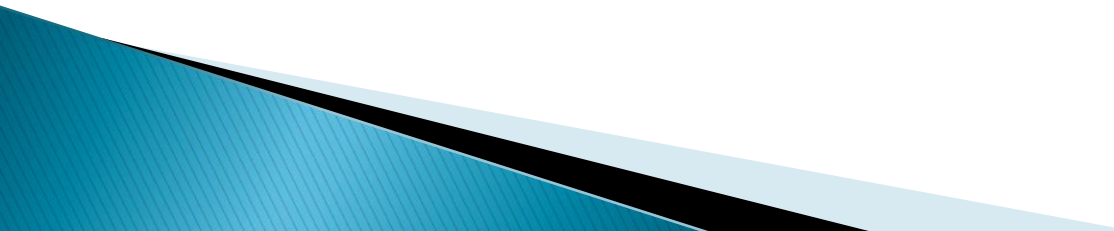


MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DAN BUDAYA

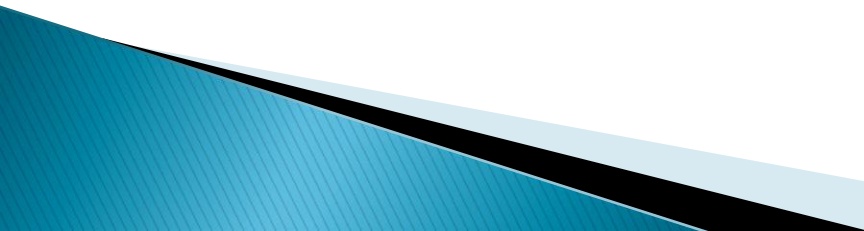
NAHIYAH JAIDI FARAZ

nahiyah@uny.ac.id

KONDISI PENDIDIKAN DI INDONESIA

- ▶ Mutu pendidikan di Indonesia tidak mengalami peningkatan secara merata dikarenakan beberapa faktor, yaitu:
 - ▶ ***Pertama*** kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan *education production function* atau input –output analysis yang tidak dilaksanakan secara konsekuen.
- 

KONDISI PENDIDIKAN DI INDONESIA

- ▶ *Kedua*, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik–sentralistik sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggara pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kondisi sekolah setempat.
 - ▶ Sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif mengembangkan dan memajukan serta meningkatkan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional.
- 

KONDISI PENDIDIKAN DI INDONESIA

- ▶ *Ketiga*, peran serta warga sekolah khususnya guru dan peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim.
- ▶ Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sering diabaikan, padahal terjadi atau tidaknya perubahan pendidikan di sekolah sangat tergantung pada guru. Dikenalkan pembaruan apapun jika guru tidak berubah, maka tidak akan terjadi perubahan di sekolah tersebut.
- ▶ Partisipasi masyarakat selama ini pada umumnya sebatas dukungan dana, sedangkan dukungan seperti pemikiran, moral, barang dan jasa kurang diperhatikan.
- ▶ Akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat juga lemah. Sekolah tidak mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan pendidikan kepada masyarakat, khususnya orang tua siswa, sebagai salah satu unsur utama yang berkepentingan dengan pendidikan (Stakeholder) (Depdiknas, 2001:1-2).

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DAN BUDAYA

- ▶ Perubahan struktur dan manajemen pendidikan merupakan keharusan sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Zamroni dalam Nursisto menyatakan perubahan yang harus terjadi mencakup dua hal, yaitu:
- ▶ **Pertama**, pengelolaan sekolah akan semakin mendekati konsep yang disebut *Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management)*, artinya berbagai keputusan yang menyangkut kehidupan sekolah khususnya proses belajar mengajar akan diputuskan oleh sekolah sendiri.
- ▶ **Kedua**, pendidikan sekolah harus dilihat sebagai *proses kultural* yang bersifat organik, artinya peningkatan mutu akan sangat ditentukan sejauhmana kita berhasil mengembangkan kultur sekolah yang positif dan kondusif yang mendorong peningkatan mutu (2001:xi-xii).

