



RUDYCT ACADEMIC SERIES

Manajemen Persekolahan

Kerangka Strategis, Pedagogis, dan Organisasional untuk Sekolah yang Bermutu dan Inklusif

Prof. Ir. Rudy C. Tarumingkeng, PhD

www.rudycr.com/cv.pdf

AI – Data analyst, IBM–ASMI

2026

Abstrak

Manajemen persekolahan adalah proses penataan visi, manusia, kurikulum, pembelajaran, sumber daya, teknologi, dan hubungan dengan masyarakat untuk memastikan sekolah menjalankan fungsi pendidikan secara bermutu, adil, aman, dan berkelanjutan. Artikel ini membahas sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang memiliki dimensi pedagogis, sosial, administratif, etis, dan publik. Manajemen yang efektif tidak berhenti pada kepatuhan prosedural atau pencapaian skor ujian, melainkan membangun kondisi agar peserta didik berkembang sebagai pribadi yang berpengetahuan, berkarakter, sehat, kreatif, dan mampu hidup dalam masyarakat demokratis serta era digital. Pembahasan mengintegrasikan teori manajemen pendidikan, kepemimpinan instruksional, school-based management, budaya organisasi, evaluasi program, pendidikan inklusif, pengembangan profesional guru, dan pemanfaatan data. Konteks Indonesia diberi perhatian melalui isu pemerataan, disparitas wilayah, beban administrasi, literasi digital, keterlibatan orang tua, dan akuntabilitas publik. Studi kasus hipotetis digunakan untuk menunjukkan diagnosis, prioritas intervensi, indikator, serta rencana implementasi dua belas bulan. Kesimpulan menegaskan bahwa mutu sekolah lahir dari keselarasan tujuan, kepemimpinan, praktik mengajar, dukungan terhadap guru dan murid, serta budaya belajar bersama.

Kata Kunci: manajemen persekolahan; kepemimpinan sekolah; mutu pendidikan; kurikulum; pembelajaran; guru; pendidikan inklusif; evaluasi; transformasi digital.

Daftar Isi

Pendahuluan

Hakikat dan Tujuan Persekolahan

Sekolah sebagai Organisasi Pembelajaran

Visi, Misi, dan Perencanaan Strategis

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Tata Kelola dan Manajemen Berbasis Sekolah

Kurikulum dan Pengembangan Program

Manajemen Pembelajaran

Asesmen dan Penggunaan Data

Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan

Pengembangan Profesional Berkelanjutan

Peserta Didik, Kesejahteraan, dan Disiplin Positif

Pendidikan Inklusif dan Keadilan

Budaya Sekolah dan Iklim Belajar

Manajemen Sarana, Prasarana, dan Lingkungan

Keuangan, Risiko, dan Akuntabilitas

Teknologi Digital dan AI dalam Sekolah

Kemitraan Orang Tua dan Masyarakat

Penjaminan Mutu dan Evaluasi

Studi Kasus Sekolah Indonesia

Model Implementasi Dua Belas Bulan

Kesimpulan

Glossarium

Daftar Pustaka

Pendahuluan

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Sekolah merupakan ruang sosial tempat pengetahuan, karakter, identitas, dan harapan masa depan dibentuk secara terencana. Karena itu, manajemen persekolahan tidak dapat dipersempit menjadi urusan jadwal, surat-menyurat, dan pengadaan. Ia adalah seni serta ilmu mengarahkan seluruh sumber daya sekolah agar pengalaman belajar peserta didik menjadi bermakna.

Hakikat dan Tujuan Persekolahan

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Tujuan persekolahan mencakup perkembangan intelektual, moral, emosional, sosial, fisik, dan kewargaan. Sekolah yang baik memperlakukan capaian akademik sebagai bagian penting, tetapi bukan

satu-satunya ukuran keberhasilan. Pendidikan harus mempersiapkan peserta didik untuk memahami dunia, bekerja sama, memecahkan masalah, dan bertindak bertanggung jawab.

Sekolah sebagai Organisasi Pembelajaran

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Sekolah adalah organisasi pembelajaran ketika bukan hanya murid yang belajar, melainkan guru, kepala sekolah, tenaga kependidikan, dan mitra sekolah terus memperbaiki praktik melalui refleksi dan bukti. Pengetahuan organisasi dibangun melalui percakapan profesional, observasi kelas, dokumentasi, dan keberanian menguji pendekatan baru.

Visi, Misi, dan Perencanaan Strategis

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Visi sekolah memberi arah, misi memberi mandat, dan rencana strategis menerjemahkan keduanya menjadi prioritas. Rencana yang baik menjawab kebutuhan nyata, menetapkan sasaran terukur, membagi tanggung jawab, mengalokasikan sumber daya, dan menyediakan mekanisme peninjauan. Ia harus hidup dalam keputusan harian, bukan hanya terpampang di dinding.

