**BAB X**

**KEPALA SEKOLAH**

1. **Pendahuluan**

Kepala sekolah adalah orang yang menduduki jabatan atau posisi tertinggi di sekolahnya. Kepala sekolah dapat diibaratkan sebagai supir yang menentukan arah ke mana sekolah hendak dibawa (visi). Oleh sebab itu, sukses atau gagalnya sekolah dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolahnya karena tidak ada sekolah yang sukses dipimpin oleh kepala sekolah yang jelek. Sekolah yang sukses dipimpin oleh kepala sekolah yang sukses pula. Untuk menjadi kepala sekolah, idealnya berasal dari guru terbaik karena ia bertugas menjadi contoh mengajar dan mendidik yang baik serta memberdayakan guru di sekolahnya. Oleh sebab itu, pengembangan karir kepala sekolah mulai dari rekrutmen, persiapan, induksi, Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) sampai pensiun perlu mendapat perhatian.

Sampai abad ke-21, kekepalasekolahan (*principalship*) kurang mendapat perhatian dalam hampir semua agenda utama pembaharuan pendidikan seperti yang dicatat oleh the *Wallace Foundation* (2012: 3), “Mereka memandang kepemimpinan penting untuk meningkatkan sekolah, tetapi mereka tidak tahu bagaimana melaksanakannya.” Saat ini, peningkatan kepemimpinan sekolah naik peringkat dalam daftar pembaharuan sekolah. Manfaat dan tujuan kepala sekolah seperti halnya manfaat tujuan kepemimpinan di sekolah pada Bab IX.

1. **Dekade Kekepalasekolahan**

Dekade kekepalasekolahan diringkas seperti tabel berikut.

**Tabel X.1 Dekade Kekepalasekolahan**

|  |  |
| --- | --- |
| **Dekade** | **Tema** |
| Pemulaan 1920-an | Periode Formatif |
| 1920-an | Nilai perantara |
| 1930-an | Manajer ilmiah |
| 1940-an | Pemimpin demokratis |
| 1950-an | Administrator berpanduan teori |
| 1960-an | Eksekutif birokratis |
| 1970-an | Fasilitator humanistis |
| 1980-an | Pemimpin instruksional (pembelajaran) |
| 1990-an | Pemimpin pembaruan sekolah |
| 2000-sampai sekarang | Kekuatan pendampingan |

(Whitehead et al, 2013: 27).

Uraian singkatnya adalah sebagai berikut (Whitehead, et al, 2013).

**Permulaan 1920-an: Periode Formatif**

Kepala sekolah dirasakan sebagai:

Noneksisten: kepala sekolah sebagai guru kemuadian diangkat sebagai kepala

 sekolah.

Pelibatan : Perkepalasekolahan berkembang sangat cepat dalam meningkatkan

 jumlah siswa dan bertanggung jawab terhadap pengelolaan dan

 pemeliharaan sekolah.

Kebutuhan pelatihan: peranan khusus kepala sekolah menjadi penting dalam

 menentukan keberhasilan sekolah karena itu pelatihan dan pengalaman

 menjadi kewajiban.

Tidak terkait pengajaran: Prinsip ilmiah, sentralisasi, spesialisasi, dan devisi guru

 semuanya diperkuat dan diyakini bahwa peranan kepala skolah haus

 terpisah dengan pengajaran.

Pemimpin ilmiah: menerapkan prinsip manajemen ilmiah dari Taylor.

**1920-an: Nilai Perantara**

Kepala sekolah dirasakan sebagai:

Pemimpin spiritual: Pekerjaan kepala sekolah dihubungkan dengan nilai dan

 kebenaran spiritual.

Manajer ilmiah: Peranan kepala sekolah diperkuat oleh semangat pendidikan yang

 berprinsip manajemen ilmiah.

Pemimpin sosial: Kepala sekolah diharapkan membantu perubahan social dan

 hidupnya tidak terpisah dari masyarakatnya.

Pemimpin bermartabat: Peranan kepala sekolah dipertimbangkan sebagai martabat dan

 penting.

