasil kajian sekolah terhadap hal-hal yang ditanyakan di atas maupun pertanyaan lainnya, sekolah harus mengembangkan dan menerapkan sejumlah strategi untuk mengangkat persoalan tersebut. Strategi-strategi ini bisa jadi termasuk kegiatan pengembangan profesi, pendampingan guru, waktu tambahan yang diberikan untuk beberapa mata pelajaran, dan/atau pembelian buku atau peralatan.

Sebagai contoh kedua, grafik ini menunjukkan jumlah murid yang terdaftar di satu sekolah dalam tahun tertentu.



Data menunjukkan bahwa angka pada daftar anak perempuan turun secara nyata di Kelas 4 dan Kelas 5, dan daftar anak lelaki turun secara nyata di Kelas 3 dan Kelas 4. Sekali lagi, data itu sendiri tidak banyak berarti, jika sekolah tidak memanfaatkannya untuk mengkaji beberapa pertanyaan kunci mengenai persoalan ini, menggali persoalan/isu yang ada, dan menyusun strategi untuk mengangkat persoalan-persoalan tersebut.

Dalam hal ini, pertanyaan yang muncul bisa jadi antara lain:

- Tidak banyakkah jumlah murid yang mendaftar masuk ke Kelas 1 pada empat atau lima tahun sebelumnya?
- Apakah jumlah murid sudah semakin berkurang sejak pertama kali mendaftar masuk sekolah?
- Mengapa jumlah anak perempuan berkurang pada akhir Kelas 3?
- Mengapa jumlah murid lelaki berkurang di akhir Kelas 4?
- Bagaimana mutu pengajaran di Kelas 3 dan 4?
- Apakah ada kekerasan yang menyebabkan murid keluar dari sekolah?
- Apakah ada hal-hal yang terjadi dalam masyarakat, yang menyebabkan murid putus sekolah?
- Apa yang murid kerjakan jika putus sekolah?

Daftar murid selama beberapa tahun harus dikaji untuk melihat angka kecenderungan selama murid berada di sekolah.

Strategi untuk mempertahankan keberadaan murid dan mengurangi jumlah murid putus sekolah bergantung pada jawaban atas pertanyaan ini maupun pertanyaan lainnya.

Peningkatan akan sulit terjadi jika tidak ada kajian secara terbuka dan mendalam mengenai keadaan yang menyebabkan kurangnya jumlah murid dan penerapan strategi efektif yang dikembangkan oleh kepala sekolah, guru, dan komite sekolah.

### 9.3. Peningkatan Mutu di Sekolah Melalui Pengaturan Kelas

Penggunaan sumber daya ajar dan pengaturan kelas yang efektif dapat berdampak nyata pada peningkatan hasil belajar murid.

Peran kepala sekolah adalah untuk mengkaji secara cermat jumlah murid, angka sebaran murid di berbagai jenjang kelas, jumlah guru dan tingkat keterampilan guru, serta ruang kelas yang tersedia.

Kemudian, semua pilihan untuk pengaturan kelas perlu dibahas bersama guru, dengan mempertimbangkan apa solusi terbaik yang dapat memenuhi kebutuhan murid.

Perhatikan pola jumlah murid di sebuah sekolah di daerah perkotaan di bawah ini.

Kelas	1	2	3	4	5	6
Jumlah Murid	49	27	14	11	12	7
Jumlah Guru	1	1	1	1	1	1

Sekolah mungkin memutuskan untuk menerapkan pengaturan berikut ini guna memenuhi kebutuhan murid Kelas 1.

Kelas	1	1	2	3	4	5/6
Jumlah Murid	25	24	27	14	11	19
Jumlah Guru	1	1	1	1	1	1

Perhatikan pola jumlah murid di sebuah sekolah di daerah terpencil di bawah ini.

Kelas	1	2	3	4	5	6
Jumlah Murid	10	11	10	12	8	11
Jumlah Guru	1	1	1	1	1	1



Jumlah murid di setiap kelas sangat sedikit dan sulit mendapat jumlah guru yang mencukupi.

Sekolah mungkin akan memutuskan untuk menerapkan salah satu dari pengaturan kelas berikut ini untuk memenuhi kebutuhan murid.

Kelas	1/2	3/4	5/6
Jumlah Murid	21	22	19
Jumlah Guru	1	1	1

Kelas	1	2	3/4	5/6
Jumlah Murid	10	11	22	19
Jumlah Guru	1	1	1	1

Salah satu dari pilihan ini dapat mengefektifkan pemanfaatan tenaga guru maupun ruang kelas. Guru-guru nantinya bisa dimanfaatkan untuk membantu murid yang mengalami kesulitan belajar, menyiapkan dukungan bagi tim pengajar, atau menyediakan tambahan dukungan di bidang literasi.

Bagaimanapun juga, dukungan dan pelatihan profesional akan diperlukan bagi guru yang untuk pertama kalinya mengajar kelas rangkap.

Penyebaran guru-guru yang berkualifikasi dan berpengalaman di berbagai kelas juga sangat penting. Hal ini memberi peluang bagi terjadinya kegiatan pendampingan bagi guru lainnya.

#### **9.4. Peningkatan Mutu di Sekolah dengan Menggunakan Survei Pengamatan**

Sejumlah instrumen telah dikembangkan untuk mengamati praktik pembelajaran di kelas dan praktik pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Sejumlah contoh instrumen ini disertakan dalam bagian berjudul “Contoh Dokumen Sekolah”.

Tujuan dari berbagai instrumen yang ada adalah untuk membantu sekolah dalam merefleksikan praktik di sekolah dan menilai perkembangannya dari waktu ke waktu. Tujuannya adalah untuk menyokong pengembangan dan penyediaan program pendidikan.

Instrumen-instrumen ini juga merupakan sarana yang penting untuk membantu pengawas agar lebih memahami sekolahnya serta memberi dasar bagi diskusi-diskusi profesional bersama para kepala sekolah, komite sekolah, dan guru. Diskusi-diskusi ini berfokus pada peningkatan mutu di sekolah dan pencarian solusi, dan bukan untuk mencari kesalahan dalam pendekatannya.

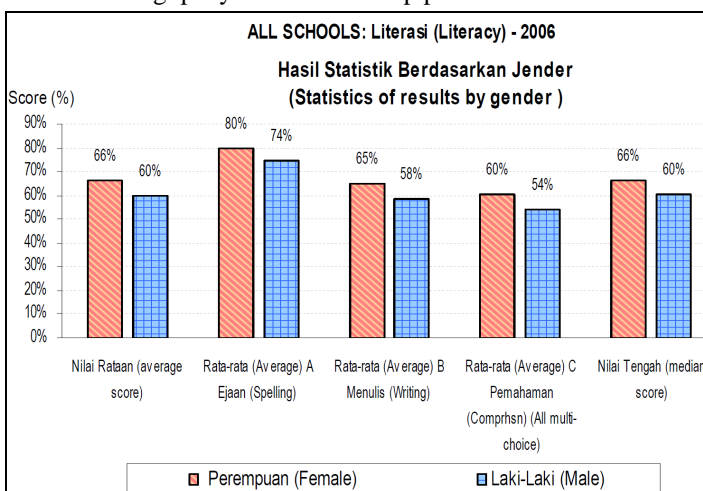
Fasilitas komputer dan perangkat lunak (*software*) yang sesuai dapat membantu pengumpulan data dari semua sekolah untuk dipilah dalam berbagai cara.

Instrumen-instrumen ini juga akan membantu pembuatan keputusan di tingkat kabupaten, kecamatan, gugus, dan sekolah, sehubungan dengan kegiatan pengembangan profesi dan alokasi sumber daya.

Grafik di bawah ini merupakan satu contoh data yang tersedia.

Grafik ini menunjukkan hasil-hasil literasi pada murid Kelas 4 yang dipilah dalam tiga kabupaten, kemudian dipilah berdasarkan jenis kelamin. Hal ini menunjukkan bahwa hasil belajar anak lelaki di bidang literasi lebih rendah dibandingkan dengan anak perempuan.

Setiap sekolah kemudian dapat mengkaji situasi sekolahnya masing-masing untuk mencari strategi penyelesaian terhadap persoalan ini.



Setiap sekolah, gugus, dan Cabang Dinas dapat menggunakan data (grafik di atas hanya merupakan contoh) untuk kemudian melihat bagaimana mereka atau sekolahnya berprestasi di bidang tertentu dibandingkan dengan sekolah-sekolah lain di tiga kabupaten.

## 9.5. Survei Sekolah yang Mempromosikan Kesehatan

Program Sekolah yang Mempromosikan Kesehatan sudah sangat di kenal dan terbukti berhasil di banyak negara di seluruh dunia.

Agar lebih konsisten dengan pengertian “Sekolah yang Mempromosikan Kesehatan” dan untuk memperkuat konsep ini, maka daftar kegiatan di bawah ini dikelompokkan ke dalam lima bagian untuk menilai secara terpisah:

- Keterlibatan masyarakat dalam meningkatkan kesehatan dan gizi di sekolah,
- Penyediaan pendidikan kesehatan yang efektif di sekolah,
- Penyediaan sarana untuk akses pada layanan kesehatan,
- Penerapan kebijakan dan praktik mengenai kesehatan dan gizi, serta
- Partisipasi untuk meningkatkan kesehatan masyarakat.

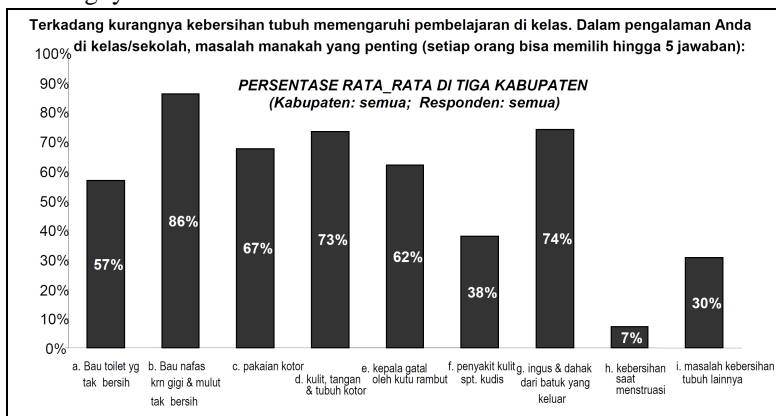
Tujuan dari Survei Sekolah yang Mempromosikan Kesehatan adalah untuk membantu sekolah merefleksikan praktik dan membuat penilaian diri tentang perkembangan dari waktu ke waktu untuk meningkatkan kesehatan dan gizi murid.

Hal ini dapat membantu kepala sekolah dan komite sekolah sebagai panduan dalam menilai kebutuhan kesehatan dan gizi sekolah, untuk membantu pengembangan rencana sekolah yang sesuai bagi peningkatan mutu di sekolahnya, dan untuk memantau perubahan serta peningkatan.

Hal ini juga dapat membantu guru-guru kesehatan serta guru-guru lainnya yang akan menjalankan tanggung jawab praktis dalam menjaga kesehatan di lingkungan sekolah.

Misalnya, grafik di bawah ini menunjukkan sekolah-sekolah di ketiga kabupaten mengenai pengaruh kebersihan terhadap pembelajaran murid.

Data ini, maupun data terpilah dari survei lainnya yang serupa, dapat membantu setiap sekolah dalam mengembangkan strategi untuk meningkatkan kesadaran orang tua dan murid mengenai berbagai masalah yang disebabkan oleh kurangnya kebersihan.



# BAB 10

## MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

### 10.1. Hakikat Manajemen Sekolah yang Terus Berubah

Dengan adanya peralihan ke manajemen sekolah lokal, pola pengambilan keputusan dalam administrasi, kepemimpinan, dan manajemen sekolah telah berubah.

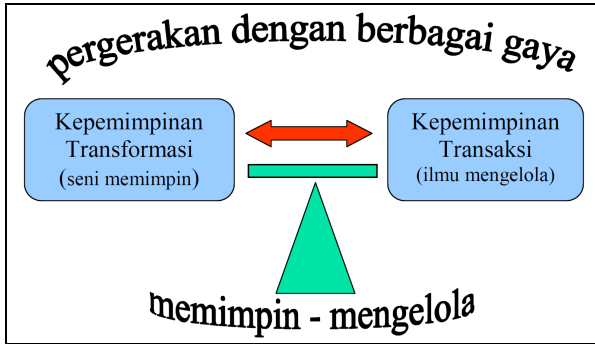
Tabel berikut memberikan gambaran umum dari hakikat manajemen yang terus berubah dan meningkatnya kebutuhan akan kepemimpinan. Ini merupakan landasan yang berguna bagi sekolah untuk membahas perkembangan mereka dalam evolusi kepemimpinan dan manajemen di tempat kerja mereka.

Pola Lama	Pola Manajemen Berbasis Sekolah
Kepala sekolah sebagai manajer	Kepala sekolah sebagai pemimpin (dan manajer)
Terpusat	Desentralisasi
Pembuat kebijakan di tingkat pusat	Pembuat kebijakan di tingkat lokal secara partisipatif
Pendekatan birokratis	Pendekatan profesional
Mengarahkan	Memfasilitasi
Dikendalikan dan diatur	Motivasi diri
Menghindari risiko	Mengelola risiko
Menggunakan seluruh dana, sejalan dengan prioritas dalam sistem yang luas	Menggunakan dana sebagaimana dibutuhkan seefisien mungkin dan sejalan dengan prioritas yang ditentukan secara lokal di dalam prioritas sistem yang luas
Informasi dipusatkan pada pihak yang berwenang	Informasi tersedia bagi semua lapisan masyarakat

### 10.2. Kebutuhan akan Kepemimpinan di Sekolah

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.



Perbandingan berikut mungkin bisa membantu memahami perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen:

- Manajer menyelenggarakan, pemimpin memprakarsai,
- Manajer bertanya ‘bagaimana?’ dan ‘kapan?’, pemimpin bertanya ‘apa?’ dan ‘mengapa?’,
- Manajer berfokus pada sistem, pemimpin berfokus pada manusia,
- Manajer melakukan hal-hal dengan benar, pemimpin melakukan hal-hal yang benar,
- Manajer bersikap mempertahankan, pemimpin bersikap mengembangkan,
- Manajer mengandalkan kendali, pemimpin membangkitkan kepercayaan,
- Manajer berperspektif jangka pendek, pemimpin berperspektif jangka lebih panjang,
- Manajer cenderung menerima *status-quo*, sedangkan pemimpin cenderung menantang *status-quo*,
- Manajer mengarahkan pandangannya pada dasar pemikiran/pertimbangan, pemimpin mengarahkan pandangannya ke masa depan,
- Manajer meniru, pemimpin membuat, dan
- Manajer cenderung meniru, pemimpin cenderung membuat karya asli.

### 10.3. Gaya Kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan di sekolah akan efektif jika gaya kepemimpinan yang digunakan dengan benar pada saat yang tepat dan di tempat yang tepat. Karya tulis Daniel Goleman mengenai kecerdasan emosi/*emotional intelligence* (EQ) menggambarkan kepemimpinan dari perspektif enam gaya kepemimpinan yang umum.

Kepala sekolah dan pengawas perlu berupaya mengembangkan gaya kepemimpinannya sendiri dengan memadukan berbagai gaya kepemimpinan tersebut dan menggunakannya dengan percaya diri pada saat yang tepat.

Gaya kepemimpinan yang dimaksud ialah:

- Kepemimpinan yang visioner/*visionary*,
- Kepemimpinan bergaya pembinaan/*coaching*,
- Kepemimpinan sosial/*social*,
- Kepemimpinan yang demokratis/*democratic*,
- Kepemimpinan yang memacu kemajuan/*pacesetting*, dan
- Kepemimpinan bergaya komando/*commanding*

Baca uraian dari setiap gaya kepemimpinan di bawah ini.

Diskusikan masing-masing gaya kepemimpinan tersebut.

Sampaikan pendapat masing-masing tentang gaya kepemimpinan mana yang kiranya paling dibutuhkan.

Kapan kiranya masing-masing gaya kepemimpinan mengarah pada hasil yang positif?

Kapan kiranya masing-masing gaya kepemimpinan mengarah pada hasil yang negatif?

Apa yang terjadi di sekolah bila kepala sekolah hanya bisa memimpin dengan satu gaya kepemimpinan saja?

### ***10.3.1. Kepemimpinan yang visioner***

Kepemimpinan yang visioner berupaya memimpin sekolah dalam menentukan arah yang diinginkan di masa mendatang. Hal ini menyangkut upaya membangun impian bersama mengenai sekolah yang lebih baik. Gaya kepemimpinan ini menggerakkan orang-orang untuk meraih impian bersama.

Hal tersebut dilakukan dengan memimpin diskusi antara guru, komite sekolah, orang tua murid, dan murid, agar mereka dapat saling berbagi pemikiran tentang bentuk sekolah yang diinginkan. Namun, hal ini membuat kepala sekolah perlu berpikir jauh ke depan, melampaui kegiatan rutin harian yang biasa dilakukan di sekolah serta mempertimbangkan cara-cara baru untuk mengajar, belajar, dan cara orang berperilaku terhadap satu sama lain di sekolah.

Kepala sekolah yang visioner memimpin sekolah memakai visi bersama guna menciptakan kerangka kerja yang kuat sebagai landasan dalam pembuatan keputusan di masa mendatang untuk peningkatan mutu di sekolah. Cara memimpin seperti ini memberikan dampak positif dan kuat terhadap moral sekolah dan perlu bagi perbaikan sekolah. Sekolah tidak dapat maju jika mereka selalu melakukan kegiatan dengan cara yang sama.

Kapankah gaya kepemimpinan seperti ini paling baik dipakai?

### ***10.3.2. Kepemimpinan Bergaya Pembinaan***

Kepemimpinan bergaya pembinaan berkenaan dengan kegiatan bersama setiap guru untuk membahas cara kerjanya di kelas dan dengan satu sama lain. Kepemimpinan ini perlu dibangun atas dasar kepercayaan dan bukan hukuman atau upaya mencari kesalahan. Gaya ini mendorong guru untuk merefleksikan cara mengajarnya dan mencari cara memperbaikinya.

Kepala sekolah yang bertindak sebagai pembina mengizinkan guru untuk membuat kesalahan dan belajar darinya tanpa rasa takut. Hal ini membantu guru meningkatkan kinerjanya dengan membangun kemampuan jangka panjangnya.

Pembinaan memerlukan pertemuan secara teratur dengan kepala sekolah atau dalam sekelompok kecil guru. Setiap guru dapat membahas cara bekerjanya di kelas metode apa yang berjalan baik dan metode mana yang perlu lebih diperbaiki.

Kapankah kita membutuhkan gaya kepemimpinan seperti ini?

### ***10.3.3. Kepemimpinan Sosial***

Kepemimpinan sosial berkenaan dengan mengembangkan sekolah di mana guru dan masyarakatnya saling peduli dan mendukung satu sama lain.

