

## PENINGKATAN KUALITAS PENDIDIKAN MELALUI PROFESIONALISME GURU DAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Oleh :

**Syafrizal**

Guru IPS SMPN 7 Padang

### Abstrak

*To improve the educational quality is an important attempt that should be done by all Indonesian and government. The bundles of educational problems have to be solved and distributed not only to the municipal government but also to the prefectural government and the stakeholders of education. The distribution of task and responsibility on the improvement of educational quality cannot be done automatically without stakeholders' comprehension and understanding of the importance of educational improvement. But, teachers and school principal at least can do much when the stakeholders give much attention and prosperity to make them better life and more professional. In addition, the concept of school based management should be implemented soon to support the decentralization of educational management. It hopefully could make more effective bureaucracy. However, it has to be implemented wisely and carefully to avoid wider corruption, collusion, and nepotism at the local and root level.*

**Keywords** : *Quality of Educational, teacher profesionalism and school's based management.*

### PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas pendidikan membutuhkan waktu yang panjang atau serangkaian proses yang teratur dan sistematis, karena terkait dengan berbagai aspek kehidupan bangsa. Kualitas pendidikan tersebut perlu disesuaikan dengan perkembangan zaman, misalnya tuntutan otonomi pendidikan, kebutuhan masyarakat dan sesuai dengan jiwa otonomi daerah dalam mengelola sumber daya yang ada di masa depan.

Pemerataan pendidikan perlu terselenggara agar dapat memberi kontribusi terhadap pembentukan pribadi manusia sebagai warga Negara yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Hal ini diperlukan sebagai potensi penting bagi masyarakat dimasa yang akan datang.

Arus globalisasi yang semakin pesat membawa perubahan alam pikir manusia, termasuk didalamnya perubahan paradigma dalam peningkatan kualitas pendidikan. Sesuai arahan Dirjen Dikdasmen (2000), paradigma penting dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan itu adalah: (1) kegiatan pembelajaran akan bergeser dari 'schooling' ke 'learning', dari 'teaching' ke 'learning', (2) dari 'pupil/student' ke 'learner', (3) proses 'learning' bisa terjadi di sekolah, rumah maupun di kantor untuk membentuk 'the learning society'. Lebih lanjut UNESCO memberikan empat pilar prinsip dasar untuk menuju paradigm baru itu, yaitu: (1) *Learning to know* (menuju penguasaan ilmu pengetahuan), (2) *learning to do* (menuju penguasaan keterampilan), (3) *learning to live together* (hidup bersama dalam

keragaman) dan (4) *learning to be* (menemukan jati diri).

Pikiran di atas, jelas bahwa pendidikan lebih khusus pada lembaga persekolahan, mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar dan berat dalam menyiapkan peserta didik yang berkualitas. Pendidikan yang diberikan kepada anak-anak bangsa menentukan kemampuan, kecerdasan dan watak sumber daya manusia di masa yang akan datang. Namun demikian, kenyataannya dunia pendidikan di Indonesia senantiasa mendapat sorotan, kritikan dan kadang menjadi kambing hitam penyebab berbagai krisis, ekonomi, kepercayaan, moral, yang melanda bangsa Indonesia saat ini. Menteri Pendidikan Nasional, Muhaimin menyatakan kualitas sumber daya manusia Indonesia semakin terpuruk. Dalam laporan Badan PBB untuk Program Pembangunan (UNDP), disebutkan bahwa kualitas SDM Indonesia berada di urutan ke-109 dari 174 negara, setingkat lebih tinggi Vietnam dan jauh dibawah Negara miskin Bangladesh. Malaysia yang pernah 'mengimpor' guru dari Indonesia berada di urutan ke -61, Thailand di urutan-67 dan philipina di urutan ke-77 (Kompas, 15 Januari 2001).

Pertikaian tentang penyebab menurunnya kualitas pendidikan di Indonesia pun terjadi, masyarakat umum menyalahkan sekolah sebagai biang kerok menurunnya kualitas pendidikan. Dalam lingkungan dunia pendidikan sendiri terjadi saling lempar kesalahan; perguruan tinggi menuding penyebab semua itu adalah guru SD, guru SMP, guru SMA menyalahkan guru SMP, dan guru SMP tidak mau kalah karena masukan SMP juga hasil didikan guru SD. Sementara guru SD pun masih biasa mengelak, karena masukan SD adalah produk kerja guru TK. Nampaknya mata rantai melempar kesalahan pun belum terputus, karena para guru pada semua jenjang pendidikan itu adalah produk dari

perguruan tinggi (lembaga pendidikan tenaga kependidikan).

