



Manajemen Berbasis Sekolah di Indonesia

April 2011

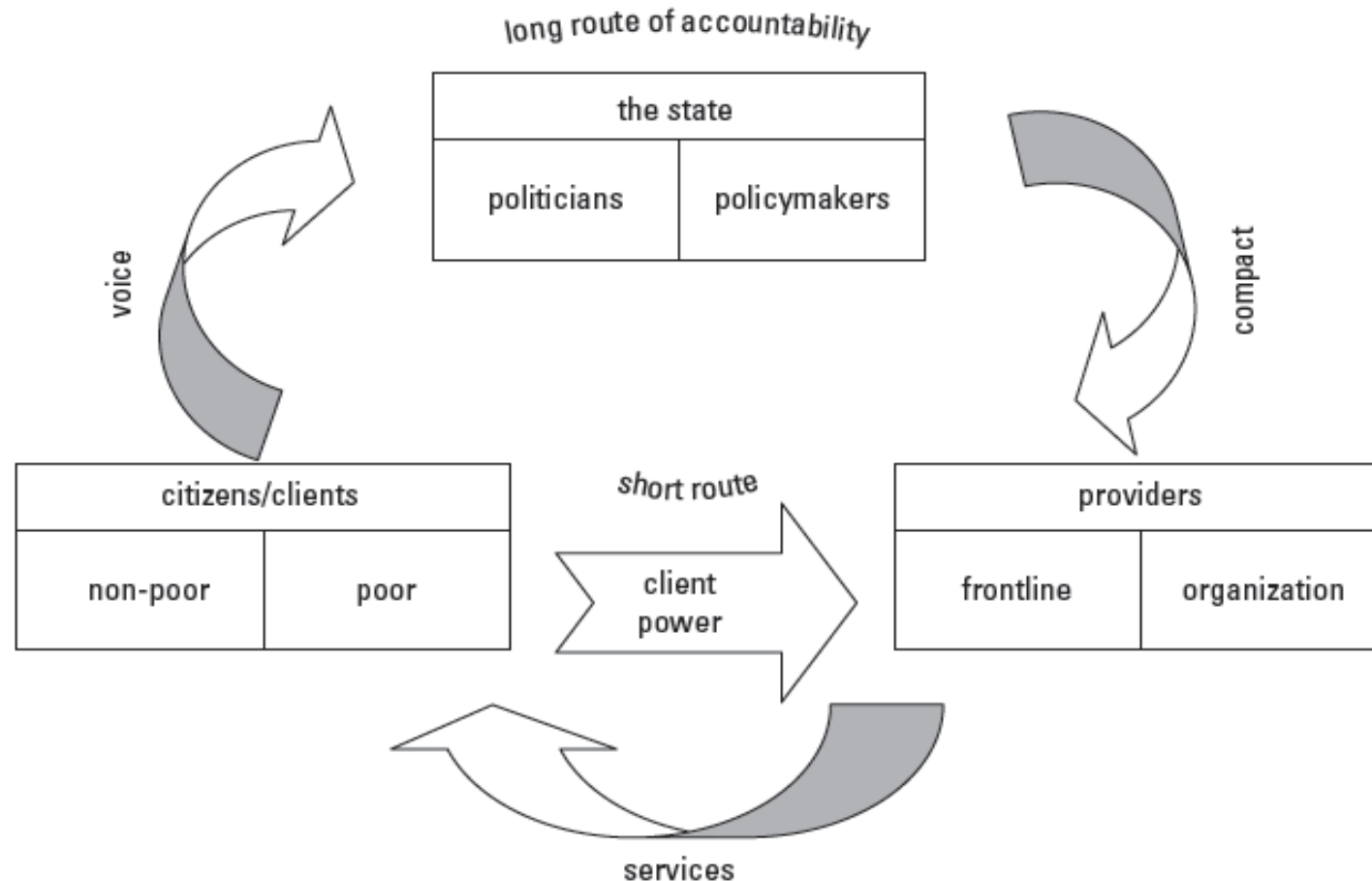
Struktur Paparan

- ▶ Kerangka Analisis
- ▶ Survey
- ▶ Karakteristik kunci SBM di Indonesia
- ▶ Ringkasan hasil studi



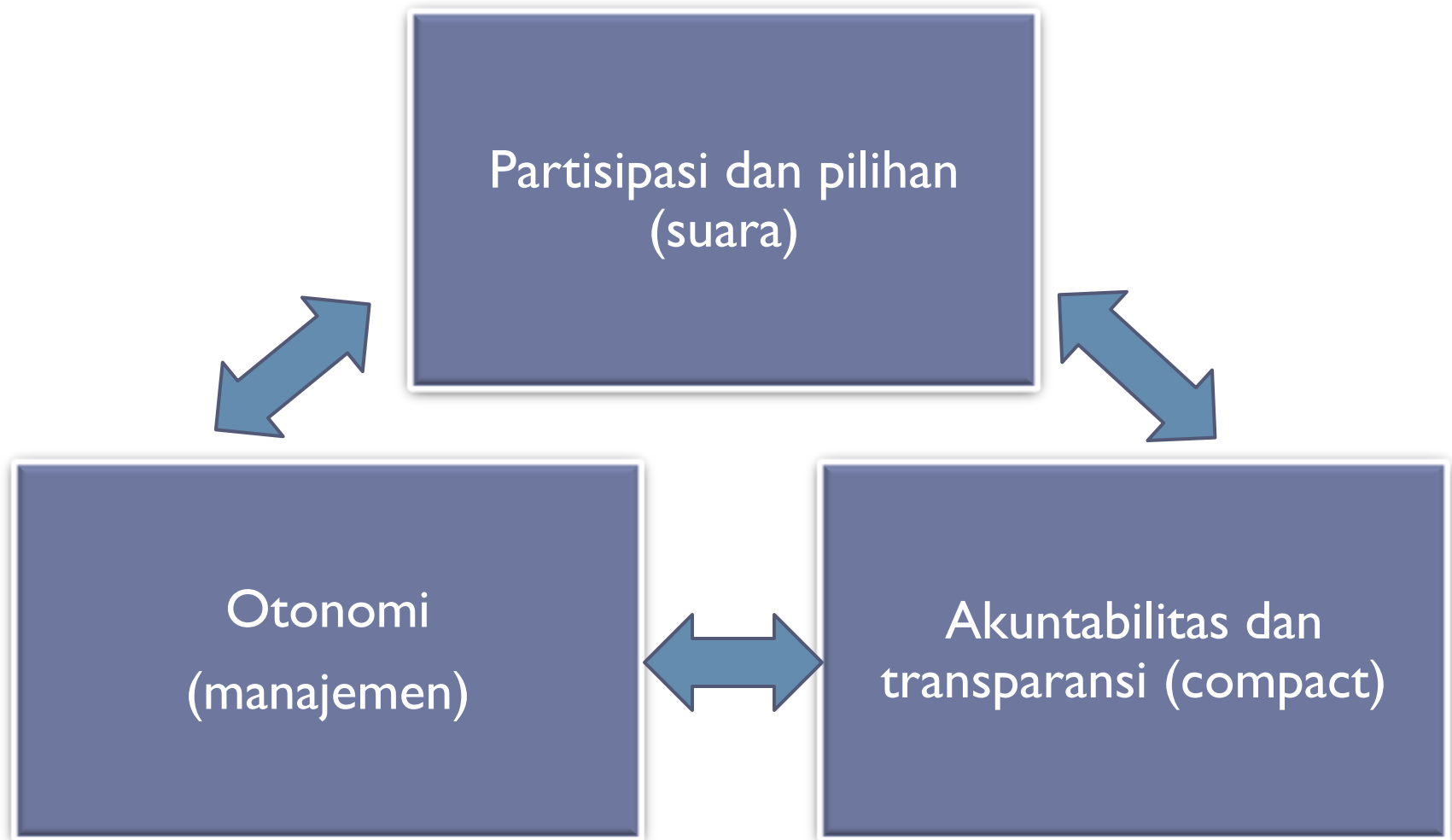
Kerangka Analisis

Kerangka Akuntabilitas dalam SBM



World Bank 2003

Komponen Kunci SBM



Survey



Data dikumpulkan pada awal 2010

survey meliputi...

- **Sampel national 400 sekolah dasar di 54 kab/kota**
- **54 SMP, satu per kab/kota**
- **54 kab/kota**

- **400 kepala sekolah**
- **781 anggota komite sekolah**
- **1,953 guru**
- **2,400 orang tua**