Kepala sekolah yang kepemimpinannya kuat akan membutuhkan waktu untuk berdiskusi empat mata dengan setiap guru. Kepala sekolah akan menunjukkan rasa peduli dan hormat pada orang lain dan akan berupaya memupus ketidakbahagiaan perasaan orang lain. Kepala sekolah ini akan bisa mengenali hasil yang dicapai guru dan peka akan kesulitan yang mungkin mereka alami. Kepala sekolah akan menghimpun dan mempertimbangkan pemikiran serta perasaan semua orang dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini membantu penguatan hubungan antara satu sama lain.

Jika terlalu jauh digunakan, gaya ini bisa menghalangi pengambilan keputusan yang baik karena kepala sekolah tersebut mungkin saja lebih mempertimbangkan perasaan orang lain daripada melakukan apa yang benar (oleh karena tindakan yang benar bisa saja mengecewakan sejumlah guru).

Kapankah kiranya kita memerlukan gaya kepemimpinan seperti ini?

### ***10.3.4. Kepemimpinan yang Demokratis***

Kepemimpinan yang demokratis berkenaan dengan pengembangan proses di sekolah, di mana komite sekolah dan guru dapat memberi masukan dalam pengambilan keputusan yang penting.

Kepala sekolah yang demokratis akan mengembangkan sebuah sekolah yang pertemuan-pertemuannya terstruktur dengan baik. Pertemuan tersebut memberi kesempatan kepada setiap orang untuk menyampaikan pandangannya dan didengarkan. Kepala sekolah akan memberi waktu kepada orang-orang untuk memikirkan isu-isu penting sebelum keputusan diambil.

Gaya kepemimpinan ini membangun kerja sama, menghargai masukan semua orang, dan membangun komitmen melalui partisipasi. Orang akan merasa bahwa pendapatnya didengar, meski keputusan yang diambil mungkin tidak sesuai dengan yang diinginkannya.

Kapankah kiranya kita membutuhkan gaya kepemimpinan seperti ini?

Kisah berikut ini mengilustrasikan gaya kepemimpinan yang demokratis.

Angsa Kanada terbang sangat jauh pada saat bermigrasi. Mereka selalu terbang dalam formasi V. Setiap angsa mengepakkan sayapnya ke arah yang berlawanan dengan angsa yang ada di depannya. Pada saat angsa yang berada di depan mengepakkan sayap ke atas, angsa berikutnya akan mengepakkan sayap ke bawah. Dengan demikian, kawanan angsa tersebut menambah jarak tempuh sekitar 70% dibandingkan jika masing-masing angsa terbang sendiri. Pada saat seekor angsa keluar dari formasinya, ia akan segera kembali ke dalam formasi tersebut dengan memanfaatkan dorongan angin dari angsa yang berada tepat di depannya. Ketika angsa yang memimpin di depan lelah, ia akan berputar ke dalam formasi dan angsa lainnya akan terbang menggantikan posisinya. Angsa-angsa yang berada dalam formasi kemudian akan mengeluarkan suara dari belakang untuk menyemangati angsa di depan agar tetap mempertahankan kecepatan terbangnya. Ketika seekor di antara kawanan angsa tersebut sakit atau terlalu lelah, dua ekor angsa akan keluar dari formasi dan membantu serta melindunginya. Mereka akan menemaninya hingga angsa tersebut bisa terbang kembali atau mati.

Apa pelajaran yang bisa diambil oleh sekolah dari kisah ini?

### ***10.3.5. Kepemimpinan yang Memacu Kemajuan***

Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan seorang pemimpin yang berirama kerja cepat dan mengharapkan kerja berstandar tinggi. Pemimpin ini memiliki semacam dorongan untuk menyelesaikan semua tugas dengan segala cara dan tidak sabar terhadap kesalahan.

Pemimpin seperti ini mungkin tidak akan sering mendelegasikan tanggung jawab karena dia mengira orang lain tidak dapat menyelesaikan tugas dengan baik atau tepat waktu. Gaya kepemimpinan ini berguna bila jadwal yang ada sangat ketat.



Dalam iklim kerja yang positif di mana orang bersiap untuk memikul tanggung jawab, gaya ini dapat menjadi semacam dorongan untuk berprestasi baik dan mempertahankan etika kerja yang kuat. Namun, jika terlalu sering dipakai, gaya ini dapat mengurangi pengembangan kemampuan kepemimpinan yang lain dan menciptakan iklim takut gagal. Gaya seperti ini tidak memberi peluang bagi guru untuk membuat kesalahan dan belajar dari kesalahan tersebut.

### ***10.3.6. Kepemimpinan Bergaya Komando***

Kepemimpinan bergaya komando adalah gaya kepemimpinan yang tegas dan berfokus pada satu orang (biasanya sang kepala sekolah).

Kepala sekolah yang memimpin seperti ini, membuat keputusan dengan cepat, seringkali hanya sedikit berdiskusi dengan orang lain. Gaya kepemimpinan ini dapat membangun kepercayaan diri dengan meredakan rasa takut dan memberi arahan yang jelas saat keadaan darurat. Gaya semacam ini paling sesuai diterapkan di saat krisis atau bagi staf bermasalah yang tidak menanggapi pembinaan yang diberikan.

Gaya kepemimpinan ini memiliki dampak negatif bila disalahgunakan, digunakan terlalu sering, atau ketika yang lain tidak sering bisa berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Gaya ini tidak memberi peluang bagi orang lain untuk ikut serta dalam kepemimpinan bersama.

Kapankah kiranya kita membutuhkan gaya kepemimpinan ini?

Kisah berikut ini mengilustrasikan kepemimpinan bergaya komando.

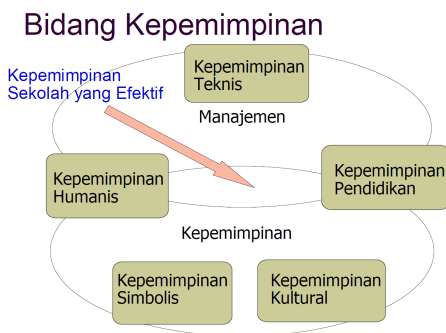
Sebelum orang kulit putih tiba di Amerika Utara, ada jutaan banteng di sana. Binatang tersebut adalah sumber makanan utama bagi penduduk asli Amerika, yaitu suku Indian. Setiap kawanan banteng memiliki seekor pemimpin jantan yang dipatuhi oleh banteng lainnya tanpa kecuali. Yang terjadi adalah kepemimpinan bergaya komando. Sang banteng pemimpin tidak akan mengizinkan banteng lainnya membuat keputusan. Dalam waktu yang sangat singkat, hampir semua banteng tersebut habis diburu oleh orang kulit putih dengan senapan. Ini terjadi karena para pemburu dengan saksama akan mengamati suatu kawanan banteng untuk menemukan banteng mana yang menjadi pemimpin. Mereka akan menembak banteng ini untuk pertama kalinya. Karena banteng-banteng lainnya tidak bisa membuat keputusan dan kebingungan, mereka akan berlarian secara acak dan menjadi mangsa yang mudah ditembak oleh pemburu.

Apa pelajaran yang dipetik sekolah dari kisah ini?

## 10.4. Kepemimpinan dalam Serangkaian Bidang

Sebagai tambahan atas penggunaan sejumlah gaya kepemimpinan yang sesuai, seorang kepala sekolah perlu mencurahkan waktu untuk bekerja di berbagai *domain* atau bidang yang luas cakupannya.

Karya tulis Thomas Sergiovanni menunjukkan bahwa kepala sekolah harus menggunakan waktunya secara teratur untuk memimpin sekolah dalam lima bidang utama. Bidang-bidang tersebut ditunjukkan dalam diagram dan digambarkan sebagai berikut.



Kepemimpinan yang kuat di bidang teknis, humanis, dan pendidikan bisa membuat sekolah menjadi efektif. Namun, kepemimpinan secara simbolis dan kultural juga dibutuhkan agar sekolah bisa melampaui kondisinya dari efektif menjadi luar biasa.

### 10.4.1. Kepemimpinan Teknis

Kepemimpinan teknis mengacu pada bidang keterampilan manajemen yang mantap, pengaturan yang baik, dan penggunaan waktu secara efisien.

Ini termasuk pengembangan sistem serta proses yang baik untuk penyelesaian proyek-proyek sekolah yang utama. Di antaranya termasuk jadwal, pembelian, anggaran, pengumpulan data, pelaporan, sumber daya, dan pengaturan kegiatan.

### 10.4.2. Kepemimpinan Humanis (*Human leadership*)

Pemimpin yang humanis memimpin orang untuk meningkatkan kemampuan diri dan bekerja sama secara baik dengan memanfaatkan potensi sosial dan interpersonal di sekolah.

Ini termasuk pengelolaan dan dukungan terhadap sumber daya manusia, pembinaan, komunikasi yang efektif, pengelolaan kinerja guru, akuntabilitas, interaksi antara orang tua murid dan masyarakat, serta penguatan tim.

### **10.4.3. Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan pendidikan berupaya memimpin yang lainnya untuk mengembangkan pengetahuan mendalam tentang kurikulum, pembelajaran, dan membimbing guru untuk meningkatkan pengajaran mereka.

Hal ini akan dibahas lebih lanjut dalam bagian berikutnya.

### **10.4.4. Kepemimpinan Simbolis**

Kepemimpinan simbolis berarti memberi teladan dengan bekerja dan berperilaku baik sebagaimana Anda mengharapkan orang lain juga bekerja dan berperilaku baik.

Ini berarti kepala sekolah harus bisa mengembangkan karakter yang kuat seperti kejujuran, keadilan, kesabaran, dan integritas. Hal ini berarti memberi dan menerima umpan balik, belajar secara terus-menerus, mengenali kesalahan diri, dan melatih disiplin diri dengan harapan bahwa orang lain di sekolah juga menunjukkan karakter yang sama.

### **10.4.5. Kepemimpinan Kultural**

Kepemimpinan kultural mengarahkan sekolah untuk mengembangkan nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku mereka sendiri yang memberikan identitas keunikan dan visi sekolah dari waktu ke waktu.

Hal ini berfokus pada manajemen perubahan, peningkatan mutu di sekolah yang terus-menerus, dan pengembangan identitas keunikan sekolah dari waktu ke waktu. Dalam hal ini, pemimpin memerlukan pemahaman yang kuat mengenai konteks pendidikan lokal maupun global.

### **10.4.6. Lokakarya mengenai Bidang Kepemimpinan**

Pikirkan tentang contoh di sekolah yang menggambarkan pentingnya kepemimpinan di bidang-bidang berikut ini.

<b>Bidang Kepemimpinan</b>	<b>Contoh</b>
Kepemimpinan Teknis	
Kepemimpinan Humanis ( <i>Human Leadership</i> )	
Kepemimpinan Pendidikan	
Kepemimpinan Simbolis	
Kepemimpinan Kultural	

Meski setiap bidang di atas penting, kepemimpinan pendidikan sangat penting artinya bagi peningkatan mutu sekolah.

### 10.5. Kepemimpinan di Bidang Pendidikan secara Lebih Rinci

Kepala sekolah perlu memberi prioritas utama pada perannya selaku pemimpin kependidikan.

Kerangka kerja berikut dikembangkan oleh Hill dan Crevola serta berguna bagi kepala sekolah untuk dipertimbangkan sebagai kerangka kerja bagi tanggung jawab kepemimpinan pendidikannya. Semua komponen penting bagi kepemimpinan pendidikan yang efektif.

Kerangka kerja ini didasari oleh nilai serta kepercayaan yang dianut secara umum, yakni:

- Semua murid bisa mencapai standar pembelajaran tinggi jika ada dukungan dan waktu yang memadai.
- Semua guru dapat mengajar menggunakan standar tinggi jika ada kondisi dan bantuan yang tepat.
- Ada tanggung jawab bersama dalam pembelajaran murid.
- Literasi baik untuk semua orang.



#### 10.5.1. Standar dan Target

Pemahaman tentang standar adalah prasyarat bagi peningkatan di bidang pengajaran dan pembelajaran. Standar isi maupun standar kinerja sama pentingnya. Harapan yang tinggi perlu diterjemahkan ke dalam target khusus untuk sekolah, kelas, dan murid.

#### 10.5.2. Pemantauan dan Penilaian

Penilaian sangat penting dilakukan pada awal tahun dan secara teratur sepanjang tahun untuk menetapkan titik permulaan pembelajaran. Penilaian harus dapat mengungkapkan kelebihan dan kelemahan murid. Penilaian harus

bisa memberi informasi mengenai pengajaran di kelas, dan tidak hanya berfokus pada keberhasilan atau kegagalan murid. Harus ada pemantauan kemajuan murid secara berkelanjutan. Penilaian harus bisa menunjukkan sejauh mana target berhasil dipenuhi. Penilaian harus bersifat otentik dan menggunakan beragam pendekatan; bukan hanya berupa tes tertulis saja.

### ***10.5.3. Strategi Pengajaran Kelas***

Strategi yang dipakai haruslah terdiri dari berbagai strategi mengajar yang digunakan secara seimbang—bukan hanya gaya mengajar yang berpusat pada guru dan berfokus pada buku teks.

Pengajaran harus berpusat pada kebutuhan pembelajaran setiap murid.

Perlu ada keseimbangan antara penggunaan strategi pengajaran yang berpusat pada murid dan strategi pengajaran dengan arahan guru.

### ***10.5.4. Kelompok Belajar Profesional***

Pembelajaran profesional dapat terjadi di dalam dan di luar sekolah. Guru-guru sebaiknya menghadiri kegiatan pengembangan profesi di luar sekolah dalam sebuah tim/kelompok. Kegiatan pengembangan profesi di dalam sekolah dapat dilakukan setiap hari melalui diskusi dan pengamatan kelas berkonteks sekolah. Satu koordinator kelompok di setiap sekolah dapat bertindak sebagai pembimbing yang mengarahkan pembelajaran guru, mengatur kunjungan sekolah, mendemonstrasikan pengajaran, serta mengadakan pertemuan kelompok belajar profesional secara berkala. Ada tanggung jawab kelompok bagi seluruh murid dan bagi pertumbuhan profesional masing-masing guru.

### ***10.5.5. Pengaturan Sekolah dan Kelas***

Perhatian diberikan pada alokasi waktu, staf, dan sumber daya, termasuk ukuran rombongan belajar. Ukuran rombongan belajar dan penempatan guru yang berpengalaman adalah penentu utama dalam mendukung pembelajaran murid.

Guru berupaya menetapkan kegiatan rutin di kelas demi mengurangi gangguan belajar.

Dalam konteks sekolah dan pola jumlah murid di sana, pengaturan kelas terkini seperti kelas rangkap perlu dipertimbangkan untuk mengefektifkan penggunaan sumber daya ajar. Namun, hal ini mengharuskan guru menggunakan metode pengajaran terkini agar ada kegiatan pembelajaran yang menantang bagi seluruh murid.

### ***10.5.6. Intervensi dan Bantuan Khusus***

Dengan pengajaran terbaik sekalipun, masih banyak murid yang memerlukan waktu dan dukungan tambahan. Intervensi di semua jenjang kelas sangat perlu

bagi murid yang paling berisiko. Intervensi orang per orang seringkali merupakan cara paling efektif untuk mengatasinya. Terkadang bantuan orang tua di kelas dapat menjadi intervensi yang dibutuhkan.

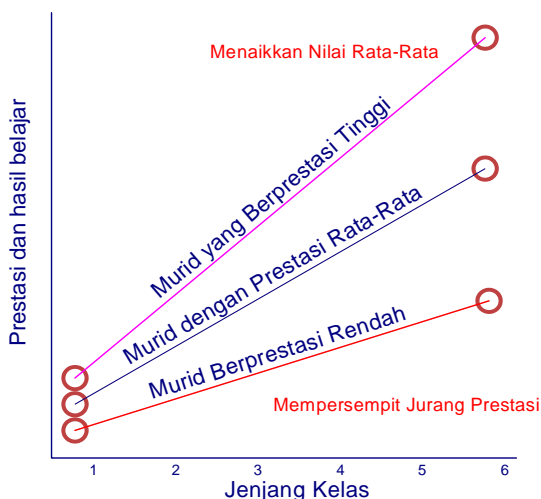
### **10.5.7. *Kemitraan antara Rumah (Orang Tua), Sekolah, dan Masyarakat***

Sekolah harus bersikap proaktif dan membangun keterkaitan yang sistematis antara rumah, sekolah, dan masyarakat luas. Dengan demikian, masalah seperti rendahnya kehadiran murid dapat ditangani dengan baik. Program untuk orang tua dan pemerhati lainnya harus berlandaskan ‘kemitraan’.

Sejumlah kecamatan menerapkan jam belajar masyarakat. Pada waktu yang ditetapkan secara mingguan tersebut—sekitar satu atau dua jam lamanya—semua keluarga diminta untuk mematikan televisi, musik, dan gangguan lainnya serta menghabiskan waktu bersama keluarga untuk belajar bersama.

### **10.5.8. *Menaikkan Prestasi Rata-Rata dan Mempersempit Jenjang Prestasi***

Tujuan jangka menengah dari strategi yang dibahas di atas adalah untuk meningkatkan prestasi semua murid, menaikkan pencapaian rata-rata setiap kelas, dan mempersempit perbedaan pencapaian di antara murid yang berprestasi tertinggi dan terendah di setiap kelas di sekolah.



Secara khusus, bantuan khusus yang diberikan bagi murid yang membutuhkan pada awal pendidikan dasarnya dapat mempersempit jenjang pembelajaran pada saat naik ke jenjang kelas berikutnya di sekolah tersebut.

Identifikasi dan dukungan terhadap murid yang memerlukan intervensi literasi sejak dini dalam hal membaca, menulis, dan berbicara sangatlah vital.

### 10.6. Kepemimpinan dan Manajemen Sekolah

Manajemen berkenaan dengan penyelesaian tugas-tugas organisasi yang membuat sekolah dapat berjalan baik. Kepemimpinan berbicara tentang pengembangan sekolah yang menghargai dan meningkatkan kemampuan murid, guru, dan masyarakat.

Peran kepala sekolah berpusat di antara kegiatan manajemen dan kepemimpinan dan keduanya sama perlunya. Manajemen yang baik diperlukan bagi kegiatan operasional sekolah yang efektif. Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan keharmonisan, prestasi belajar murid, serta mutu pengajaran.

Manajemen yang efektif dibutuhkan guna menjalankan sebuah sekolah dengan baik, tetapi belum cukup untuk menghasilkan sekolah yang luar biasa.

Sebagai latihan dalam pelatihan, kepala sekolah bisa diminta menyelesaikan formulir berikut yang akan menunjukkan cara mereka menghabiskan waktunya. Contoh jawaban bisa digunakan kemudian sebagai bahan diskusi.