**1930-an: Manajer Ilmiah**

Kepala sekolah dirasakan sebagai:

Eksekutif: Peranan utama kepala sekolah adalah sebagai administrator bukan pengajar.

Supervisor dan pengorganisasi: Kepala sekolah bertanggung jawab terhadap oganisasi

 dan supervisi terhadap renacana dan implementasi yang sudah

 diorganisasikan.

 Profesional: Kepala sekolah diorganisasi untuk meningkatkan keprofesianalan dalam

 bekerja. Universitas membuka program kekepalasekolahan.

**1940-an: Pemimpin Demokratis**

Kepala sekolah dirasakan sebagai:

Penanggung jawab: Kepala sekolah sebagai penanggung jawab pendidikan selama

 Perang Dunia II.

Pemimpin demokratis: Kepemimpinan kepala sekolah menerapkan gaya demokratis.

Pengarah: Kepala sekolah diharapkan sebagai pemimpin kelompok, koordinator

 pengembang kurikulum, dan sebagai supervisor.

Perwakilan hubungan publik: Kepala sekolah diharapkan mengkomnikasikan praktik

 dan prioritas sekolah kepada masyarakat.

**1950-an: Administrator Berpanduan Teori**

Kepala sekolah dirasakan sebagai:

Administrator terampil: Kepala sekolah diharapkan menjadi pengajar dan manajemen

 efektif.

Pembela praktik pendidikan: Kepala sekolah diharapkan menanggapi kritik dan data

 empiris tentang efektivitas pendidikan.

Manajer waktu efektif dan efisien: Kepala sekolah diharapkan memprioritaskan tugas

 organisasi sehingga sesua yang direncanakan dapat dicapai.

Manajer waktu rinci: Kepala sekolah diharapkan mengatasi semua kemacetan

 beroperasinya sekolah.

**1960-an: Eksekutif Birokratis**

Kepala sekolah dirasakan sebagai:

Birokrat: Kepala sekolah diharapkan mengembangkan birokrasi pendidikan dengan

 baik berbasis kekuasaan dan tanggung jawab.

Pelindung birorasi: Kepala sekolah diharapkan berfungsi sebagai pelindung sistem

 birokrasi.

Pengguna strategi ilmiah: Kepala sekolah diharapkan menggunakan data dalam

 pekerjaan kepala sekolah untuk meningkatkan keakuratan dan menggunakan

 strategi ilmiah dalam perencanaan dan pengukuran.

Pemimpin yang bertanggung jawab: Kepala sekolah diharapkan bertanggung jawab

 dalam pengukuran dampak sekolah.

Warga konflik peran: Kepala sekolah diharapkan berperan dalam mengatasi konflik guru, siswa, dan orang tua.

**1970-an: Fasilitator Humanistis**

Kepala sekolah dirasakan sebagai:

Pemimpin masyarakat: Kepala sekolah diharapkan memimpin guru, siswa, dan warga sekolah lainnya sebagai orang yang baik di dalam masyarakat yang lebih luas.

Pemberi makna: Kepala sekolah diharapkan bertanggung jawab terhadap penjelasan makna usaha pendidikan.

Penyulap peranan ganda: Kepala sekolah diharapkan menjadi penyulap terampil dalam berbagai peranan yang berbeda bahkan peranan yang membutuhkan sifat dan kemampuan yang berbeda.

**1980-an: Pemimpin Instruksional**

Kepala sekolah dirasakan sebagai:

Pemimpin instruksional: Kepala sekolah diharapkan sebagai pelayan guru, membimbing guru dan siswa dalam mengalami pembelajaran yang produktif.

Penyelesai masalah dan penyedia sumber daya: Kepala sekolah diharapkan bertanggung jawab terhadap penyelesaian masalah dan menyediakan sumber daya untuk memfasilitasi peningkatan mutu proses dan hasil belajar siswa.

Pemimpin visionari: Kepala sekolah diharapkan mengembangkan dan mengkomunikasikan bayangan sekolah ideal yang diharapkan.

