

STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN RENCANA KERJA SEKOLAH

Asep Jaya Sukmana
STAI al-Azhary
saktis@gmail.com

ABSTRACT

School Work Plans (SWP) is the process of determining the future actions of schools within a period of 4 years through a sequence of choices taking into account the availability of resources or documents about the description of future school activities to achieve the school goals and objectives that have been set. The preparation of SWP can be done in several stages, namely preparation, preparation, and endorsement / approval of RKS by various school stakeholders. Some strategies that can be applied by school principals in the preparation of SWP are: a) Effective communication; b) Become a resource person and or facilitator; c) Conduct observations, monitoring, and evaluations; d) implementing alternative mentoring methods such as monitoring, evaluation, workshops, Delphi, and focused group discussions (FGD).

Rencana Kerja Sekolah (RKS) merupakan proses menentukan tindakan masa depan sekolah dalam kurun 4 tahun melalui urutan pilihan dengan memperhitungkan ketersediaan sumber daya atau dokumen tentang gambaran kegiatan sekolah di masa depan untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah ditetapkan. Penyusunan RKS dapat dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu persiapan, penyusunan, dan pengesahan/persetujuan RKS oleh berbagai pemangku kepentingan sekolah. Beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah dalam penyusunan RKS adalah: a) Komunikasi yang efektif dengan TPS; b) Menjadi salah satu narasumber dan atau fasilitator; c) Melakukan observasi, monitoring, dan evaluasi; d) menerapkan alternatif metode pendampingan seperti monitoring, evaluasi, workshop, delphi, dan focused group discussion (FGD).

Keywords: School Work Plan, principal, strategies

Pendahuluan

Dalam konteks perencanaan, rencana kerja sekolah (RKS) memiliki posisi urgen dalam pengembangan mutu. RKS merupakan pilar sekolah dalam mengembangkan semua standar nasional pendidikan yang dijadikan pedoman oleh semua unsur warga sekolah.

Masa depan sekolah baik SD, SMP, dan SMA, salah satunya dipengaruhi oleh aspek pengelolaan pendidikan. Aspek pengelolaan ini menjadi salah satu faktor yang disorot publik. Sekolah dan eksistensinya dituntut untuk mengelola lembaga, mulai dari yayasan (sebagai lembaga penyelenggara pendidikan), hingga pihak sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah, dengan standar pengelolaan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Data yang dikeluarkan oleh BAN-S/M (Badan Akreditasi Sekolah/Madrasah) menunjukkan bahwa hampir 75% lebih, sekolah dengan tingkat kualitas akreditasi rendah adalah sekolah swasta. Data ini setidaknya menggambarkan secara umum kualitas sekolah

swasta dengan piranti penilaian publik mengenai akreditasi. Dalam konteks pengelolaan pendidikan, hal ini menunjukkan sebuah problem yang sudah lama mengemuka di dunia sekolah.¹

Pada aspek pengelolaan, urgensi pengembangan perencanaan belum tampak mengakar pada sebagian besar sekolah swasta, terutama pada ranah SD. Hasil survey Kemendikbud tahun 2010, disebutkan bahwa dari seluruh jumlah SD, SMP, dan SMA yang diambil dari 5 Provinsi, menunjukkan bahwa hanya 21,4 % SD yang membuat perencanaan pengembangan sekolah; 45,7 % SMP dan hasil yang cukup bagus pada SMA dengan hasil 67,8 %.² Angka untuk SD ini relatif rendah jika dibandingkan dengan SMP dan SMA.

Hasil survey di atas menunjukkan pula bahwa dari persentase yang diperoleh tersebut, sebagian besar sekolah yang membuat RKS adalah sekolah yang relatif berada di kawasan kota maupun *sub-urban* kota, di pedesaan relatif tidak membuat. Indikator pembuatan RKS ini menjadi ciri keberhasilan pengelolaan pendidikan. Sebab, pengelolaan pendidikan tidak hanya mengandalkan kepemimpinan, ia pun ditunjang oleh perencanaan yang matang untuk mengembangkan masa depan lembaganya. Hal ini senada dengan pendapat para pakar perencanaan pendidikan, "mutu pendidikan harus ditentukan dari awal oleh lembaga. Pengelola pendidikan sejak awal harus merumuskan perencanaan yang mantap".³

Dalam konteks manajerial, kepala sekolah harus mampu memahami objek manajerial sekolah. Salah satu hal yang menjadi fokus pada tulisan ini adalah bagaimana peranan kepala sekolah dalam menjalankan tugas supervisi manajerial terutama berhubungan dengan penyusunan RKS.

