

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH
UNTUK MENGEMBANGKAN IKLIM SEKOLAH
(Studi Multi Kasus di SMKN 1 Pogalan dan
SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek)**

TESIS



Oleh:

DWI PUJIATIN

NIM. 1751144006

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
IAIN TULUNGAGUNG
JUNI 2016**

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH
UNTUK MENGEMBANGKAN IKLIM SEKOLAH
(Studi Multi Kasus di SMKN 1 Pogalan dan
SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek)**

TESIS

Disusun dalam rangka untuk memenuhi salah satu persyaratan menempuh
Sarjana Strata 2 Magister (S-2) Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd.I)
Program Pascasarjana IAIN Tulungagung



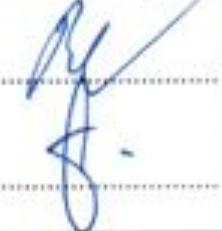
Oleh:

**Dwi Pujiatin
NIM. 1751144006**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA IAIN TULUNGAGUNG
JUNI 2016**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

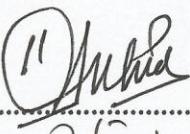
Tesis dengan judul "Strategi Kepala Sekolah Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah (Studi Multikasus di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek)" ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Pembimbing	Tanggal	Tanda Tangan
1. Prof. Dr. H. Achmad Patoni, M.Ag	30-5-16	
2. Dr. H. Nur Efendi, M.Ag	30-05-2016	

PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Strategi Kepala Sekolah untuk Mengembangkan Iklim Sekolah (Studi Multikasus di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek)” yang ditulis oleh Dwi Pujiatin ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis Pascasarjana IAIN Tulungagung pada hari Kamis tanggal 02 Juni 2016 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)

DEWAN PENGUJI

1. Ketua : Dr. H. Muwahid Shulhan, M.Ag. (.....) 
2. Sekretaris : Dr. Chusnul Chotimah, M.Ag. (.....) 
3. Penguji I : Dr. H. Prim Masrokan M., M.Pd. (.....) 
4. Penguji II : Dr. Agus Zainul Fitri, M.Pd. (.....) 

Tulungagung, 10 Juni 2016

Mengesahkan,

Pascasarjana IAIN Tulungagung

Direktur,



Prof. Dr. Achmad Patoni, M.Ag
NIP. 19600524 199103 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Dwi Pujiatin
NIM : 1751144006
Program : Manajemen Pendidikan Islam
Institusi : Pascasarjana IAIN Tulungagung

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil karya penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Tulungagung, 30 Mei 2016

Saya yang menyatakan,



MOTTO

فِيمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهِ لِنَتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَطَّا غَلِظًا لَا نَفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَأْوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ
١٥٩

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu, kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (Q.S. Ali Imron: 159)

“Pemimpin yang bersikap lemah lembut, mudah memaafkan, dan mengutamakan musyawarah adalah inspirator bagi yang dipimpinnya”.¹

¹ Diadopsi dari Q.S. Ali Imron : 159

PERSEMBAHAN

Karya tulis penelitian ini penulis persembahkan untuk:

1. Bapak dan Ibu tercinta (Bapak Sumidi dan Ibu Sudarmi) atas semua doa, dukungan, dan pengorbanan yang telah dilakukan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini sesuai dengan waktu yang direncanakan.
2. Kakak-kakak tercinta (Sukarni dan Eko Wahono) yang telah memberikan doa, dukungan, serta bantuan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.
3. Teman-teman program studi Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2014 yang selalu memberikan motivasi, bantuan, dan dukungan serta yang selalu ada untuk memberikan saran dan kritikan kepada penulis sehingga penulis dapat memperoleh banyak pengalaman untuk menjadi lebih baik.
4. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, karya ini penulis persembahkan sebagai wujud rasa terima kasih yang tak terhingga atas segala doa, dukungan, dan bantuan yang diberikan kepada penulis.

PRAKATA

Segala puji syukur bagi Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan taufik-Nya kepada seluruh umat manusia, sehingga kita tetap iman dan Islam, serta komitmen sebagai insan yang haus akan ilmu pengetahuan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi tugas akhir yang diberikan oleh Program Pascasarjana, dan juga merupakan sebagian dari syarat yang harus dipenuhi oleh penulis guna memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam.