Peran Kepala Sekolah	Manajemen Sekolah	Kepemimpinan di Sekolah
<b>Bidang</b>	Perlu tetapi tidak memadai	Perlu bagi peningkatan mutu sekolah
<b>Organisasi (Kepemimpinan Teknis)</b>	• • •	• • •
<b>Kurikulum (Kepemimpinan Pendidikan)</b>	• • •	• • •
<b>Manusia (Kepemimpinan Humanis)</b>	• • •	• • •
<b>Budaya dan Masyarakat (Kepemimpinan Simbolis dan Kultural)</b>	• • •	• • •

Contoh jawaban bisa jadi seperti dipaparkan di bawah ini. Hal ini dapat dipakai untuk mendorong terjadinya diskusi.

Kepala sekolah Peran	Manajemen Sekolah	Kepemimpinan Sekolah
<b>Bidang</b>	Perlu tetapi belum memadai	Perlu bagi peningkatan mutu sekolah
<b>Organisasi (Kepemimpinan Teknis)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• anggaran sekolah</li> <li>• pemeliharaan sekolah</li> <li>• inventarisasi sumber daya sekolah</li> <li>• penyelesaian laporan</li> <li>• pengumpulan data</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• berkonsultasi mengenai prioritas sekolah</li> <li>• mengkaji ulang data untuk meningkatkan pembelajaran</li> <li>• transparansi</li> </ul>
<b>Kurikulum (Kepemimpinan Pendidikan)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pengaturan kelas</li> <li>• pembelian bahan ajar kelas</li> <li>• jam belajar sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• metode pengajaran</li> <li>• perilaku murid</li> <li>• perbaikan kurikulum</li> <li>• kebutuhan akan kurikulum lokal</li> </ul>
<b>Manusia (Kepemimpinan Humanis)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bahan dan peralatan mengajar guru</li> <li>• akomodasi guru</li> <li>• pemilihan komite sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menetapkan nilai dan perilaku yang berlaku di sekolah</li> <li>• bimbingan bagi guru</li> <li>• <i>sharing</i> antarguru mengenai metode mengajar yang baik</li> <li>• <i>sharing</i> antarguru tentang bidang-bidang yang ingin ditingkatkan</li> <li>• diskusi mengenai kebutuhan murid</li> <li>• menangani pengajaran yang buruk</li> <li>• menangani masalah jender dan hak anak</li> </ul>
<b>Budaya dan Masyarakat (Kepemimpinan Simbolis dan Kultural)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pengaturan rapat komite sekolah</li> <li>• penyelesaian rencana pengembangan sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visi dan misi</li> <li>• akuntabel terhadap masyarakat</li> <li>• mencari masukan dari masyarakat</li> <li>• membangun hubungan yang baik dengan orang tua murid</li> <li>• melatih komite sekolah tentang proses rapat yang efektif</li> </ul>



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.

### **10.7. Kompetensi Kepemimpinan**

Karya tulis Daniel Goleman mengelompokkan kompetensi kepemimpinan yang dibutuhkan dari seorang kepala sekolah ke dalam empat bidang. Keempat bidang tersebut adalah kesadaran diri, manajemen diri secara pribadi, kesadaran sosial, dan manajemen hubungan.

Kepala sekolah didorong untuk menilai diri sendiri dengan mengacu pada konsep-konsep ini demi perbaikan diri dan perkembangan kepemimpinan.

#### ***10.7.1. Kesadaran Diri***

Kepala sekolah yang memiliki kesadaran diri yang tinggi mengenali bagaimana perasaan mereka memengaruhi diri serta kinerja kerjanya.

Mereka mengetahui kekuatan dan keterbatasan dirinya, serta memiliki rasa humor terhadap diri sendiri. Mereka dengan lapang dada menerima kritikan yang bersifat membangun dan umpan balik dari orang lain. Penilaian diri yang tepat membuat kepala sekolah tahu kapan harus meminta bantuan, dan di mana harus berfokus untuk membangun kekuatan kepemimpinan yang baru.

#### ***10.7.2. Manajemen Diri***

Pemimpin yang mampu mengendalikan emosi diri dapat menemukan cara mengelola emosi yang menggangukannya. Mereka dapat bersikap tenang dalam keadaan tertekan atau saat berada dalam krisis.

Mereka bersikap transparan dan dapat secara terbuka mengakui kesalahan atau kegagalannya, serta mengkonfrontasi perilaku tidak etis orang lain, dan tidak mengalihkan pandangan/pura-pura tidak tahu.

Mereka memiliki standar pribadi tinggi yang memacu mereka untuk terus-menerus meningkatkan kinerja diri sendiri maupun orang yang dipimpinya. Mereka menetapkan tujuan utama yang bisa diukur tetapi menantang.

Mereka menggenggam peluang yang ada atau menciptakannya, dan bukan sekedar menunggu. Mereka melihat masalah sebagai peluang, bukan ancaman

### **10.7.3. Kesadaran Sosial**

Pemimpin seperti ini mampu menyesuaikan diri terhadap serangkaian tanda-tanda emosional yang membuat mereka bisa mengetahui emosi apa yang dirasakan seseorang atau suatu kelompok, tetapi tidak terucapkan. Pemimpin semacam ini akan mendengarkan dengan sungguh-sungguh dan dapat menangkap perspektif orang lain. Mereka bisa berbaur dengan orang-orang dari berbagai latar belakang.

Mereka menumbuhkan iklim di mana guru mengetahui kebutuhan murid dan orang tua. Mereka mempertahankan kekuatan hubungan dan ada pada saat dibutuhkan.

### **10.7.4. Manajemen Hubungan**

Kepala sekolah seperti ini dapat memperkuat kemampuan guru dan memahami kelebihan serta kelemahan mereka. Pemimpin seperti ini dapat memberi umpan balik yang bersifat membangun pada saat yang tepat, dan merupakan pembimbing atau pembina bagi orang lain.

Mereka mengelola konflik secara baik dengan mengakui pandangan dari semua sisi, dan kemudian mengarahkan kembali daya untuk mencari solusi bersama.

Mereka merupakan pemain tim tangguh yang menunjukkan rasa hormat, suka membantu, dan kerja sama. Mereka mendorong orang lain untuk berkomitmen bagi sekolah secara antusias dan aktif.

## **10.8. Kepemimpinan yang Membuat Perbedaan—Kisah Bintang Laut**

Kisah berikut ini diadaptasi dari “*The Star Thrower*” oleh Loren Eiseley, 1907–1977.

Kisah ini memberi inspirasi bagi banyak pemimpin untuk bertahan membuat hal-hal kecil, yang pada waktunya, akan membuat perubahan besar. Kisah ini dapat digunakan untuk membangun diskusi mengenai sejumlah kegiatan perencanaan di sekolah.

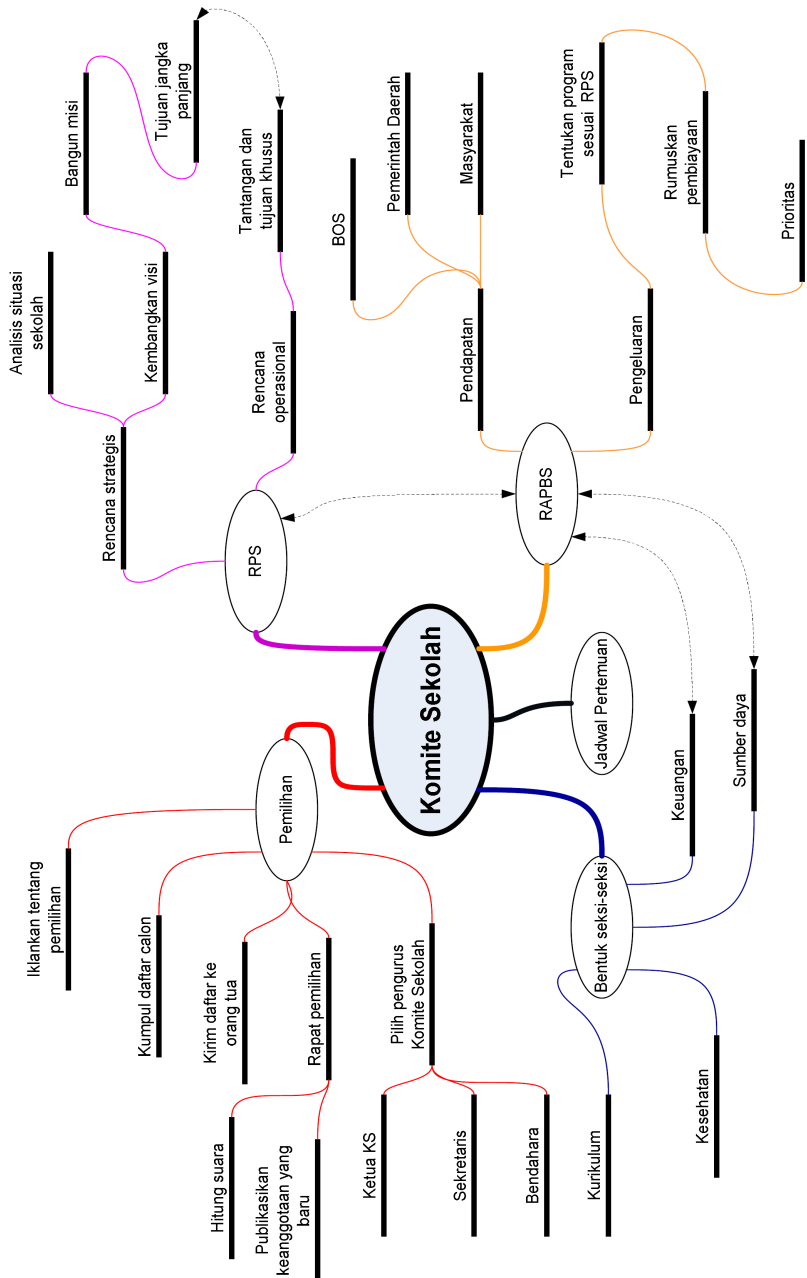
Pada suatu ketika, ada seorang lelaki bijaksana yang sering datang ke laut untuk menulis. Ia punya kebiasaan berjalan di sepanjang pantai sebelum mulai bekerja. Di suatu hari, pada saat berjalan di pesisir pantai, ia memandang ke sepanjang pantai dan melihat bayangan manusia yang bergerak seperti seorang penari. Ia tersenyum pada dirinya sendiri sambil bertanya-tanya, siapakah yang mau menari pada saat seperti ini. Lalu ia mempercepat langkahnya untuk bertemu orang tersebut. Pada saat ia semakin mendekati sasarannya, didapatinya bahwa itu adalah bayangan dari seorang pemuda, dan bahwa yang dilakukannya bukanlah menari. Pemuda tersebut menjangkau tangannya ke pasir, lalu mengangkat benda-benda kecil, dan kemudian melemparkannya ke laut. Sang lelaki tersebut kemudian mendekat dan menyapa, "Selamat pagi! Bolehkah saya bertanya, apa yang Anda lakukan?" Pemuda itu menghentikan gerakannya, menatapnya, dan menjawab, "Melemparkan bintang laut kembali ke laut." "Kalau begitu saya harus bertanya lagi, mengapa Anda melemparkannya kembali ke laut?" tanya lelaki bijaksana yang terkejut oleh jawaban sang pemuda. Sang pemuda menjawab, "Matahari semakin tinggi dan laut sedang surut. Jika saya tidak melemparkannya ke laut, mereka akan mati." Setelah mendengarkan jawaban tersebut, sang lelaki berujar, "Tetapi, anak muda, apakah Anda tidak menyadari bahwa ada berkilo-kilometer panjangnya pantai ini dan di setiap kilometer, ada banyak bintang laut? Anda tidak mungkin sanggup mengubah apa pun!" Mendengar pernyataan tersebut, sang pemuda menunduk, lalu memungut satu bintang laut lagi, dan melemparkannya ke laut. Pada saat bintang laut tersebut jatuh ke dalam air, ia berkata, "Setidaknya, saya membuat perubahan pada bintang laut yang satu itu."

### **10.9. Proses Perencanaan**

Komite sekolah perlu membuat rencana kerjanya, membahasnya dengan semua pemangku kepentingan, serta menyampaikan perencanaan tersebut kepada semua anggota komite sekolah, guru, dan masyarakat.

Ini merupakan contoh latihan pemetaan pikiran yang dikembangkan oleh kepala sekolah dan komite sekolah untuk membantu mereka dalam mengkaji kegiatannya.

Setiap sekolah didorong untuk menyelesaikan latihan serupa.



## 10.10. Sebuah Percakapan tentang Kepemilikan

Masyarakat harus punya rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap sekolah di daerahnya, karena sekolah berfungsi sebagai tempat menanamkan kearifan lokal, nilai sosial, pengetahuan, keahlian, dan keterampilan bagi generasi muda.

Kisah berikut ini dapat membantu diskusi mengenai kepemilikan terhadap sekolah.

Hujan disertai angin yang kencang menyebabkan atap sekolah bocor dan sebagian pintu kelas rusak. Sekolah mengalami kerusakan cukup parah. Kepala sekolah mengadakan pertemuan dengan orang tua, tokoh masyarakat, dan utusan murid demi mengatasi situasi yang ada. Pak Anton dan istrinya, Bu Mary, meminta tetangganya, Pak Simon dan Bu Rosa untuk menghadiri pertemuan di sekolah.

**Pak Simon:**

“Buat apa susah? Tinggal lapor saja kepada pemerintah, biar pemerintah yang urus toh?”

**Pak Anton:**

“Tunggu sampai kapan? Pemerintah tidak hanya mengurus satu wilayah. Kita harus ikut bantu supaya anak-anak bisa sekolah dengan nyaman.”

**Pak Simon:**

“Ya, tapi kita mau ambil uang dari mana? Mau ongkos sekolah saja susah!”  
*(Pak Simon bicara sambil mengambil rokok merek Dji Sam Soe dari saku bajunya, menyulutnya, lalu mengisap dalam-dalam serta menghembuskannya).*

**Ibu Rosa:**

“Lihat saja itu, Firmus anak saya tidak sekolah karena belum bayar uang komite. Hermina anak yang sulung juga sudah berhenti karena harus bantu saya tenun sarung.”

**Pak Anton:**

“Sekarang saatnya kita bisa bicara bersama sekolah, untuk mengatasi semua masalah sekolah maupun masalah anak-anak.”

**Ibu Mary:**

“Ya, mari kita pergi ikut rapat. Ini kesempatan baik bagi kita untuk saling membantu.”

**Pak Simon:**

“Saling bantu? Ada urusan apa sekolah dengan kita? Sudahlah, pergi saja! Saya tidak peduli sekolah mau rusak, bocor, atau apa saja, panggil saja pihak pemerintah.”

**Ibu Rosa:**

“Ya, saya tidak ada waktu. Lagi pula saya ikut apa kata Bapak saja.”

*(Ibu Rosa mengambil sejumlah uang dari balik lipatan sarung, dan menyerahkannya pada pedagang beras).*

“Sisanya utang dulu!”

“Betul, kami malas ikut rapat karena kami tidak punya uang satu sen pun untuk sumbang ini, sumbang itu.”

**Pak Anton:**

“Sekolah ini milik kita, kita semua harus ikut berpartisipasi membantu semua masalah sekolah.”

**Pak Simon:**

“Ha ha ha, sejak kapan sekolah jadi milik kita? Sudahlah, silahkan pergi! Kedua anak saya mau sekolah atau tidak itu bukan urusan kalian!”

**Ibu Mary:**

“Dengar dulu, Pak Simon!”

**Pak Simon:**

“Ah, saya tidak ada waktu. Saya mau pergi pesta di kampung sebelah.”

*(Pak Simon tinggalkan rumah dengan angkutan pedesaan. Dia membawa dua karung beras yang diutang)*

**Ibu Mary:**

“Bagaimana Bu Rosa?”

**Ibu Rosa:**

“Saya terserah Bapak saja.”

*(Ibu Rosa langsung mempersilahkan Pak Anton dan Ibu Mary untuk meninggalkan rumahnya)*

**Ibu Mary:**

*(Dalam perjalanan ke sekolah)* “Huh, rokok Dji Sam Soe bisa dibeli, utang beras untuk pesta bisa, tetapi ikut partisipasi dengan masalah sekolah, tidak mau! Teganya lagi, anaknya dibiarkan tidak sekolah.”

Apa pendapat Anda mengenai komentar dari Pak Simon dan Ibu Rosa?

Apa pendapat Anda mengenai reaksi-reaksi Ibu Mary dan Pak Simon?

Apa yang akan Anda lakukan jika Anda menghadapi persoalan yang sama?

Memahami Manajemen Berbasis Sekolah berarti memahami bahwa sekolah milik kita, dan kita bertanggung jawab untuk membantu mengatasi masalah yang dihadapi oleh sekolah.

### **10.11. Sebuah Percakapan tentang Akuntabilitas**

Akuntabilitas (pertanggungjawaban) adalah unsur mendasar dalam Manajemen Berbasis Sekolah.

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah harus akuntabel terhadap semua pemangku kepentingan, baik dalam hal program maupun pendanaan.

Hal ini ditunjukkan dalam bentuk laporan tertulis dan rapat-rapat secara berkala dengan pemangku kepentingan, guna membahas persoalan sehubungan dengan program dan dana yang digunakan.

Dialog pendek berikut ini dapat membantu pengembangan diskusi.

**Ibu:**

“Bapak, Pak.... Ini surat dari sekolah mengenai berbagai kegiatan sekolah, termasuk penjelasan mengenai belanja sekolah berdasarkan RPS. Apa itu RPS?”

**Bapak:**

“RPS itu sama dengan Rencana Pengembangan Sekolah. Yaitu rencana yang dikembangkan bersama oleh sekolah dan wakil-wakil masyarakat.”

**Ibu:**

“Bagus ya, tidak seperti dulu di mana kita tidak tahu apa-apa tentang sekolah. Tahunya hanya antar anak ke sekolah, bayar uang sekolah, dan terima raport. Sekarang bagus ya, kita bisa tahu semuanya.”

**Bapak:**

“Itu baru namanya Manajemen Berbasis Sekolah; transparan, terbuka dan bertanggung jawab. Jadi lebih baik, bukan?”

Apa itu akuntabilitas?

Apa itu transparansi?

Laporan apa yang mestinya diterima oleh masyarakat?

### **10.12. Pengembangan Terus-Menerus dan Berkelanjutan dalam Percakapan**

Pengembangan sekolah berorientasi pada mutu dan memberi peluang pendidikan yang sama untuk semua pihak.

Setiap sekolah perlu memiliki Rencana Pengembangan Sekolah yang disusun bersama. Dalam hal ini, sekolah dan masyarakat akan lebih menyadari kekuatan, kelemahan, serta peluang, dan tantangan yang dihadapi.

Bahas contoh situasi sekolah berikut ini.

Apa saja kekuatan sekolah?



“Ada sepuluh guru di sekolah kita. Enam guru adalah pegawai negeri sipil (PNS). Empat guru lainnya adalah guru kontrak yang dibayar oleh Komite Sekolah.”

Kelemahannya?