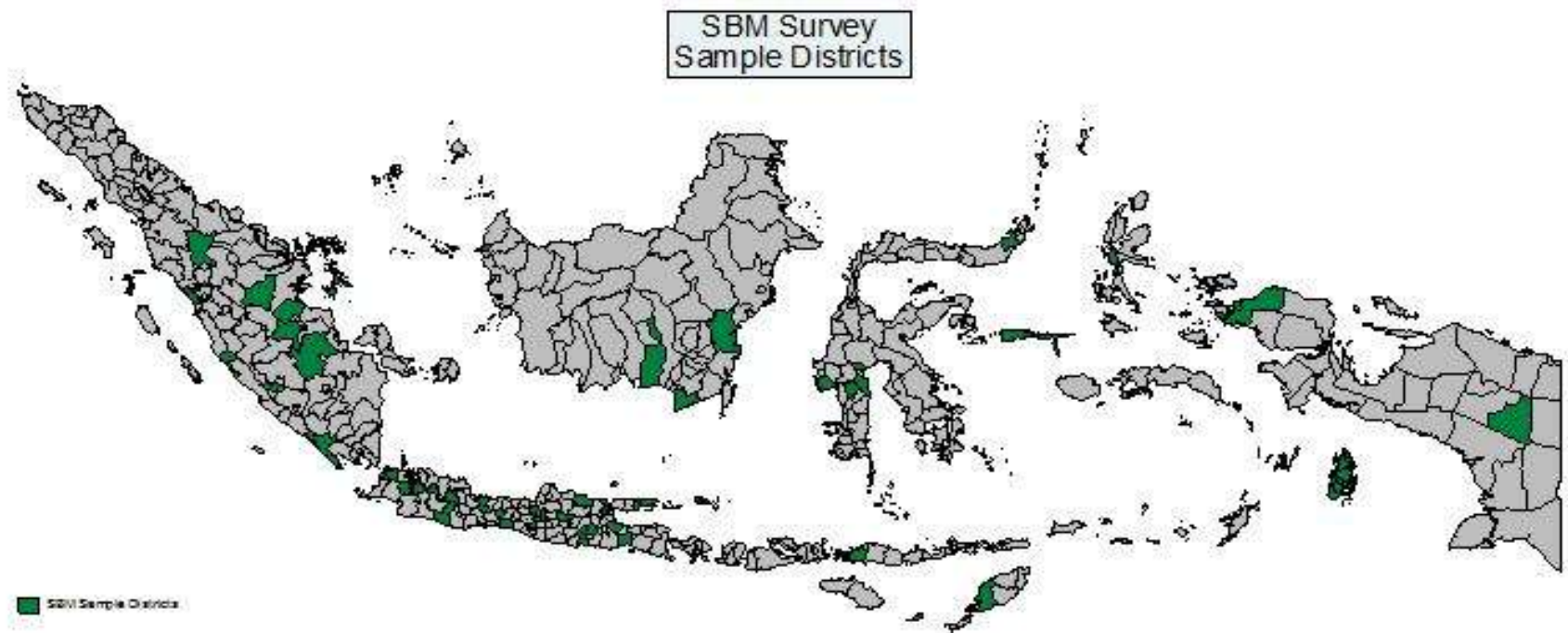
- **54 Bupati/walikota**
- **52 Ketua dewan pendidikan**
- **47 Camat**
- **54 Ketua pengawas**

Tes meliputi...