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Kepala sekolah memimpin melalui keteladanan, kejelasan arah, dukungan instruksional, dan kemampuan membangun kepercayaan. Kepemimpinan instruksional menempatkan mutu pembelajaran sebagai pusat, sedangkan distributed leadership membagikan tanggung jawab kepada guru dan tim. Otoritas menjadi efektif ketika digunakan untuk memberdayakan.

Tata Kelola dan Manajemen Berbasis Sekolah

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Manajemen berbasis sekolah memberi ruang bagi sekolah untuk mengambil keputusan yang sesuai dengan konteksnya, disertai tanggung jawab kepada orang tua, peserta didik, pemerintah, dan

masyarakat. Otonomi harus berjalan bersama transparansi, partisipasi, aturan yang jelas, dan mekanisme pengawasan.

Kurikulum dan Pengembangan Program

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Kurikulum adalah pengalaman belajar yang dirancang, dilaksanakan, dan dievaluasi. Manajemen kurikulum menghubungkan standar, kebutuhan lokal, perkembangan peserta didik, kompetensi guru, materi, asesmen, dan waktu. Kurikulum yang terlalu padat mengurangi kedalaman belajar; kurikulum yang terlalu longgar membutuhkan desain pedagogis yang matang.

Manajemen Pembelajaran

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Pembelajaran bermutu ditandai tujuan yang jelas, aktivitas yang menantang, interaksi yang aman, umpan balik, diferensiasi, dan kesempatan menerapkan pengetahuan. Manajemen pembelajaran memastikan kondisi tersebut tersedia melalui supervisi akademik, kolaborasi guru, sumber belajar, dan dukungan bagi peserta didik yang mengalami kesulitan.

Asesmen dan Penggunaan Data

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Asesmen seharusnya membantu guru dan murid memahami posisi belajar serta langkah berikutnya. Data nilai, kehadiran, perilaku, survei, dan hasil karya perlu ditafsirkan dalam konteks. Angka tidak berbicara sendiri. Sekolah harus menghindari penggunaan data untuk memberi label, dan menggunakannya sebagai dasar intervensi yang adil.

Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Guru adalah penggerak utama pengalaman belajar. Manajemen guru mencakup penempatan, beban kerja, dukungan, evaluasi, penghargaan, kesejahteraan, dan regenerasi. Tenaga kependidikan juga

menentukan kelancaran layanan. Sekolah yang menghormati profesionalitas akan menuntut mutu sekaligus menyediakan kondisi kerja yang memungkinkan mutu itu dicapai.

Pengembangan Profesional Berkelanjutan

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Pelatihan satu kali jarang cukup untuk mengubah praktik. Pengembangan profesional yang efektif berlangsung berkelanjutan melalui komunitas belajar, lesson study, coaching, observasi sejawat, studi kasus, dan refleksi. Fokusnya bukan banyaknya sertifikat, melainkan perubahan nyata pada perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran.

Peserta Didik, Kesejahteraan, dan Disiplin Positif

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Peserta didik belajar lebih baik ketika merasa aman, dihargai, memiliki relasi positif, dan melihat makna dari tugas sekolah. Disiplin positif menegaskan batas dengan mendidik, bukan memermalukan. Sistem dukungan perlu mengenali masalah kesehatan mental, perundungan, kekerasan, kesulitan keluarga, dan hambatan belajar sejak dini.

Pendidikan Inklusif dan Keadilan

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Keadilan pendidikan berarti setiap peserta didik memperoleh dukungan yang dibutuhkan untuk berpartisipasi dan berkembang. Perlakuan sama tidak selalu menghasilkan keadilan. Sekolah perlu menghapus hambatan fisik, sosial, kurikuler, bahasa, ekonomi, dan sikap, serta membangun budaya yang menghormati keberagaman.

Budaya Sekolah dan Iklim Belajar

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Budaya sekolah adalah pola nilai dan perilaku yang terus diulang; iklim sekolah adalah pengalaman yang dirasakan warga. Keduanya memengaruhi motivasi, kehadiran, kolaborasi, dan prestasi. Budaya tidak

berubah hanya karena slogan. Ia berubah melalui teladan, kebijakan, ritual, cara berbicara, dan respons terhadap kesalahan.

Manajemen Sarana, Prasarana, dan Lingkungan

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, sanitasi, akses internet, keamanan, dan lingkungan hijau membentuk kualitas pengalaman belajar. Manajemen fasilitas mencakup perencanaan kebutuhan, pengadaan, pemeliharaan, keselamatan, aksesibilitas, dan pemanfaatan. Fasilitas harus dirawat sebagai aset pedagogis dan publik.

Keuangan, Risiko, dan Akuntabilitas

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Keuangan sekolah adalah amanah. Penganggaran harus mengikuti prioritas pembelajaran dan pemerataan dukungan. Pengendalian internal, dokumentasi, pemisahan fungsi, dan pelaporan yang mudah dipahami mengurangi risiko penyimpangan. Manajemen risiko juga mencakup bencana, keamanan siber, kesehatan, reputasi, dan perlindungan anak.