Kajian dalam tulisan ini merupakan upaya untuk menelusuri dan mengkaji permasalahan-permasalahan di atas dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Oleh karena itu, kajian dalam artikel ini akan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: 1) apakah para guru di sekolah ( termasuk juga dosen di perguruan tinggi) telah benar-benar memiliki kompetensi dasar minimal sebagai guru profesional, 2) apakah penghargaan masyarakat terhadap para guru telah sesuai dengan yang mereka sumbangkan dalam mendidik anak bangsa, 3) dan apakah sistem manajemen berbasis sekolah yang dikembangkan dalam era otonomi daerah mampu menampung beban peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia?

## **KAJIAN TEORI DAN PEMBAHASAN**

Kompetensi utama yang harus dikuasai guru adalah membelajarkan peserta didik. Namun demikian, kompetensi ini tidak berdiri sendiri, terpisah dari kemampuan yang lain karena mengajar di kelas diperlukan kemampuan yang mendasarinya. Pada tahun 80-an P3G memberikan sepuluh rumusan tentang kompetensi dasar yang harus dimiliki guru, dan kompetensi tersebut sampai saat ini masih tetap dituntut, yaitu: 1) Menguasai bahan pelajaran, 2) Mengelola program belajar mengajar, 3) Mengelola kelas, 4) Mengelola program belajar mengajar, 5) Menggunakan media/sumber belajar, 6) Menguasai landasan-landasan pendidikan, 7) Mengelola interaksi belajar mengajar, 8) Menilai prestasi peserta didik untuk kepentingan pengajaran, 9) Mengenal fungsi dan program layanan bimbingan dan konseling di sekolah, 10) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, 11) Memahami prinsip-prinsip dan menjelaskan

hasil-hasil penelitian kependidikan guna keperluan pengajaran.

Untuk dapat melakukan tugas-tugas diatas dalam rangka otonomi pendidikan, Depdiknas (2000), sebagai contoh, menggariskan **persyaratan** yang harus dipenuhi untuk menjadi guru Sekolah Dasar, yaitu: 1) Berpendidikan sekurang-kurangnya PG/KPG/SGO/PGA, 2) Sehat jasmani dan rohani, 3) Beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, 4) Berbudi pekerti yang luhur, 5) Memiliki kemampuan dasar dan sikap, antara lain: menguasai kurikulum, materi pembelajaran, metode, teknik evaluasi, komitmen terhadap tugasnya serta disiplin.

Guru yang profesional merupakan dambaan setiap insan pendidikan, sebab dengan guru yang professional diharapkan pendidikan menjadi lebih berkualitas. Guru yang profesional setidaknya mempunyai tiga dimensi: Pertama, keahlian (*expert*), artinya, guru yang profesional mempunyai keahlian pada bidang yang ditekuninya atau ia menjadi manusia sumber dan tempat untuk bertanya serta memecahkan masalah yang dimiliki koleganya. Kedua, guru yang profesional memiliki otonomi dan rasa tanggung jawab, artinya ia memiliki kemandirian untuk mengatakan sesuatu yang benar sesuai dengan kebenaran ilmu atau keahliannya. Sedangkan tanggung jawab guru dapat berupa tanggung jawab intelektual, sosial, etis dan keagamaan. Ketiga, memiliki rasa kesejawatan, artinya mampu menciptakan kebersamaan dalam jabatan atau kelompok profesi (*l'esprit de corps*), biasanya dalam bentuk organisasi.

Sedangkan Suyanto (*Kompas*, 16 Februari 2001) menyebutkan guru yang professional adalah guru yang efektif, yaitu guru-guru yang *memiliki* (1) kemampuan yang terkait dengan iklim belajar di kelas, (2)

kemampuan dalam strategi pembelajaran, (3) kemampuan dalam memberikan umpan balik (*feedback*) dan penguatan (*reinforcement*), serta (4) kemampuan peningkatan diri.