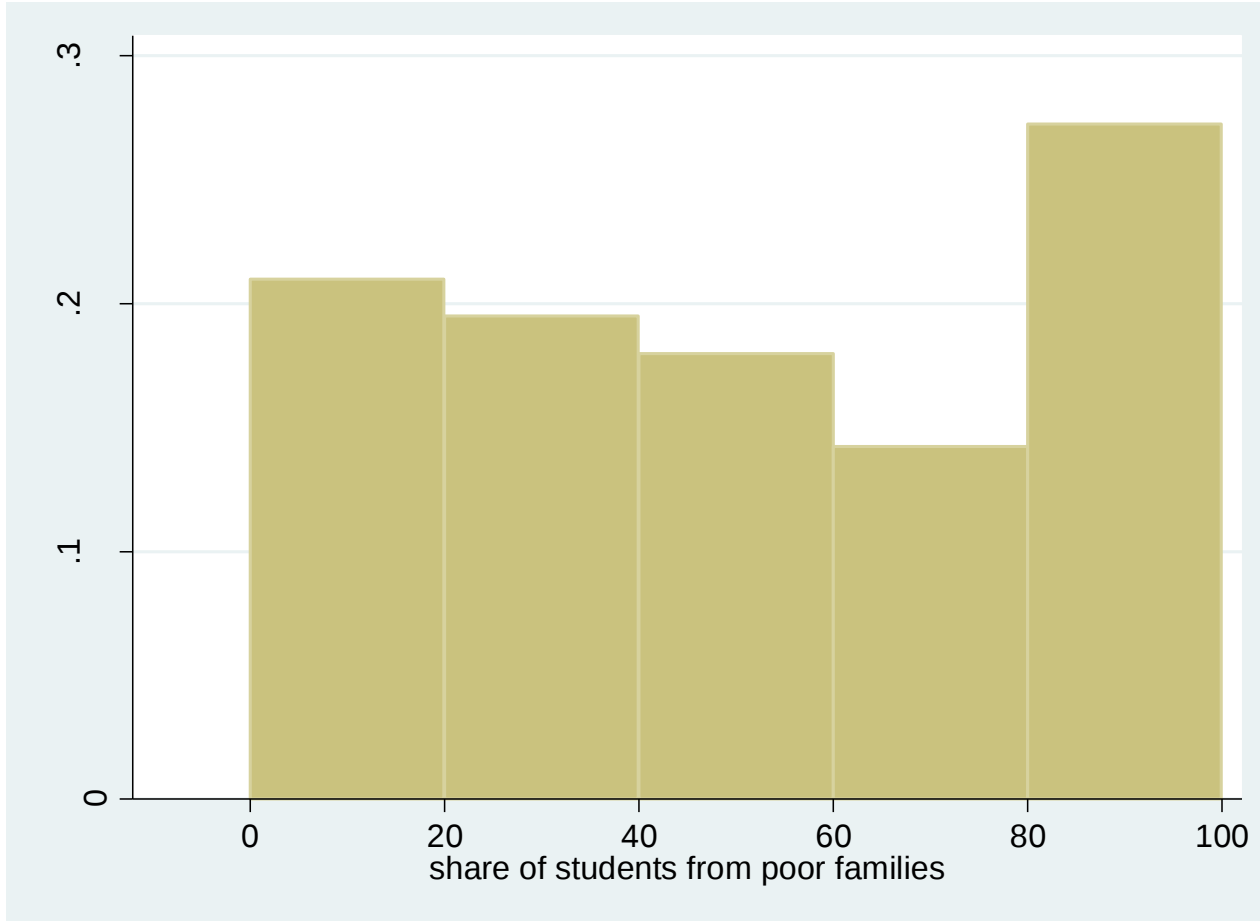
- **Siswa di 400 SD**

- **8,090 Bahasa**
- **8,088 Matematika**

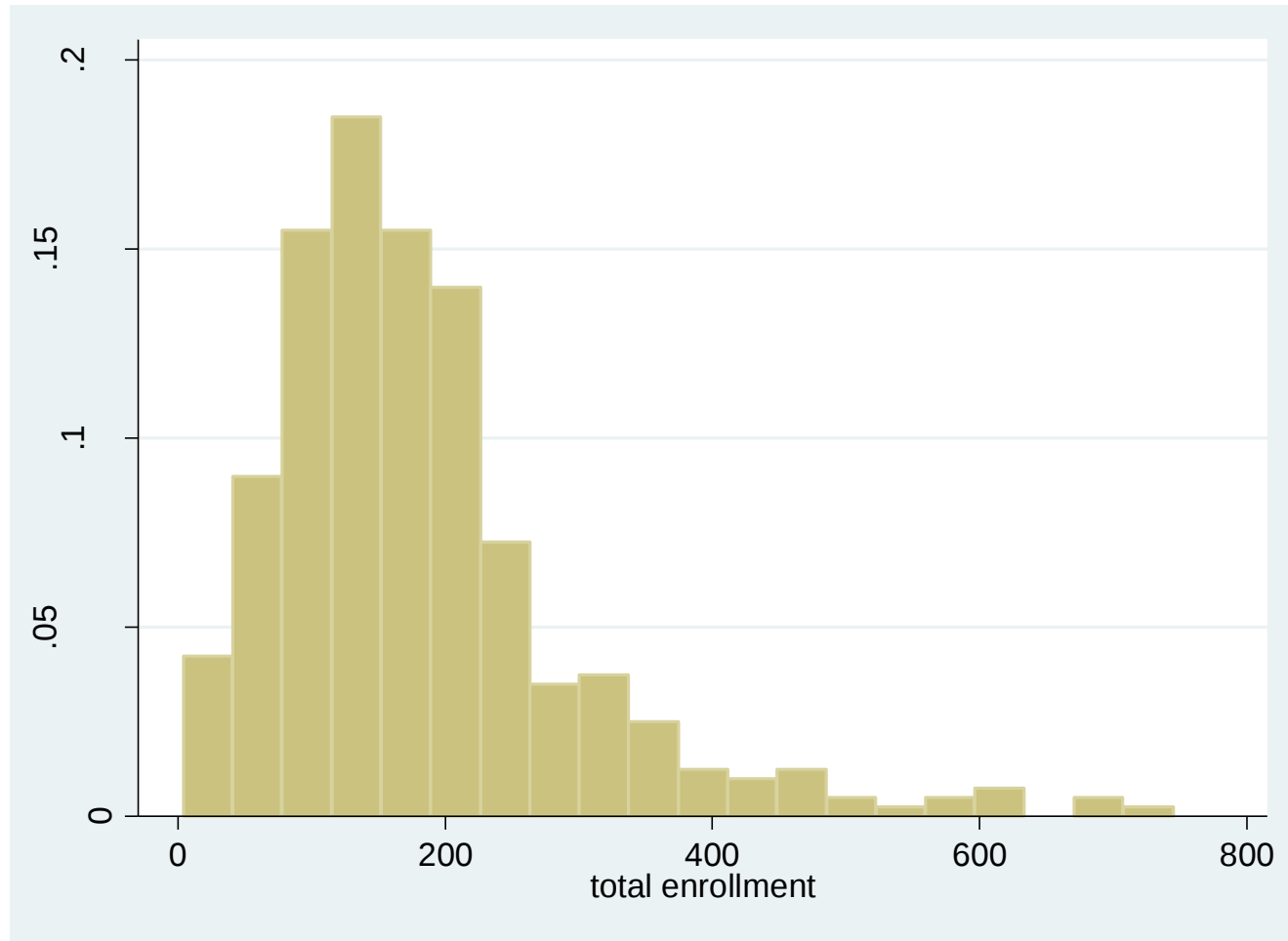
Distribusi geografis sampel



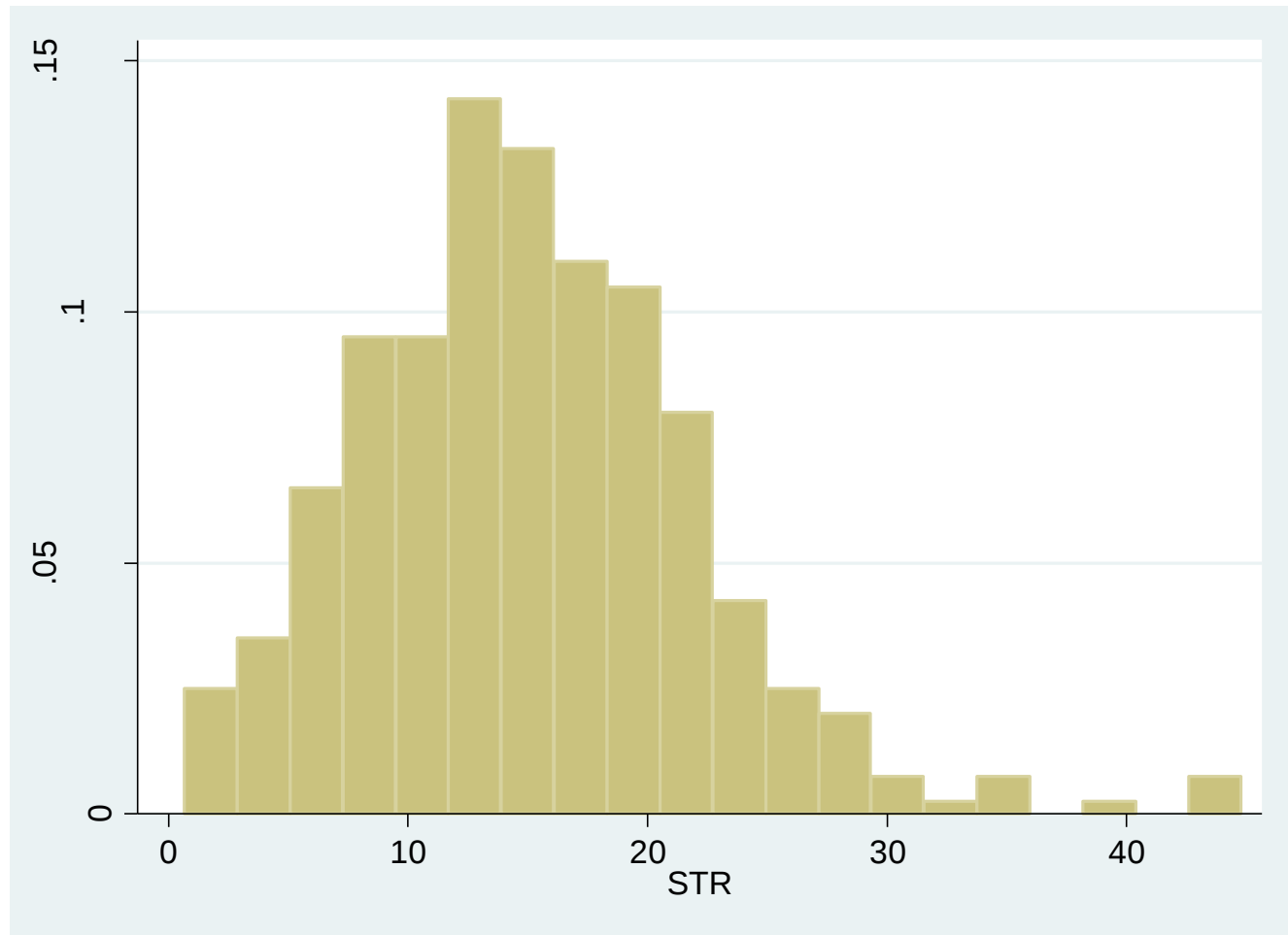
Rata-rata 50% siswa berlatar belakang keluarga miskin, menurut Kepala Sekolah



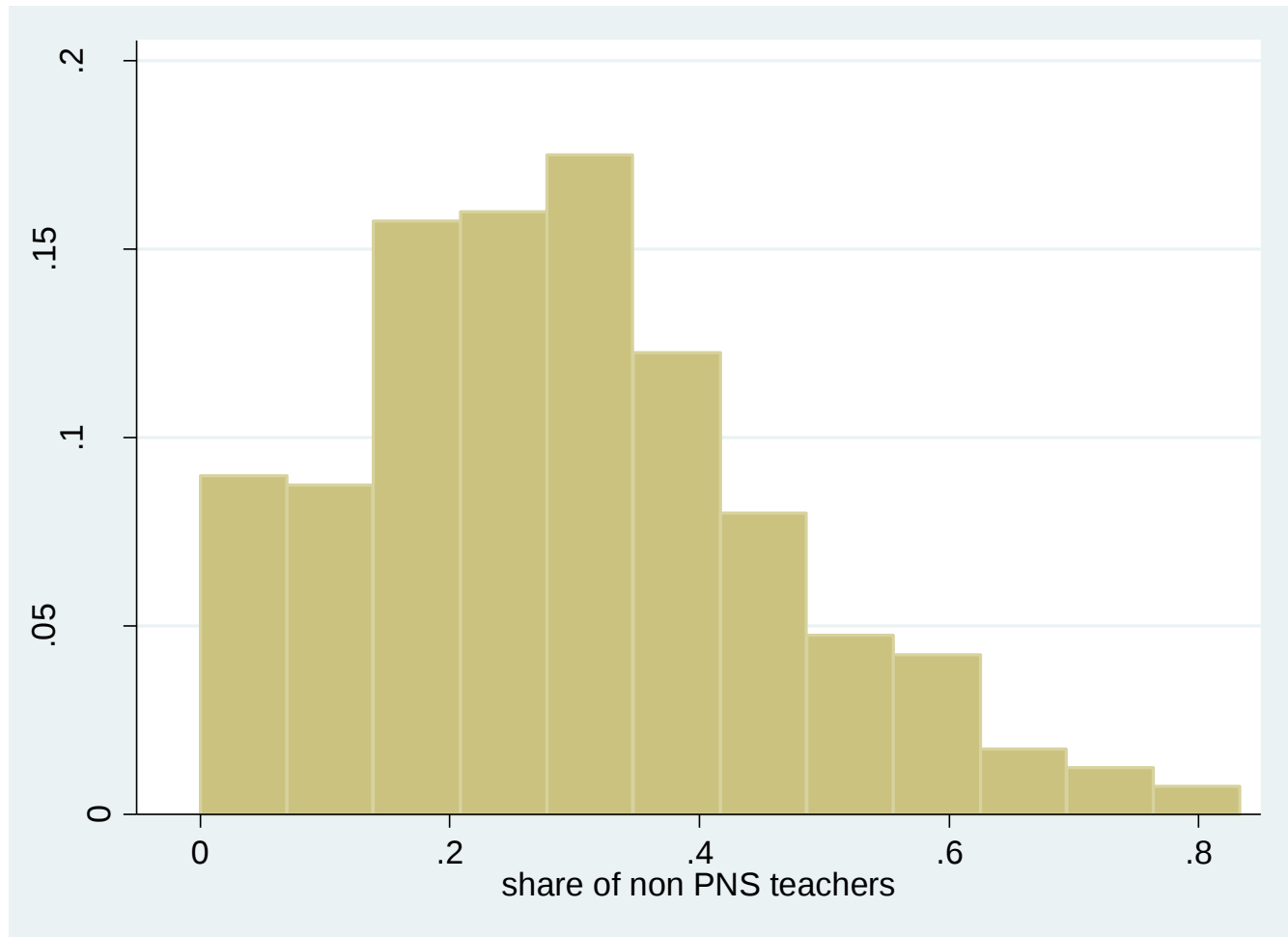
Rata-rata ukuran sekolah 180 siswa



Rata-rata rasio siswa dan guru untuk tingkat SD, STR=15 (max=44)



Rata-rata proporsi guru non PNS mencapai 30%





Hasil deskriptif

Komponen kunci SBM

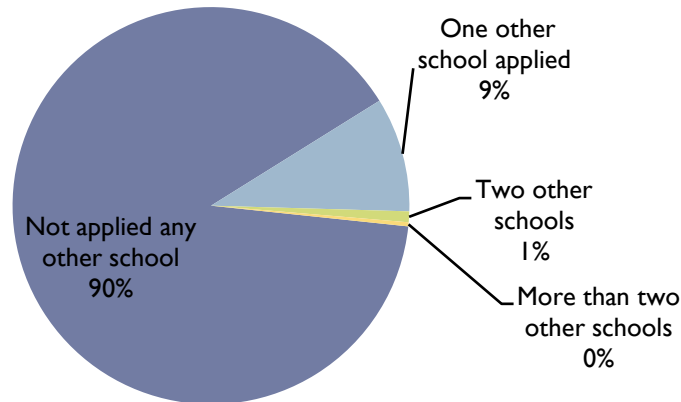
Partisipasi dan pilihan
(suara)

Otonomi
(manajemen)

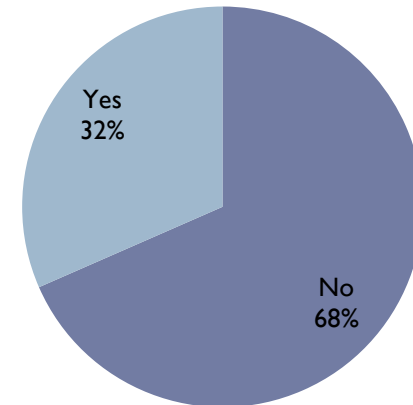
Akuntabilitas dan
transparansi (compact)

Apakah orang tua memilih sekolah?

Berapa banyak sekolah lain yang anda daftar?