Agen perubahan: Kepala sekolah diharapkan memfasilitasi perubahan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pendidikan untuk menjamin efektivitas sekolah.

**1990-an: Pemimpin Pembaruan Sekolah**

Kepala sekolah dirasakan sebagai:

Pemimpin: Kepala sekolah diharapkan bertanggng jawab memimpin transisi dari model birokratis ke model post-industrial.

Pelayan: Kepala sekolah diharapkan melakukan perubahan langsung tanpa mengganggu integritas struktur organisasi dan sistem sekolah.

Arsitek managerial: Kepala sekolah diharapkan menemukan cara meningkatkan produktivias sekolah dalam lingkungan alamiah.

Arsitek sosial: Kepala sekolah diharapkan memainkan peranannya dalam membangun masyarakat.

Pendidik: Kepala sekolah diharapkan memainkan peranannya sebagai model guru terbaik di sekolahnya untuk dijadikan contoh bagi guru lainnya.

**2000-sampai sekarang: Kekuatan Pendampingan**

Kepala sekolah dirasakan sebagai:

Penanggung jawab akuntabilitas: Kepala sekolah diharapkan bertanggung jawab terhadap terhadap sekolah dan guru dalam mencapai tujuan pemda, dan pemerintah pusat seperti yang diharapkan.

Pemimpin instruksional: Kepala sekolah diharapkan bertanggung jawab terhadap peningkatan praktik instruksional yang menggunakan metodologi berbasis penelitian unttuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa.

Pengumpul data: Kepala sekolah diharapkan mengumpulkan, menganalisis, dan memaknai data yang dihasilkan oleh guru dan siswa.

Pemimpin teknologi: Kepala sekolah diharapkan Kepala sekolah diharapkan membimbing guru dalam memanfaatkan teknologi dan informasi termasuk e-*books*, dan lain-lain.

Pelibatan orang tua: Kepala sekolah diharapkan melibatkan orang tua dalam meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa.

Pemimpin sosiologikal: Kepala sekolah diharapkan membimbing pemahaman dan manajemen perubahan secara alamiah terhadap struktur kelaurga.

Pemimpin kolaboratif: Kepala sekolah diharapkan memiliki keterampilan dengan guru dan memfasilitasi tim dalam membuat keputusan pembelajaran.

Pemimpin multikultural: Kepala sekolah diharapkanmenjamin pemerataan pedagogi setiap kelas.

Pemimpin kesehatan: Kepala sekolah diharapkan dapat menyehatkan program dan kegiatan fisik siswa di sekolah.

Pemimpin pembelajaran global: Kepala sekolah diharapkan dapat meyakinkan siswanya telah memiliki pengalaman pembelajaran global.

Pelindung keselamatan sekolah: Kepala sekolah diharapkan bertangung jawab terhadap kemantapan keamanan lngkungan skolah, bebas dari kekerasan.

1. **Kepemimpinan Kepala Sekolah Kini dan yang Akan Datang**

Kepemimpinan kepala sekolah kini dan yang akan datang seperti tabel berikut.

**Tabel X.2 Kepemimpian Kepala Sekolah Kini dan yang Akan Datang**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kepemimpinan Kepala Sekolah Kini** | **Kepemimpinan Kepala Sekolah yad** |
| Hirarkis dan kaku | Datar dan *distributed* |
| Peran pada posisi | Bakat dan kemampuan |
| Berlokasi di sekolah | Berlokasi di dalam dan luar sekolah |
| Difokuskan pada masalah | Difokuskan pada solusi masalah |
| Keterampilan | Praktik |
| Kontrol dan efisiensi | Pembangunan kapasitas sekolah dan hubungan manusiawi |
| Difokuskan pada organisasi | Difokuskan pada pembelajaran |
| Dihubungan pada renumerasi | Dihubungkan pada PKB. |

(Alma, 2014: 37)

1. **Kebutuhan Kepala Sekolah Pemula**

Setiap kepala sekolah pemula membutuhkan: (1) pertumbuhan melalui tindakan dan interaksi; (2) informasi melalui kenyataan, koneksi, dan pengalaman; (3) membuat keputusan yang logis dan objektif; (4) pendekatan kehidupan melalui perencanaan, persepsi, keluwesan, dan keterbukaan (Kise & Russell, 2009). Kepala sekolah pemula membutuhkan dukungan seperti gambar berikut.