Untuk mendapatkan ciri-ciri guru yang profesional seperti tersebut diatas bukan merupakan pekerjaan yang mudah. Hal ini sangat berkait *dengan* penghargaan masyarakat atau Negara terhadap profesi itu. Negara-negara maju, seperti Amerika dan Australia, memberika penghargaan yang lebih kepada guru dibandingkan dengan Indonesia. Hasil survey di Amerika (dalam Sahertian, 1994) menunjukkan bahwa pekerjaan guru menjadi urutan pertama (31,3 %) diikuti jabatan perawat (27,1 %), pegawai pemerintah (19,1 %), pedagang (12,8 %) dan ahli hukum (9,7%). Kondisi ini sangat bertolak belakang dengan di Indonesia dimana guru atau dosen menjadi pilihan setelah profesi lainnya seperti dokter, ekonom, ahli hukum dan bank, dan bahkan ada pepatah 'guru adalah pahlawan tanpa tanda jasa'.

Pengamatan di atas, nampaknya profesionalisme sangat dikaitkan dengan imbalan (gaji) atau penghargaan yang *diperoleh*. Di negara-negara *maju* pekerjaan guru menjadi pilihan utama karena pekerjaan itu menghasilkan uang yang memadai.

Memilih menjadi guru harus mampu atau bersiap-siap menahan perasaan '*nelongso*' pada saat dirinya *bergelantungan* di bis kota yang panas dan penuh sesak, diiringi musik yang menyakitkan telinga serta mengganggu debaran jantung, sementara anak didiknya berada dalam mobil-mobil pribadi mewah dengan AC dan musik yang menyejukkan, serta ironisnya, mereka menertawakan gurunya.

Sekolah pada dasarnya merupakan suatu lembaga pendidikan, yang berdiri sendiri maupun terkait dengan instansi diatasnya, yang harus *dikelola* dengan professional sehingga mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas. Di sinilah letak

pentingnya kepala sekolah yang harus benar-benar memahami dan mempunyai kemampuan manajemen sekolah. Secara umum, kemampuan manajerial kepala sekolah itu seperti yang tertuang pada Keputusan Bersama Dirjen Dikdasmen Depdikbud dan Dirjen PUOD Depdagri tentang pedoman administrasi Sekolah Dasar. Apabila ditelusuri akar-akarnya, hal itu mencakup fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengkomunikasian,

kepemimpinan, pengawasan, supervise, dan evaluasi, serta mencakup substansi dari manajemen itu sendiri seperti kurikulum, peserta didik, biaya pendidikan, sarana dan prasarana, tenaga kependidikan, hubungan sekolah dengan masyarakat serta layanan khusus seperti perpustakaan/pusat sumber belajar, laboratorium, dan asrama.

Apabila antara fungsi manajemen dan substansi manajemen tersebut dibuat dalam suatu matriks, maka dapat dilihat pada matrik berikut :

### Fungsi dan Substansi Manajemen Sekolah

Fungsi Manajemen	Substansi Manajemen Sekolah						
	Krkl	Peserta didik	Sarana	Biaya	Guru	Humas	Lyn. Khs
Perencanaan	√	√	√	√	√	√	√
Pengorganisasian	√	√	√	√	√	√	√
Pengkoordinasian	√	√	√	√	√	√	√
Pengkomunikasian	√	√	√	√	√	√	√
Kepemimpinan	√	√	√	√	√	√	√
Pengawasan	√	√	√	√	√	√	√
Supervisi	√	√	√	√	√	√	√
Evaluasi	√	√	√	√	√	√	√

Sumber: Olahan sendiri

Seiring dengan perkembangan zaman, kemampuan sumber daya manusia dan teknologi, manajemen sekolah yang saat sekarang ini sedang diperkenalkan dan diuji-cobakan adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Dalam berbagai literatur, istilah MBS sangat beragam seperti *Self managing school*, *School Based Management*, atau *community Based School Management*. Sebagaimana keberagaman istilahnya, konsep MBS juga didefinisikan beragam oleh para ahli pendidikan. Misalnya, **Mallen, Ogawa, dan Kranz (1990)** memandang MBS sebagai suatu bentuk desentralisasi yang memandang sekolah sebagai suatu unit dasar pengembangan dan bergantung pada redistribusi otoritas pengambilan keputusan. **Candoli (1995)** memandang MBS sebagai alat untuk

menekan sekolah untuk mengambil tanggung jawab terhadap apa yang terjadi dengan anak didiknya. Dengan kata lain, sekolah mempunyai kewenangan untuk mengembangkan program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan anak didik di sekolah tersebut. Lebih lanjut, *Office of Educational Research and Improvement (OERI, 1994)* mengemukakan bahwa manajemen berbasis sekolah adalah suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan masing-masing sekolah, sehingga kepala sekolah, guru, peserta didik, dan orang tua peserta didik mempunyai control yang lebih besar terhadap proses pendidikan, dan mempunyai tanggung jawab untuk mengambil keputusan

yang menyangkut pembiayaan, personal, dan kurikulum sekolah.