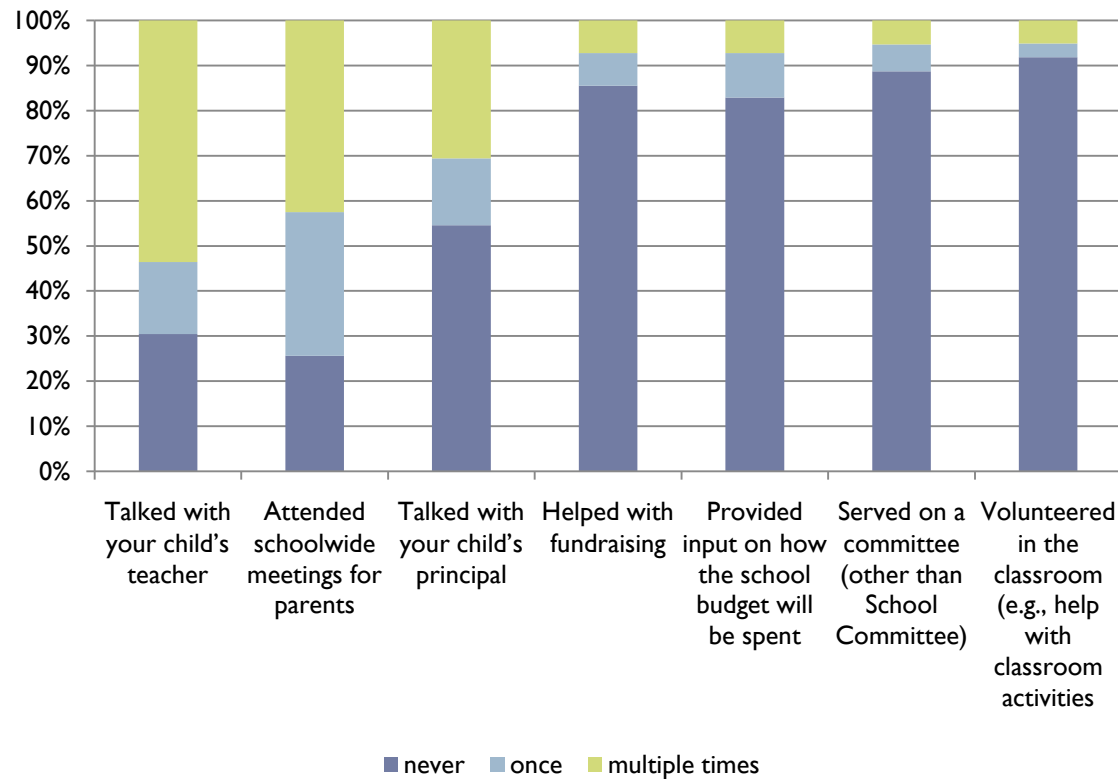


Apakah sekolah ini satu-satunya di wilayah anda?



- Pilihan sekolah yang terbatas
- Preferensi tentang sekolah cukup jelas

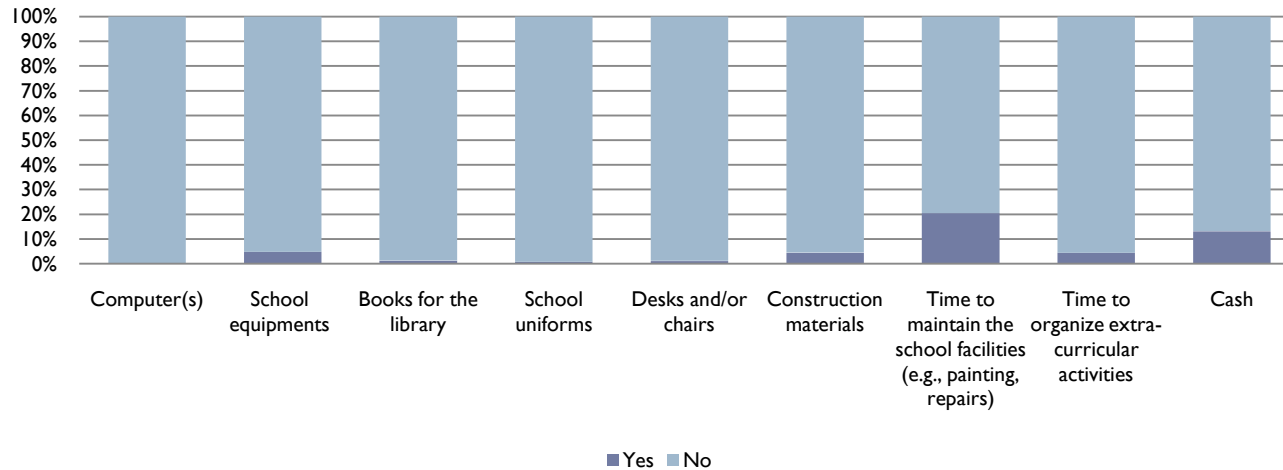
Partisipasi Orang tua



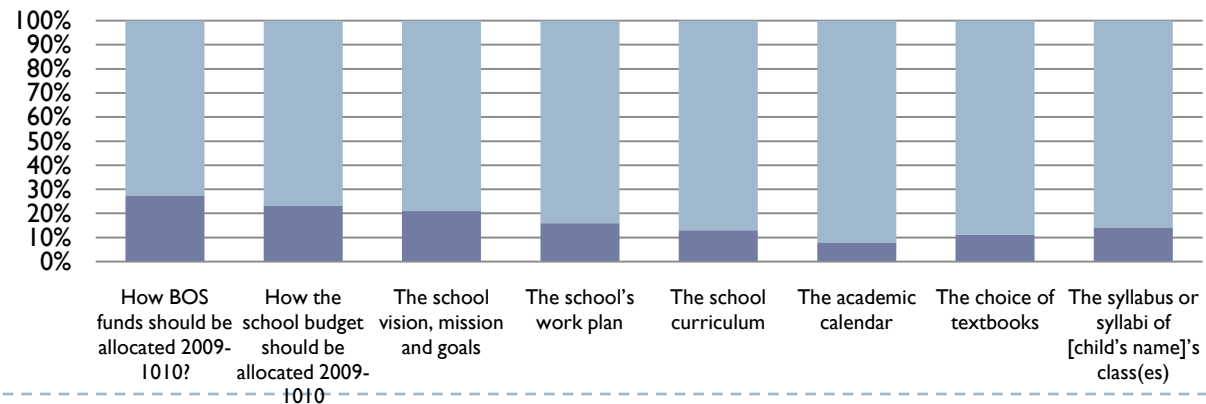
Orang tua berkomunikasi dengan guru dan pihak sekolah tetapi sedikit yang aktif dalam aktivitas sekolah

Keterlibatan orang tua: fasilitas sekolah dan forum diskusi

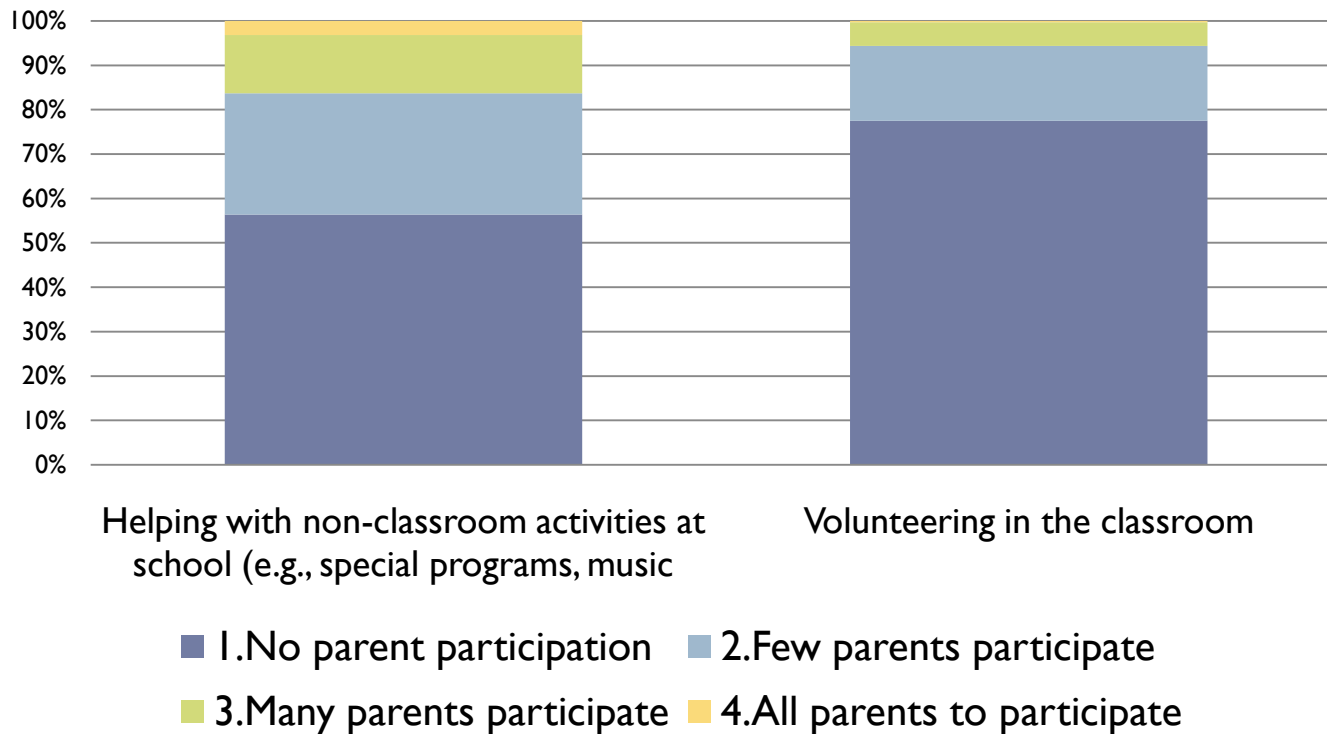
Kontribusi orang tua



Partisipasi orang tua dlm pertemuan ttg berbagai isu



Penilaian kepala sekolah ttg partisipasi orang tua



Komponen kunci SBM

Partisipasi dan pilihan
(suara)

Otonomi
(manajemen)

Akuntabilitas dan
transparansi (compact)

Peran komite sekolah: pengelolaan atau pengawasan?