Definisi Rencana Kerja Sekolah

Rencana Kerja Sekolah (RKS) dirumuskan berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku yaitu: Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, dan Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) secara eksplisit dinyatakan bahwa setiap sekolah pada semua satuan, jenis dan jenjang pendidikan termasuk sekolah harus memenuhi SNP tersebut. Salah satu upaya untuk mencapai SNP, setiap sekolah wajib membuat RKS. Secara lebih jelas, dalam Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan dinyatakan bahwa sekolah membuat: 1) Rencana Kerja Jangka Menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai kurun waktu 4 tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan; dan 2) Rencana Kerja Tahunan yang dinyatakan dalam rencana Kerja Jangka Menengah.

¹ Iksan Mashudi, *Madrasah Menuju Pusat Keunggulan*, (Makalah), (Bandung: t.p., 2000), h. 3

² Iksan Mashudi, *Madrasah.....*, h. 3

³ Udin S Saud, *Perencanaan Pendidikan*, (Bandung: Rosda Karya, 2007), h. 43

Rencana Kerja Sekolah (RKS) merupakan rencana jangka menengah (empat tahun) dalam pengembangan sekolah/ sekolah. Dokumen RKS ini memuat tujuan yang ingin dicapai pada periode empat tahun tersebut, berikut program-program yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.⁴ RKS merupakan menentukan tindakan masa depan sekolah dalam kurun 4 tahun melalui urutan pilihan dengan memperhitungkan ketersediaan sumber daya atau dokumen tentang gambaran kegiatan sekolah di masa depan untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah ditetapkan.⁵

RKS ini penting untuk disusun oleh setiap sekolah karena beberapa hal, di antaranya adalah: a) Sumber penerimaan dana BOS signifikan bagi sekolah; b) 20% anggaran dari APBN dan APBD wajib untuk bidang pendidikan; c) Lemahnya administrasi perencanaan di tingkat sekolah; dan d) Sebagian besar sekolah belum menyusun/memiliki dokumen RKS dan RKT.

Manfaat dan Tujuan RKS

RKS disusun untuk menentukan arah, langkah dan tujuan sekolah secara jelas, dan sebagai pedoman dalam pelaksanaan program-program sekolah. Manfaat dari RKS antara lain: 1) pedoman kerja untuk perbaikan dan pengembangan sekolah, 2) sarana untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan sekolah; dan 3) bahan untuk mengajukan usulan pendanaan pengembangan sekolah.⁶

Adapun tujuan dirumuskannya RKS adalah: 1) Menjamin agar perubahan/tujuan sekolah yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan tingkat kepastian yang tinggi dan resiko yang kecil; 2) Mendukung koordinasi antar pelaku sekolah; 3) Menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi dan sinergi baik antar pelaku sekolah, antar sekolah, dinas pendidikan, dan instansi terkait; 4) Menjamin keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan; 5) Mengoptimalkan partisipasi warga sekolah; 6) Menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif berkeadilan dan berkelanjutan; dan 7) Menjamin tercapainya penggunaan sumber dana secara efektif dan efisien.⁷

Dasar Hukum RKS

Berikut ini disajikan beberapa peraturan yang menjadi landasan penyusunan RKS, yaitu:

1. Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 51 ayat 1 “Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/sekolah”.