Pemimpin instruksional

Melalui-jalan

(*Walk-Throughs*)

Masyarakat

pembelajar

Latihan sejawat/Pengembang staf

Jaringan kerja formal

Kepala

Sekolah

Jaringan kerja informal

Lembaga PKB

Konfrensi KS informal

Pendampingan Kepala Sekolah

Konfrensi KS formal

**Gambar X. 1 Dukungan yang Dibutuhkan Kepala Sekolah Pemula**

 **(Hammond et al. 2010: 41)**

1. **Kepemimpinan Kepala Sekolah Prima Abad 21**

Kepemimpinan kepala sekolah prima abad 21 seperti gambar berikut.

****

**Gambar X. 2 Kepemimpinan Kepala Sekolah Prima Abad 21(*Australian***

 ***Institute for Teaching and School Leadership* (2011, *National***

 ***Professional Standard for School Leadership*, July)**

1. **Peranan Kepala Sekolah**

Peranan kepala sekolah menurut Kowalski (2010) yaitu sebagai *leader*, *manager*, dan administrator. Peranan utama kepala sekolah adalah *leader* dan, *manager* dengan tanggung jawab umum seperti gambar berikut.



 **Gambar X.3 Peranan Utama dan Tanggung Jawab Umum Kepala**

 **Sekolah (Kowalski, 2010; 28)**

Peranan kepala sekolah sebagai administrator yaitu kepala sekolah memainkan peranan sebagai leader dan manager seperti gambar berikut.



**Gambar X. 4 Konsep Kepala Sekolah sebagai Administrator (Kowalski, 2010: 24)**

Sharma (2009) menyatakan bahwa untuk menjadi administrator sekolah yang efektif, maka ia harus sebagai *leader* dan *manager* secara seimbang tergantung situasinya. Manajemen menurut Amstrong berbeda dengan kepemimpinan tetapi kegiatannya saling melengkapi. *Leader* dan *manager* sama pentingnya karena masing-masing dibutuhkan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Pendapat Sharma ini mendukung pendapat Gill (2009: 10) yang menyatakan, “Manajer dapat melakukan pengelolaan dengan baik seperti pemimpin, tetapi hampir semua manajer yang efektif melatih diri menjadi kepemimpinan efektif.” Sharma (2009: 95) menyatakan, “*An effective school administrator needs to both a leader and a manager.”* (Administrator sekolah yang efektif membutuhkan keduanya yaitu sebagai seorang pemimpin dan sebagai seorang manajer). Selanjutnya, Sharma (2009: 94) menyatakan, “*For an educational administrator, balancing responsibilities between leadership and management is key*.” (Untuk seorang administrator pendidikan, keseimbangan tanggung jawab antara kepemimpinan dan manajemen adalah kunci keberhasilan). Peranan manajer adalah seperti Gambar X.5.

Peranan kepala sekolah menurut Whitehead et al. (2013: 4) disebut peranan kolaboratif yang meliputi kepala sekolah sebagai: *a visionary, a planner, an instructional leader, a change agent and systemic leader, a manager and operations director, a supervisor, a behavioral specialist, an evaluator, a community leader, a cultural advisor, and a public relation specialist.*



**Gambar X. 5 Peranan Kepala Sekolah sebagai Manajer**

**Peranan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Sekolah**

 Peterson & Dale (2004: 160) menyatakan bahwa peranan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah adalah sebagai berikut.