KONSEP DASAR MBS

- ▶ Defenisi yang lebih luas tentang MBS dikemukakan oleh Wohlstetter dan Mohrman (1996) (dalam Hasbullah, 2006: 67), yaitu sebuah pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipan lokal sekolah tak lain adalah Kepala Sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orang tua siswa, masyarakat sekitar, dan siswa).
- ▶ Sehubungan dengan pendapat tersebut, bahwa aspek politik dalam penyelenggaraan pendidikan di tingkat bawah menjadi tanggung jawab sekolah karena kewenangan dan kekuasaan yang selama ini terkonsentrasi pada pemerintah diserahkan ke sekolah sebagai penyelenggara pendidikan di masyarakat.

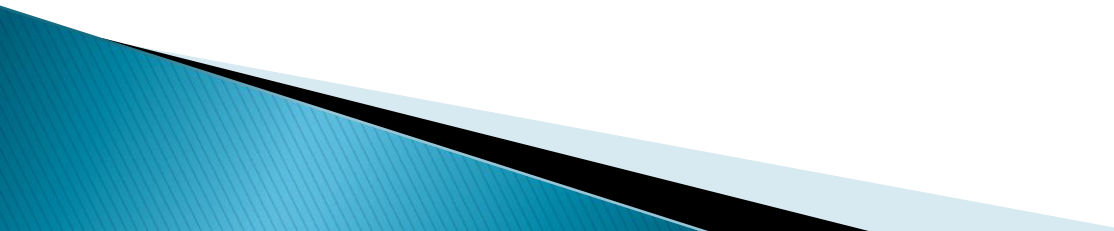
KONSEP DASAR MBS

- ▶ Secara konseptual istilah yang berkaitan dengan manajemen berbasis sekolah (MBS), di antaranya *school based management* atau *school based decision making and management*. Konsep dasar MBS adalah mengalihkan pengambilan keputusan dari pusat, Diknas Provinsi, Diknas Kab/Kota, Dinas ke level sekolah.
- ▶ Mulyasa (2006:11) mengutip pendapat BPPN dan Bank Dunia (1999) memberi pengertian MBS atau SBM merupakan alternatif sekolah dalam program desentralisasi di bidang pendidikan, yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. MBS memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai dengan seperangkat tanggung jawab.
- ▶ Dengan adanya pengalihan kewenangan pengambilan keputusan ke level sekolah, maka sekolah diharapkan lebih mandiri dan mampu menentukan arah pembangunan pendidikan yang sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakat. Hal ini berarti bahwa sekolah harus mampu mengembangkan program yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.

TUJUAN MBS

- ▶ MBS bertujuan untuk menjadikan sekolah lebih mandiri atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi); fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah dalam mengelola sumber daya; dan mendorong partisipasi warga sekolah serta masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan (Halim Malik,2011)

TUJUAN MBS

- ▶ Direktorat SLTP Departemen Pendidikan Nasional (2002), secara khusus tujuan implementasi MBS adalah:
 - (1). Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia;
 - (2). Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama;
 - (3). Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu sekolah;
 - (4). Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.
- 

PRINSIP-PRINSIP MBS

- ▶ Manajemen Berbasis sekolah, mempunyai prinsip-prinsip sebagai berikut :
 - a. *Kemandirian Sekolah*, artinya sekolah memiliki prakarsa, inisiatif, dan inovatif
 - b. *Keterbukaan*, artinya MBS dilakukan secara terbuka kepada komponen sekolah
 - c. *Kebersamaan*, artinya MBS dilakukan bersama oleh sekolah dan masyarakat.
 - d. *Berkelanjutan*, artinya berkelanjutan tanpa dipengaruhi oleh pergantian pimpinan
 - e. *Menyeluruh*, artinya MBS yang disusun hendaknya mencakup semua komponen