► Kep Mendiknas 44/2002

- “Komite Sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peranserta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah ”

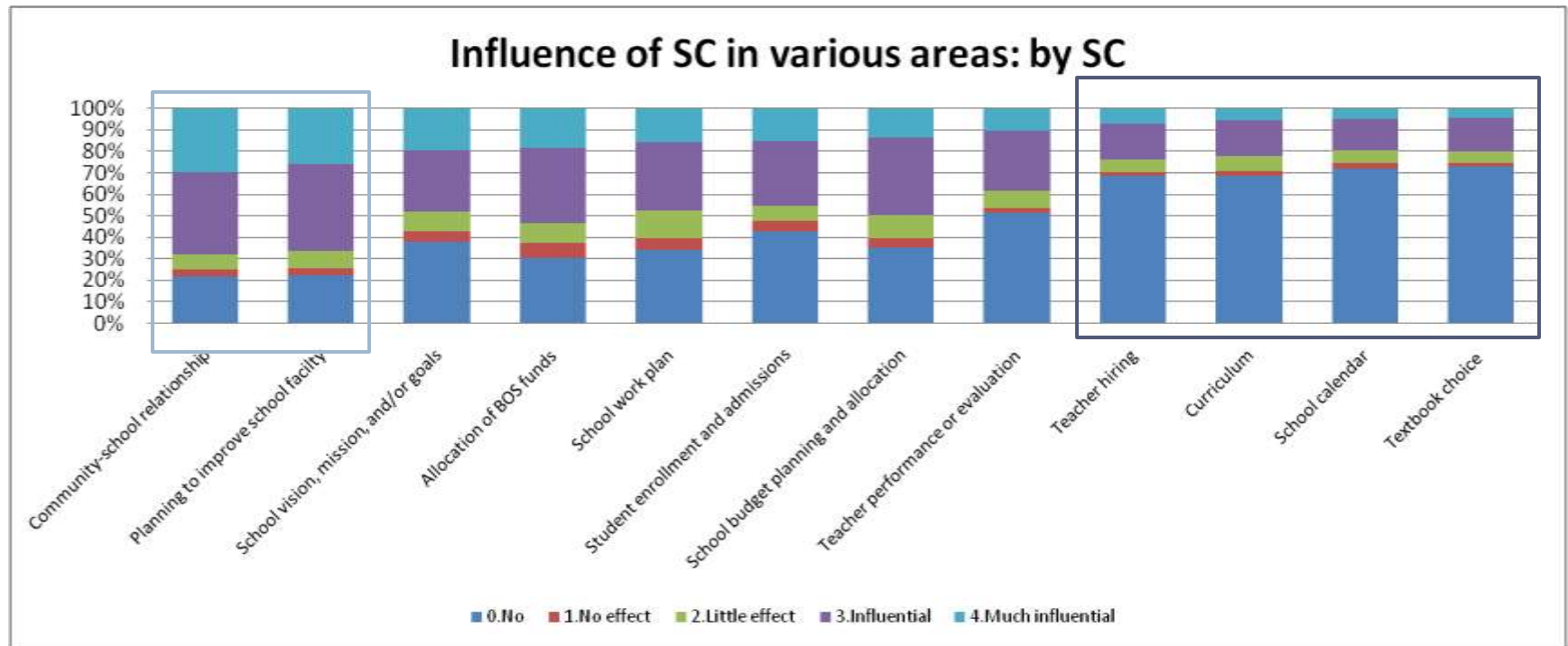
“Peranan” Komite sekolah (kuat)

1. Sebagai badan penasehat dalam menentukan dan melaksanakan kebijakan pendidikan di lembaga pendidikan.
2. Sebagai badan pendukung dalam hal keuangan, pemikiran, dan tenaga dalam implementasi pendidikan di lembaga pendidikan.
3. Sebagai badan pengendali dalam hal transparansi dan akuntabilitas terkait implementasi dan hasil pendidikan di lembaga pendidikan.
4. Sebagai perantara antara pemerintah (eksekutif) dan masyarakat di lembaga pendidikan.

... “fungsi” Komite sekolah (lemah)

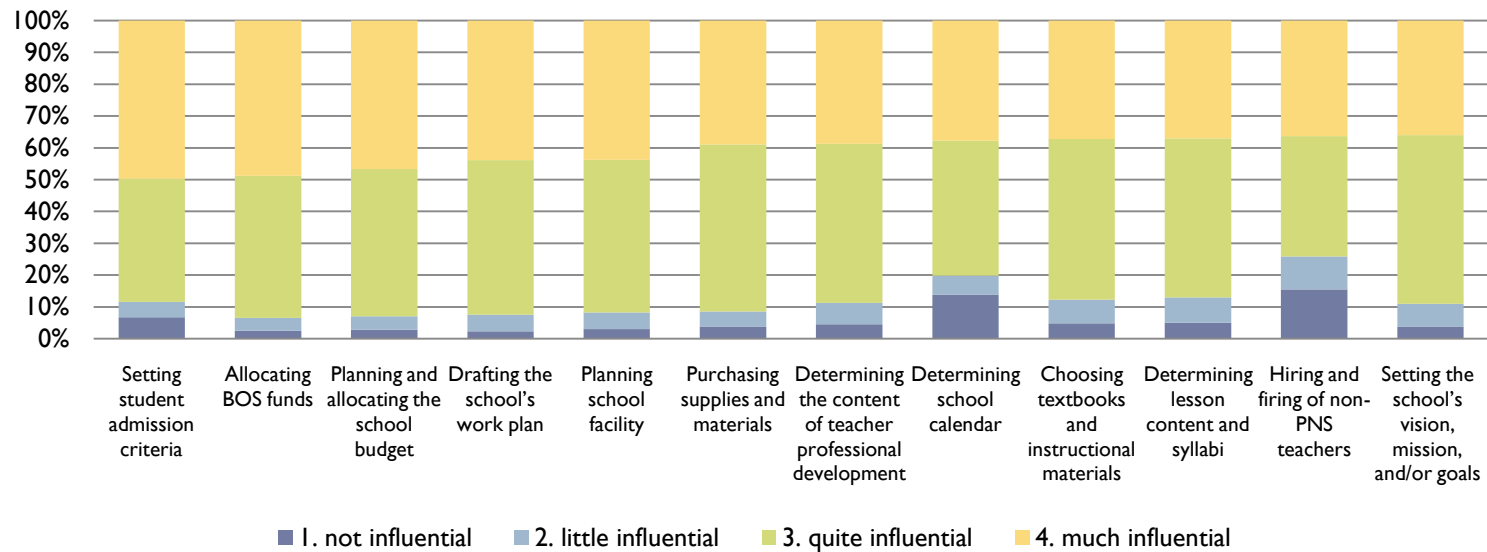
1. **Meningkatkan perhatian dan komitmen masyarakat terhadap pelaksanaan mutu pendidikan**
2. **Melakukan kerjasama antara masyarakat (individu / organisasi / sektor usaha / sektor industri) dengan pemerintah, dalam hal pelaksanaan mutu pendidikan**
3. **Menerima dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan dan setiap kebutuhan pendidikan lain yang diusulkan oleh masyarakat.**
4. **Memberikan masukan, saran dan merekomendasikan kepada lembaga pendidikan tentang:**
 - a) kebijakan dan program pendidikan;
 - b) rencana anggaran sekolah;
 - c) kriteria kinerja lembaga pendidikan;
 - d) kriteria bagi pekerja pendidikan;
 - e) kriteria fasilitas pendidikan, dan
 - f) hal-hal lain yang terkait dalam pendidikan;
5. **Memotivasi orang tua dan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pendidikan untuk peningkatan kualitas dan kesetaraan pendidikan.**
6. **Mengumpulkan uang dari masyarakat untuk mendanai pelaksanaan pendidikan di lembaga pendidikan**
7. **Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan pendidikan, program, implementasi dan hasil di lembaga pendidikan.**

Fakta....pengaruh komite sekolah bervariasi



Kepala sekolah merasa lebih berpengaruh dlm pengambilan keputusan

Selama periode (2009-2010), sebagai kepala sekolah seberapa besar pengaruh anda terhadap aspek-aspek berikut di sekolah anda?



Komponen kunci SBM

Partisipasi dan pilihan
(suara)

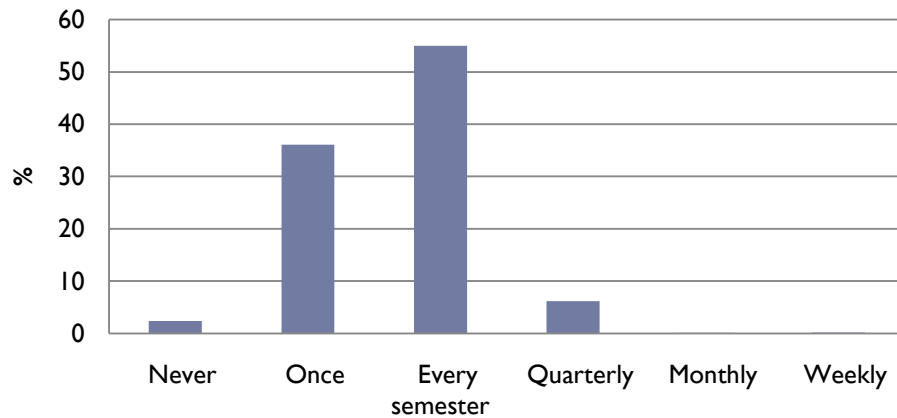
Otonomi
(manajemen)

Akuntabilitas dan
transparansi (compact)

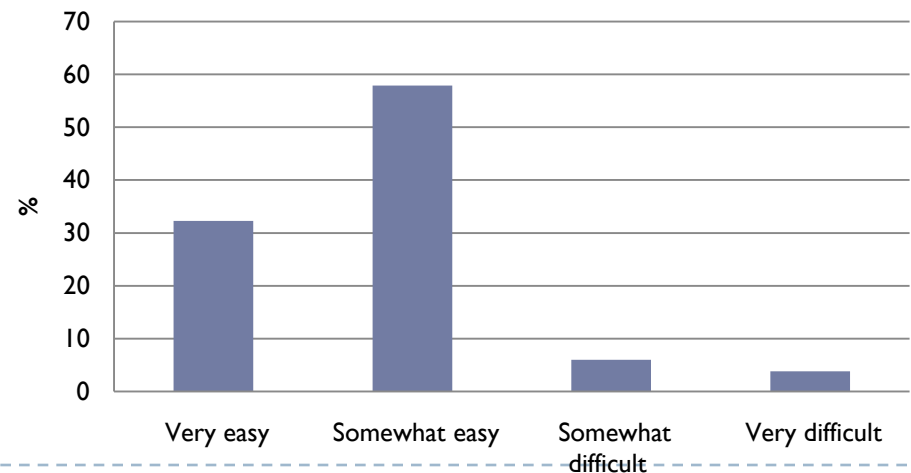
-
- ▶ Informasi
 - ▶ Tekanan yang dirasakan terkait akuntabilitas