⁴ Kemendiknas dan Kemenag, *Pedoman Pelaksanaan, Monitoring, dan Pentakhiran RKS/M*, (Jakarta: Ditjen Dikdas dan Ditjen Pendid, 2011), h. 18

⁵ Mohammad Iksan dkk, *Rencana Kerja Madrasah*, (Jakarta: Ditjen Pendis dan AusAid, 2012), h. 4

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*

2. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 53 ayat 1 "...bahwa setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 (empat) tahun".
3. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, Pasal 51 "..... Kebijakan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) oleh satuan pendidikan anak usia dini, satuan pendidikan dasar, dan satuan pendidikan menengah dituangkan dalam: a. rencana kerja tahunan satuan pendidikan; b. anggaran pendapatan dan belanja tahunan satuan pendidikan; c. peraturan satuan atau program pendidikan.
4. Peraturan Pendidikan Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan.
5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah menyatakan bahwa Sekolah/Sekolah wajib membuat: a) Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM); dan b) Rencana Kerja Tahunan (RKT).⁸

Prinsip Penyusunan RKS

Prinsip penyusunan RKS adalah sebagai berikut:

1. terpadu, mencakup perencanaan keseluruhan program yang akan dilaksanakan oleh sekolah,
2. multi-tahun, mencakup periode empat tahun,
3. multi-sumber, mengindikasikan jumlah dan sumber dana masing-masing program. Misalnya dari Bantuan Operasional Sekolah, Dana Alokasi Khusus, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota, sumbangan dari masyarakat atau sumber dana lainnya,
4. berbasis kinerja, adalah semua program/kegiatan memiliki indikator-indikator yang harus dicapai dengan jelas,
5. disusun secara partisipatif oleh kepala sekolah, komite sekolah dan dewan pendidik dengan melibatkan pemangku kepentingan lainnya,
6. mengintegrasikan pendidikan karakter bangsa ke dalam program dan kegiatan sekolah,
7. sensitif terhadap isu jender, adalah adanya kesetaraan antara laki-laki dan perempuan dalam penyusunan program,
8. responsif terhadap keadaan bencana, menunjukkan daya tanggap sekolah terhadap kemungkinan terjadinya bencana, dan
9. pelaksanaannya dimonitor dan dievaluasi oleh komite sekolah dan pemangku kepentingan lainnya.⁹

Alur Penyusunan RKS

Dalam menjalankan tugas manajerial, kepala sekolah harus memahami pencapaian standar pengelolaan pada sekolah yang dipimpinnya, yang salah satunya adalah penyusunan

⁸ *Ibid.*, h. 5

⁹ *Ibid.*, h. 7

RKS. Untuk memudahkan tugas tersebut, kepala sekolah dalam melaksanakan pendampingan dapat memberikan informasi/sosialisasi dan pembinaan mengenai alur penyusunan RKS, yang dapat diringkas sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan, yaitu:
 - a. Pembentukan Tim Pengembang Sekolah (TPS);
 - b. Pembekalan/Orientasi TPS
Warga sekolah dan komite membentuk TPS yang tugas utamanya adalah menyusun RKS. Pembentukan ini hendaknya melalui proses demokratis dengan mengedepankan musyawarah mufakat.¹⁰ Setelah terbentuk, TPS melakukan pendalaman /orientasi mengenai kebijakan pengembangan pendidikan dan penyusunan RKS. Materi yang didalami antara lain: peraturan mengenai Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan, Standar Nasional Pendidikan, perlindungan anak, pendanaan pendidikan, kebijakan peningkatan mutu dan perluasan kesempatan memperoleh pendidikan, manajemen berbasis sekolah, pendekatan pembelajaran PAIKEM, peran serta masyarakat dalam pendidikan, dan perencanaan pendidikan di sekolah, dan peran serta fungsi masing-masing pemangku kepentingan dalam proses perencanaan.
2. Tahap penyusunan RKS, yaitu:
 - a. Tahap I: Menetapkan Kondisi Sekolah Saat Ini
 - 1) Melakukan Evaluasi Diri Sekolah (EDS)
 - 2) Membandingkan Hasil Evaluasi Diri Sekolah dengan Acuan Standar Sekolah
 - 3) Merumuskan Tantangan (Utama/Prioritas) Sekolah.
 - b. Tahap II: Menetapkan Kondisi Sekolah yang Diharapkan
 - 1) Merumuskan Visi Sekolah
 - 2) Merumuskan Misi Sekolah
 - 3) Merumuskan Tujuan Sekolah
 - 4) Merumuskan Sasaran dan Indikator Kinerja
 - c. Tahap III: Menyusun Program dan Kegiatan
 - 1) Merumuskan Program dan Menetapkan Penanggungjawab Program.
 - 2) Merumuskan Kegiatan, dan Jadwal Kegiatan.
 - d. Tahap IV: Merumuskan Rencana Anggaran Sekolah
 - 1) Membuat Rencana Biaya Program
 - 2) Membuat Rencana Pendanaan Program
 - 3) Menyesuaikan Rencana Biaya dengan Sumber Pendanaan.
 - e. Tahap V: Merumuskan Rencana Kerja Tahunan Sekolah (RKTS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).
 - 1) Merumuskan Rencana Kerja Tahunan:
 - a) Menetapkan Program/Kegiatan Strategis
 - b) Menetapkan Kegiatan Rutin/Reguler
 - c) Menetapkan Jadwal RKTm.
 - 2) Membuat Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKA).
3. Tahap Pengesahan dan sosialisasi RKS, yaitu