Berbagai macam istilah dan definisi itu menunjukkan peranan sekolah dan orang tua yang lebih besar dalam manajemen sekolah. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pendelegasian kewenangan dari birokrasi sentral ke individu sekolah. Perlu diingat bahwa kewenangan yang didelegasikan ini bukan sekedar kewenangan dalam melaksanakan sesuatu, tetapi adalah kewenangan untuk pengambilan keputusan. Pendelegasian kewenangan seperti ini merupakan esensi dari pemberdayaan. Dengan kewenangan yang demikian, beberapa keuntungan dapat diperoleh dengan pelaksanaan MBS (Sutjipto, 2000), antara lain:

- 1) Memungkinkan individu kompeten di sekolah mengambil keputusan yang akan meningkatkan kualitas belajar peserta didik.
- 2) Memberikan hak kepada masyarakat untuk berperan dalam pengambilan keputusan yang penting.
- 3) Menggunakan akuntabilitas dalam setiap pengambilan keputusan dan pertanggungjawabannya
- 4) Mengarahkan dengan tepat sumber daya untuk mencapai tujuan sekolah.
- 5) Mendorong kreativitas untuk mendesain program pengembangan sekolah.
- 6) Menyadarkan guru dan orang tua akan pentingnya anggaran yang realistis dalam keterbatasan biaya program yang bersumber dari pemerintah.
- 7) Meningkatkan semangat guru serta memantapkan kader pemimpin pendidikan pada semua tingkatan.

MBS yang dikembangkan di Indonesia merupakan pendelegasian kewenangan, kepercayaan dan kemandirian kepada sekolah untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya pendidikan

dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah masing-masing serta mempertanggungjawabkan hasilnya kepada orang tua peserta didik, masyarakat dan pemerintah dalam koridor kebijakan pendidikan nasional (Umaedei, 2000). Jadi target utama MBS di Indonesia adalah pemberdayaan sekolah secara mandiri dapat meningkatkan mutu pendidikan masing-masing. Oleh karena itu, kemampuan 'leadership' dan manajemen dari kepala sekolah dan kesediaan sumber yang memadai merupakan persyaratan bagi keberhasilan MBS di masa depan.

Manajemen berbasis sekolah sangat berkaitan dengan sekolah efektif. Gerakan sekolah efektif (*effective schools*) pada prinsipnya mensyaratkan adanya keleluasaan sekolah untuk mengelola dan mengambil keputusan pendidikan secara mandiri. Karena itu, MBS sangat tepat sebab MBS merupakan struktur dasar bagi terlaksananya sekolah efektif yang lebih menfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan untuk mencapai hasil pendidikan yang lebih berkualitas. Laporan *word bank* menyebutkan bahwa gerakan uji coba sekolah efektif ini telah berhasil di Thailand.

Sejumlah ahli sekolah efektif seperti Webber, 1971, Austin, 1979, Brooker & Lezotte, 1979, Edmonds, 1979, beare, Caldwell, & Millikan, 1989, telah melakukan sejumlah penelitian dan pembahasan tentang factor-faktor yang mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan. Walaupun hasil penelitian sekolah efektif berbeda antara satu dengan yang lainnya, namun pada umumnya sepakat bahwa sekurang-kurangnya ada 7 (tujuh) indikator sekolah efektif, yaitu : 1) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, 2) Perumusan visi, misi dan target mutu yang jelas, 3) Kepemimpinan sekolah yang kuat, 4) Harapan prestasi yang tinggi, 5) Pengembangan staf secara terus menerus, 6) Evaluasi belajar untuk penyempurnaan proses belajar mengajar

(PBM), 7) Komunikasi dan dukungan orang tua dan masyarakat.