PRINSIP-PRINSIP MBS

- f. *Pertanggungjawaban*, artinya pelaksanaan MBS dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan.
- g. *Demokrasi*, artinya keputusan yang diambil dalam MBS hendaknya dilaksanakan atas dasar musyawarah antara komponen sekolah dan masyarakat.
- h. *Berorientasi pada mutu*, artinya berbagai upaya yang dilakukan selalu didasarkan pada peningkatan mutu pendidikan.
- i. *Pencapaian standar pelayanan minimal sekolah* secara total dan berkelanjutan
- j. *Pendidikan untuk semua*, artinya semua anak memiliki hak memperoleh pendidikan yang sama. (M. Aliyedah, 2010)

KARAKTERISTIK MBS

- ▶ MBS yang lazim diimplementasikan pada sekolah yang berkarakter *effective School* /sekolah efektif/sekolah unggul (A. Chaedar, 2006:1).
- ▶ Jika MBS merupakan wadah/kerangkanya, maka *effective school* merupakan isinya. Karakteristik MBS memuat elemen-elemen *effective school*, yang dikategorikan menjadi *input, proses, dan output* (Depdiknas, 2001:11).
- ▶ Menurut A. Chaedar, *effective school* mempunyai karakteristik :
 - a) Visi, misi sekolah jelas;
 - b) Komitmen yang tinggi;
 - c) Kepemimpinan yang mumpuni (terutama dalam *shared decision making*);
 - d) Kesempatan belajar dan pengaturan waktu yang jelas;
 - e) Lingkungan yang aman dan teratur;
 - f) Hubungan yang baik antara rumah dan sekolah;
 - g) Monitoring kemajuan siswa secara berkala (2006:1-2)

KARAKTERISTIK MBS

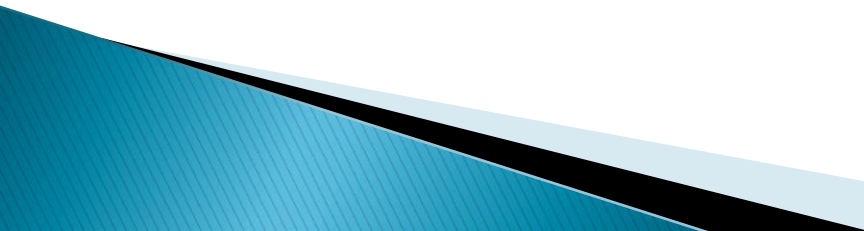
- ▶ Karakteristik MBS dengan pendekatan sistem input-proses-output diperinci : (Depdiknas, 2001:11).
 - a. **Input**, meliputi : Memiliki kebijakan, tujuan dan sasaran mutu yang jelas; Sumber daya tersedia dan siap; Staff yang berkompeten dan berdedikasi tinggi; Memiliki harapan dan prestasi yang tinggi; Fokus pada pelanggan (siswa); dan Input manajemen (manajemen efektif).
 - b. **Process**, meliputi : Proses pembelajaran yang efektif; Kepemimpinan sekolah yang kuat; Lingkungan sekolah yang aman dan tertib; Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif; Sekolah memiliki budaya mutu; Sekolah memiliki teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis; Sekolah memiliki kewenangan /kemandirian;

KARAKTERISTIK MBS

Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat;
Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi manajemen);
Sekolah Memiliki kemauan untuk berubah; Sekolah
Melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan; Sekolah
responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; Komunikasi
yang baik; Sekolah memiliki akuntabilitas; dan Memiliki
lingkungan hidup yang sehat

- c. **Output**, meliputi : Prestasi Akademik (academic achievement) dan Prestasi Non Akademik atau non academic achievement (Depdiknas, 2001:11-20)

POTENSI MBS

- ▶ MBS berpotensi menawarkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu pada masyarakat tingkat sekolah. (Halim Malik,2011)
 - ▶ Menurut Hasbullah (2006: 69) MBS menjamin bahwa semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat, semakin meningkatnya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada di sekolah untuk berinovasi dan berimprovisasi.
- 

