

MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS MADRASAH

Makalah disampaikan pada Majelis Pendidikan dan Latihan
Peningkatan Mutu Madrasah 'Aliyah Persatuan Islam Bandung
Tanggal 17 November 2003

Oleh:
Drs. Mudzakir, MPd.

Seksi Pendidikan dan Latihan
Peningkatan Mutu Madrasah 'Aliyah
Pesantren Persatuan Islam
Bandung
2003

I. Pengantar

Apabila kita mendengar istilah manajemen pendidikan berbasis madrasah atau yang umumnya dikatakan orang "manajemen berbasis sekolah" yang merupakan terjemahan dari "School-Based Management", tentu kita ingin mengetahui lebih lanjut, apakah sebenarnya yang dimaksud dengannya. Apa pengertiannya; dari mana asalnya; bagaimana barangnya; untuk apa gunanya; bagaimana cara kerjanya; mengapa sampai kepada kita; mau kita apakan dia; dst.

Uraian berikut akan mencoba menjawab beberapa pertanyaan yang dilontarkan di atas dengan harapan kita akan mengetahui apa sebenarnya SBM; bagaimana cara kerjanya; mengapa kita mengadopsinya; dll.

II. Pengertian

Apakah SBM itu? Untuk menjawab pertanyaan ini, dikemukakan di sini beberapa definisi mengenai SBM dari para ahli sebagai berikut:

School-based management is the application of modern business management theory to the operation of a school system. It attempts to place maximum responsibility for educational planning, accountability, and management of personnel and material resources with the staff in the individual school buildings. (Swarthmore School District, 2001: 1).

(Manajemen berbasis sekolah adalah penerapan teori manajemen bisnis modern pada pelaksanaan sistem sekolah. Ia berusaha untuk menempatkan tanggung jawab terbesar pada perencanaan pendidikan, akuntabilitas, dan manajemen personel serta sumber-sumber material bagi staff dalam bangunan-bangunan sekolah secara individu).

School-based management can be viewed conceptually as a formal alteration of governance structures, as a form of decentralization that identifies the individual school as the primary unit of improvement and relies on the redistribution of decision-making authority as the primary means through which improvements might be stimulated and sustained. (Malen, at.al. dalam Ibtisam Abu-Duhou, 1999: 28).

(Manajemen berbasis sekolah dapat dipandang secara konseptual sebagai perubahan formal dari aturan penguasa, sebagai satu bentuk desentralisasi yang memperkenalkan individu sekolah sebagai unit kemajuan primer dan bertumpu pada

redistribusi otoritas pembuatan keputusan sebagai cara primer yang dengan melaiunya kemajuan-kemajuan dapat didorong dan ditopang).

... a way for forcing individual schools to take responsibility for what happens to the children under their jurisdiction and attending their school. The concept suggests that, when individual schools are charged with the total development of educational programmes aimed at serving the needs of the children in attendance at that particular school, the school personnel will develop more cogent programmes because they know the students and their needs. (Candoli dalam Abu-Duhou, 1999: 28).

(... salah satu cara untuk memaksa individu sekolah-sekolah agar bertanggung jawab terhadap apa yang terjadi pada anak-anak yang ada di bawah kekuasaan mereka dan memasuki sekolah mereka. Konsep ini menyarankan bahwa individual sekolah-sekolah diberi tanggung jawab penuh untuk mengembangkan program pendidikan yang dimaksud dalam melayani kebutuhan anak-anak yang memasuki sekolah itu, maka personel sekolah akan mengembangkan program lebih mantap karena mereka mengenal siswa dan kebutuhannya).

School-based management is a popular political approach to redesign that gives local school participants –educator, parents, students and community at large– the power to improve their school. By moving governance and management decisions to local stakeholders, those with the most at stake are empowered to do something about how the school is performing. (Wohlstetter & Mohrman 1996: 6).

(Manajemen berbasis sekolah merupakan suatu pendekatan politik yang populer untuk mendesain ulang yang memberi para partisipan sekolah lokal, kekuatan untuk mengembangkan sekolah mereka. Dengan memindahkan wewenang dan manajemen pengambilan keputusan ke para stakeholder lokal, yang benar-benar berada di ujung tombak, diberdayakan untuk berbuat sesuatu tentang bagaimana sekolah berperilaku).