“Kita harus mengakui bahwa sebagian guru masih terikat dengan metode mengajar yang lama. Guru-guru terlalu banyak bicara, dan tidak mendukung murid dalam mengembangkan kemampuannya. Bagaimana seharusnya? Guru-guru harus mampu menciptakan metode pengajaran yang menyenangkan dan iklim belajar yang baik. Inilah yang merupakan kelemahan kita. Kita perlu memperbaikinya.”

Dan, apa peluang yang ada?

“Hal ini sangat erat berkaitan dengan kekuatan. Bersama sepuluh guru, kita punya peluang besar untuk maju.”

Bagaimana dengan tantangan yang ada?

“Ini merupakan upaya mengatasi kelemahan, bukan? Untuk itu, kami dapat mengembangkan kekuatan dan peluang yang ada secara bersama-sama.”

“Jika Rencana Pengembangan Sekolah jelas dan transparan, kita akan dapat melihat adanya masalah maupun solusi secara lebih baik.”

“Tentu saja! Kita bisa merencanakan anggaran beserta alokasinya, dan kegunaannya (sebagaimana perlu). Jika anggaran yang ada tidak mencukupi, kita harus mencari solusi, bukan? Jadi, sekolah akan lebih mandiri, berorientasi pada mutu, dan ...”

“Sekolah untuk semua, dan sekolah milik kita semua!”

### **10.13. Situasi yang Diharapkan untuk Menyusun Prioritas Manajemen Berbasis Sekolah**

SD Inpres Mutiara berlokasi di kaki bukit Kelindeta, sekitar 15 kilometer dari jalan utama.

Ada enam kelas di sekolah tersebut, tetapi tiga kelas rusak besar. Atap di kelas tersebut bocor. Dinding bambu sudah banyak berlubang. Tidak ada ruang untuk kantor kepala sekolah, sehingga sekolah memutuskan menggunakan ruang kelas sebagai kantor kepala sekolah. Halaman sekolah cukup besar dan ketersediaan air bersih memadai.

Kepala sekolah sudah bekerja di sekolah itu selama lebih dari sepuluh tahun. Ada empat guru yang pegawai negeri sipil (PNS), termasuk kepala sekolah. Empat guru lainnya adalah guru kontrak (honor), dua dari keempat guru kontrak tersebut adalah lulusan sekolah menengah atas.

Guru-guru di sekolah ini jarang menghadiri kegiatan KKG (Kelompok Kerja Guru). Gugus tidak berjalan secara efektif.

Ada enam kelas dengan jumlah murid 110 secara keseluruhan. Kelas 6 memiliki 25 murid. Kelas 1 memiliki 20 murid, dan hanya 10 dari 20 anak di kelas itu bisa membaca dan menulis.

Sejumlah 30% murid menderita penyakit kulit dan kecacangan.

Prestasi sekolah dalam empat tahun terakhir sebagai berikut:

- Tahun ajaran 2002/2003, 100 % kelulusan.
- Tahun ajaran 2003/2004, 98 % kelulusan.
- Tahun ajaran 2004/2005, 80 % kelulusan.
- Tahun ajaran 2005/2006, 0% kelulusan.

Sekolah punya hubungan yang baik dengan masyarakat. Masyarakat punya penghasilan yang cukup, namun sekolah kurang mendapat dukungan dari orang tua murid setiap tahunnya.

Baru-baru ini, terjadi konflik antara kepala sekolah dengan komite sekolah terkait dengan pengelolaan dana BOS (Biaya Operasional Sekolah).

Bahas situasi ini dalam kelompok.

Apa yang menurut Anda harus menjadi prioritas?

Tempatkan prioritas sesuai urutan kepentingannya.

Buat strategi untuk mengedepankan prioritas yang ada.

# BAB 11

## KOMITE SEKOLAH

### 11.1. Pendahuluan

Komite sekolah merupakan faktor utama dalam desentralisasi pendidikan yang efektif. Hal ini disebabkan karena proses interaksi masyarakat di sekolah merupakan komponen utama bagi perbaikan di sekolah.

Materi berikut ini adalah bahan lokakarya (yang dapat diperpanjang hingga beberapa sesi) untuk memudahkan warga sekolah dalam mengembangkan pemahaman tentang partisipasi dan peran komite sekolah.

Materi ini dapat digunakan dan disesuaikan oleh kepala sekolah dalam tahap pengenalan komite sekolah yang baru.

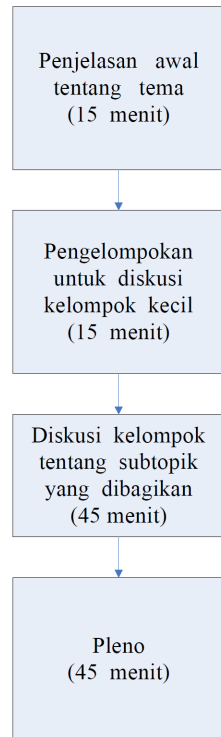
### 11.2. Gambaran Umum Sesi Lokakarya

Ada enam topik utama, antara lain:

- Pentingnya peran serta masyarakat,
- Jenis peran serta masyarakat,
- Cara mendorong peran serta masyarakat,
- Kreativitas dalam menghimpun sumber daya,
- Pertanggungjawaban publik, dan
- Dasar pelaksanaan komite sekolah.

Setiap topik memiliki tujuannya masing-masing. Setelah menyelesaikan setiap topik peserta dapat:

- Memahami bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab pemerintah, keluarga, dan masyarakat;
- Mengetahui alasan mengapa partisipasi masyarakat penting dalam pendidikan;
- Mengidentifikasi jenis-jenis peran serta masyarakat;
- Mengidentifikasi hambatan menyangkut peran serta masyarakat;
- Mengembangkan gagasan untuk menghadapi masalah-masalah dan tantangan;
- Mengidentifikasi cara-cara mendorong peran serta masyarakat;
- Membangun gagasan untuk menemukan cara terbaik dalam mendorong peran serta masyarakat;



- Mengembangkan cara berpikir yang berbeda untuk menangkap setiap peluang;
- Memahami pentingnya pelaporan, baik itu kepada pemerintah atau orang tua dan masyarakat; serta
- Memahami cara kerja komite sekolah.

### **11.3. Strategi Pelatihan**

#### ***11.3.1. Penjelasan Awal Mengenai Tema***

Memberikan gambaran singkat tentang peran komite sekolah, menggambarkan pentingnya partisipasi.

Sekolah berperan penting dalam mendidik anak-anak dan meneruskan kearifan lokal, nilai-nilai sosial, pengetahuan, keahlian, dan keterampilan kepada generasi penerus. Sekarang, masyarakat dapat memikul tanggung jawab yang lebih besar terhadap sekolah tersebut.

Saat ini, lebih banyak keputusan tentang persekolahan dibuat di tingkat lokal oleh kepala sekolah, guru, dan komite sekolah.

Komite sekolah terlibat dan sangat membantu sekolah. Komite sekolah mewakili masyarakat dan dibentuk untuk membantu dan mendukung pengelolaan di sekolah. Badan ini dapat digunakan untuk menggerakkan dukungan dan keterampilan yang potensial dari masyarakat untuk digunakan di sekolah. Badan ini mendorong murid, guru, dan kepala sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan, anti kekerasan, dan bebas diskriminasi bagi anak-anak.

Komite sekolah membuat rencana pengembangan sekolah dan mengesahkan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah.

Komite sekolah memantau penerapan program, membantu mengumpulkan dana untuk sekolah, dan mengambil keputusan tentang anggaran sekolah serta perbaikan gedung sekolah. Badan ini juga dapat membantu mempromosikan gagasan-gagasan baru di masyarakat. Sekolah dan komite sekolah dapat membahas materi-materi yang dianggap penting bagi pembelajaran murid dengan mempertimbangkan budaya dan kehidupan sosial setempat. Menjadi anggota komite sekolah merupakan hal yang menyenangkan serta dapat membangun hubungan yang kooperatif dan saling percaya.

Komite sekolah memberikan laporan yang transparan kepada masyarakat tentang sekolah dan prestasi murid. Komite sekolah terdiri dari orangtua, wakil masyarakat desa, kelompok masyarakat, lembaga keagamaan setempat, guru, serta kepala sekolah. Dalam komite sekolah harus ada perwakilan dari laki-laki dan perempuan yang seimbang. Semua anggota memiliki hak yang sama dalam pengambilan keputusan untuk memperbaiki kualitas belajar murid.

### 11.3.2. *Pembagian Kelompok Kecil untuk Diskusi*

Peserta dibagi ke dalam beberapa kelompok untuk mendiskusikan beberapa topik di bawah ini.

#### 11.3.2.1. *Pentingnya Peran Serta Masyarakat*

Bahas pertanyaan berikut ini dan buatlah rangkuman untuk disampaikan kepada satu sama lain:

- Siapa yang bertanggung jawab terhadap pendidikan?
- Mengapa mereka diberikan tanggung jawab tersebut?
- Mengapa peran serta masyarakat penting dalam pendidikan?

#### 11.3.2.2. *Jenis Peran Serta Masyarakat*

Bahas hal berikut dan buatlah rangkuman untuk disampaikan

- Identifikasi kelompok-kelompok yang akan berpartisipasi dalam mendukung pendidikan.
- Buat daftar jenis-jenis peran serta masyarakat yang sedang dilaksanakan.
- Buat daftar harapan akan peran serta masyarakat di masa yang akan datang.
- Buat daftar tantangan yang ditemui dalam memperbaiki peran serta masyarakat.
- Buat daftar gagasan yang digunakan untuk mengatasi tantangan ini.

Tabel berikut ini dapat digunakan untuk membantu jalannya diskusi.

Lembaga/ kelompok	Jenis Partisipasi				
	Gagasan	Keterampilan	Benda/ Barang	Uang	Lain- lain
Orang tua					
Komite sekolah					
Tokoh penting masyarakat					
Tokoh penting agama					
Kelompok seni					
Puskesmas					
Organisasi olahraga					
Lain-lain					

### 11.3.2.3. Cara Mendorong Peran Serta Masyarakat

Diskusikanlah hal-hal berikut dan buatlah rangkuman untuk disampaikan pada kelompok:

- Cara apa saja yang telah digunakan oleh sekolah untuk mendorong peran serta masyarakat?
- Apa saja kekuatan dan kelemahan cara-cara tersebut?
- Apakah ada ide baru untuk mendorong peran serta masyarakat?
- Apa saja tantangan-tantangan yang mungkin dihadapi dan bagaimana cara mengatasi tantangan-tantangan tersebut?

Tabel berikut dapat membantu jalannya diskusi.

Cara mendorong peran serta masyarakat:

Cara yang Digunakan Sekolah	Kekuatan	Kelemahan	Hasil
Konsultasi langsung dengan orang tua			
Pertemuan kelas			
Pertemuan umum			

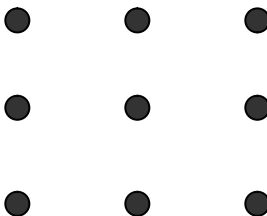
Gagasan baru untuk mendorong peran serta masyarakat

Gagasan Baru untuk Mendorong Peran Serta Masyarakat	Tantangan yang Mungkin Dihadapi	Solusi Alternatif

### 11.3.2.4. Kreativitas dalam Mengumpulkan Sumber Daya

Latihan awal

Hubungkan 9 titik berikut ini dengan menggunakan 4 garis lurus tanpa mengangkat pena Anda dari lembar/halaman.



Tugas ini menuntun kita menuju pemahaman tentang betapa pentingnya ‘kreativitas’ dan mendorong kita untuk beranjak dari cara berpikir yang selama ini dianut.

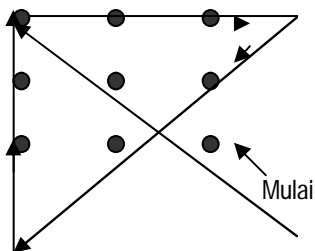
Diskusikan hal-hal berikut ini dan berikan rangkuman untuk disampaikan:.

- Cara apa saja yang dapat digunakan untuk mengumpulkan sumber daya dan dana guna meningkatkan mutu sekolah?
- Kendala apa saja yang ditemui oleh sekolah dalam mengumpulkan sumber daya dan dana?
- Apa sajakah solusinya?

Tabel berikut dapat membantu jalannya diskusi.

Kegiatan	Kekuatan	Kelemahan	Tantangan	Solusi dan Pilihan
Pertunjukan seni				
Pekan raya untuk amal				
Pameran				
Hadiah lotre				
Penyumbang tetap				

Jawaban bagi para fasilitator



### 11.3.2.5. Pertanggungjawaban Publik

Bahas hal berikut ini dan buatlah rangkuman untuk disampaikan:

- Apa saja yang perlu dilaporkan?
- Kemana sekolah mengirimkan laporan?
- Apa alasan untuk setiap laporan yang dikirimkan?

Tabel berikut dapat membantu jalannya diskusi.

Apa yang Perlu Dilaporkan	Siapa yang Menerima Laporan Tersebut	Alasan
Kinerja sekolah		
Kinerja kepala sekolah		
Kinerja guru		
Prestasi murid		
Perilaku murid		
Keuangan sekolah		
Gedung sekolah, sarana, dan prasarana		
Lingkungan fisik sekolah		
Hubungan antara sekolah dan komite sekolah		
Hubungan antara sekolah dan masyarakat setempat		



### *11.3.2.6. Dasar Pelaksanaan Komite Sekolah*

Bahas hal berikut ini dan berikan rangkuman untuk disampaikan:

- Sudahkah komite sekolah mengembangkan aturan main komite sekolah?
- Apakah komite sekolah tersebut memiliki pengurus?
- Apakah dalam kepengurusan komite ada seksi-seksi?
- Apakah ada agenda pertemuan?
- Apakah notula pertemuan disimpan dan digandakan untuk pengurus?
- Apakah RPS telah selesai dibuat?
- Apakah RPS dipajang?
- Apakah RAPBS telah selesai dibuat?
- Apakah RAPBS dipajang?

### *11.3.3. Kelompok Diskusi Kecil*

Setiap kelompok akan membahas subtopik yang diberikan dengan bantuan pertanyaan penuntun dan tabel. Selama sesi diskusi kelompok, fasilitator akan berkeliling untuk memfasilitasi dan mendorong semua peserta untuk aktif dalam kegiatan diskusi. Masing-masing kelompok akan membutuhkan seorang ketua untuk menuntun diskusi dan seorang pencatat untuk menyiapkan rangkuman diskusi kelompok yang akan dilaporkan pada sesi pleno.

### *11.3.4. Pleno*

Berdasarkan diskusi yang dilakukan selama sesi pleno, akan ditarik kesimpulan dari masing-masing subtopik dan fasilitator akan memberi penekanan pada beberapa poin yang dianggap penting.

Bila dirasa perlu, dapat juga diberikan penjelasan terperinci untuk menjamin bahwa peserta memahami secara lebih mendalam dan jelas tentang topik dan subtopik yang dibahas.

Diskusi haruslah mengarah kepada rencana tindak lanjut.

# **BAB 12**

## **RENCANA PENGEMBANGAN SEKOLAH**

### **12.1. Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)**

Ini adalah gambaran umum sesi pelatihan yang dirancang untuk membantu memahami proses penyusunan rencana pengembangan sekolah. Penjelasan ini harus dibaca bersama materi-materi dalam Buku Pegangan Manajemen Berbasis Sekolah sebagai referensinya.

### **12.2. Lokakarya untuk Menyusun Draft RPS**

Pada kegiatan ini, peserta akan mengkaji dan menilai struktur dan isi sebuah Rencana Pengembangan Sekolah (RPS).

Sebuah contoh RPS diberikan pada bagian berikutnya yang berjudul “Contoh Dokumen Sekolah”.

Contoh ini bukan merupakan contoh ideal dan baik. Jadi sekolah tidak boleh langsung menyalinnya begitu saja dalam mengembangkan RPS mereka. Contoh ini diberikan sebagai umpan untuk diskusi dalam kegiatan lokakarya ini selanjutnya.

Fasilitator menjelaskan program pelatihan dan memberikan gambaran mengenai rencana pengembangan sekolah termasuk kepentingan, struktur, dan bagaimana sebaiknya RPS dikembangkan.

Peserta akan berkesempatan untuk memperdalam pemahamannya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan.

Jika peserta pelatihan terdiri dari perwakilan sejumlah sekolah, mereka harus dikelompokkan ke dalam kelompok sekolah yang tiap-tiapnya terdiri atas kepala sekolah, guru, dan anggota komite sekolah.

Dokumen-dokumen referensi RPS (lihat Buku Pegangan Manajemen Berbasis Sekolah) kemudian dibagikan ke setiap kelompok.

Rencana pengembangan sekolah yang lengkap dapat dirumuskan di sekolah mereka masing-masing.

### **12.3. Definisi RPS**

Rencana pengembangan sekolah merupakan rencana komprehensif untuk mengoptimalkan penggunaan semua sumber daya yang ada dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

RPS harus berorientasi pada masa depan dan menjembatani perbedaan antara keadaan sekolah yang sekarang dan pencapaian-pencapaian ke depan yang diharapkan.

RPS memiliki visi dan misi jangka panjang serta gabungan rencana-rencana jangka menengah. RPS memiliki rencana operasional tahunan dengan tujuan jangka pendek dan rencana tindak lanjut. Ini juga mencakup RAPBS.

Perencanaan komprehensif harus memperhatikan peluang-peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan dari dalam.

Kemudian harus dikembangkan strategi dan program untuk memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki, serta mengatasi tantangan dan kelemahan dalam rangka mencapai visi yang diharapkan.

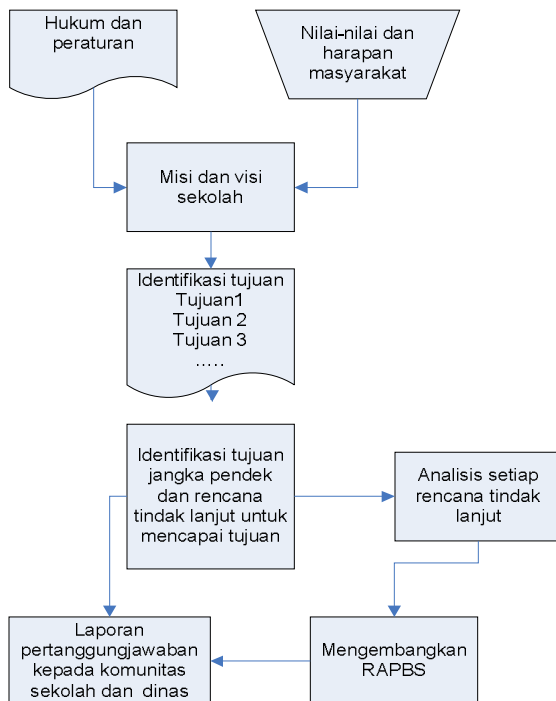
#### 12.4. Mengapa RPS Penting

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.

Beberapa 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.

#### 12.5. Langkah Penyusunan RPS



## 12.6. Komponen RPS

Komponen utama RPS adalah:

- Visi,
- Misi,
- Tujuan jangka panjang,
- Tujuan-tujuan jangka pendek untuk mencapai tujuan,
- Rencana tindak lanjut dan rencana kegiatan, serta
- RAPBS.