POTENSI MBS

- ▶ *Pemerataan pendidikan* tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli, sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah. (Mulyasa, 2006).
- ▶ Untuk mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, hal penting yang harus diperhatikan adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri. Salah satu komponen yang harus dikelola dengan baik, yaitu manajemen sekolah dengan masyarakat.
- ▶ Karena, dalam MBS partisipasi masyarakat sangat penting, tidak seperti pada masa lalu yang hanya terbatas pada mobilisasi dana. Keterlibatan masyarakat benar-benar sangat menentukan setiap pengambilan keputusan.

POTENSI MBS

- ▶ *Partisipasi masyarakat* dituntut agar lebih memahami pendidikan, membantu, serta mengontrol pengelolaan pendidikan.
- ▶ Dalam konsep penyelenggaraan pendidikan sekolah dituntut memiliki tanggung jawab yang tinggi, di samping itu juga dibutuhkan peran orang tua, masyarakat, maupun pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

PARTISIPASI MASYARAKAT DAN ORANG TUA

- ▶ Peran serta masyarakat dan orang tua murid sangat luas. Diantaranya meliputi: memberikan dukungan dana atau sumbangan; merencanakan kegiatan dan kemungkinan pendanaan kegiatan-kegiatan tersebut, ikut menambah guru yang tidak ada atau kurang, bahkan menjadi “guru” pengganti.
- ▶ Jadi tokoh masyarakat dan orang tua siswa benar-benar merupakan mitra sejajar sekolah (Kepala Sekolah dan guru), yang ikut terlibat secara aktif memikirkan kemajuan sekolah; memberikan masukan dan mendiskusikan pelaksanaan pembelajaran, kinerja para guru, prestasi belajar anak, kendala yang dihadapi, dan sebagainya; masyarakat juga dapat terlibat dalam memilih dan memasukkan guru-guru yang diperlukan sekolah, serta memberhentikan guru yang prestasinya tidak memuaskan. (Halim Malik,2011)

HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT

- ▶ Terciptanya hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan sarana yang strategis dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan untuk:
 - ▶ 1. Memajukan kualitas pembelajaran, dan pertumbuhan anak.
 - ▶ 2. Memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat.
 - ▶ 3. Menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah (Halim Malik,2011)

CARA MENJALIN HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT

- ▶ Cara menjalin hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat, antara lain:
- ▶ memberitahu masyarakat mengenai program-program sekolah, baik program yang telah dilaksanakan, yang sedang dilaksanakan, maupun yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan, transparan dalam pengelolaan dana sekolah, bersifat terbuka dalam menampung aspirasi dari masyarakat.
- ▶ Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan tercapai tujuan hubungan sekolah dan masyarakat, yaitu terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan sekolah yang produktif dan berkualitas. Lulusan yang berkualitas ini tampak dari penguasaan peserta didik terhadap ilmu pengetahuan, ketrampilan dan sikap, yang dapat dijadikan bekal untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang berikutnya atau hidup di masyarakat sesuai dengan asas pendidikan seumur hidup. (Halim Malik,2011)