1. *The principal as symbol: affirm values through****:*** *dress, behavior, attention, routines.*
2. *The principal as potter: shape and be shaped by* *the school's heroes, rituals, ceremonies, symbols.*
3. *The principal as poet: use language to reinforce values and sustain the school's best image of itself.*
4. *The principal as actor: improvise in the school's inevitable dramas.*
5. *The principal as healer: oversee transitions and change in the life of the school.*

Want (2007: 160) menyatakan bahwa peranan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah adalah sebagai: (1) pembaharu (*renewal*); (2) komunikator; (3) pemersatu; (4) penumbuh rasa percaya kepada setiap warga sekolah; (5) penanggung jawab.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa peranan sekolah adalah sebagai: *visioner, educator, manager, administrator, supervisor, leader* (*instructional leader*), *director, evaluator, agent changer, transformer, and motivator.* Peranan sebagai *Manager* meliputi interpersonal, informasional, dan *decisional*.

1. **Kekuatan yang Mempengaruhi Perilaku Kepala Sekolah**

Kekuatan yang mempengaruhi perilaku kepala sekolah digambarkan oleh Kowalski (2010: 52) sebagai berikut.

**Gambar X. 6 Kekuatan yang Mempengaruhi Perilaku Kepala Sekolah (Kowalski, 2010).**

1. **Profil Kepala Sekolah Efektif**

Profil kepala sekolah efektif adalah: (1) membangun relasi; (2) mendapatkan menyiapkan orang yang tepat; (3) menularkan rasa rendah hati dan sikap profesional; (4) menerapkan budaya disiplin dari kesadaran diri sendiri; (5) menentang kekerasan dan memiliki ketegasan untuk menindak; (6) menerapkan konsep *Hedgehog* (Gray & Streshy, 2010: 141). Konsep *Hedgehog* adalah seperti gambar berikut.

 **Gambar X.7 Konsep Hedgehog** **(Gray & Streshy, 2010: 111)**

 Karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang efektif menurut Levin (2012: 177), “Penetapan tujuan dan harapan; sumber daya stratejik; Perencanaan, pengkoordinasian, dan pengevaluasian mengajar dan kurikulum; peningkatan dan pelibatan dalam mengajar dan pengembangan; Penjaminan ketertiban dan dukungan lingkungan.

1. **Keberhasilan Kepala Sekolah**

Keberhasilan kepala sekolah ditentukan oleh: (1) mengambil peranan sebagai pemimpin pembelajaran; (2) meningkatkan keterampilan profesional guru dan mengembangkan peluang kepemimpinan; (3) mefokuskan pada pembangunan tim; (4) membangun kolaborasi sekolah dengan masyarakat; dan (5) menampilkan mutu kepemimpinan di sekolahnya. Selanjutnya, Whitehead et al. (2013) menambahkan keberhasilan kepala sekolah yaitu: mengetahui dirinya dan apa yang dapat dia lakukan; mempelajari perkembangan situasi dengan cepat; melakukan kolaborasi dengan *stakeholders* dalam mewujudkan visi belajar siswa, menciptakan iklim dan budaya sekolah yang kondusif; memfasilitasi dan mengembangkan kurikulum, strategi pembelajaran, dan lingkungan belajar siswa; menjadi pendengar yang baik; menggunakan sumber daya sekolah secara efektif dan efisien; mewujudkan rasa memiliki sekolah bagi warga sekolah; melakukan diskusi peningkatan mutu pembelajaran dengan guru, orang tua, dan *stakeholders*; mengantisipasi, menyesuaikan diri, dan memenuhi kebutuhan orang tua, guru, dan siswa; melakukan komunikasi efektif; memiliki fleksibelitas; menggunakan gaya kepemimpinan yang mendukung pembelajaran. Kerangka kesuksesan kepala sekolah digambarkan seperti gambar berikut.

**Memiliki keteguhan hati dalam memutuskan** Keras hati, agresif, mengajak, terlibat dengan kegiatan utama sekolah secara terus-menerus.