¹⁰ *Ibid.*, h. 8

- a. Persetujuan RKS oleh rapat Dewan Pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari Komite Sekolah,
- b. Pengesahan berlakunya RKS oleh Dinas Pendidikan atau Koordinator Pendidikan,
- c. Sosialisasi kepada pemangku kepentingan sekolah.¹¹

Strategi Peran Manajer Kepala Sekolah dalam Pengembangan Rencana Kerja Sekolah

Keberhasilan penyusunan RKS pada sekolah, salah satunya dipengaruhi oleh kinerja kepala sekolah terutama dalam konteks kompetensi manajerial. Dalam kerangka pendampingan, kepala sekolah setidaknya memberikan informasi teoritik dan sosialisasi mengenai struktur RKS. Ia seyogyanya dapat menjadi salah satu narasumber dan fasilitator secara langsung pada proses penyusunan. Sebagai salah satu wujud SNP bidang pengelolaan sekolah, kepala sekolah dapat memberikan pembinaan, pengawasan, dan pendampingan penyusunan RKS dengan menerapkan beberapa strategi, yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi yang efektif dengan pihak sekolah mengenai sasaran supervisi manajerial, khususnya berkenaan dengan RKS, yang disesuaikan dengan rancangan tugas manajerial;
2. Menjadi salah satu narasumber dan atau fasilitator dalam sosialisasi penyusunan RKS sekaligus komunikasi efektif tentang waktu/jadwal workshop/review RKS;
3. Melakukan observasi, monitoring, dan evaluasi pada proses penyusunan RKS;
4. Menerapkan berbagai metode dan teknik dalam penyusunan RKS, yang dapat dilaksanakan dengan beberapa alternatif teknis.

Alternatif teknis yang dapat dikembangkan oleh kepala sekolah di antaranya adalah:

1. Monitoring

Monitoring adalah suatu kegiatan yang ditujukan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan penyusunan RKS, apakah sudah sesuai dengan rencana, program, dan/atau standar yang telah ditetapkan, serta menemukan hambatan-hambatan yang harus diatasi dalam pelaksanaan program.¹² Monitoring lebih berpusat pada pengontrolan selama program berjalan dan dapat bersifat klinis. Melalui monitoring, dapat diperoleh umpan balik bagi sekolah atau pihak lain yang terkait untuk menyukseskan ketercapaian tujuan.

Aspek-aspek yang dicermati dalam monitoring adalah hal-hal yang dikembangkan dan dijalankan dalam RKS. Dalam melakukan monitoring ini tentunya kepala sekolah harus melengkapi diri dengan parangkat atau daftar isian yang memuat seluruh indikator sekolah yang harus diamati dan dinilai.