Previous attempts to decentralize were aimed at shifting authority from a large, central board of education to smaller, local boards... replacing one form of bureaucracy with another. Past reforms avoided a transfer of power to the school site... SBM is different... it changes the entire system of district and school organization and restructures most roles in the district. (Cotton, 2001: 2).

(Upaya-upaya terdahulu untuk mendesentralisasikan dimaksudkan untuk menggeser otoritas (kewenangan) dari dewan pendidikan yang besar dan sentral kepada dewan-dewan pendidikan yang lebih kecil dan lokal... untuk menggantikan satu bentuk birokrasi dengan yang lain. Reformasi yang telah lampau menghindari pemindahan kekuatan ke kawasan sekolah... Manajemen berbasis sekolah berbeda... Ia mengubah seluruh sistem distrik dan organisasi sekolah, dan merestrukturisasikan banyak peran di distrik).

Dari kelima batasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan cara pengelolaan sekolah dengan mengalihkan kewenangan dan tanggung jawab dari dewan pendidikan pusat yang besar dan birokratik ke kawasan distrik dan organisasi sekolah untuk memberdayakan para partisipan sekolah itu agar dapat mengatur dan membuat keputusan yang paling tepat bagi sekolah itu sendiri dan siapa saja serta apa saja yang terkait dengannya melalui desentralisasi dalam segala bidang yang terkait dengan pendidikan.

Kelima batasan di atas menyatakan bahwa desentralisasi merupakan cara yang digunakan dalam proses MBS. Dan pertanyaan selanjutnya adalah apa sajakah yang didesentralisasikan? Jawabnya sebagai berikut:

- **Pengetahuan:** desentralisasi keputusan yang terkait dengan kurikulum, termasuk keputusan yang terkait dengan tujuan dan akhir persekolahan;
- **Teknologi:** desentralisasi keputusan yang terkait dengan cara belajar-mengajar;
- **Kekuasaan:** desentralisasi otoritas (kewenangan) untuk membuat keputusan;
- **Materi:** desentralisasi keputusan yang terkait dengan penggunaan fasilitas, perbekalan dan perlengkapan;
- **Orang:** desentralisasi keputusan yang terkait dengan sumber daya manusia termasuk para pengembang profesional dalam hal yang terkait dengan belajar-mengajar dan pendukung belajar-mengajar;
- **Waktu:** desentralisasi keputusan yang terkait dengan alokasi waktu;
- **Pembiayaan:** desentralisasi keputusan yang terkait dengan pengalokasian uang. (Ibtisam Abu Duhou, 1999: 30-31).

Sumber daya di sini meliputi manusia, modal dan sumber lainnya yang ditransformasikan ke dalam pembelajaran dan pengalaman kurikulum (pengetahuan dan teknologi); di samping juga otonomi untuk menggunakan sumber-sumber ini.

Bullock dan Thomas (1997) mengelompokkan cakupan desentralisasi ini agar meliputi:

- **Penerimaan:** desentralisasi keputusan mengenai siswa yang dapat diterima di sekolah itu;
- **Penilaian:** desentralisasi keputusan mengenai bagaimana siswa dinilai;
- **Keuangan:** desentralisasi keputusan mengenai pengaturan keuangan untuk penerimaan siswa. (Ibtisam Abu Duhou, 1999: 31).

Selanjutnya beberapa negara menempuh segala cara untuk memperbesar hak sekolah guna membuat keputusan-keputusan ini; sementara negara-negara lain membatasi desentralisasi dengan cara fleksibel pada keputusan-keputusan yang berkenaan dengan kurikulum dan gaya belajar-mengajar, tanpa mengalihkan upaya perencanaan strategik seluruhnya ke sekolah.

Dengan demikian, menjadi pentinglah bagi setiap sekolah untuk mengembangkan rencana pengembangan sekolah yang didasarkan pada perencanaan strategik sistem. Melalui negosiasi dengan kantor pusat, rencana disetujui dan waktu penerapan ditentukan. Rencana ini pada gilirannya menjadi dokumen yang akan digunakan untuk mengevaluasi sekolah itu pada tahun pelajaran selanjutnya. Kadang rencana pun mengizinkan partisipasi yang tepat dari dewan sekolah, orang tua, kepala sekolah, administrator, guru, dan semua pihak yang tertarik, bahkan kadang-kadang melibatkan siswa.