Apakah contoh RPS yang diberikan memiliki komponen-komponen tersebut?

## 12.7. Perumusan Visi Sekolah

Visi sekolah merupakan pandangan ke depan mengenai masa depan sekolah yang diharapkan.

Visi sekolah tidak hanya mengangkat tentang pengembangan pendidikan yang ditentukan secara nasional oleh pemerintah, tapi juga mengungkap berbagai tujuan jangka panjang yang dicita-citakan oleh sekolah dan masyarakat lokal. Dengan kata lain yang lebih sederhana, visi sekolah merupakan keadaan masa mendatang yang diinginkan sekolah tersebut.

Visi harus:

- Singkat dan jelas,
- Berorientasi pada masa depan dan dikembangkan untuk jangka panjang (beberapa tahun),
- Berorientasi untuk mencapai keadilan dan kesetaraan bagi seluruh komunitas sekolah, baik perempuan maupun laki-laki,
- Menunjukkan keyakinan akan masa depan yang lebih baik, sejalan dengan norma dan harapan-harapan masyarakat setempat,
- Merefleksikan motivasi, inisiatif, semangat, dan komitmen yang kuat dari anggota sekolah,
- Menjadi dasar untuk pengembangan dan peningkatan sekolah yang sistemis, sistematis, dan rasional, serta
- Digunakan sebagai dasar referensi dalam merumuskan visi dan misi sekolah

Visi harus konsisten dengan tujuan pendidikan nasional dan kebutuhan masing-masing sekolah. Maka dari itu, bisa saja satu sekolah memiliki visi yang berbeda dengan sekolah yang lain.

Apakah contoh RPS yang diberikan memiliki komponen-komponen tersebut?

Jika tidak, bisakah Anda mengubahnya?

## 12.8. Perumusan Misi Sekolah

Misi adalah gambaran visi dalam bentuk tugas, kebutuhan, dan rencana kerja yang digunakan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan.

Apakah RPS yang diberikan memiliki sejumlah komponen ini?

Jika tidak, apa yang akan Anda ubah?

## **12.9. Perumusan Tujuan Jangka Menengah Sekolah**

Dimulai dengan visi dan misi, sekolah kemudian merumuskan tujuannya. Jika visi dan misi berkaitan dengan jangka waktu yang panjang, tujuan sekolah berkaitan dengan jangka waktu menengah, biasanya hanya 4 (empat) tahun.

Jika visi adalah gambaran akan masa depan yang ideal dari sekolah tersebut, maka tujuan jangka menengah untuk dicapai dalam periode 4 (empat) tahun mungkin tidak harus meliputi semua aspek yang termuat dalam visi tersebut.

Apakah contoh RPS yang disediakan dalam lokakarya ini memiliki tujuan yang:

- Berkaitan dengan visi,
- Berkaitan dengan misi,
- Secara realistis dapat dicapai,
- Diungkapkan dalam bahasa yang sederhana dan jelas,
- Dapat diukur (saat hal-hal tersebut dicapai, semua orang bisa merasakannya), dan
- Menantang serta mendorong sekolah untuk maju?

## **12.10. Tentukan Tujuan Jangka Pendek**

Tujuan jangka pendek ditentukan berdasarkan tantangan nyata yang dihadapi sekolah, dalam konteks visi, misi, dan tujuan jangka panjang yang telah ditentukan sebelumnya.

Tujuan jangka pendek didasarkan pada data patokan dan informasi.

Tujuan ini harus dapat diukur untuk memudahkan evaluasi dan secara relatif direncanakan untuk jangka waktu pendek, seperti untuk satu tahun ajaran atau bahkan kurang dari itu.

Untuk mencapai tujuannya, sekolah harus mempertimbangkan strategi-strategi dalam bidang yang lebih luas. Ini termasuk prestasi akademis murid, prestasi nonakademis murid, kesejahteraan murid, pengembangan guru, sarana dan prasarana belajar.

Setiap tujuan harus mempunyai rencana tindak lanjut yang menggambarkan bagaimana dan kapan hal ini akan dicapai. Ini harus memberikan rincian kelompok murid sasaran, program kerja, penanggung jawab, jadwal, dan ukuran-ukuran evaluasi.

Apakah contoh RPS yang dibagikan memiliki tujuan jangka pendek yang:

- Secara jelas berkaitan dengan tujuan jangka menengah sekolah,
- Berdasarkan data sekolah,
- Dapat diukur,
- Dapat dicapai dalam jangka waktu satu tahun, dan
- Memiliki rencana tindak lanjut?

## 12.11. Analisis Tujuan Jangka Menengah dan Tujuan Jangka Pendek

Penentuan tujuan jangka menengah dan jangka pendek dapat dibantu dengan menggunakan satu atau beberapa metode yang tergambar dalam bagian terdahulu yang berjudul Saran dan Teknik Presentasi dan Lokakarya.

Berikut adalah analisis yang belum lengkap mengenai isu-isu manajemen murid yang berdasar pada teknik menggali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Proses ini dapat dipakai di setiap bidang sekolah, di mana tujuan jangka menengah dan tujuan jangka pendek yang terkait teridentifikasi. Ini harus dilakukan pada tahap awal penetapan RPS.

Dimulai dengan menggambarkan apa yang terjadi sekarang, membahas, dan membuat daftar kekuatan, kelemahan, peluang untuk perbaikan, serta ancaman jika tidak ada tindakan yang diambil. Ini dapat membantu menemukan spesifikasi tujuan jangka menengah beserta tujuan jangka pendek terkait.

Fungsi	Disiplin dan perilaku murid
<b>Apa yang terjadi sekarang</b>	Disiplin adalah melalui hukuman badan. Yang termasuk hukuman antara lain: mengurung, memukul, dan meminta murid menghadap ke tembok.
<b>Kekuatan</b> Murid tidak mau dihukum.	<b>Kelemahan</b> Murid takut. Murid tidak mau datang ke sekolah. Murid datang terlambat. Murid lebih sering tinggal di rumah. Jumlah murid putus sekolah meningkat.
<b>Peluang</b> Meningkatkan mutu pengajaran. Meningkatkan minat terhadap kurikulum. Menyertakan lebih banyak kegiatan. Lebih banyak kegiatan kelompok kecil. Meningkatkan efektivitas cara mengelola perilaku murid tanpa kekerasan. Menggunakan lebih banyak alat peraga. Memeriksa gizi anak. Menyertakan orang tua jika perilaku anak buruk. Menyertakan murid dalam diskusi mengenai perilaku yang diharapkan dan menyangkut peraturan sekolah.	<b>Ancaman</b> Tidak ada tindakan berarti tidak ada perubahan. Murid tidak akan belajar banyak jika mereka merasa takut. Murid belajar bahwa menggertak/menindas dan menghukum murid lainnya adalah hal yang biasa.

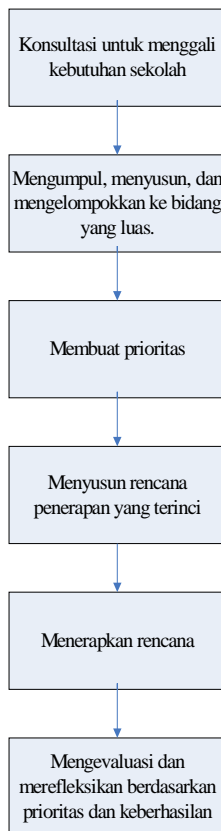
# BAB 13

## RENCANA ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA SEKOLAH (RAPBS)

### 13.1. Proses Pembuatan RAPBS

Langkah-langkah berikut ini biasanya dipertimbangkan pada saat membuat sebuah RAPBS.

- Gunakan tujuan dan prioritas yang ditetapkan pada rencana pengembangan sekolah sebagai panduan utama.
- Gali lebih dalam, semua kebutuhan sekolah dengan mempertimbangkan masukan dari kepala sekolah, guru lelaki dan perempuan, serta anggota masyarakat. Masukan dapat diperoleh dari berbagai diskusi kelompok kecil dengan orang tua, survei, diskusi komite sekolah, diskusi dengan guru maupun murid.
- Himpun, rangkum, dan klasifikasikan isu-isu dan permasalahan utama ke dalam bidang-bidang yang lebih luas.
- Prioritaskan berdasarkan tingkat kepentingan yang ditunjukkan oleh masyarakat dan sekolah serta melalui data apa saja, termasuk data terpilah.
- Buat strategi pelaksanaan.
- Uraikan rincian (waktu, biaya, orang-orang yang bertanggung jawab, pelaporan, dsb.) untuk menjawab permasalahan yang diprioritaskan tersebut.
- Awasi dan pantau kegiatan mulai dari tahap perencanaan, hingga tahap penerapan, dengan melibatkan semua anggota sekolah.
- Evaluasi penerapan RAPBS. Hal ini penting untuk perbaikan RAPBS ke depan. Evaluasi harus dilakukan secara teratur sepanjang tahun dan pada akhir tahun evaluasi tersebut harus formal dan lengkap. Evaluasi harus melibatkan semua pihak terkait dan dilaporkan kepada komite sekolah.



### 13.2. Contoh Rencana Anggaran yang Spesifik

Misalnya permasalahan yang teridentifikasi adalah masalah nilai rata-rata UAS (Ujian Akhir Sekolah) dan UASDA (Ujian Akhir Sekolah Daerah pada tahun ajaran 200.../200... Nilai rata-rata yang diperoleh adalah 4.26 (Nilai Kelulusan Minimum) untuk mata pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan, Bahasa Indonesia, IPA, IPS, dan Matematika.

Untuk memperbaiki nilai rata-rata UAS dan UASDA pada tahun ajaran berikutnya, sekolah ingin melaksanakan program yang tujuan atau sasarannya adalah memperbaiki nilai rata-rata. Agar tujuan ini dapat dicapai, sekolah mengidentifikasi beberapa strategi.

Strategi: 1

Mengadakan kegiatan les sore serta menyiapkan bahan bacaan tambahan untuk murid-murid kelas 4, 5, dan 6.

Untuk memperlancar jalannya program atau kegiatan, sekolah tersebut mengembangkan analisis kebutuhan dan analisis anggaran dalam bentuk perencanaan.

Contoh: 1

Insentif untuk guru: 3 guru x 44 kegiatan x Rp. 10.000	Rp. 1.320.000
Kapur: 22 kotak x Rp. 2.500	Rp. 55.000
Spidol 12 batang x Rp. 3.500	Rp. 42.000
Karton 15 lembar x Rp. 1.500	Rp. 22.500
Kertas HVS 3 rim x Rp. 30.000	Rp. 90.000
Fotokopi untuk kegiatan/tugas 800 eksemplar x Rp. 200	Rp. 320.000
Bolpoin 3 buah x Rp. 3.500	Rp. 10.500
Pengadaan buku pelajaran utama 45 x Rp. 25.000	Rp. 1.125.000
<b>Jumlah</b>	<b>Rp. 2.985.000</b>



Contoh: 2	
Untuk kegiatan pembelajaran	
Honorarium guru	Rp. 14.400.000
3 people X 3 orang x 12 bulan x Rp. 400.000	
Kapur	Rp. 300.000
6 kelas x 20 dos x Rp. 2.500	
Fotokopi untuk bahan-bahan tugas dan portofolio	Rp. 1.600.000
4 classes x 2.000 kopi x Rp. 200	
Pencetakan untuk lembaran soal tugas	Rp. 600.000
4 kelas x 5 mata pelajaran x 4 kegiatan x 3 halaman x Rp. 2.500	

Dan lain-lain

### **Jumlah**

### **13.3. Rincian RAPBS**

Hasil analisis kebutuhan untuk kegiatan-kegiatan dikelompokkan ke dalam kelompok pengeluaran (misalnya–staf, barang dan jasa, pemeliharaan, dan sebagainya) dan rinciannya ada pada komponen kelompok pengeluaran.

Dalam membuat perkiraan anggaran, penting untuk mempertimbangkan pengeluaran-pengeluaran tersebut yang akan berakibat pada kewajiban membayar pajak.

### **13.4. Kajian Sekolah dan Perencanaan Anggaran Belanja**

Semua komponen pengeluaran yang telah dirinci pada RAPBS dimasukkan dalam kelompok pengeluaran/belanja.

Hal ini kemudian akan dianggap sebagai pembatasan atau kontrol dalam kegiatan pendanaan.

RAPBS dapat digunakan sebagai pengontrol jika disetujui oleh komite sekolah.

Pengurus anggaran sekolah perlu mengalokasikan dana berdasarkan jumlah dana yang direncanakan.

Dalam menerapkan kegiatan, pengelola keuangan perlu menyeimbangkan sumber daya keuangan antara pendapatan, pengeluaran, dan volume pembiayaan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan.

Pengelola keuangan juga perlu mengantisipasi jika ada kegiatan baru atau jika pengeluaran akan menjadi lebih besar atau lebih kecil dari anggaran yang direncanakan.

Sebuah revisi RAPBS mungkin perlu dibuat dan disetujui.

RENCANA ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA SEKOLAH ( RAPBS)

TAHUN AJARAN :

RENCANA ANGGARAN PENDAPATAN DAN  
BELANJA SEKOLAH  
TAHUN PELAJARAN :

NAMA SEKOLAH  
KECAMATAN  
KABUPATEN/KOTA

NAMA SEKOLAH  
KABUPATEN/KOTA

SUMBER DANA			P E N G G U N A A N		
NO.	UR A I A N	JUMLAH	NO	URAIAN	JUMLAH
I.	RUTIN Belanja Pegawai	35.000.000	I.	Pengeluaran Operasional	
II	BANTUAN			1. Belanja Pegawai	49.400.000
	1. Dana BOS	27.645.000		2. Belanja Barang dan Jasa	13.245.000
	2. Dana DOP	3.000.000		3. Belanja Pemeliharaan	7.000.000
	3. Dana Hibah NTT PEP	8.000.000		4. Belanja Lain-lain/Modal	4.000.000
III	DANA KOMITE				
	1. Iuran Orang Tua				
	2. Sumb. Sukarela				
	3. Usaha Lain				
IV.	PENERIMAAN LAINNYA				
	- Sisa Anggaran Thn. Pel.....				
	Jumlah.....	73.645.000		Jumlah Pengeluaran.....	73.645.000

Mengetahui :

Komite Sekolah.....

.....

.....

Bendaharawan...

.....

Kepala Sekolah

.....

**RINCIAN RENCANA ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA SEKOLAH  
TAHUN PELAJARAN:**

**NAMA SEKOLAH :  
KABUPATEN/KOTA :**

**Kode Keg. Sumber Dana**

No.	Uraian Kegiatan	Jumlah	Bantuan			Dana Komite		Dana Hibah	Pendapatan lainnya
			Rutin	Bos	DOP	Komite	Usaha Lainnya		
1	2	3	5	6	7	8	9	10	11
1.	1.	<b>BELANJA PEGAWAI/PERSONALIA</b>	<b>49.400.000</b>						
	1.1	Gaji dan Tunjangan PNS	35.000.000						
	1.2	Honorarium	14.400.000	-	14.400.000				
2.	2.	<b>BELANJA BARANG DAN JASA</b>	<b>13.245.000</b>						
	2.1	<b>Belanja Habis Pakai</b>							
	2.1.1.	Biaya Alat Tulis	<b>1.430.000</b>						
		- Kegiatan Adminstrasi Tata Usaha Sekolah	500.000	500.000					
		- Kegiatan Rutin PBM	300.000	300.000					
		- Keg. Les Tambahan Sore hari	130.000	130.000					
		- Kegiatan Evaluasi Semester	500.000	500.000					

No.	Uraian Kegiatan	Jumlah	Bantuan			Dana Komite		Dana Hibah	Pendapatan lainnya	
			Rutin	Bos	DOP	Komite	Usaha Lainnya			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	2.1.2 Biaya Perangko/ Meterai	<b>250.000</b>								
	- Kegiatan Administrasi Tata Usaha Sekolah	200.000			200.000					
	- Kegiatan Rutin PBM	50.000			50.000					
	2.1.3 Biaya Alat Kebersihan/ Bahan Pembersih	<b>200.000</b>			200.000					
	2.2. <b>Biaya Jasa Kantor/Sekolah</b>									
	2.2.1 Biaya Listrik	<b>300.000</b>			300.000					
	2.2.2 Biaya Telepon									
	2.2.3 Biaya Surat Kabar	<b>360.000</b>			360.000					
	2.2.4 Biaya Air									
	2.3 <b>Biaya Cetak/ Pengandaan</b>									
	2.3.1 Biaya Cetak	<b>1.550.000</b>								
	- Kegiatan Administrasi Tata Usaha Sekolah	350.000			350.000					
	- Kegiatan Rutin PBM	600.000			600.000					

No.	Uraian Kegiatan	Jumlah	Bantuan			Dana Komite			Dana Hibah	Pendapatan lainnya
			Rutin	Bos	DOP	Komite	Usaha Lainnya			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	- Keg. Les Tambahan Sore hari	-								
	- Kegiatan Evaluasi Semester	600.000			600.000					
2.3.2	Biaya Fotokopi	<b>1.570.000</b>								
	- Kegiatan Adminstrasi Tata Usaha Sekolah	350.000			350.000					
	- Kegiatan Rutin PBM	800.000			800.000					
	- Keg. Les Tambahan Sore hari	320.000			320.000					
	- Kegiatan Evaluasi Semester	100.000			100.000					
2.4	<b>Biaya Makan dan Minum</b>									
2.4.1	Biaya Makan dan Minum Rapat	<b>300.000</b>			300.000					
2.4.2	Biaya Makan dan Minum Evaluasi	<b>300.000</b>			300.000					
2.5	<b>Biaya Peningkatan Layanan Perpustakaan dan Pengadaan Buku</b>									
2.5.1	Buku Pegangan Guru	<b>250.000</b>			250.000					
2.5.2	Buku Pelajaran Pokok	<b>1.125.000</b>			1.125.000					
2.5.3	Buku Pengetahuan Umum	-			-					

No.	Uraian Kegiatan	Jumlah	Bantuan			Dana Komite		Dana Hibah	Pendapatan lainnya	
			Rutin	Bos	DOP	Komite	Usaha Lainnya			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2.5.4	Buku Penunjang Administrasi Sekolah	230.000			230.000					
2.6	<b>Biaya Kegiatan Praktikum</b>									
2.6.1	Praktikum Bahasa Indonesia	-								
2.6.2	Praktikum Matematika	300.000			300.000					
2.6.3	Praktikum Sains	-								
2.6.4	Praktikum KTK	600.000			600.000					
2.6.5	Praktikum Muatan Lokal	-								
2.6.6	Praktikum Bahasa Inggris	-								
2.6.7	Praktikum Pendidikan Jasmani									
2.7	<b>Biaya Kegiatan UKS</b>									
2.7.1	Biaya Obat-Obatan	200.000			200.000					
2.7.2	Biaya Bahan Kesehatan	100.000			100.000					
2.8	<b>Biaya Kegiatan Pembinaan/Perlombaan Siswa/Guru</b>									

No.	Uraian Kegiatan	Jumlah	Bantuan			Dana Komite			Dana Hibah	Pendapatan lainnya
			Rutin	Bos	DOP	Komite	Usaha Lainnya			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2.8.1	<b>Uang Lelah Pembina</b>	<b>1.820.000</b>								
	- Keg. Les Tambahan Sore hari	1.320.000			1.320.000					
	- Keg. Latihan Voli Dini Usia	500.000			500.000					
2.8.2	<b>Biaya Bantuan dan Hadiah</b>	<b>2.360.000</b>								
	Pembinaan dan Pelatihan Guru	600.000			600.000					
	Perayaan Hari Besar Kenegaraan	150.000			150.000					
	Biaya perlombaan/ Pertandingan	450.000			450.000					
	Biaya Rohani	300.000			300.000					
	Biaya Kegiatan KKG	600.000			600.000					
	Biaya Kegiatan KKS	260.000			260.000					
3.	<b>BELANJA PEMELIHARAAN</b>	<b>3.000.000</b>								
3.1	Biaya pemeliharaan Bangunan Gedung	<b>500.000</b>				500.000				
3. 3.2	Biaya Pemeliharaan Alat-alat Sekolah	<b>500.000</b>				500.000				
3.2.1	Biaya Pemeliharaan Alar RT.	<b>500.000</b>				500.000				

No.	Uraian Kegiatan	Jumlah	Bantuan			Dana Komite			Dana Hibah	Pendapatan lainnya
			Rutin	Bos	DOP	Komite	Usaha Lainnya			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Sek.									
	3.2.2 Biaya pemeliharaan Alat Peraga									
	3.2.3 Biaya Pemeliharaan Meja Kursi	1.500.000				1.500.000				
	4. BELANJA LAIN-LAIN									
	4.1 Biaya Bantuan Hibah NTTPEP	8.000.000								
4.	4.1.1 Biaya Pemeliharaan Alat Peraga	4.000.000						4.000.000		
	4.1.2 Biaya Pengadaan Perabot Sekolah	4.000.000						4.000.000		
	Jumlah.....	73.645.000			27.645.000	3.000.000		8.000.000		

.....