Selesainya penyusunan tesis ini berkat bimbingan dari dosen yang sudah ditetapkan, dan juga berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, sudah sepatutnya penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Maftukhin, M.Ag. selaku Rektor IAIN Tulungagung yang telah memberikan izin kepada penulis untuk mengumpulkan data sebagai bahan penulisan laporan penelitian ini.
2. Prof. Dr. H. Achmad Patoni, M.Ag. selaku Direktur Pascasarjana sekaligus sebagai dosen pembimbing kesatu yang selalu memberikan dorongan semangat dalam mengembangkan ilmu pengetahuan selama perkuliahan.
3. Dr. H. Nur Efendi, M.Ag., selaku pembimbing kedua yang telah memberikan pengarahan dan koreksi, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang sudah direncanakan.
4. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana IAIN Tulungagung yang telah berjasa mengantarkan penulis untuk mengetahui arti pentingnya ilmu pengetahuan.
5. Bapak dan Ibu Staf Perpustakaan IAIN Tulungagung yang telah memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya selama peneliti mencari bahan literatur untuk penelitian.
6. Ibu Dra. Sriatiningsih, selaku Kepala SMKN 1 Pogalan dan Ibu Dra. Kusdwiharini, M.Pd, selaku Kepala SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian di sekolah

tersebut sekaligus sebagai informan kunci dalam pengumpulan data penelitian.

7. Segenap Bapak dan Ibu Guru, staf, serta siswa SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek yang telah bersedia memberikan bantuan kepada peneliti selama mengumpulkan data penelitian.
8. Kedua orang tua tercinta (Bapak Sumidi dan Ibu Sudarmi) serta kedua kakak yang telah memberikan bimbingan, dukungan material, moral dan spiritual selama studi, serta senantiasa memberikan kasih sayangnya yang tidak ternilai harganya.
9. Teman-teman angkatan 2014 program studi Manajemen Pendidikan Islam yang selalu ada dalam kebersamaan dan bantuannya, baik suka maupun duka selama ini, serta memberikan motivasi.

Dengan penuh harapan, semoga jasa kebaikan mereka diterima Allah Swt. dan tercatat sebagai amal shalih. *Jazakumullah kholirul jaza'*. Akhirnya, karya ini penulis suguhkan kepada segenap pembaca dengan harapan adanya saran dan kritik yang bersifat konstruktif demi pengembangan dan perbaikan, serta pengembangan lebih sempurna dalam kajian-kajian pendidikan Islam. Semoga karya ini bermanfaat dan mendapat ridha Allah Swt. Amin.

Tulungagung, 30 Mei 2106

Penulis

Dwi Pujiatin

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Dimensi Utama Iklim Sekolah.....	25
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu	58
Tabel 3.1	Pedoman Wawancara	74
Tabel 3.2	Pedoman Observasi	75
Tabel 3.3	Pedoman Dokumentasi	77
Tabel 4.1	Rekapitulasi Jumlah Siswa Tahun Pelajaran 2015/2016.....	95
Tabel 4.2	Rekapitulasi Jumlah Guru PNS/Non PNS dan Latar Belakang Pendidikannya	107
Tabel 4.3	Rekapitulasi Data Peserta Didik Kelas X, XI, dan XII Tahun Pelajaran 2015/2016.....	137

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Peran Penting Kepemimpinan Kepala Sekolah	21
Gambar 2.2	Paradigma Penelitian	61
Gambar 3.1	Model Analisis Data Tunggal	79
Gambar 3.2	Model Studi Multi Kasus	80
Gambar 3.3	Pengecekan Keabsahan Data dalam Penelitian Kualitatif	81
Gambar 4.1	Aktivitas Siswa di Ruang Busana Butik	92
Gambar 4.2	Mekanisme Penyampaian Saran Melalui Kotak Saran.....	93
Gambar 4.3	Fasilitas <i>E-Learning</i> Dan Budaya Membaca Buku.....	97
Gambar 4.4	Pembelajaran di Kelas dan Ruang Praktikum	98
Gambar 4.5	Sistem Penilaian Hasil Belajar Siswa	100
Gambar 4.6	Notulen Rapat PPDB SMKN 1 Pogalan 2015/2016	104
Gambar 4.7	Notulen Rapat Pembinaan Guru Dan Staf	106
Gambar 4.8	Standar Pelayanan Publik di SMKN 1 Pogalan.....	112
Gambar 4.9	Notulen Rapat Koordinasi dengan Tim Pengembang	113
Gambar 4.10	Kegiatan Siswa di <i>Business Center</i> dan Multieckom	122
Gambar 4.11	Penilaian Kegiatan Prakerin Siswa	123
Gambar 4.12	Pemberian Penghargaan Terhadap Guru	127
Gambar 4.13	Pemberian Penghargaan Terhadap Siswa.....	129
Gambar 4.14	Dokumen Laporan Pertanggungjawaban Hasil Belajar Siswa.....	131
Gambar 4.15	Edaran Permohonan Jariyah Wali Murid.....	145
Gambar 4.16	Kebijakan Mutu Pelayanan Jasa	146
Gambar 4.17	Kebijakan Mutu SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek	153
Gambar 4.18	Realisasi Anggaran Pengadaan Sarana Prasarana.....	160
Gambar 5.1	Strategi Kepala Sekolah Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah	218