Secara tradisional pelaksanaan monitoring melibatkan tahapan: (1) menetapkan standar untuk mengukur capaian, (2) mengukur capaian, (3) menganalisis apakah capaian kerja memenuhi standar, dan (4) mengambil tindakan apabila capaian kurang/tidak memenuhi standar.¹³

Dalam perkembangan terakhir, kecenderungan manjerial dalam dunia pendidikan juga mengikuti apa yang dilakukan pada industri, yaitu dengan menerapkan *Total Quality*

¹¹ *Ibid.*, h. 9

¹² Direktorat Tenaga Kependidikan, *Metode dan Teknis Supervisi*, *loc.cit.*

¹³ *Ibid.*

Controll. Monitoring ini tentu saja terfokus pada pengendalian mutu dan lebih bersifat internal. Oleh karena itu pada akhir-akhir ini setiap lembaga pendidikan umumnya memiliki unit penjaminan mutu.

2. Evaluasi

Kegiatan evaluasi ditujukan untuk mengetahui sejauhmana kesuksesan pelaksanaan penyusunan RKS atau sejauhmana keberhasilan yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu. Tujuan evaluasi utamanya adalah untuk (1) mengetahui tingkat keterlaksanaan program, (2) mengetahui keberhasilan program, (3) mendapatkan bahan/masukan dalam perencanaan tahun berikutnya, dan (e) memberikan penilaian (*judgement*) terhadap RKS yang dikembangkan oleh TPS.

3. Refleksi dan *Focused Group Discussion*

Sesuai dengan paradigma baru manajemen sekolah yaitu pemberdayaan dan partisipasi, maka pertimbangan keberhasilan atau kegagalan sebuah sekolah dalam melaksanakan program atau mencapai standar bukan hanya menjadi otoritas kepala sekolah. Hasil monitoring hendaknya disampaikan secara terbuka kepada pihak TPS, wakil kepala sekolah, komite sekolah dan guru. Secara bersama-sama pihak sekolah dapat melakukan refleksi terhadap data yang ada, dan menemukan sendiri faktor-faktor penghambat serta pendukung yang selama ini mereka rasakan.¹⁴

Forum untuk ini dapat berbentuk *Focused Group Discussion (FGD)*, yang melibatkan unsur-unsur *stakeholder* sekolah. Diskusi kelompok terfokus ini dapat dilakukan dalam beberapa putaran sesuai dengan kebutuhan.¹⁵ Tujuan dari FGD adalah untuk menyatukan pandangan *stakeholder* mengenai realitas kondisi (kekuatan dan kelemahan) sekolah, serta menentukan langkah-langkah strategis maupun operasional yang akan diambil untuk memajukan sekolah. Peran kepala sekolah dalam hal ini adalah sebagai fasilitator sekaligus menjadi narasumber apabila diperlukan, untuk memberikan masukan berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya.

4. Metode *Delphi*

Metode *Delphi* dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam membantu TPS dalam merumuskan visi, misi dan tujuannya. Sesuai dengan konsep MBS, dalam merumuskan RKS sebuah sekolah harus memiliki rumusan visi, misi dan tujuan yang jelas dan realistis yang digali dari kondisi sekolah, peserta didik, potensi daerah, serta pandangan seluruh *stakeholder*.¹⁶

Sejauh ini kebanyakan sekolah merumuskan visi dan misi dalam susunan kalimat “yang bagus”, tanpa dilandasi oleh filosofi dan pendalaman terhadap potensi yang ada. Akibatnya visi dan misi tersebut tidak realistis, dan tidak memberikan inspirasi kepada warga sekolah untuk mencapainya.

Metode *Delphi* merupakan cara yang efisien untuk melibatkan banyak *stakeholder* sekolah tanpa memandang faktor-faktor status yang sering menjadi kendala dalam sebuah diskusi atau musyawarah. Misalnya sekolah mengadakan pertemuan bersama antara sekolah,

¹⁴ *Ibid.*, h. 19

¹⁵ *Ibid.*, h. 20

¹⁶ *Ibid.*

dinas pendidikan, tokoh masyarakat, orang murid dan guru, maka biasanya pembicaraan hanya didominasi oleh orang-orang tertentu yang percaya diri untuk berbicara dalam forum. Selebihnya peserta hanya akan menjadi pendengar yang pasif.