Ketujuh indikator ini baru merupakan persyaratan minimal yang perlu dilakukan sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah dan prestasi peserta didik. Namun demikian, semuanya akan tercapai bilamana sekolah telah menerapkan konsep MBS dan didukung sepenuhnya oleh masyarakat yang benar-benar memahami arti pentingnya, dan mau memberikan sumbangan yang penuh terhadap pendidikan. Hal ini juga ditegaskan dalam laporan EQICS *World Bank* yang menjelaskan betapa pentingnya MBS ini diintegrasikan dengan '*community base education*'.

Dalam rangka menyambut otonomi daerah yang tentunya juga akan diikuti oleh otonomi pendidikan, Musa (2000) menunjukkan bahwa sasaran utama program restrukturisasi system dan manajemen pendidikan di Indonesia hendaknya mencakup pokok-pokok pemikiran berikut ini :

- 1) Struktur organisasi pendidikan hendaklah terbuka dan dinamis yang mencerminkan desentralisasi dan pemberdayaan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan.
- 2) Sarana pendidikan dan fasilitas pembelajaran dibakukan berdasarkan prinsip edukatif sehingga lembaga pendidikan merupakan tempat yang menyenangkan untuk belajar, berprestasi, berkreasi, berkomunikasi, berolahraga serta menjalankan syariat agama.
- 3) Tenaga kependidikan, tenaga pengajar harus direkrut melalui proses seleksi sejak memasuki LPTK disertai system tunjangan ikatan dinas dan wajib mengajar.
- 4) Struktur kurikulum hendaknya mengacu pada penerapan system pembelajaran tuntas, tidak terikat pada penyelesaian target kurikulum secara

seragam per catur wulan dan tahun ajaran.

- 5) Proses pembelajaran tuntas diterapkan dengan berbagai modus pendekatan pembelajaran peserta didik aktif sesuai dengan tingkat kesulitan konsep-konsep dasar yang dipelajari.
- 6) Sistem penilaian hasil belajar secara berkelanjutan perlu diterapkan di setiap lembaga pendidikan sebagai konsekuensi dari pelaksanaan pembelajaran tuntas.
- 7) Supervisi dan akreditasi dilakukan supervise dan pembinaan administrasi dan akademik dilakukan oleh unsure manajemen tingkat pusat dan propinsi yang bertujuan untuk pengendalian mutu (quality control). Sedangkan akreditasi dilakukan untuk menjamin mutu (quality assurance) pelayanan kelembagaan.
- 8) Pendidikan berbasis masyarakat seperti pondok pesantren, kursus-kursus keterampilan, pemagangan di tempat kerja dalam rangka pendidikan system ganda harus menjadi bagian dari system pendidikan nasional.
- 9) Formula pembiayaan pendidikan atau unit cost dan subsidi pendidikan harus didasarkan pada bobot beban penyelenggaraan pendidikan yang memperhatikan jumlah peserta didik, kesulitan komunikasi, tingkat kesejahteraan masyarakat dan tingkat partisipasi pendidikan serta kontribusi masyarakat terhadap pendidikan pada setiap sekolah.

Untuk lebih memperjelas keterkaitan antara manajemen berbasis sekolah ini dengan otonomi daerah, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (Sidi, (2000) telah merumuskan standar pelayanan minimum yang harus menjadi ukuran tingkat pelayanan normative kepada masyarakat yang wajib dilaksanakan oleh setiap pemerintah daerah kabupaten/kota. Standard

pelayanan minimum itu mencakup jenjang dan bidang-bidang garapan manajemen pendidikan, yaitu: (1) taman kanak-kanak, (2) sekolah dasar, (3) sekolah lanjutan tingkat pertama, (4) pendidikan menengah umum, (5) pendidikan menengah kejuruan, (6) pendidikan luar biasa. Setiap jenjang dan jenis pendidikan itu setidaknya menggambarkan aspek-aspek: (a) tujuan pendidikan secara umum, (b) standar kompetensi peserta didik setelah mengikuti jenjang pendidikan, (c) kurikulum, (d) manajemen kesiswaan, (e) jumlah dan kualifikasi tenaga fungsional dan administratif, (f) sarana dan prasarana pendidikan, (g) struktur dan bagan organisasi, (h) sumber biaya pendidikan, (i) peran serta masyarakat, serta (j) manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