Rapor digunakan sebagai wahana untuk melaporkan kinerja akademis siswa pada orang tua

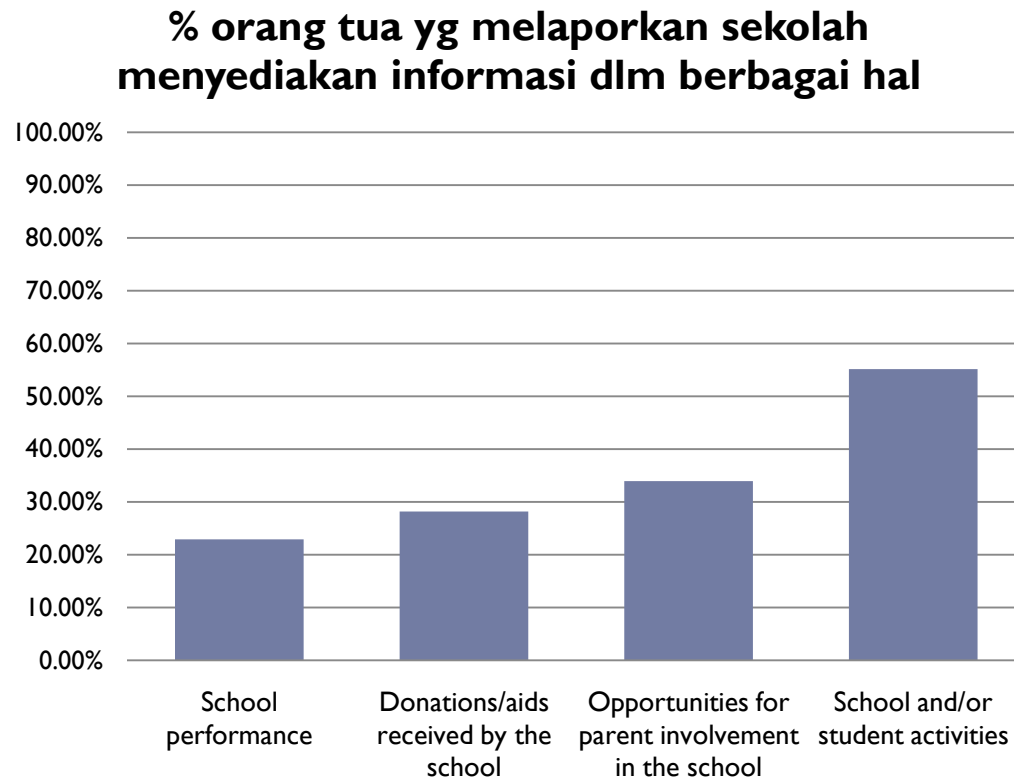
Seberapa sering menerima rapor (2009-10)



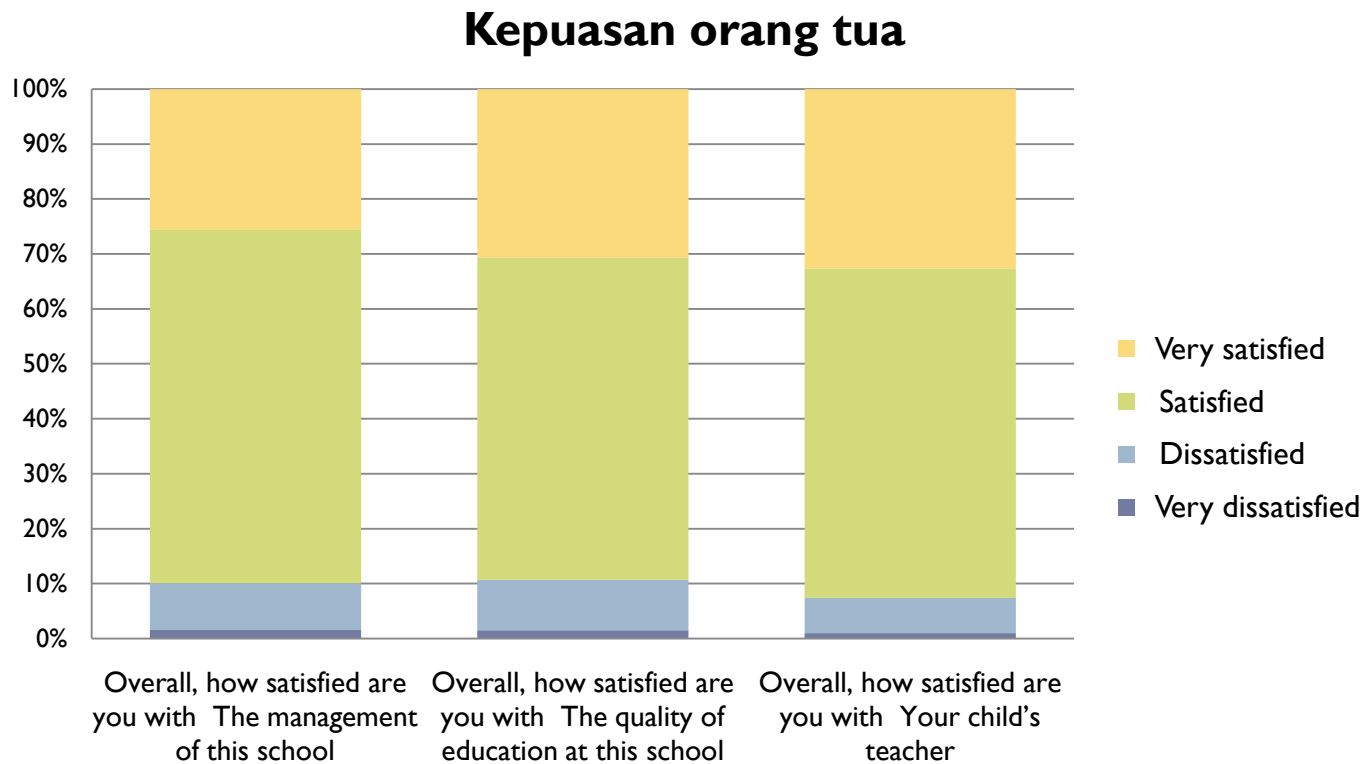
Seberapa mudah dipahami rapor tsb?



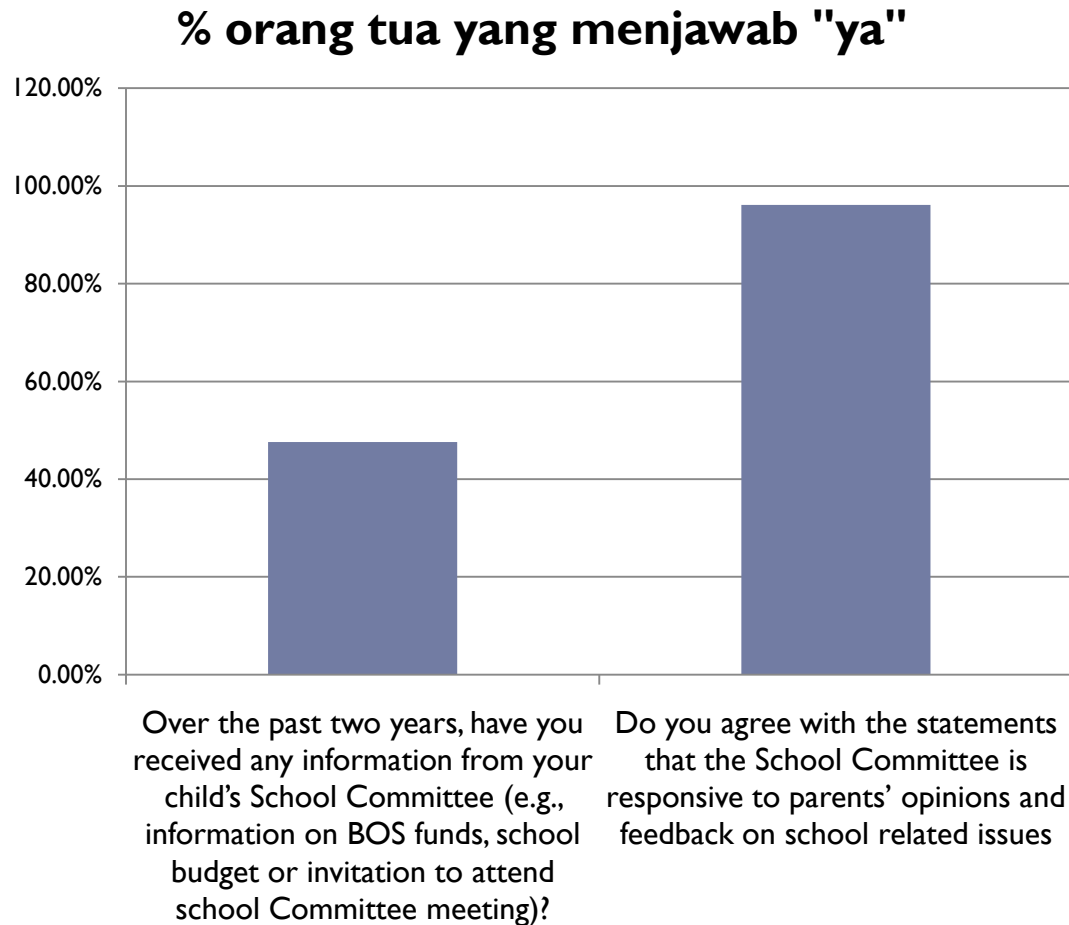
Informasi lainnya terkait kinerja sekolah sedikit yang sampai kepada orang tua