Mengetahui :

Kepala Sekolah.....

Bendahara.....



### **13.5. Pengendalian Anggaran**

Pengawasan anggaran dilakukan untuk memastikan pengelolaan keuangan yang jujur, penyesuaian pengeluaran dengan prioritas dan rencana, transparansi, serta untuk menghindari pengeluaran yang melebihi anggaran.

Semua kegiatan keuangan harus ditangani oleh lebih dari satu orang. Misalnya, orang yang memesan materi harus berbeda dengan orang yang melakukan pembayaran akhir. Harus ada dua tanda tangan sebagai tanda persetujuan pada catatan utama, rekening koran, serta laporan-laporan dari komite sekolah.

Kegiatan pengawasan terdiri dari dari catatan-catatan tentang:

- Rencana pembagian dana,
- Transaksi penerimaan dan pengeluaran (pembukuan), dan
- Dokumen pelaporan (sebagai bagian utama akuntabilitas).

### **13.6. Rencana Penerapan Anggaran**

Umumnya, sumber penerimaan sekolah dialokasikan melalui tahap-tahap penerapan anggaran yang didasarkan pada angsuran dana yang masuk ke sekolah.

Kegiatan terkait keuangan yang berupa cicilan anggaran telah direncanakan untuk waktu tertentu.

Pada tabel-tabel rencana anggaran pengeluaran, volume, harga, dan satuan biaya perlu diperkirakan.

### **13.7. Buku Transaksi (Pembukuan)**

Tahap-tahap pencatatan transaksi adalah catatan-catatan pada:

- Rekening koran,
- Buku kas, dan
- Buku kas umum.

Catatan-catatan yang ditunjukkan pada rekening koran dibuat pada tanggal transaksi yang tercantum dalam rekening alokasi dana (rekening sekolah) termasuk bunga, biaya administrasi, dan pajak.

Buku bank ditutup pada hari terakhir dalam bulan tersebut (jika hari tersebut bukan hari Sabtu atau hari libur), ditandatangani oleh bendahara, dan disahkan dengan tanda tangan kepala sekolah.

Catatan mengenai transaksi pada buku kas dibuat pada tanggal penarikan dari rekening sekolah, tanggal penyetoran kas, dan/atau tanggal dibuatnya transaksi. Kuitansi yang dibuat harus sama dengan komponen biaya yang telah dirinci pada rencana pengeluaran anggaran.

Buku kas ditutup pada hari terakhir setiap bulan (jika hari tersebut bukan hari Sabtu atau hari libur). Kemudian buku tersebut akan ditandatangani oleh bendahara serta kepala sekolah. Kedua tanda tangan tersebut sangat perlu karena merupakan bagian penting dari proses kontrol/pengawasan.

Semua transaksi yang dicatat pada buku bank dan buku kas kemudian dicatat kembali pada buku kas umum kecuali untuk penarikan tunai dari bank.

### **13.8. Peraturan Umum dalam Pembukuan**

Bukti-bukti transaksi dikelompokkan dengan pengeluaran atau komponen-komponen kegiatan.

Setiap transaksi harus dilengkapi dengan bukti yang sah (kuitansi).

Setiap transaksi dicatat berdasarkan urutan transaksi.

Setiap halaman buku kas umum harus memiliki judul, kolom keterangan, nomor halaman, serta bulan pada saat transaksi dicatat.

Tidak ada halaman pada buku kas yang boleh dibiarkan kosong.

Tidak boleh ada penghapusan kesalahan penulisan dalam catatan yang dibuat. Hal ini dilakukan guna menjamin transparansi serta menghindari kesalahan penafsiran. Perbaikan kesalahan ditandai dengan coretan/garis lurus disertai dengan inisial/paraf dari si pemegang buku.

Jika pembukuan untuk bulan ini lebih dari satu halaman bisa dilanjutkan pada halaman berikutnya.

Pada akhir setiap bulan, buku kas umum ditutup dan dicocokkan dengan cara membandingkan saldo yang tercatat pada buku kas dengan saldo yang ada pada rekening bank.

# BAB 14

## STANDAR PELAYANAN MINIMAL

### 14.1. Kegiatan Lokakarya sebagai Tanggapan atas Standar Pelayanan Minimal

Standar Pelayanan Minimal adalah unsur yang penting dalam reformasi pendidikan di Indonesia.

Standar Pelayanan Minimal merupakan landasan bagi pelaksanaan kinerja pendidikan.

Tujuan utama Standar Pelayanan Minimal di bidang pendidikan adalah sebagai landasan bagi pemerintah daerah dan sekolah untuk menyediakan layanan bagi murid, supaya mereka dapat bertumbuh dan berkembang secara sehat dan mencapai potensinya secara penuh.

Dengan demikian perlu pemahaman yang akurat dan tepat, khususnya bagi para penentu keputusan di tingkat pemerintah daerah, kepala sekolah, guru, orang tua, dan komite sekolah.

Kegiatan ini akan membantu peserta untuk:

- Memahami isi Standar Pelayanan Minimal,
- Mengenali isu-isu yang muncul di sekolah untuk memenuhi standar, dan
- Memberi sumbangan gagasan untuk mengangkat isu-isu tersebut.

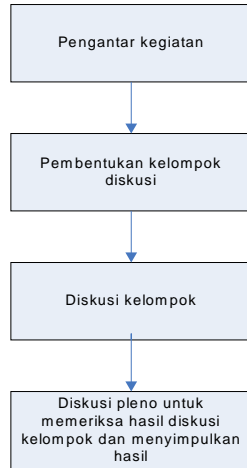
### 14.2. Pengantar Kegiatan

Fasilitator menjelaskan konsep dan definisi Standar Pelayanan Minimal. Acuan yang bermanfaat dalam hal ini adalah materi dalam Buku Panduan Manajemen Berbasis Sekolah. Fasilitator menjelaskan definisi dari berbagai istilah, khususnya istilah-istilah pendidikan. Penjelasan lanjutan dapat disiapkan di akhir sesi.

### 14.3. Kelompok Diskusi

Mungkin akan lebih bermanfaat jika peserta dari sekolah yang sama duduk bersama.

Tabel berikut ini menunjukkan sejumlah standar dan meminta setiap kelompok untuk mencari hal-hal yang merupakan penghalang, beserta solusi yang mungkin dibuat.



Keadaan Ideal	Penghalang	Solusi terhadap Masalah
1. Sekitar 95% anak usia sekolah masuk ke SD/MI.		
2. Angka putus sekolah (DO) tidak lebih dari 1% dari jumlah murid secara keseluruhan di sekolah.		
3. Sekitar 90% sekolah memiliki persyaratan minimal menyangkut peralatan dan prasarana, sesuai standar teknis.		
4. Sekitar 90% jabatan guru SD/MI terisi.		
5. Sekitar 90% guru SD/MI berkualifikasi berdasarkan kompetensi yang diharapkan.		
6. Sekitar 95% murid memiliki buku bacaan untuk setiap mata pelajaran.		
7. Jumlah murid per kelas di SD/MI adalah 30–40.		
8. Sekitar 90% murid Kelas III mencapai hasil yang diharapkan untuk mata pelajaran membaca, menulis dan aritmetika, dan murid Kelas V untuk mata pelajaran Bahasa Indonesia, Matematika, dan IPS.		
9. Sekitar 95% murid yang lulus dari SD/MI melanjutkan studinya ke SMP/MT (Sekolah Menengah Pertama Negeri dan Sekolah Islam).		

Dalam diskusi kelompok, bahas apa yang bisa menjadi penghalang yang dihadapi oleh sekolah dalam memenuhi Standar Pelayanan Minimal. Apa saja solusi yang mungkin dibuat?

Fasilitator memberi arahan selama diskusi kelompok.

Metode-metode yang dijabarkan dalam bagian pertama berjudul “Saran dan Teknik Presentasi dan Lokakarya” bisa digunakan.

Semua peserta harus mendapat peluang mengungkapkan gagasannya. Semua kelompok seharusnya tidak didominasi oleh satu atau dua anggota saja.

Satu orang dalam kelompok akan merangkum hasil diskusi untuk dilaporkan dalam sesi pleno.

#### **14.4. Pleno**

Satu peserta dapat memimpin diskusi pleno dengan bantuan para fasilitator.

Jika waktu terbatas, laporan dapat dibuat lebih pendek, atau kelompok pertama menyampaikan laporannya, dan kelompok berikutnya hanya menambahkan isu-isu yang belum dikemukakan dalam laporan sebelumnya.

Para peserta kemudian dapat membahas semua laporan, mengajukan pertanyaan dan berbagi gagasan lebih lanjut.

Para fasilitator harus mengumpulkan informasi dan data terkini dari Kantor Dinas Pendidikan (PPO/P&K) di tingkat kabupaten.

Meskipun lebih mudah untuk berfokus pada apa yang seharusnya dilakukan oleh pemerintah atau kelompok lainnya daripada berfokus pada apa yang dapat dilakukan oleh sekolah, namun diskusi sebaiknya berfokus pada apa yang dapat dilakukan sekolah untuk mempersiapkan rapat guna membahas Standar Pelayanan Minimal yang dapat dikendalikan.

# BAB 15

## HAK-HAK ANAK

### 15.1. Pengantar

*“Anak-anak bukanlah milikmu. Mereka adalah putra dan putri kehidupan.”*  
Khalil Gibran.

Orang tua bertanggung jawab terhadap anak mereka, agar anak mereka bisa menikmati masa kanak-kanaknya dengan aman, bebas dari tekanan.

Hak-hak anak sering terabaikan.

Anak perempuan dan anak lelaki seringkali dilihat dan diperlakukan sebagai manusia lemah, yang mudah dieksploitasi sebagai pekerja di tempat kerja, keluarga, atau lingkungan sekolah demi kepentingan orang dewasa.

Anak adalah setiap manusia yang berusia di bawah 18 tahun, termasuk janin yang belum dilahirkan (Konvensi tentang Hak Anak dan Peraturan Perlindungan Anak Nomor 23, Tahun 2002).

Setiap anak memiliki hak kebebasan dan hak untuk hidup. Hak tersebut dijamin oleh hukum.

Apakah hukum dan peraturan tersebut dipatuhi?

Jawabannya adalah “Belum.”

Ada indikasi bahwa kekerasan terhadap anak masih terjadi di sejumlah sekolah, keluarga, dan masyarakat.

### 15.2. Panduan Mengenai Penjelasan Lokakarya dan Nilai-Nilai

Metode yang disoroti dalam bagian sebelumnya yang berjudul “Teknik dan Saran Presentasi dan Lokakarya” mungkin bisa digunakan untuk menuntun diskusi dan menaikkan tingkat partisipasi.

Pembahasan materi ini bisa menimbulkan kontroversi dan memancing berbagai pendapat yang sangat berbeda dan/atau keberatan dari peserta.

Pendidikan nilai bisa menjadi hal yang sensitif bila kita bekerja sama dengan orang dari berbagai usia.

Perlu waktu cukup lama untuk mengubah sejumlah pandangan yang kurang layak menyangkut hak anak. Fasilitator sebaiknya tidak mempercepat diskusi saat peserta memperbandingkan pandangan pribadinya menyangkut hak-hak anak.

Penggunaan Topi De Bono dapat menjadi metode yang sangat bermanfaat dalam membantu membuat keputusan yang berpotensi melibatkan emosi dan menimbulkan konflik.

### **15.3. Pendekatan Keseluruhan Sekolah terhadap Hak Anak**

Informasi berikut akan menjelaskan berbagai prakarsa yang dilakukan untuk melindungi hak dan kesejahteraan anak guna membantu sekolah meningkatkan kepedulian tentang hak anak.

Materi berikut sebaiknya dibahas pada saat sekolah sedang menyusun rencana dan kebijakannya.

Hal ini khususnya sangat bernilai pada saat sekolah sedang menyusun kebijakan menyangkut manajemen perilaku murid.

### **15.4. Kekerasan terhadap Anak**

Contoh pelecehan terhadap hak anak antara lain adalah:

- Kekerasan fisik, seperti memukul dan menyiksa, dan
- Kekerasan mental, seperti kata-kata kasar dan ancaman yang tidak patut diberikan.

Alasan yang sering dipakai untuk membenarkan kekerasan terhadap anak adalah:

- Anak perempuan dan anak lelaki tidak patuh terhadap aturan sekolah,
- Anak perempuan dan anak lelaki memiliki kesulitan belajar,
- Anak perempuan dan anak lelaki berprestasi buruk, dan
- Anak perempuan dan anak lelaki membolos.

Upaya untuk membenarkan tindakan kekerasan semacam itu antara lain dilakukan dengan menyalahkan:

- Sifat guru tertentu yang pemaarah,
- Guru tertentu yang tidak menyiapkan pelajarannya dengan baik yang mengakibatkan keresahan murid,
- Orang tua yang pemaarah, dan
- Guru dan orang tua yang kurang memahami tahapan perkembangan serta kebutuhan anak perempuan dan lelaki.

Daripada menggunakan kekerasan, ada banyak cara lain untuk menangani isu ini.

Berikut adalah contoh kekerasan terhadap anak yang tidak patut dilakukan, yang menurut kepala sekolah dan guru sering terjadi di sekolah:

- Meminta anak untuk berlutut, *push-up* atau berdiri dengan satu kaki,
- Menjewe telinga,
- Mencubit,
- Memukul,
- Menggunting rambut,
- Menendang, dan
- Membenturkan kepala anak ke meja.

Sebagai tambahan, sekolah perlu mengambil tindakan proaktif guna menghapuskan penindasan dan pelecehan seksual. Strategi yang digunakan bisa termasuk:

- Memberikan panduan manajemen murid yang jelas bagi guru,
- Memberikan konseling bagi guru dan/atau murid,
- Melibatkan anak dalam menegakkan aturan di sekolah dan kelas,
- Melakukan kunjungan ke rumah, dan
- Menjadi teladan.

### **15.5. Kurangnya Perhatian terhadap Kebutuhan Anak**

Hal ini bisa termasuk kurangnya perhatian pada pendidikan, kesehatan, tumbuh kembang, dan perlakuan yang sama terhadap anak perempuan dan anak lelaki.

Hal ini bisa terlihat melalui:

- Kurangnya akses terhadap makanan yang bergizi,
- Kurangnya perhatian pada kebutuhan sekolah seperti pembayaran uang sekolah, buku, seragam, dan alat tulis-menulis,
- Membedakan tugas yang diberikan kepada anak perempuan dan anak lelaki,
- Kurangnya perhatian pada kebutuhan rekreasi anak,
- Pelecehan seksual terhadap anak perempuan dan anak lelaki,
- Eksploitasi anak perempuan dan anak lelaki sebagai pekerja, dan
- Kurangnya kesempatan bagi anak perempuan dan anak lelaki untuk memecahkan masalahnya sendiri.

Anak adalah pemilik masa depan.

Kesadaran, perlindungan, dan pendidikan tentang hak anak harus dipahami oleh orang tua, komunitas sekolah, pemerintah, dan masyarakat luas.



Pernyataan tentang “Anak belajar dari kehidupan mereka” oleh Dorothy Law Nolte berikut ini bisa mendorong adanya diskusi mendalam.

Jika anak hidup dengan kritikan	Mereka belajar menyalahkan
Jika anak hidup dalam permusuhan	Mereka belajar berkelahi
Jika anak hidup dalam ketakutan	Mereka belajar tentang kekuatiran
Jika anak hidup dengan belas kasihan	Mereka belajar iba pada diri sendiri
Jika anak hidup dalam ejekan	Mereka belajar rasa malu
Jika anak hidup dalam kecemburuan	Mereka belajar rasa iri
Jika anak hidup dalam rasa malu	Mereka belajar rasa bersalah
Jika anak hidup dengan dorongan yang membesarkan hati	Mereka belajar rasa percaya diri
Jika anak hidup dalam toleransi	Mereka belajar bersabar
Jika anak hidup dalam pujian	Mereka belajar menghargai
Jika anak hidup dalam penerimaan	Mereka belajar mencintai
Jika anak hidup dalam persetujuan	Mereka belajar menyukai diri sendiri
Jika anak hidup dalam pengakuan	Mereka belajar tentang pentingnya memiliki tujuan
Jika anak hidup dengan berbagi	Mereka belajar tentang kemurahan hati
Jika anak hidup dalam kejujuran	Mereka belajar kebenaran
Jika anak hidup dalam keadilan	Mereka belajar adil
Jika anak hidup dalam kebaikan dan perhatian	Mereka belajar menghormati
Jika anak hidup dalam rasa aman	Mereka belajar yakin pada diri sendiri dan segala sesuatu tentang diri mereka
Jika anak hidup dalam keramah-tamahan	Mereka belajar bahwa dunia adalah tempat yang indah untuk hidup

## **15.6. Perlindungan dan Kesejahteraan**

Bagian berikut ini menjelaskan tentang hak anak untuk mendapat perlindungan, perawatan, pendidikan, dan kesejahteraan yang memadai.