Sesuai dengan standard pelayanan minimal itu, dan dalam rangka memberikan pelayanan yang optimal, Depdiknas (2000) mempersyaratkan kepala sekolah dasar supaya 1) berpendidikan sekurang-kurangnya D-II Kependidikan, 2) berpengalaman sekurang-kurangnya 8 tahun sebagai guru, 3) sehat jasmani dan rohani, 4) beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, 5) berbudi pekerti luhur, serta 6) memiliki sikap dan kemampuan dasar professional dan manajerial, seperti: a) memiliki visi kependidikan yang jelas dan terarah, b) memiliki kepemimpinan yang kuat, c) menguasai manajemen sekolah, d) memiliki rasa yang besar terhadap sekolah yang dipimpinya, e) memiliki komitmen terhadap tugasnya, f) memiliki rasa tanggung jawab yang besar, g) berdisiplin, h) mampu berkomunikasi dan bekerjasama dengan Pembina pendidikan, komite sekolah/BP3/Badan Peran Serta Masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

## SIMPULAN

Dari bahasan di depan maka dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia merupakan upaya yang tidak dapat ditawar-tawar lagi oleh pemerintah (pusat maupun daerah) karena problema pendidikan semakin lama menjadi semakin berat. Beban yang ditanggung pemerintah pusat hendaknya didistribusikan ke pemerintah daerah dan bahkan kepada semua yang berkepentingan terhadap pendidikan (*stakeholders*), karena pada dasarnya pendidikan adalah tanggung jawab bersama pemerintah, masyarakat dan orang tua.

Pendistribusian tugas dan tanggung jawab dalam peningkatan kualitas pendidikan tidak mungkin berlangsung begitu saja tanpa adanya pemahaman yang baik dan menyeluruh tentang tugas dan tanggung jawab dalam peningkatan kualitas pendidikan yang dimaksud. Namun demikian, para guru dan kepala sekolah hendaknya sudah mulai menyadari bahwa tugas 'mandiri' mereka menjadi semakin berat. Tugas yang semakin berat ini hendaknya juga diimbangi dengan penghargaan yang lebih baik dari masyarakat dan pemerintah terhadap nasib dan keberadaan guru. Sehingga profesi guru merupakan pekerjaan yang diminati oleh putra-putra terbaik bangsa.

Implementasi konsep 'manajemen berbasis sekolah' (*school based management*) dan standard pelayanan minimal pemerintah daerah dalam bidang pendidikan diharapkan mampu menjawab permasalahan-permasalahan kualitas maupun manajemen pendidikan dalam rangka otonomi daerah dan otonomi pendidikan di masa yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Depdiknas.(2000). *Standar Pelayanan Minimal (SPM) TK, SD, SLTP, SMK dan PLB*. Jakarta: Dikjen Dikdasmen, Depdiknas.
- Dirjen Dikdasmen. (2000). *Pengarahan Dikjen Dikdasmen tentang pergeseran Paradigma Peningkatan Kualitas Pendidikan*. Jakarta: Ditjen Dikdasmen.
- Mallen, B., Ogawa, R.T., and Kranz, J. (1990) *What do we know about school-based management? A casestudy of Literature- a call for research*. In W.H. Clune and J.F. Witte (eds). *Choice and Control in American education, Vol 2: The Practice of Choice, Decentralization and School Restructuring*. London: Palmer Press.
- Musa, I. (2000). *Otonomi penyelenggaraan pendidikan dasar dan menengah*. Jakarta: Pusat Penelitian Kelembagaan Universitas Terbuka.
- Sidi, I. D. (2000). *Standar pelayanan minimum, pendidikan berbasis sekolah dan pembiayaan pendidikan dalam era otonomi daerah*. Makalah disampaikan Rakernas PMT-AS, di Jakarta tanggal 13 November 2000. (tidak dipublikasikan).
- Sutjipto.(2000). *Manajemen Berbasis sekolah*. Makalah disampaikan pada Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia di Hotel Indonesia, Jakarta:19-12 September.
- Umaedi.(2000). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*.Makalah disampaikan pada *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia di Hotel Indonesia*, Jakarta, 19-12 September (tidak dipublikasikan).
- Weber, G. (1971). *Inner-city children can be taught to read: Four successful schools*. Washington D.C.:Council for Basic Education