... tapi sangat sedikit orang tua yg tidak puas thd sekolah dan guru-guru

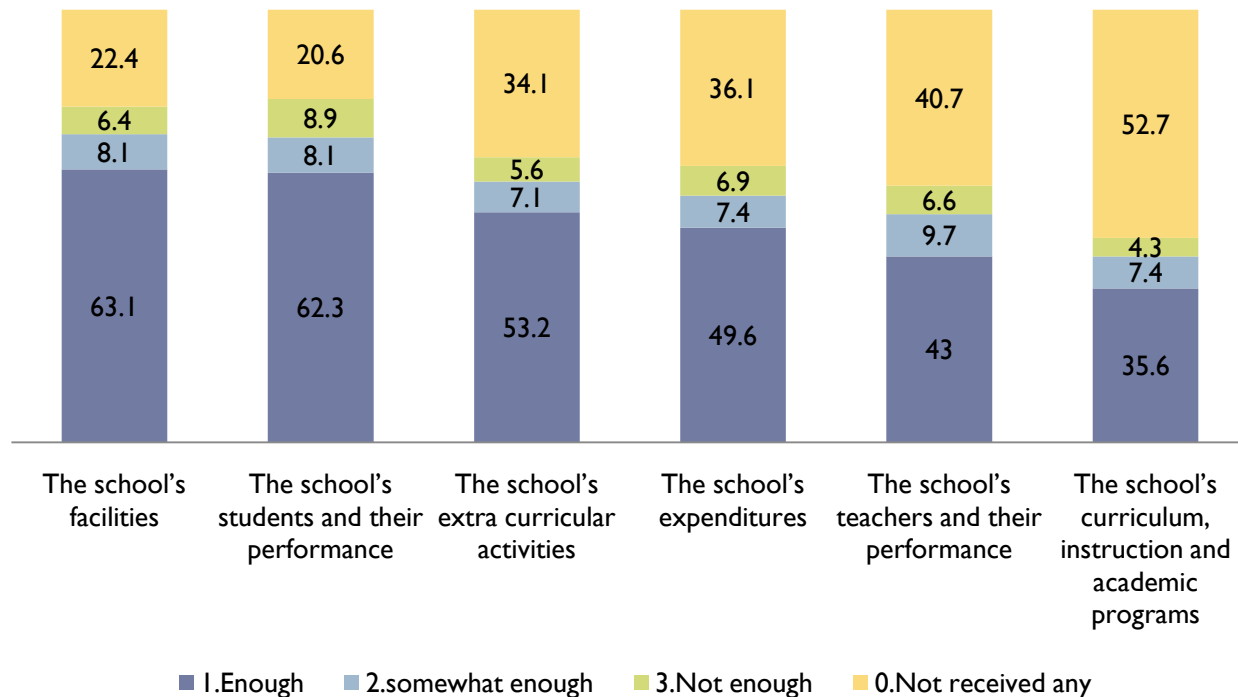


Diskoneksi antara informasi dan sikap



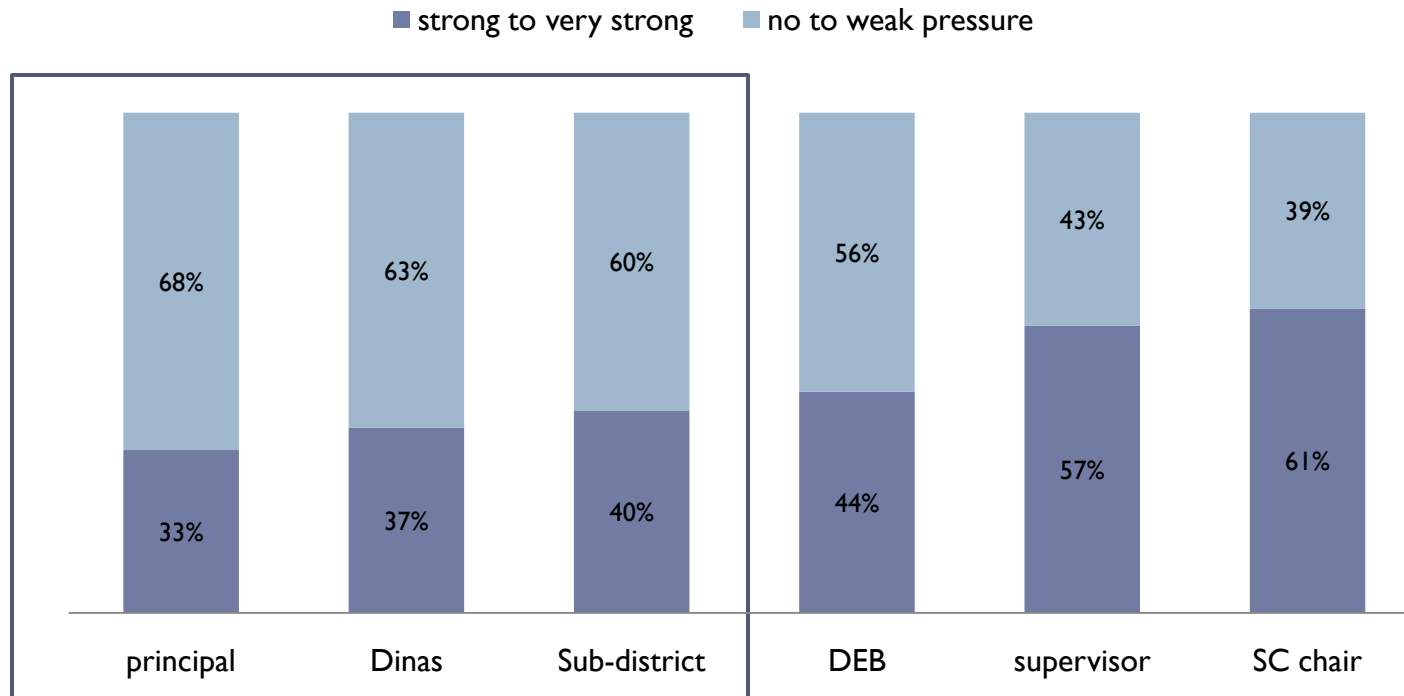
Informasi mengenai sekolah yg dimiliki Komite sekolah sangat terbatas pada beberapa hal– fakta bahwa komite sekolah belum berfungsi sebagai bagian dari tim pengelola sekolah secara baik

Komite sekolah menerima informasi dari sekolah



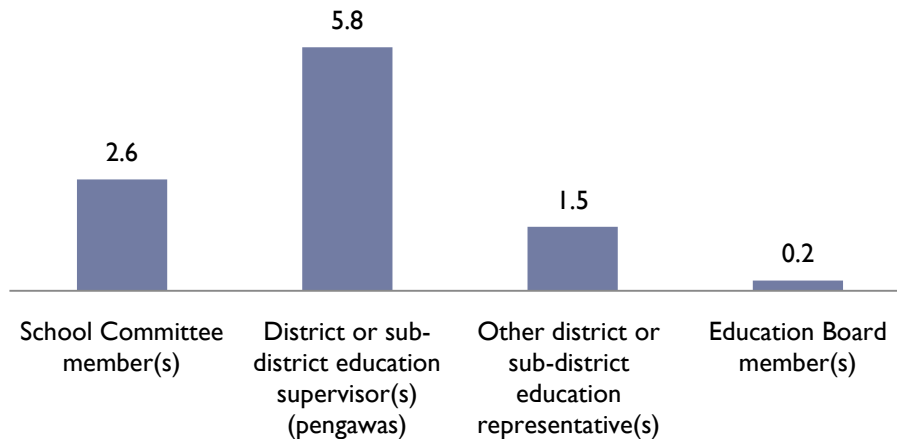
Kepala sekolah dan Kepala Dinas – tidak merasakan adanya tuntutan utk memperbaiki kinerja siswa selain sebagai badan pengawas

Tuntutan orang tua untuk meningkatkan kinerja siswa: dari sudut pandang berbagai stakeholders

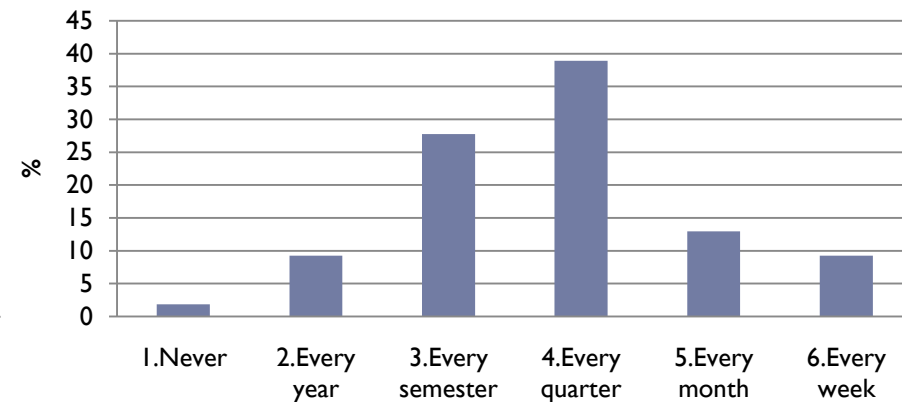


Sekolah bertanggung jawab kpd Dinas, melalui pengawas

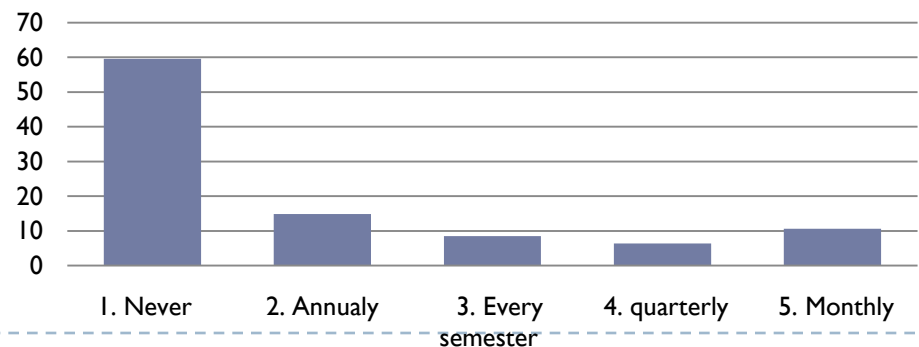
Selama periode (2009-2010), berapa kali sekolah menerima kunjungan pengawasan dari otoritas , menurut kepala sekolah