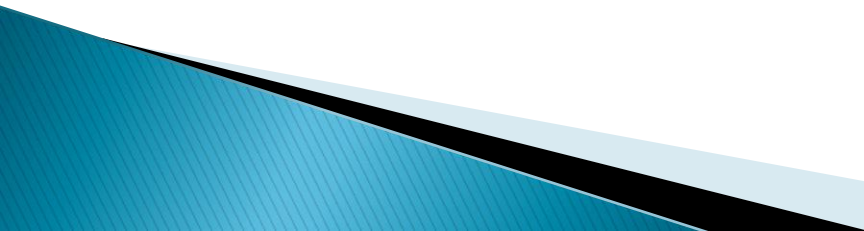
DESENTRALISASI SEKOLAH DALAM RANGKA OTONOMI SEKOLAH

- ▶ Pemberlakuan sistem desentralisasi akibat pemberlakuan Undang-Undang No.22 Tahun 1999 tentang otonomi pemerintahan daerah, memberi dampak terhadap pelaksanaan pada manajemen pendidikan yaitu manajemen yang memberi ruang gerak yang lebih luas kepada pengelolaan pendidikan untuk menemukan strategi berkompetisi dalam era kompetitif mencapai output pendidikan yang berkualitas dan mandiri.
- ▶ Kebijakan desentralisasi akan berpengaruh secara signifikan dengan pembangunan pendidikan.

DESENTRALISASI SEKOLAH DALAM RANGKA OTONOMI SEKOLAH

- ▶ Ada 4 dampak positif untuk mendukung kebijakan desentralisasi pendidikan, yaitu :
- ▶ 1) *Peningkatan mutu*, yaitu dengan kewenangan yang dimiliki sekolah maka sekolah lebih leluasa mengelola dan memberdayakan potensi sumber daya yang dimiliki;
- ▶ 2) *Efisiensi Keuangan* hal ini dapat dicapai dengan memanfaatkan sumber-sumber pajak lokal dan mengurangi biaya operasional;
- ▶ 3) *Efisiensi Administrasi*, dengan memotong mata rantai birokrasi yang panjang dengan menghilangkan prosedur yang bertingkat-tingkat;
- ▶ 4) *Perluasan dan pemerataan*, membuka peluang penyelenggaraan pendidikan pada daerah pelosok sehingga terjadi perluasan dan pemerataan pendidikan (Marihot Manulang, 2007:1).

MANAJEMEN BERBASIS BUDAYA

- ▶ Budaya sekolah merupakan sesuatu hal yang penting juga dalam kesiapan sekolah. Dalam MBS sekolah dituntut adanya perubahan budaya organisasi yang diarahkan pada pencapaian mutu pendidikan, karena aspek budaya memiliki peran yang cukup penting dalam mencapai mutu keberlanjutan.
 - ▶ Budaya organisasi di sekolah tersebut dimaksudkan adalah adanya kerjasama individu-individu dalam sekolah dalam satu tim untuk mencapai mutu pendidikan. (Halim Malik,2011)
- 

MANAJEMEN BERBASIS BUDAYA

- ▶ **Kultur** merupakan pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat, yang mencakup cara berfikir, berperilaku, sikap, nilai yang tercermin baik dalam wujud fisik maupun abstrak.
- ▶ Kultur ini terefleksikan pada perilaku, nilai-nilai, sikap hidup dan cara hidup untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan sekaligus cara memandang persoalan dan memecahkannya.
- ▶ Selanjutnya yang dimaksud **kultur sekolah** adalah pola-pola nilai, norma-norma, sikap, rituals, mitos, kebiasaan-kebiasaan yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah (Zamroni dalam Nursisto, 2001:xxvi).

MANAJEMEN BERBASIS BUDAYA

- ▶ **Pengaruh kultur sekolah** yang “sehat” memiliki korelasi yang tinggi dengan prestasi dan motivasi siswa untuk berprestasi, sikap dan motivasi kerja guru, dan produktifitas serta kepuasan kerja guru. Sebaliknya kultur sekolah yang tidak baik/sehat akan menimbulkan ketidak kondusifan dalam lingkungan sekolah.
- ▶ Hasil penelitian Ann Bradley di New York terhadap 1000 siswa menunjukkan para siswa tidak bekerja keras, tidak menghendaki tes, tidak khawatir dengan nilai rapor yang jelek dan hanya beberapa siswa yang selalu mengerjakan PR.