**Membangun relasi** Menampilkan keterampilan guru; kumunikasi terbuka dengan staf; melibatkan staf dalam pembuatan keputusan

**Memiliki rasa rendah hati yang sangat kuat** Menilai kredit untuk kesuksesan sekolah bagi lainnya, memberi kesempatan personil untuk gagal.

**Menerapkan konsep *Hedgehog*** Dia bersemangat terhadap prestasi siswa; mengetahui yang terbaik dapat dilakukan sekolah; mengetahui apa yang akan membuat sekolah tampil beda

**Menerapkan budaya disiplin** Memiliki visi yang berfokus pada prestasi siswa; dia bukan manager kecil; mempromodikan uru secara bertanggung jawab.

**Menularkan dua hal yaitu ingin profesional dan rendah hati** Ramah dan adil, bertindak sabagai pelindung terhadap kekuatan eksternal.

**Menentang fakta brutal** Menganalisis prestasi siswa dan data demografik; bekerja melalui tantangan; dia tidak berhenti dengan kesulitan.

**Memiliki ambisi untuk mensukseskan sekolah**

Utamakan sekolah sebelum ambisi personal; meningkatkan profesionalisme dan kepemimpinan di antara staf; pengembangan nilai staf; menunjukkan perhatian terhadap kepemimpinan sekolah yang sukses.

**Memberi “Pertama Siapa… kemudian apa”** Memiliki ruang gerak mengupah dan memberi semangat guru; dia tguh dalam mendapatkan orang yang tepat.

 **Gambar X.8 Kerangka Kesuksesan Kepala Sekolah (Gray & Streshy, 2008: 4)**

Flore (2001) memberikan pengaruh budaya sehat dan tidak sehat terhadap perilaku kepala sekolah seperti tabel berikut.

**Tabel X. 3. Perilaku Kepala Sekolah dalam Budaya Sehat dan Tidak Sehat**

|  |  |
| --- | --- |
| **Budaya Sehat** | **Budaya Tidak Sehat** |
| Melihat semua *stakeholders* | Jarang melihat kepentingan di luar sekolah |
| Berkomunikasi rutin tentang pencapaian tujuan | Menyediakan sedikit waktu untuk berkomunikasi |
| Tidak pernah lupa bahwa mereka berperan sebagai model | Mereka berperan pasif |
| Bersemangat dengan pekerjaannya | Kurang bersemanagat |
| Menerima tanggung jawab budaya sekolah | Kurang bertanggung jawab |
| Terorganisasi | Tidak terorganisasi |
| Menunjukkan pandangan positif | Menunjukkan pandangan negatif |
| Membuat bangga dengan lingkungan fisik sekolah | Kurang bangga dengan lingkungan fisik sekolah |
| Memberdayakan guru secara tepat | Jarang memberdayakan guru. |
| Mendemonstrasikan sebagai pelayan-melindungi sekolah dan warga sekolah. | Menunjukkan diri sebagai bos yang harus dilayani |

(Flore, 2001)

1. **Hasil Penelitian**

 Penelitian yang dilakukan *National Center for Analyisis of Longitudinal Data in Education* menemukan bahwa mutu kepala sekolah mempengaruhi tingkat keberhasilan sekolah termasuk kepuasan guru, pembuatan keputusan, persepsi orang tua tentang sekolah anaknya, dan terakhir berpengaruh pada kinerja akademik sekolah. Penelitian juga menemukan bahwa pekerjaan kepala sekolah adalah kompleks, multidimensional, dan efektivitas kepala sekolah tergantung tingkat pengalaman, perasaan senang terhadap berbagai tugas, dan tanggung jawab terhadap alokasi waktu kerja sehari-hari (Rice, 2012: 1). Penelitian *Wallace Foundation* (2012) menemukan