Frekuensi kunjungan ke sekolah (Laporan dari Pejabat kantor dinas Pendidikan daerah Kab/kota)

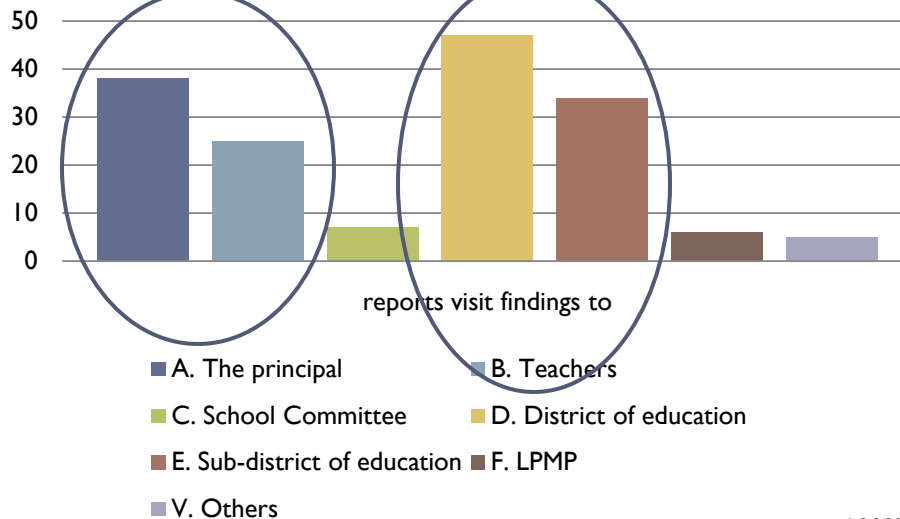


Seberapa sering kantor kecamatan mengunjungi sekolah, menurut kantor kecamatan

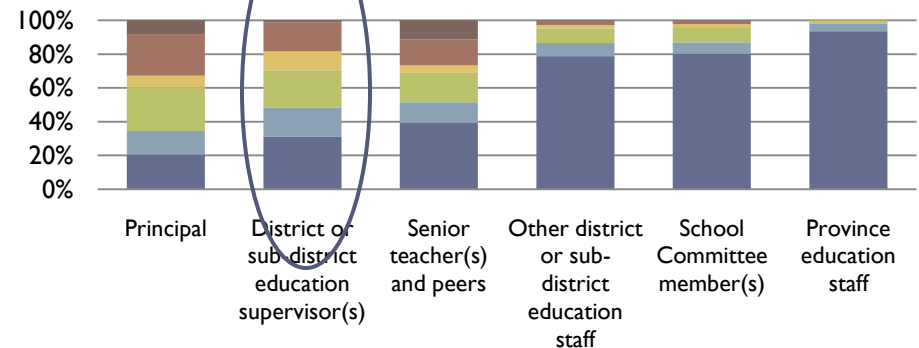


Pengawas memiliki peran kunci dlm menghubungkan sekolah, guru dan otoritas

Pengawas melapor kepada



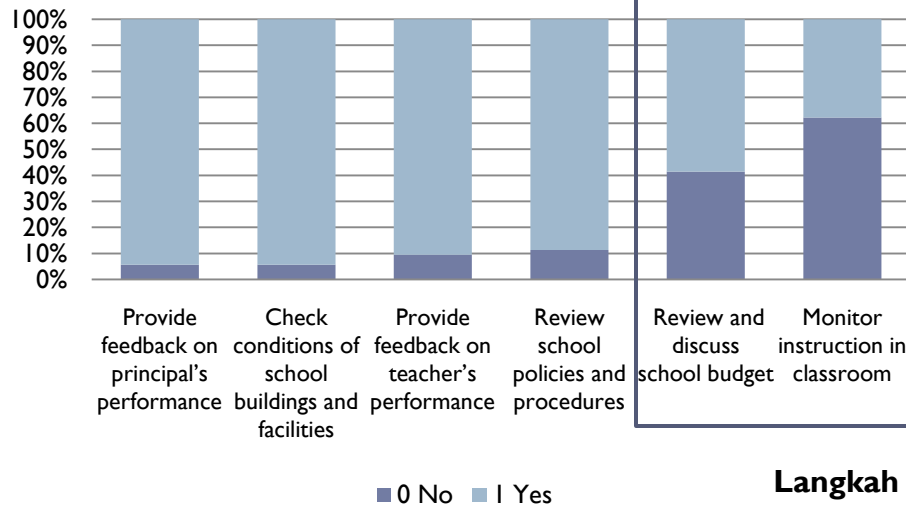
Guru menerima umpan balik dlm hal pengajaran



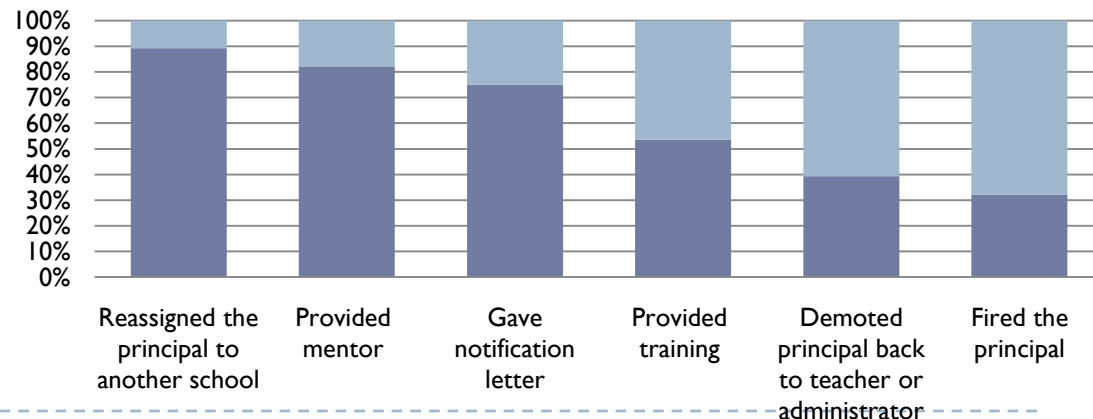
1. Never 2. Once 3. Every semester 4. Quarterly 5. Monthly 6. Weekly

Hal-hal dimana sekolah bertanggung jawab kepada Dinas, namun: (1) diagnosa kunci tidak tersedia, dan (2) keterbatasan dalam langkah yang diambil

**Tujuan Kunjungan Diknas
(dilaporkan oleh Dinas)**



Langkah yang diambil oleh Dinas untuk Kepsek dengan kinerja yang rendah (dilaporkan oleh Dinas)



Bagaimana “kinerja” kepek dan guru diukur?
Standar pelaksanaan?

VI. Ringkasan Hasil Temuan



Kesimpulan

Partisipasi:

- ▶ Partisipasi orangtua sangat rendah
- ▶ Keterlibatan orangtua kebanyakan dengan guru mengenai siswa secara individu
- ▶ Pilihan sekolah terbatas; pada saat ada pilihan, kemudahan untuk mengakses menjadi faktor dominan

Otonomi:

- ▶ Pengambilan keputusan jauh didesentralisasikan ke sekolah dan tingkat kabupaten; pemerintah nasional sangat sedikit memiliki keterkaitan dengan kegiatan operasional di tingkat sekolah
- ▶ Kepala Sekolah memiliki pengaruh utama dalam pengambilan keputusan;
- ▶ Pengaruh Komite Sekolah sangat terbatas, misalnya untuk fasilitas sekolah dan meningkatkan hubungan sekolah-masyarakat
- ▶ Dinas kabupaten masih tetap berpengaruh dalam kalender sekolah, kurikulum, buku pelajaran, dan mempekerjakan guru

Akuntabilitas:

- ▶ Sekolah memberikan rapor individu siswa kepada orang tua secara rutin
- ▶ Orangtua umumnya puas terhadap sekolah, walaupun hanya sedikit informasi lain yang tersedia bagi mereka untuk mendukung sikap optimis mereka
- ▶ Penyedia layanan, kepala sekolah dan dinas kabupaten tidak menghadapi atau menghadapi sedikit tekanan untuk meningkatkan kinerja siswa
- ▶ Pengawas sekolah merupakan penghubung utama antara kabupaten dan sekolah, tetapi standar yang mereka gunakan untuk mengevaluasi kepala sekolah dan guru tidak jelas

Tantangan saat ini

1. **Pemerintahan vs manajemen:** Ada pemahaman yang luas bahwa kepala sekolah TIDAK menjadi bagian dari komite sekolah. Hal ini menjadikan Komite Sekolah sebuah fungsi "pengawasan", bukan fungsi "manajemen". Komite Sekolah kebanyakan berfungsi sebagai tempat bagi partisipasi masyarakat. Hal ini juga tidak berarti jelas bahwa kepala sekolah tidak boleh menjadi anggota (dalam sampel kami, sekitar 10% SD memiliki kepala sekolah dalam komite). Apakah peraturan hukum setempat membuatnya berbeda di seluruh kabupaten?
2. **Otonomi Sekolah:** BOS didesentralisasi pada tahun 2011 – pencairan dana dari pemerintah daerah, bukan pemerintah pusat. Salah satu tantangan bagi pendanaan yang harus segera dicairkan adalah bahwa setiap sekolah harus memiliki alokasi anggaran rinci (tidak lump sum, namun spesifik misalnya item pengeluaran yang direncanakan) dikonsolidasikan ke dalam anggaran pemerintah daerah. Sebenarnya, hal ini menyadarkan kita bahwa sejauh ini, tidak ada dasar hukum otonomi sekolah di Indonesia. Sekolah lebih seperti kantor pemerintah, daripada sebagai lembaga otonom. Kita perlu memahami peraturan hukum/prosedur yang menetapkan otonomi sekolah dan semua masalah terkait hal ini.
3. **Akuntabilitas ke atas vs ke bawah:** Tampaknya hubungan sekolah dengan orang tua (ke bawah) jauh lebih lemah daripada hubungan dengan kabupaten (ke atas, paling langsung melalui supervisor). Apakah hambatan bagi akuntabilitas ke bawah? Bagaimana meningkatkan akuntabilitas ke bawah?