Teknologi Digital dan AI dalam Sekolah

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Teknologi dapat memperluas sumber belajar, mempercepat administrasi, dan membantu analisis kebutuhan. Namun perangkat tidak otomatis memperbaiki pedagogi. AI harus digunakan dengan literasi data, perlindungan privasi, pemeriksaan bias, transparansi, dan pengawasan manusia. Guru tetap menjadi pengarah pedagogis dan penilai konteks.

Kemitraan Orang Tua dan Masyarakat

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Pendidikan adalah tanggung jawab bersama. Kemitraan yang sehat tidak menjadikan orang tua sekadar penerima pengumuman, melainkan mitra dialog dan pendukung belajar. Sekolah dapat bekerja sama

dengan komunitas, dunia usaha, perguruan tinggi, organisasi sosial, dan pemerintah lokal untuk memperkaya pengalaman peserta didik.

Penjaminan Mutu dan Evaluasi

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Penjaminan mutu adalah siklus menetapkan standar, menjalankan program, memeriksa bukti, merefleksikan hasil, dan memperbaiki tindakan. Evaluasi tidak boleh menjadi ritual pelaporan. Ia harus menjawab apakah program relevan, efektif, efisien, berkeadilan, berkelanjutan, dan benar-benar memberi manfaat bagi peserta didik.

Studi Kasus Sekolah Indonesia

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Sebuah sekolah menengah di wilayah penyangga kota memiliki guru berdedikasi tetapi mengalami absensi murid, hasil literasi rendah, komunikasi orang tua lemah, dan administrasi yang menumpuk. Diagnosis partisipatif menunjukkan masalah utama adalah fragmentasi prioritas. Intervensi kemudian memusatkan perhatian pada literasi, kehadiran, coaching guru, komunikasi keluarga, dan dashboard sederhana.

Model Implementasi Dua Belas Bulan

Kerangka analitis dan arah pembahasan

Perubahan sekolah perlu dilakukan bertahap. Tiga bulan pertama untuk diagnosis dan penyelarasan; tiga bulan berikutnya untuk penguatan proses inti; tiga bulan ketiga untuk perluasan praktik; dan tiga bulan terakhir untuk evaluasi serta pelembagaan. Setiap tahap membutuhkan indikator, penanggung jawab, sumber daya, komunikasi, dan ruang belajar.

Kesimpulan

Perubahan sekolah perlu dilakukan bertahap. Tiga bulan pertama untuk diagnosis dan penyelarasan; tiga bulan berikutnya untuk penguatan proses inti; tiga bulan ketiga untuk perluasan praktik; dan tiga bulan terakhir untuk evaluasi serta pelembagaan. Setiap tahap membutuhkan indikator, penanggung jawab, sumber daya, komunikasi, dan ruang belajar. Manajemen persekolahan yang matang menyatukan visi,

kepemimpinan, pedagogi, pengembangan manusia, tata kelola, teknologi, dan akuntabilitas. Sekolah tidak perlu memilih antara prestasi dan kesejahteraan, antara standar dan konteks, atau antara inovasi dan kehati-hatian. Tantangannya adalah merancang sistem yang membuat semuanya saling menguatkan.

Glossarium

Asesmen

Proses mengumpulkan dan menafsirkan bukti belajar untuk mengambil keputusan pendidikan.

Budaya sekolah

Nilai, kebiasaan, simbol, dan pola perilaku yang berkembang dalam komunitas sekolah.

Diferensiasi

Penyesuaian proses, materi, atau produk belajar sesuai kebutuhan peserta didik.

Iklim sekolah

Persepsi warga sekolah tentang keamanan, relasi, dukungan, dan suasana belajar.

Inklusi

Penyelenggaraan pendidikan yang menghapus hambatan dan memastikan partisipasi semua peserta didik.

Kepemimpinan instruksional

Kepemimpinan yang memusatkan perhatian pada mutu pengajaran dan pembelajaran.

Manajemen berbasis sekolah

Pendelegasian ruang keputusan kepada sekolah dengan akuntabilitas dan partisipasi.

Penjaminan mutu

Siklus standar, pelaksanaan, pemeriksaan, refleksi, dan perbaikan berkelanjutan.

School improvement

Upaya sistematis memperbaiki kapasitas, proses, dan hasil sekolah.

Transformasi digital

Perubahan praktik sekolah melalui teknologi, data, dan cara kerja digital yang bertanggung jawab.

Daftar Pustaka

- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve*. Harvard Education Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital*. Teachers College Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- OECD. (2019). *TALIS 2018 results*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013164408325691>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Stoll, L., & Fink, D. (1996). *Changing our schools*. Open University Press.
- UNESCO. (2020). *Global education monitoring report 2020: Inclusion and education*. UNESCO.
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), 80–91. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2007.01.004>
- Wiliam, D. (2011). *Embedded formative assessment*. Solution Tree Press.
- World Bank. (2018). *World development report 2018: Learning to realize education’s promise*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1096-1>