### **15.6.1. Hak untuk Mendapat Pendidikan dan Kesehatan**

Anak berhak untuk:

- Mendapat makanan bergizi, pakaian yang sesuai, dan tempat tinggal,
- Mendapat pendidikan dan pelayanan kesehatan yang sesuai,
- Diajar menggunakan metode pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (pakem),
- Belajar di sekolah dengan sarana dan prasarana pendidikan yang sesuai, dan

- Mendapatkan serangkaian kegiatan kelas yang bisa diterapkan pada berbagai kebutuhan belajar dan keterampilan mereka yang berbeda satu sama lain.

### **15.6.2. Hak untuk Mendapat Perlakuan yang Setara Tanpa Diskriminasi**

Anak berhak untuk:

- Diberi peluang belajar yang sama,
- Mendapat perlakuan yang sama saat pembagian tugas, dan
- Disapa menggunakan nama mereka secara benar.

### **15.6.3. Hak untuk Mendapat Perlindungan Fisik dan Mental**

Anak berhak untuk dilindungi dari:

- Pelecehan seksual,
- Penindasan fisik,
- Penindasan emosional dan/atau psikologis,
- Paksaan untuk bekerja di luar kemampuan mereka
- Rasa diabaikan, dan
- Keharusan untuk bekerja penuh di rumah atau di masyarakat.



### **15.6.4. Hak untuk Mengungkapkan Pendapat**

Anak berhak:

- Berpartisipasi dalam diskusi,
- Diajari bagaimana mengungkapkan pendapat dengan cara yang bisa diterima,
- Dihormati pendapatnya,
- Bebas mengungkapkan pendapatnya.

### **15.6.5. Hak untuk Ikut Serta dalam Kegiatan Seni Budaya**

Anak berhak untuk:

- Mendapat kegiatan sesuai kurikulum secara seimbang,
- Berpartisipasi dalam kegiatan seni budaya,
- Mendapat muatan lokal dalam pembelajaran mereka, dan
- Berpartisipasi dalam kegiatan yang dirancang untuk mengembangkan pemahaman akan nilai-nilai sosial budaya.

### **15.6.6. Hak untuk Bebas Berpikir, Sadar, dan Beragama**

Anak berhak untuk:

- Mencari solusi sendiri atas masalah yang ada,
- Terlibat dalam kegiatan keagamaan,
- Mengalami kesempatan memilih ketua kelas secara bebas, dan

- Mendapat peluang mengembangkan dan merencanakan aturan dan kegiatan kelas.

Setiap sekolah didorong untuk lebih mencermati rencana pengembangan sekolahnya, begitu juga kebijakan dan praktik sekolah lainnya untuk melihat bagaimana hal-hal tersebut dapat memenuhi hak anak.

### **15.7. Kisah tentang Kekerasan**

Kisah ini mungkin membantu dalam pembahasan tentang penggunaan kekerasan dalam mendisiplinkan murid di kelas dan di sekolah.

Di siang hari yang terik, seorang lelaki duduk di bawah sebuah pohon rindang di sebuah desa untuk menyantap makan siang bersama dengan beberapa temannya.

Dia didekati seekor anjing dan anjing lainnya datang kemudian.

Anjing pertama terlihat sangat kurus. Tulang rusuknya terlihat jelas. Anjing tersebut nampak tidak gembira dan tidak sehat. Tubuhnya gemetar, gelisah, dan tidak dapat diam. Bola matanya terus-menerus bergerak ke sana kemari, tetapi tidak pernah memandang ke arah anjing lain, anak-anak yang berada di dekatnya, atau lelaki yang sedang makan itu. Seolah-olah anjing tersebut tidak ingin berhubungan dengan makhluk hidup lain. Ekornya terlipat di antara kedua kaki belakang dan seolah kehilangan kekuatan untuk bergerak dengan riang. Telinganya terkulai lemas dan letih. Jelas bahwa anjing itu ingin memakan sisa-sisa makanan yang ada di piring lelaki tersebut. Namun ia terlalu gugup untuk memintanya karena takut dipukul, ditendang, atau diteriaki. Anjing tersebut memiliki banyak parut, baik secara fisik maupun mental. Derita mentalnya sudah mengalahkan kesehatan tubuh dan rasa percaya dirinya. Anjing itu kelihatannya bahkan tidak menyukai dirinya sendiri. Kulitnya terlampau besar untuk membungkus semangat yang makin menyusut di baliknya. Fokus hidupnya kelihatannya adalah rasa takut, upaya untuk menghindari masalah, tidak menyinggung yang lain, dan diabaikan. Hal-hal yang bahkan lebih menyedihkan daripada rasa lapar itu sendiri. Anjing tersebut bergerak pergi dengan perlahan.

Anjing kedua mendekati lelaki tersebut dengan percaya diri. Ia terlihat sehat dan waspada. Matanya memandang lurus pada lelaki itu dan terus menatapnya. Jiwa mereka dengan lembut saling berkomunikasi melalui pandangan mata. Ekornya berdiri tegap dan berkibas riang. Telinganya mengarah langit, tak sabar ingin mendengar suara-suara di sekitarnya. Tak ada satupun tanda kegelisahan. Dengan sopan anjing tersebut meminta (melalui tatapannya) sisa-

sisa makanan dan menerima kata “tidak” tanpa merasa terlalu terganggu. Anjing ini tidak terus-menerus merasa takut terhadap tindak kekerasan. Ia merasa cukup nyaman untuk bergelung dan tidur-tiduran, percaya bahwa ia aman. Anjing ini kelihatannya menyukai tempat di mana dia berada. Ia merasa sangat nyaman dengan dirinya.

Setiap desa memiliki dua anjing semacam ini. Kita semua telah melihatnya.

Bagaimana ini bisa terjadi?

Tampaknya anjing pertama memiliki kesialan sehingga ia terus-menerus ditindas, dipukuli, dan dilecehkan kapanpun ia membuat kesalahan atau berlaku tidak patut—dan begitu juga seterusnya, meski ia tidak bersalah sekalipun. Kekerasan mulai akrab dengannya karena “Begitulah adanya!” Ia selalu takut mencoba hal-hal baru karena takut dihukum. Ia tidak mampu mempertahankan persahabatannya.

Anjing kedua beruntung karena dibekali dengan rasa percaya diri yang kuat. Ia tidak dilahirkan dengan hal itu. Kepercayaan diri tersebut terbentuk melalui bimbingan, kasih sayang, dan disiplin yang lembut tapi tegas dan tanpa kekerasan dari desa tersebut. Anjing ini bisa menghabiskan energi mentalnya untuk mempelajari dunianya, bebas dari rasa takut, kesendirian, dan rasa sakit. Ia setia pada siapapun yang ada di sekitarnya.

Ini sama dengan anak-anak di sekolah kita.

Sayangnya, banyak desa yang memiliki anak-anak yang sifatnya sama dengan anjing-anjing itu—karena alasan yang sama.

Dalam banyak kasus, tindakan kekerasan dan penindasan cenderung menciptakan anak-anak yang takut, tidak kreatif, tidak berfokus pada pembelajaran, dan kurang nyaman secara sosial.

Apakah ini yang kita inginkan untuk anak kita?

### **15.8. Cerita Anak untuk Bahan Diskusi**

Cerita ini dapat digunakan untuk mendorong diskusi mengenai hak anak.

Aku bersekolah di SD Merdeka. Sekarang sudah kelas tiga. Rumahku dekat sekolah. Tidak sampai sepuluh menit berjalan kaki dari rumah, tibalah aku di sekolah. Aku berseragam putih dan merah, dan bersepatu warna hitam.



Pagi ini pelajaran matematika. Pak Guru meminta seluruh murid meletakkan buku di meja, karena akan diperiksa.

Aku tiba-tiba menjadi gelisah, karena buku lupa kubawa. Terbayang olehku, berbagai hukuman yang biasa diberikan oleh guru.

Ruli, Ana, Sri dan Mega pernah berdiri di depan kelas sambil memegang telinga, karena tidak mengerjakan PR. Budi, Joko dan Adi, pernah disuruh berlari mengelilingi lapangan empat kali, karena membuat keributan di kelas. Indra disuruh *push-up* sepuluh kali, ketika ketahuan menyontek saat ulangan. Aku sendiri belum pernah dihukum, sehingga sekarang aku sangat ketakutan.

Pak Guru berjalan berputar, sambil membawa mistar. Hati semakin berdebar-debar. Satu per satu temanku maju dan berjejer di depan kelas, hingga ke pintu. Kini saatnya ia bertanya padaku. Aku katakan aku lupa. Pak Guru tidak mau menerima alasan itu, dan tetap menyuruhku maju ke depan kelas.



Ada lima anak yang terkena hukuman, salah satunya bernama Rima. Ia dihukum karena memang tidak punya bukunya. Rima sangat sering mendapat hukuman. Bukan karena nakal, tapi karena tidak memiliki buku atau peralatan sekolah lainnya. Ia juga sering menunda pembayaran uang sekolah.

Aku tahu keluarganya. Tinggal di rumah petak seberang jalan rumahku. Ia sudah tak punya ayah. Tiga kakaknya keluar sekolah, sering ngamen di lampu merah. Sedang dua adiknya, masih masuk hitungan balita.



Tidak seperti biasa, hukuman diubah oleh Pak Guru. Kami hanya disuruh pulang mengambil buku.

Pak Guru berkata, “Kalian boleh masuk setelah buku dibawa.” Lega hatiku rasanya. Tapi, bagaimana nanti dengan Rima?

Pertanyaan sebagai bahan diskusi:

1. Apakah di sekolahmu pernah terjadi hal yang sama?
2. Bagaimana pandanganmu terhadap bentuk-bentuk hukuman yang diberikan Pak Guru?
3. Menurutmu, bagaimana bentuk hukuman yang mendidik dan tidak merugikan anak-anak?
4. Apa yang akan kamu lakukan atau seharusnya dilakukan pihak sekolah terhadap teman-temanmu yang tidak mampu atau miskin?
5. Sebutkan keadaan dari kisah di atas yang menurutmu tidak sesuai dengan hak-hak anak.

# BAB 16

## CONTOH DOKUMEN SEKOLAH

### 16.1. Contoh Rencana Pengembangan Sekolah

#### Visi, Misi, dan Sasaran Sekolah

##### **Visi:**

Untuk menetapkan SDI XXX sebagai lembaga pendidikan bermutu yang mandiri, berprestasi tinggi, dan mampu memenuhi kebutuhan pendidikan seluruh murid.

##### **Misi:**

Menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif dan demokratis.

Meningkatkan profesionalisme guru dalam upaya mencapai prestasi terbaik murid.

Memfasilitasi anak yang kurang mampu dan para yatim piatu untuk menyelesaikan pendidikannya.

Mengoptimalkan partisipasi masyarakat melalui komite sekolah.

Merenovasi sekolah guna memenuhi persyaratan minimal sarana pembelajaran.

Menyediakan sarana dan prasarana yang memadai dalam pembelajaran.

Meningkatkan keamanan dan keindahan lingkungan sekolah.

##### **Tujuan:**

(Berjangka menengah, dengan batas waktu 4 tahun–dapat diukur pencapaiannya)

Untuk mencapai visi dan misi sekolah, sasaran yang ingin dicapai hingga tahun 2009 adalah sebagai berikut:

- Mencapai rata-rata nilai Ujian Akhir Sekolah 7,50;
- Berpartisipasi dalam lomba mata pelajaran untuk murid Kelas 6, sekurang-kurangnya di tingkat kecamatan dan kabupaten;
- Berpartisipasi dalam Lomba Calistung (membaca, menulis, berhitung) untuk Kelas 1, 2, 3 di tingkat gugus dan kecamatan;
- Memiliki sebanyak mungkin murid yang berprestasi di bidang atletik di tingkat kecamatan dan kabupaten;



- Membentuk kelompok Sekami yang aktif;
- Meningkatkan partisipasi masyarakat guna mendukung pengembangan sekolah;
- Berpartisipasi dalam pemberian bimbingan bagi murid yang memiliki kesulitan belajar.

### **Identifikasi Tantangan Nyata**

Rata-rata nilai untuk kelima mata pelajaran dalam ujian akhir sekolah saat ini adalah 7,31. Dalam empat tahun ke depan, sasarannya adalah meraih rata-rata nilai 7,50. Karena itu, tantangan nyata untuk SDI XXX adalah untuk melampaui angka  $7,50 - 7,31 = 0,19$  dalam ujian akhir sekolah.

Saat ini, bimbingan khusus bagi murid Kelas 6 yang akan mengikuti lomba mata pelajaran belum dilaksanakan dengan baik.

Tidak ada bimbingan khusus bagi murid dalam pelajaran menulis dan berhitung.

Latihan teratur bagi murid yang berprestasi di bidang atletik belum dilaksanakan secara optimal.

Saat ini partisipasi masyarakat masih kurang.

Sekolah belum berpartisipasi secara aktif dalam membimbing murid yang memiliki kesulitan belajar.

### **Tujuan dan Sasaran Situasional/Tujuan Jangka Pendek (Batas waktu setahun–terukur)**

Pada tahun pelajaran 2005/2006:

Meningkatkan rata-rata nilai ujian akhir sekolah sekitar 0.0475 per tahun.

Memiliki sekurang-kurangnya dua murid Kelas 6 yang berprestasi dalam lomba mata pelajaran di tingkat kecamatan dan kabupaten.

Memiliki sekurang-kurangnya dua murid yang berprestasi dalam lomba atletik di tingkat gugus dan kecamatan.

Memiliki sekurang-kurangnya dua murid yang berprestasi dalam kelompok Sekami yang dapat bersaing di tingkat paroki atau keuskupan.

Meningkatkan partisipasi masyarakat dengan sekurang-kurangnya 50% kehadiran dalam pertemuan untuk mendukung pengembangan sekolah.

Meningkatkan akses terhadap pendidikan untuk murid yang kurang beruntung sekurang-kurangnya berjumlah ... murid.

### **Alternatif Pemecahan Masalah (Rencana Tindak Lanjut)**

#### **Sasaran 1:**

Keluaran untuk pencapaian akademik adalah peningkatan angka rata-rata ujian akhir sekolah 0,0745 per tahun.

#### **Program:**

Menyediakan bimbingan bagi murid melalui les sore.

Memotivasi murid untuk belajar melalui kelompok bimbingan belajar.

Melatih murid khususnya dalam praktik pembelajaran.

Guru berpartisipasi dalam kegiatan Kelompok Kerja Guru (TWG) atau MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran).

Melatih penguasaan metode pengajaran.

Menyediakan perpustakaan.

Mendukung pengelolaan perpustakaan.

Merenovasi kelas.

Merenovasi toilet dan membangun toilet tambahan.

Menyediakan alat bantu ajar.

#### **Sasaran 2:**

Memastikan bahwa sekurang-kurangnya dua murid Kelas 6 berprestasi dalam lomba mata pelajaran di tingkat kecamatan dan kabupaten.

#### **Program:**

Memotivasi murid yang berpartisipasi dalam lomba untuk belajar sesuai dengan bidang yang diminatinya.

Memberikan dorongan kepada murid dalam kegiatan les sore.

Guru memberikan lebih banyak latihan/ulangan.

Memberikan bonus untuk murid yang berprestasi.

Memberikan buku latihan soal.

#### **Sasaran 3:**

Memastikan bahwa sekurang-kurangnya dua murid berprestasi dalam Lomba Calistung untuk Kelas 1–3.

#### **Program:**

Memakai pendekatan PAKEM dalam pembelajaran untuk memecahkan masalah murid.

Menyediakan alat bantu ajar yang mendukung pelajaran membaca, menulis, dan berhitung.

**Sasaran 4:**

Memastikan bahwa sekurang-kurangnya dua murid berprestasi di bidang atletik.

**Program:**

Mengidentifikasi murid (laki-laki dan perempuan) yang berbakat di bidang atletik.

Menyediakan sarana dan prasarana olah raga yang memadai.

Menerapkan jadwal latihan bulanan.

Memberi penghargaan pada murid yang berprestasi baik.

Memberikan bonus bagi pembimbing (pelatih).

**Sasaran 5:**

Meningkatkan partisipasi masyarakat melalui sekurang-kurangnya 50% kehadiran dalam pertemuan guna mendukung pengembangan sekolah.

**Program:**

Mensosialisasikan peran partisipasi masyarakat yang penting dalam pengembangan sekolah.

Pengurus komite sekolah mengembangkan program kerja komite sekolah.

Melibatkan komite sekolah dalam setiap lokakarya yang relevan dengan tugas dan kewajiban komite.

Bertemu secara teratur sekurang-kurangnya dua kali setahun.

Memberikan laporan pertanggungjawaban/akuntabilitas secara teratur.

**Sasaran 6:**

Meningkatkan akses terhadap pendidikan bagi anak-anak yang kurang beruntung dan memberikan peluang pendidikan bagi sekurang-kurangnya .... murid.

**Program:**

Memberi akses pendidikan pada anak-anak yang kurang beruntung.

Memotivasi murid yang memiliki kesulitan belajar dengan memberikan pengayaan dan bimbingan.

Memberikan bantuan keuangan untuk murid yang tinggal di tempat yang jauh dari sekolah.

Mencari dukungan orang tua untuk memecahkan masalah kesulitan belajar anak.

**Perencanaan Program Kegiatan (Rencana Tindak Lanjut)****SASARAN 1:**

Peningkatan nilai akademis setiap tahun sebesar 0,0475 per tahun.

Perencanaan: peningkatan mutu pendidikan.

**Program 1:**

Perbaikan mutu praktik pembelajaran.

Rincian Program:

Memotivasi murid untuk belajar berkelompok.

Membimbing murid dalam les sore.

Melatih murid dalam proses atau kegiatan pembelajaran.

Memberikan bimbingan/les untuk murid Kelas 6.

**Program 2:**

Kegiatan pengembangan profesi dan penguatan kapasitas guru.

Rincian Program:

Meminta guru untuk menghadiri kegiatan KKG, penataran, lokakarya, dan penyeteraan D2.

Memberikan pelatihan metode pengajaran.

Menggunakan waktu mengajar secara efektif.

**Program 3:**

Menyediakan sumber daya belajar bagi murid dan guru.

Rincian Program:

Menyediakan perpustakaan.

Mengadakan rak dan lemari buku.

Mengadakan sumber daya belajar dengan menambah buku perpustakaan.

Mengelola perpustakaan.

**Program 4:**

Merenovasi bangunan sekolah dan menyediakan sarana serta prasarana untuk mendukung kegiatan pembelajaran.

Rincian Program:

Merenovasi lima kelas.

Membangun kantor sekolah dan ruang guru.

Merenovasi satu toilet dan menambah toilet baru.

Merenovasi tiga rumah untuk tempat tinggal guru.

Mengadakan alat bantu ajar.