Mengapa MBS? Ada beberapa jawaban yang dapat dikemukakan di sini:

- sekolah merupakan unit primer dari perubahan;
- mereka yang berhadapan langsung dengan siswa mempunyai informasi dan pendapat yang terpercaya tentang rencana yang bagaimana yang paling bermanfaat bagi siswa;
- kemajuan memerlukan waktu sedang sekolah mempunyai posisi yang paling baik untuk memelihara upaya bagi kemajuan;
- kepala sekolah adalah sosok kunci dalam kemajuan sekolah;

- sbm meningkatkan profesionalisasi pengajaran sehingga pada waktunya dapat menghasilkan tamatan yang diharapkan;
- sbm menjaga fokusnya pada prestasi dan tamatan;
- setelah reformasi peraturan otonomi daerah mulai dilaksanakan;
- kurikulum berbasis kompetensi yang segera diberlakukan menganut desentralisasi pendidikan sehingga daerah atau sekolah memiliki kewenangan yang cukup untuk merancang dan menentukan hal-hal yang akan diajarkan, pengelolaan pengalaman belajar, cara mengajar dan menilai keberhasilan proses belajar-mengajar (Pengelolaan Kurikulum BK 2002);
- kurikulum berbasis kompetensi menampung perbedaan budaya dan memberikan kebebasan kepada siswa dalam memilih sejumlah mata pelajaran, termasuk bahasa Arab, Ushul Fiqh, Tafsir-Hadits, Aqidah-Akhlak, dan lain-lain (KBK 2002);
- kurikulum berbasis kompetensi menentukan jenjang pendidikan yang mencakupi sekolah-sekolah Islam, misalnya: Taman Kanak-kanak dan Raudhatul Athfal, Sekolah Dasar dan Madrasah Ibtidaiyah, Sekolah Menengah Pertama dan Madrasah Tsanawiyah, dan Sekolah Menengah Atas dan Madrasah Aliyah (KBK 2002);
- dll.

Bagaimana MBS dapat berhasil? Ada berbagai upaya yang perlu dilakukan agar MBS dapat terlaksana dengan baik. Berdasarkan penelitiannya, Wohlstetter & Mohrman (1996, 13-15), mengajukan poin-poin berikut:

1. Pembentukan banyak tim pembuatan keputusan yang dipimpin guru.
2. Pemusatan pada kemajuan yang terus berlanjut dengan pelatihan sekolah secara luas dalam keterampilan fungsional dan proses, dan juga dalam bidang yang terkait dengan kurikulum dan pelajaran.
3. Penciptaan sistem yang dikembangkan dengan baik untuk berbagai informasi yang berhubungan dengan unsur-unsur dewan.
4. Pengembangan cara-cara pemberian imbalan bagi perilaku staff yang secara efektif diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan sekolah.

5. Pemilihan kepala-kepala sekolah yang dapat memfasilitasi dan me-menej perubahan.
6. Penggunaan petunjuk/pedoman dari distrik, negara atau pusat untuk memusatkan upaya-upaya reformasi dan mentargetkan prubahan dalam kurikulum dan pelajaran.

Sementara itu kedua ahli di atas menyebutkan kendala-kendalanya sebagai berikut (hal. 12-13):

1. MBS diadopsi sebagai suatu akhir secara terpisah.
2. Kepala sekolah bekerja berdasarkan agendanya sendiri, tanpa bantuan untuk mengembangkan agenda bersama.
3. Kekuatan pembuatan keputusan dipusatkan pada satu dewan.
4. MBS dianggap sebagai urusan yang biasa saja.

III. Simpulan

Apabila boleh menarik simpulan dari uraian kecil yang telah dikemukakan ini, maka simpulan itu adalah sebagai berikut:

- a. perlunya diadakan pendalaman manajemen berbasis madsarah ini dan pen-sosialisasiannya kepada semua stakeholder dan siapa saja yang terkait dengan urusan persekolahan;
- b. perlunya petunjuk-petunjuk dan pedoman-pedoman yang dibuat atau disediakan dinas pendidikan kota/distrik/pusat bagi kelancaran pelaksana-an manajemen pendidikan berbasis madrasah/sekolah;
- c. perlunya penggalangan kerja sama dengan semua pihak yang memang diperlukan dalam pengembangan sistem persekolahan.