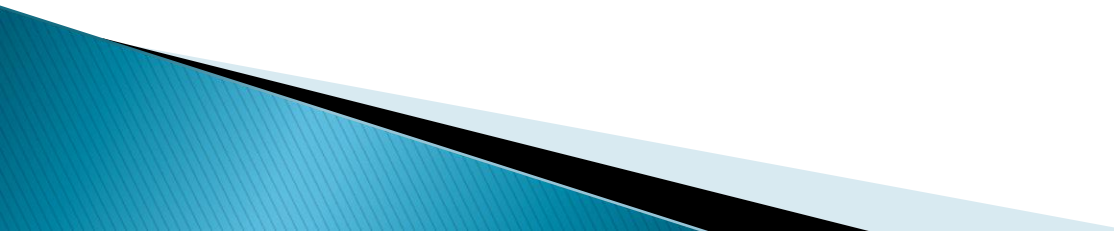
MANAJEMEN BERBASIS BUDAYA

Kultur Sekolah yang baik / sehat diantaranya :

- . Budaya persaingan yang sehat
- . Siswa pengatur kedisiplinan sekolah
- . Guru Siaga
- . Tegur sapa antar komponen sekolah
- . Memberdayakan Gemar membaca
- . Pengaktifan MGMP Sekolah
- . Menjungkir kursi
- . Piala bergilir
- . Absen datang dan pulang
- . Paraf lembar ulangan
- . Merangsang siswa untuk bertanya.
- . Paraf lembar ulangan
- . Disiplin ; Dan lain-lain (Nursisto , 2001:iii-v).

MANAJEMEN BERBASIS BUDAYA

Kultur sekolah yang tidak sehat diantaranya

- Meremehkan waktu
 - Datang terlambat
 - Tidak disiplin
 - Suka menunda pekerjaan
 - Menyontek
 - Merokok disembarang tempat
 - Tidak mau membaca
 - Membuang sampah sembarangan;dll
- 

PERAN KEPALA SEKOLAH MELALUI MBS

- ▶ Kepala sekolah merupakan individu yang penting dalam pengelolaan sekolah, sebab ia merupakan pimpinan tertinggi di sekolah.
- ▶ Bekal untuk *memimpin* dan *mengelola* sekolah haruslah memadai dan dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan, membaca buku referensi, bertanya/berdiskusi dengan teman sejawat maupun belajar dari pengalaman.
- ▶ Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian yang serius.

PERAN KEPALA SEKOLAH MELALUI MBS

- ▶ Menurut H.G. Hicks dan C.R. Gullet dalam Wahjosumidjo, mengemukakan tentang 8 (delapan) macam peranan pemimpin yaitu bersikap adil, mampu memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi dan mau menghargai (2000:15).
- ▶ Jadi Kepemimpinan kepala sekolah haruslah situasional dan melihat peran apa yang saat ini perlu dilakukan artinya kepemimpinan kepala sekolah dapat efektif untuk situasi tertentu dan kurang efektif untuk situasi yang lain. Untuk itu kepala sekolah haruslah mempunyai kepribadian yang kuat, memahami tujuan pendidikan, pengetahuan luas, dan ketrampilan profesional.

PERAN KEPALA SEKOLAH MELALUI MBS

- ▶ Tipe pemimpin dapat dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:
- ▶ Tipe pemimpin yang berorientasi pada tugas, dan tipe pemimpin yang berorientasi pada bawahan.
- ▶ Perilaku pemimpin yang **pertama**, ditandai beberapa hal, diantaranya : pemimpin memberikan petunjuk-petunjuk kepada bawahan, pemimpin selalu mengadakan pengawasan secara ketat terhadap bawahan, pemimpin meyakinkan kepada bawahan bahwa tugas harus dilaksanakan sesuai dengan keinginannya, dan pemimpin yang lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan bawahan.

PERAN KEPALA SEKOLAH MELALUI MBS

- ▶ Sedangkan perilaku pemimpin **tipe kedua**, merupakan tipe kepemimpinan *motivasi* ditandai dengan :
pemimpin memberikan motivasi daripada memberikan pengawasan terhadap bawahan, pemimpin melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, dan pemimpin lebih bersikap penuh kekeluargaan, percaya , hubungan kerjasama yang saling hormat menghormati diantara semua anggota kelompok (Wahyosumidjo, 2000:31).