Metode *Delphi* dapat disampaikan oleh kepala sekolah ketika hendak mengambil keputusan yang melibatkan banyak pihak. Langkah-langkahnya menurut Gorton (1976) adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi individu atau pihak-pihak yang dianggap memahami persoalan dan hendak dimintai pendapatnya mengenai pengembangan sekolah;
- b. Masing-masing pihak diminta mengajukan pendapatnya secara tertulis tanpa disertai nama/identitas;
- c. Mengumpulkan pendapat yang masuk, dan membuat daftar urutannya sesuai dengan jumlah orang yang berpendapat sama.
- d. Menyampaikan kembali daftar rumusan pendapat dari berbagai pihak tersebut untuk diberikan urutan prioritasnya.
- e. Mengumpulkan kembali urutan prioritas menurut peserta, dan menyampaikan hasil akhir prioritas keputusan dari seluruh peserta yang dimintai pendapatnya.¹⁷

5. Workshop

Workshop atau lokakarya merupakan salah satu metode yang dapat ditempuh kepala sekolah dalam melakukan tugas manajerial. Metode ini tentunya bersifat kelompok dan dapat melibatkan beberapa TPS, wakil kepala sekolah dan/atau perwakilan komite sekolah. Penyelenggaraan workshop ini tentu disesuaikan dengan tujuan atau urgensinya, dan dapat diselenggarakan bersama dengan Kelompok Kerja Kepala Sekolah atau organisasi sejenis lainnya.

Simpulan

Berdasarkan paparan di atas, terdapat beberapa simpulan yang diperoleh, yaitu:

1. RKS merupakan proses menentukan tindakan masa depan sekolah dalam kurun 4 tahun melalui urutan pilihan dengan memperhitungkan ketersediaan sumber daya atau dokumen tentang gambaran kegiatan sekolah di masa depan untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah yang telah ditetapkan. Penyusunan RKS dapat dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu persiapan, penyusunan, dan pengesahan/persetujuan RKS oleh berbagai pemangku kepentingan sekolah.
2. Beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah dalam penyusunan RKS adalah: a) Komunikasi yang efektif dengan TPS; b) Menjadi salah satu narasumber dan atau fasilitator; c) Melakukan observasi, monitoring, dan evaluasi; d) menerapkan alternatif metode pendampingan seperti monitoring, evaluasi, workshop, *delphi*, dan *focused group discussion* (FGD).

¹⁷ *Ibid.*

Daftar Pustaka

- BDK Jawa Barat, *Modul Supervisi Manajerial*. Bandung: BDK, 2006
- Depdikbud. *Pedoman Kerja Pelaksanaan Supervisi*. Jakarta: Depdikbud, 1996
- Direktorat Tenaga Kependidikan. *Metode dan Teknik Supervisi*. Jakarta: Kemendiknas, 2008
- Glickman, C.D. *Supervision of Instruction*. Boston: Allyn And Bacon Inc, 1995
- Iksan, Mohammad dkk. *Rencana Kerja Sekolah*, (Jakarta: Ditjen Pendis dan AusAid, 2012
- Kemendiknas dan Kemenag. *Pedoman Pelaksanaan, Monitoring, dan Pemutakhiran RKS/M*. Jakarta: Ditjen Dikdas dan Ditjen Pendis
- Mashudi, Ihsan. *Sekolah Menuju Pusat Keunggulan*. (Makalah), Bandung: t.p., 2000
- Mulyawan. *Pengawasan Sekolah Berbasis Akreditasi*. Makalah, dalam <http://academia.edu>. diunduh pada tanggal 13 Desember 2017
- Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan. *Buku Kerja Pengawas Sekolah*. Jakarta: Kemendiknas, 2011
- Saud, Udin S. *Perencanaan Pendidikan*. Bandung: Rosda Karya, 2007
- Sergiovanni, T.J. (Ed.). *Supervision of Teaching*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development, 1987
- Suryanagara. *Pengawas dan Berbagai Permasalahannya*. (Makalah), Makasar: PPs UIN Alaudin, 2011