Semoga apa yang telah disampaikan ini ada manfaatnya.

Daftar Bacaan

- Abu-Duhou, Ibtisam. 1999. *School-based manajement*. Paris: UNESCO. International Institute for Educational Planning.
- Annenberg Institut for School Reform. Number 1, Winter 1998/89. *Public Engagement Today*.
-, December 2000. *The Promise of Urban School*.
- Bruggeman, Werner. at.al. 2002. *Value-Based Management*. Ghent University.
- Bulach, Clete, et.al., 1998. *Mistakes Educational Leaders Make*. ERIC Digest Number 122: University of Oregon.
- Cotton, Kathleen. 2001. *Scool-Based Management*. School Improvement Research Series. Northwest Regional Education Laboratory.
- Cunningham, Chris. 2002. *Engaging the Community to Support Student Success*. ERIC Digest Number 157: University of Oregon.
- DeKalb, Jay. 1999. *Student Truancy*. ERIC Digest Number 122: University of Oregon.
- Education Commission of the States. Vol. 2, No. 5, April-May 2001. *School-Based Management*.
- Goals 2000. A Progress Report*. <http://www.ed.gov/pubs/G2K>.
- Hadderman, Margaret. 1999. *School-Based Budgeting*. ERIC Digest Number 131: University of Oregon.
-,1998. *School Productivity*. ERIC Digest Number 122: University of Oregon.
-, 1999. *Equity and Adequacy in Educational Finance*. ERIC Digest Number 129: University of Oregon.
-, 2000. *Standards: The Policy Environment*. ERIC Digest Number 138: University of Oregon.
- Hertling, Elizabeth. 1999. *Implementing Whole-School Reform*. ERIC Digest Number 128: University of Oregon.
-, 1999. *Conducting a Principal Search*. ERIC Digest Number 133: University of Oregon.

-, 2000. *Evaluating the Raselts of Whole-School Reform*. ERIC Digest Number 140: University of Oregon.
- International Education. 1991. *Guidelines for Curriculum and Textbook Development in International Education*. Australia.
- Kendell, Nicole. 1998. *School-Based Mental Health Programs*. National Conference of State Legislatures.
- Larson, Kristin. 2002. *Commercialism in Schools*. ERIC Digest, Number 158: University of Oregon.
- Lashway, Larry. 1999. *Holding Schools Accountable for Achievement*. ERIC Digest, Number 130: University of Oregon.
-, 2002. *Developing Instructional Leaders*. ERIC Digest, Number 160: University of Oregon.
- Lori Jo, Oswald. 1995. *School-Based Management*. ERIC Digest, Number 99: University of Oregon.
- Lumsden, Linda. 1998. *Teacher Moral*. ERIC Digest, Number 120: University of Oregon.
- Malone, Robert J. 2001. *Principal Mentoring*. ERIC Digest, Number 149: University of Oregon.
- McChesney, Jim. 1998. *Whole-School Reform*. Number 124: University of Oregon.
- Picus, Lawrence O. 2000. *How Scool Allocate and Use Their Resources*. Number 143: University of Oregon.
- Pusat Kurikulum. 2002. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Balitbang Depdiknas.
-, *Pengelolaan Kurikulum Berbasis Kelas*. Jakarta: Balitbang Depdiknas.
-, *Ringkasan Kurikulum Hasil Belajar*. Jakarta: Balitbang Depdiknas.
-, *Kegiatan Belajar Mengajar*. Jakarta: Balitbang Depdiknas.
- Saldandha, Cedric. 2002. *Promoting Resluts Based Management in the Public Sectors of Developing Countries*. Washington D.C.: World Bank.

- Suryadi, Ace, dan H.A.R. Tilaar. 1993. *Analisis Kebijakan Pendidikan. Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Tilaar, H.A.R. 1998. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Welsh, Thomas, and Noel F. McGinn. 1999. *Decentralization of education: why, when, what and how?* Paris: UNESCO. International Institute for Educational Planning.
- Wohlstetter, Priscilla and Susan Albers Mohrman. 1996. *Assessment of School-Based Management*. Los Angeles: University of Southern California.
- World Conference on Education for All. 1994. *World Declaration on Education for All*. UNESCO.