PERAN BIROKRASI

- ▶ Dalam pelaksanaan otonomi pendidikan terjadi pengaturan perimbangan kewenangan antara pusat dan daerah, masing-masing harus mempunyai komitmen tinggi untuk mewujudkannya, sebab keberhasilan otonomi daerah ditentukan tiga hal, yaitu: (1) *adanya political will* dan *political commitment* dari pemerintah pusat untuk benar-benar memberdayakan daerah; (2) adanya itikad baik dari pemerintah dalam membantu keuangan daerah; (3) adanya perubahan perilaku elit lokal untuk dapat membangun daerah. (Halim Malik, 2011)

PERAN BIROKRASI

- ▶ Menurut Osborn dan Gaebler (2005: 41) peran birokrasi pemerintah adalah mengarahkan organisasi mencapai sasaran dari pada mengayuh. Bahwa untuk mencapai tujuan suatu kebijakan khususnya di bidang pendidikan, peran pemerintah lebih bersifat strategis, sebagai fasilitator, sedangkan hal-hal yang berhubungan dengan operasional akan ditentukan oleh sekolah beserta orang tua siswa dan masyarakat sekitarnya (stakeholders).

PERAN BIROKRASI

- ▶ Menurut Hasbullah (2006:42) *Pemerintah pusat* mempunyai komitmen untuk mengurus hal-hal strategis pendidikan pada tatanan nasional meliputi: (1) mengembangkan kurikulum pendidikan nasional; (2) bantuan teknis; (3) bantuan dana; (4) monitoring; (5) pembakuan mutu; (6) pendidikan moral dan karakter bangsa; (7) pendidikan bahasa Indonesia.
- ▶ Sedangkan *pemerintah daerah* mempunyai komitmen untuk mengurus hal-hal operasional pendidikan, khususnya dalam pengelolaan pendidikan yang meliputi aspek-aspek: (1) kelembagaan; (2) kurikulum; (3) sumber daya manusia; (4) pembiayaan; (5) sarana prasarana.

SUMBER BACAAN

- ▶ Brown, Daniel J. (1990) *Decentralization and school- based management*. New York: The Falmer Press.
- ▶ Depdiknas, Ditjen Dikdasmen, Direktorat Dikmenum, 2001 *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Jakarta: Depdiknas, Ditjen Dikdasmen, Direktorat Dikmenum.
- ▶ Departemen Pendidikan Nasional, 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Buku 1 : Konsep dan Pelaksanaannya)*. Jakarta : Dirjen Dikdasmen, Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.
- ▶ Halim Malik (Kompas, 2/5/11) Konsep Manajemen Berbasis Sekolah... (Hardiknas-Rangkat)
- ▶ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan, 2006 Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- ▶ Mulyasa, 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Impelemtnasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

SUMBER BACAAN

- ▶ Muhammad Aliyena, S.Pd (Makalah,2010) Manajemen Berbasis Sekolah dan Kultur in konvensional Sebagai Upaya Meningkatkan mutu Pendidikan Sekolah di kota Prabumulih.
- ▶ Nursisto, 2001. *Spektrum Pengalaman Lapangan dalam Dunia Pendidikan*. Jakarta : Proyek Pengembangan Sistem dan Standar Pengelolaan Sekolah Menengah Umum Jakarta, Direktorat Pendidikan Menengah Umum.
- ▶ Wahjosumidjo. 2000. *Dasar-dasar Kepemimpinan dan Komitmen Kepemimpinan Abad XXI*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- ▶ Manulang, Marihot. 2007. *Otonomi Pendidikan*.
<http://pakguruonline.pendidikan.net> .
Zamroni (2008) *School Based Management*. A reader. Volume 1
Yogyakarta: Program Pascasarjana UNY.