**SASARAN 2:**

Memiliki sekurang-kurangnya dua murid Kelas 6 yang berprestasi dalam lomba mata pelajaran di tingkat kecamatan.

Perencanaan: murid mampu bersaing dalam lomba mata pelajaran.

**Program:**

Peserta lomba dipilih pada permulaan tahun ajaran dan didorong untuk belajar.

Guru menyediakan lebih banyak latihan dan ulangan.

Melaksanakan lomba cerdas cermat antarkelompok belajar.

Mengadakan buku latihan soal.

Memberikan penghargaan kepada murid yang berprestasi.

**SASARAN 3:**

Memiliki murid yang berprestasi dalam Lomba Calistung di Kelas 1, 2, dan 3.

Perencanaan: murid mampu bersaing dalam Lomba Calistung.

**Program 1:**

Pengadaan sarana dan prasarana.

Rincian Program:

Menyediakan lintasan lari, tongkat, dan meteran pengukur lintasan.

Menyediakan dua *stop watch*.

Menyiapkan lintasan lari/lapangan lari.

Menyediakan empat lembing.

Menyediakan empat bola tenis.

Menyediakan dua peluru dan dua cakram.

**Program 2:**

Perbaikan prestasi murid.

Rincian Program:

Membentuk sebuah tim dengan memilih murid.

Menentukan jadwal latihan.

Melaksanakan latihan secara rutin dan teratur sesuai jadwal.

Membuat latihan bersama dengan sekolah tetangga.

Menyediakan penghargaan bagi murid yang berprestasi.

**Program 3:**

Perbaikan mutu latihan.

Rincian Program:

Menggunakan pelatih olahraga yang bisa diandalkan.

Meningkatkan materi latihan dengan menetapkan tujuan.

Menyediakan bonus bagi pelatih.

**SASARAN 5:**

Memiliki murid yang berprestasi dalam kelompok sekami.

Perencanaan: meningkatkan prestasi akademis di bidang sekuler.

**Program:**

Pemberdayaan guru-guru agama.

**Rincian Program:**

Meningkatkan mutu materi latihan sesuai jadwal.

Membentuk kelompok doa murid.

Mengadakan lomba baca kitab suci dan kuis alkitab.

Menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari.

**SASARAN 6:**

Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk mendukung pengembangan sekolah.

Perencanaan: mengembangkan partisipasi masyarakat.

**Program:**

Pemberdayaan komite sekolah.

**Rincian Program:**

Mensosialisasikan pentingnya partisipasi masyarakat.

Pengurus komite sekolah mengembangkan rencana kerja komite sekolah.

Melibatkan komite sekolah dalam setiap pelatihan atau lokakarya yang relevan dengan tugas dan fungsi komite.

Bertemu secara teratur.

Memberikan catatan pertanggungjawaban secara teratur.

**SASARAN 7:**

Meningkatkan akses pendidikan bagi murid-murid yang kurang beruntung.

**Program:**

Membantu murid-murid yang kurang beruntung dengan menyediakan peluang pendidikan.

**Rincian Program:**

Memotivasi guru untuk memberikan pengayaan dan bimbingan bagi murid yang memiliki kesulitan belajar.

Memberikan bantuan dana bagi murid yang bertempat tinggal jauh.

Melakukan pendekatan terhadap orang tua dalam rangka memecahkan kesulitan-kesulitan belajar anak

Jadwal kegiatan program dibuat sesuai dengan kesepakatan (untuk jangka waktu satu tahun).

Rencana Pengembangan Sekolah dilengkapi dengan RAPBS (untuk jangka waktu satu tahun).

## 16.2. Lokakarya mengenai Bidang Kepemimpinan

Bidang Kepemimpinan	Contoh
Kepemimpinan Teknis	
Kepemimpinan Humanis ( <i>Human Leadership</i> )	
Kepemimpinan Pendidikan	
Kepemimpinan Simbolis	
Kepemimpinan Kultural	

## 16.3. Kepemimpinan dan Manajemen Sekolah

Peran Kepala sekolah	Manajemen Sekolah	Kepemimpinan di Sekolah
<b>Bidang</b>	Perlu tetapi tidak memadai	Perlu bagi peningkatan mutu sekolah
<b>Organisasi (Kepemimpinan Teknis)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
<b>Kurikulum (Kepemimpinan Pendidikan)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
<b>Manusia (Kepemimpinan Humanis)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
<b>Budaya dan Masyarakat (Kepemimpinan Simbolis dan Kultural)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

#### 16.4. Jenis Peran Serta Masyarakat

Lembaga/ kelompok	Jenis Partisipasi				
	Gagasan	Keterampilan	Benda	Uang	Lain-lain
Orang tua					
Komite sekolah					
Tokoh penting masyarakat					
Tokoh penting agama					
Kelompok seni					
Puskesmas					
Organisasi olahraga					
Lain-lain					

#### 16.5. Cara Mendorong Peran Serta Masyarakat

Cara yang digunakan sekolah	Kekuatan	Kelemahan	Hasil
Konsultasi langsung dengan orang tua			
Pertemuan kelas			
Pertemuan umum			



Gagasan Baru untuk Mendorong Peran Serta Masyarakat	Tantangan yang Mungkin Dihadapi	Solusi Alternatif

### 16.6. Kreativitas dalam Mengumpulkan Sumber Daya

Kegiatan	Kekuatan	Kelemahan	Tantangan	Solusi dan Pilihan
Pertunjukan seni				
Pekan raya untuk amal				
Pameran				
Hadiah lotre				
Penyumbang tetap				

## 16.7. Pertanggungjawaban Publik

<b>Apa yang Perlu Dilaporkan</b>	<b>Siapa yang Menerima Laporan Tersebut</b>	<b>Alasan</b>
Kinerja sekolah		
Kinerja kepala sekolah		
Kinerja guru		
Prestasi murid		
Perilaku murid		
Keuangan sekolah		
Gedung sekolah, sarana, dan prasarana		
Lingkungan fisik sekolah		
Hubungan antara sekolah dan komite sekolah		
Hubungan antara sekolah dan masyarakat setempat		

## 16.8. Kepemimpinan Pendidikan



## 16.9. Bidang Kepemimpinan



## REFERENSI RUJUKAN

- Abu, Ibtisan & Duhou. (2002). *School Based Management*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Arifin, Zainal. (2012). *Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Atmodiwirio, Soebagio. (2000). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizyajaya.
- Bafadal, Ibrahim. (2006). *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006.
- Bandur, Agustinus. (2012). *School-based management developments: challenges and impacts*. Center for Research and Community Developments, St Paul College of Education, Flores, Indonesia.
- Barrera-Osorio, F., Fasih, T., Patrinos, H. A., & Santibáñez, L. (2009). *Decentralized Decision-Making in Schools: The Theory and Evidence on School-Based Management*. Washington DC, USA..
- Bjork C. (2006) *Decentralisation in Education, Institutional Culture and Teacher Autonomy in Indonesia*. In: Zajda J. (eds) *Decentralisation and Privatisation in Education*. Springer, Dordrecht.
- Briggs, K. L., & Wohlstetter, P. (2003). *Key elements of a successful school-based management strategy*. *School Effectiveness and School Improvement*, 14, 351-372.
- Bruns, B., Filmer, D., & Patrinos, H. A. (2011). *Making Schools Work: New Evidence on Accountability Reroms*. Washington, D.C: The World Bank
- Bush, T., & Gamage, D. (2001). *Models of self-governance in schools: Australia and the United Kingdom*. *International Journal of Educational Management* , 15 (1), 39-44.
- Chang, M., Shaeffer, S., Al-Samarrai, S., Ragatz, A., Ree, J. & Stevenson, R. (2014). *Teacher Reform in Indonesia. The Role of Politics and Evidence in Policy Making*. Washington, DC: World Bank, Directions in Development. DOI:10.1596/978-0-8213-9829-6.
- Cheng, A. Lai-Fong. (2004). *School-Based Management and Quality Management in Hong Kong Primary Schools*. University of Leicester.
- Coen J G Holtzappel, Martin Ramstedt. (2009). *Decentralization and Regional Autonomy in Indonesia: Implementation and Challenges*. Institute of Southeast Asian Studies.

- Cotton, Kathlen. (2001). *School-Based Management*. Nortwest: Regional Educational Library
- Departemen Pendidikan Nasional. (2003). *Undang-Undang Sistim Pendidikan Nasional Tahun 2003*. Retrieved 10 April, 2017, from [www.depdiknas.go.id](http://www.depdiknas.go.id)
- Dembowski, F. (2007). *The Changing Roles of Leadership and Management in Educational Administration*. URL: [http:// cnx. org/ content / m14280 /1. 1-58](http://cnx.org/content/m14280/1.1-58).
- Danim, Sudarmawan. (2006). *Visi Baru Manajmeen Sekolah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Dimmock, Clive. (2013). *School-Based Management and School Effectiveness*. Routledge. Taylor Francis. Group. UK.
- Direktorat Pendidikan Dasar Menengah Umum. (2002). *Penyelenggaraan School reform dalam Konteks MPMBS di SMU*. Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar Menengah
- Direktorat Pendidikan Nasional. (2002). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku I. Konsep Dasar*. Jakarta : Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2002). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*. Jakarta.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2003). *Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2005). *Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2005). *Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, Jakarta.
- Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat. (2003). *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat*. Bandung: CV. Parahyangan Lestari.
- Dori, John T. (1999). *Promoting Democracy and Economic Reform in Indonesia. Bacgrounder*. The Asian Studies Center. The Heritage Foundation. No. 1291 June 4, 1999
- 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
- Everard, K. B., & Morris, G. (1996). *Effective School Management* (3rd ed.). London: Paul Chapman, Publishing.

- Fattah, N. (2004). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung. Pustaka Bani Quraisy.
- Fiske, E.B. (1998). *Decentralization of Education, Politics and Consensus*. Washington, D.C. : The International Bank for Reconstruction.
- Gamage, D. T., Sipple, P., & Partridge, P. (1996). *Research on School-Based Management in Victoria*. Journal of Educational Administration, 34(1), 24-40.
- Government of Indonesia, (1999), *Letter of Intent and Supplementary Memorandum of Economic and Financial Policies*, Jakarta, 16 March.
- Gumelar, A. & Dahyat, Tjep. (2002). *Kapita Selekta MBS: Pengelolaan Pendidikan yang Profesional Berwawasan Masa Depan, Relevan dan Lebih Bermutu*. Bandung: CV Gatar Karya Prima.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2009). *The Fourth Way: The Inspiring Future of Educational Change*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Haris, Ikhfan. (2016). *Conceptualizing School Improvements Dimension within the Context of School-Based Management* International Journal of Social Sciences & Educational Studies ISSN 2409-1294. June. Vol.2, No.4
- Hamalik, Oemar. (2010). *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia dengan Remaja Rosdakarya.
- Haycock, Kati. (2007). *Closing the Achievement Gap: Where Are We? What Are the Most Important Roles for Education Leaders?.* In: A Bridge to School Reform. Education Leadership. The Wallace Foundation's National Conference. New York City.
- Hidayat, Ara dan Machali, Imam. (2012). *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Kaukaba.
- Jalal, F., & Supriadi, D. (Eds.). (2001). *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adi Cita.
- Jalal, F., & Musthafa, B. (2001). *Education Reform in the Context of Regional Autonomy: The Case of Indonesia*. Jakarta: Ministry of National Education and National Development Agency – Republic of Indonesia, and the World Bank.
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi. (2001). *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya.

- Jiyono, Jalal, F., Syamsuddin, A., Syafruddin, D., Suparman, R., Ajisuksmo, et al. (2001). *Menuju Desentralisasi Pengelolaan Pendidikan Dasar*. In F. Jalal (Ed.), *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Philadelphia: Open University Press.
- Kurniadin, Didin dan Machali, Imam. (2012). *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-ruz Media.
- Kubick & Katheleen. (1988). *School-Based Management: ERIC Digest Number EA33*. ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR.
- Mac Beath, J. (Ed.). (1998). *Effective School Leadership: Responding to Change*. London: Paul Chapman, Publishing
- Managing Basic Education (MBE) Project. (2003). *Pelatihan Pelatih Manajemen Berbasis Sekolah*. Retrieved 12 March, 2017, from <http://mbeproject.net/training.html>
- M. Chan, Sam dan Tuti T. Sam. (2007). *Kebijakan Pendidikan Era Otonomi Daerah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mohrman, S. A., Wohlstetter, P., & Associates. (1994). *School-Based Management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mulyasa, E. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2014). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implimentasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014.
- Myers, Dorothy and Robert Stonehill. (1993). *School-Based Management*. Office of Research Education Consumer Guide.
- Nugroho, Riant. (2004). *Kebijakan Pendidikan yang Unggul*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nusa Tenggara Timur Primary Education Partnership. (2007). *School Based Management Handbook*. NTTPEP. Ende.
- Oswald, Lori Jo. (1995). *School-Based Management: ERIC Digest Number 99*. Eugene: ERIC Clearinghouse on Education Management.
- Permadi, D. (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Strategi Baru Dalam Rangka Peningkatan Sekolah Yang Bermutu*. Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa.

- Peterson, David. (1991). *School-Based Management and Student Performance*. ERIC Washington DC: ERIC Clearinghouse.
- Raihani. (2007). *Education reforms in Indonesia in the twenty-first century*. International Education Journal. 2007, 8(1), 172-183
- Sagala, Syaiful. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat. Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima.
- Sahlberg, P. (2011). *Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?* New York: Teachers College Press.
- Slamet PH. (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. 27. <http://www.pdk.go.id/jurnal/27/manajemen-berbasis-sekolah.htm>
- Shelton, Charlotte D., Darling, John R. & Walker E. Wallace. (2002). *Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills*. The Finnish Journal of Business Economics/I.
- Sujanto, Bedjo. (2007). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Jakarta: Sagung Seto.
- Supriono, S dan Achmad Sapari. (2001). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jawa Timur: SIC.
- University Of Southern California. (2004). *Study Aims and Study Questions. An International Study of School-Based Managemet*. <http://www.ed.gov/pubs/SER/Sch Based Mgmt>.
- Usman, Husaini. (2011). *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta Bumi Aksara.
- Volansky, Amy & Friedman, A. Isaac. (2003). *School-Based Management. An International Perspective*. Publication Department, Ministry of Education, Devora Ha-Niviah 2, Jerusalem, Israel
- Wohlstetter, P., Van Kirk, A. N., Robertson, P. J., & Mohrman, S. A. (1997). *Organizing for Successful School-Based Management*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- Wohlstetter, Priscilla dan Susan Albert. (1996). *Assesment of School-Based Management: Studies of Education Reform*. U.S Department of Education Reform, U.S. Departement of Education Office of Education Research and Improvement.



## BAGIAN BELAKANG BUKU

Manajemen Berbasis Sekolah/*School Based Management* (MBS/SBM) adalah strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan pendelegasian otoritas pengambilan keputusan yang signifikan dari institusi di tingkat pusat dan di tingkat provinsi/kota/kabupaten ke sekolah-sekolah. MBS/SBM memberikan kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua kontrol yang lebih besar atas proses pendidikan dengan memberi mereka tanggung jawab untuk pengambilan keputusan tentang anggaran, personil, dan kurikulum. Melalui keterlibatan guru, orang tua, dan anggota masyarakat lainnya dalam keputusan kunci ini, MBS/SBM dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih efektif untuk anak-anak.

Buku ini merupakan, panduan yang disusun dengan mengumpulkan berbagai masukan dari berbagai pihak yang bekerja di sektor pendidikan dan praktisi yang terlibat dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di sekolah mereka masing-masing. Struktur dan substansi dari buku ini terdiri dari dua komponen utama, yaitu (1) Komponen pertama adalah kajian tentang Konsep dan Teori Manajemen Berbasis Sekolah sebagai panduan praktis untuk Pengembangan Sekolah Seutuhnya/*School Integrated Development* (PSS/SID). Materi yang dimuat di dalamnya meliputi bidang-bidang: (a) Mengenal Manajemen Berbasis Sekolah; (b) Peningkatan Mutu Sekolah, (c) Standar Pelayanan Minimal; (d) Komite Sekolah; (e) Rencana Pengembangan Sekolah; (f) Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) dan (g) Hak Anak dalam Pendidikan. (2). Komponen kedua adalah Materi Panduan Pelatihan dan Pendukung Manajemen Berbasis Sekolah yang dirancang untuk membantu pengawas, sekolah, dan masyarakat dalam menerapkan materi yang tercakup di dalam buku panduan pertama ini. Buku ini berisi materi-materi pelatihan yang disertai dengan contoh-contoh praktis, format-format, serta informasi-informasi praktis MBS yang bermanfaat untuk diimplementasikan di sekolah.

# MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

*Panduan Praktis Pengembangan Sekolah Seutuhnya*

Manajemen Berbasis Sekolah/*School Based Management (MBS/SBM)* adalah strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan pendelegasian otoritas pengambilan keputusan yang signifikan dari institusi di tingkat pusat dan di tingkat provinsi/kota/kabupaten ke sekolah-sekolah. MBS/SBM memberikan kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua kontrol yang lebih besar atas proses pendidikan dengan memberi mereka tanggung jawab untuk pengambilan keputusan tentang anggaran, personel, dan kurikulum. Melalui keterlibatan guru, orang tua, dan anggota masyarakat lainnya dalam keputusan kunci ini, MBS/SBM dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih efektif untuk anak-anak.

Buku ini merupakan, panduan yang disusun dengan mengumpulkan berbagai masukan dari berbagai pihak yang bekerja di sektor pendidikan dan praktisi yang terlibat dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah di sekolah mereka masing-masing. Struktur dan substansi dari buku ini terdiri dari dua komponen utama, yaitu (1) Komponen pertama adalah kajian tentang Konsep dan Teori Manajemen Berbasis Sekolah sebagai panduan praktis untuk Pengembangan Sekolah Seutuhnya/*School Integrated Development (PSS/SID)*. Materi yang dimuat di dalamnya meliputi bidang-bidang: (a) Mengetahui Manajemen Berbasis Sekolah; (b) Peningkatan Mutu Sekolah, (c) Standar Pelayanan Minimal; (d) Komite Sekolah; (e) Rencana Pengembangan Sekolah; (f) Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) dan (g) Hak Anak dalam Pendidikan. (2). Komponen kedua adalah Materi Panduan Pelatihan dan Pendukung Manajemen Berbasis Sekolah yang dirancang untuk membantu pengawas, sekolah, dan masyarakat dalam menerapkan materi yang tercakup di dalam buku panduan pertama ini. Buku ini berisi materi-materi pelatihan yang disertai dengan contoh-contoh praktis, format-format, serta informasi-informasi praktis MBS yang bermanfaat untuk diimplementasikan di sekolah.

**UNG Press**

Penerbit:  
**UNG Press (Anggota IKAPI)**  
Jl. Jend. Sudirman No. 6 Telp. (0435) 821125  
Fax. (0435) 821752 Kota Gorontalo  
Website: [www.ung.ac.id](http://www.ung.ac.id)

ISBN 978-602-6204-75-2