lima kunci tanggung jawab kepala sekolah sebagai *leader* yaitu: (1) penetapan visi keberhasilan akademik semua siswa berdasarkan standar yang tinggi; (2) perwujudan **iklim sekolah** yang aman, spirit kooperatif, dan dasar-dasar interaksi bermanfaat yang berlaku; (3) penguatan kepemimpinan kepala sekolah sehingga guru, orang tua, dan warga sekolah mengambil bagian dalam mewujudkan visi sekolah; (4) peningkatan mutu pembelajaran yang memungkinkan guru mengajar dengan cara terbaik dan siswa belajar sepenuhnya; (5) pengelolaan SDM, data, dan proses untuk mendukung peningkatan sekolah. Hasil penelitian *Educational Sector Analytical and Capacity Development Partnership* Bank Duniatahun 2013 dan OECD (2015) menemukan bahwa mutu proses pembelajaran di sekolah tidak hanya tergantung pada kompetensi guru, tetapi juga kepala sekolah. Namun, kompetensi supervisi akademik kepala sekolah masih rendah. Pada hal kompetensi tersebut penting untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah (Kompas, 19 Maret 2015: 11 & Kompas, 8 Agustus 2015: 11).

1. **Praktik**

Hammond, et al. (2010) menyatakan bahwa praktik kepemimpinan yang efektif yaitu: (1) memfasilasi pembelajaran siswa; (2) membimbing guru dalam implementasi kurikulum dan pembelajaran; (3) membina masyarakat belajar secara profesional; (4) mendukung PKB guru; (5) menilai kinerja guru dan memberikan umpan balik; (6) menggunakan data dalam mengelola pengembangan sekolah; (7) menjalin kerja sama dengan orang tua siswa untuk memenuhi kebutuhan siswa; (8) menjalin kerja sama dengan guru dalam menyelesaikan masalah; (9) membantu warga sekolah dalam mengembangkan tujuan sekolah dalam praktik dan pembelajaran secara profesional; (10) menjain kerja sama dengan guru dalam mengubah metode pembelajaran untuk mencegah kegagalan siswa belajar. Kepala sekolah disibukkan menyelesaikan masalah administratif daripada akademik.

1. **Kasus**

Tugas wajib kepala sekolah menjara 6 jam/minggu dan tambahan 18 jam/minggu. Tugas tambahan lebih banyak dari tugas wajib adalah suatu pembodohan karena *supplement* lebih banyak daripada yang wajib. Namun dalam praktiknya yang mengajar guru kontrak/honor atau guru lain bahkan kelas dibiarkan kosong karena ada tugas lain sebagai kepala sekolah (Kompas, 7 Juli 2014). Hal ini diperparah, semakin hebat kepala sekolah semakin banyak tamu sekolah untuk studi banding dan semakin banyak undangan sebagai nara sumber atau fasilitator bimtek. Adanya otonomi daerah menyebabkan pengadaan, rekrutmen, pengangkatan, penempatan, mutasi, pengembangan karir, dan pemberhentian kepala sekolah bukan berdasarkan profesionalisme tetapi politis tegantung *like* atau *dislike* bupati/walikota. Penilaian kinerja guru oleh kepala sekolah tidak objektif (Kompas, 8 Agustus 2015). Berikan solusi Anda!

1. **Ringkasan**

Terdapat 10 dekade perkembangan kekepalasekolahan. Ada delapan perubahan kepemimpinan kepala sekolah masa kini dan masa depan. Ada empat kebutuhan kepala sekolah pemula. Ada enam faktor kepemimpinan kepala sekolah prima abad 21. Ada 11 peranan kepala sekolah. Ada tiga kekuatan yang mempengaruhi perilaku kepala sekolah. Ada tujuh karakteristik kepemimpinan efektif kepala sekolah. Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepala sekolah.

1. **Refleksi**

 Setelah menjadi menteri, dirjen, direktur, anggota DPR dan sebagainya; mereka mau kembali menjadi dosen. Mengapa kepala sekolah cenderung tidak mau menjadi guru?

**DAFTAR PUSTAKA LENGKAP TERDAPAT DALAM BUKU BERJUDUL**

**Manajemen Pendidikan. Pengarang: Husaini Usman. Yogyakarta: Proyek Penulisan Buku/Bahan Ajar Universitas Negeri Yogyakarta (2015)**