DAFTAR LAMBANG DAN SINGKATAN

Lambang/Singkatan	Keterangan
AK	Akuntansi
APK	Administrasi Perkantoran
BBT	Busana Butik
BKK	Bursa Kerja Khusus
DU/DI	Dunia Usaha/Dunia Industri
JBG	Jasa Boga
LSP	Lembaga Sertifikasi Profesi
MM	Multimedia
MR	<i>Management Representative</i>
PMS	Pemasaran
PRAKERIN	Praktik Kerja Industri
TBS	Tata Busana
TKJ	Teknik Komputer Jaringan

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara.....	236
Lampiran 2	Transkrip Hasil Wawancara	241
Lampiran 3	Catatan Lapangan (<i>Field Note</i>)	274
Lampiran 4	Profil Sekolah	276
Lampiran 5	Data Guru	280
Lampiran 6	Dokumentasi Penelitian	285
Lampiran 7	Kartu Bimbingan	295
Lampiran 8	Surat Ijin Penelitian	297
Lampiran 9	Surat Keterangan Penelitian	298

PEDOMAN TRANSLITERASI

1. Di dalam naskah tesis ini banyak dijumpai nama dan sitilah teknis (*technical term*) yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Pedoman transliterasi yang digunakan untuk penulisan tersebut adalah sebagai berikut:

ARAB		LATIN	
Kons.	Nama	Kons.	Keterangan
\			Tidak dilambangkan (<i>harf mad</i>)
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Tsa	Th	Te dan Ha
ج	Jim	J	Je
ه	Ha	h	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	Ka dan Ha
د	Da	D	De
ذ	Dza	Dz	De dan Zet
ر	Ra	R	Er
ز	Za	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Sad	s	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	d	De (dengan titik di bawah)
ط	Ta	t	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	z	Zet (dengan titik di bawah)
ع	Ain	'	Koma terbalik di atas
غ	Ghin	Gh	Ge dan Ha
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka

ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	,	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

2. Vokal rangkap atau diftong bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dengan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan gabungan huruf sebagai berikut:
 - a. Vokal rangkap (ـفـ) dilambangkan dengan gabungan huruf *aw*, misalnya: *al-yawm*.
 - b. Vokal rangkap (ـيـ) dilambangkan dengan gabungan huruf *ay*, misalnya: *al-bayt*.
3. Vokal panjang atau *maddah* bahasa Arab yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf dan tanda *macron* (coretan horizontal) di atasnya, misalnya (الفاتحة = *al-fatihah*), (العَوْمَ = *al u'lum*), (قيمة = *qimah*).
4. *Syaddah* atau *tasydid* yang dilambangkan dengan *syaddah* atau *tasydid*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang bertanda *syaddah* itu, misalnya (ھ = *haddun*), (س = *saddun*), (طیب = *tayyib*).
5. Kata sandang dalam Bahasa Arab yang dilambangkan dengan huruf alif-lam, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf “al” terpisah dari kata yang mengikuti dan diberi tanda hubung, misalnya (البَيْت = *al bayt*), (السَّمَاء = *al samma*’).
6. Ta’ marbutah mati atau yang dibaca seperti berharakat sukun, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf “h”, sedangkan Ta’ marbutah yang hidup dilambangkan dengan huruf “t” misalnya (رويَة الْهِلَال = *ru'yat al-hilal*).

7. Tanda apostrof (‘) sebagai transliterasi huruf hamzah berlaku untuk yang terletak di tengah atau di akhir kata, misalnya (رويَةٌ = *ru'yah*), (فُقَاهَاءٌ = *fuqaha*).

ABSTRAK

Tesis dengan judul “Strategi Kepala Sekolah untuk Mengembangkan Iklim Sekolah (Studi Multi Kasus di SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek)” ini ditulis oleh Dwi Pujiatin dengan dibimbing oleh Prof. Dr. H. Achmad Patoni, M.Ag. dan Dr. H. Nur Efendi, M.Ag.

Kata Kunci: Strategi Kepala Sekolah, Iklim Sekolah

Penelitian dalam tesis ini berangkat dari fenomena bahwa iklim sekolah sebagai faktor yang turut menentukan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan serta keberhasilan belajar siswa belum begitu mendapat perhatian. Kepala sekolah dituntut untuk kemampuan manajerial yang salah satunya adalah menciptakan iklim dan budaya yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. Dalam merealisasikan hal tersebut kepala sekolah perlu menerapkan strategi tertentu untuk mengembangkan iklim sekolah yang kondusif.

Penelitian ini berfokus pada strategi kepala sekolah untuk mengembangkan iklim sekolah yang dijabarkan ke dalam tiga pertanyaan penelitian, yaitu: (1) Bagaimana strategi kepala sekolah dalam level kelas (regulator) untuk mengembangkan iklim sekolah?; (2) Bagaimana strategi kepala sekolah dalam level profesi (mediator) untuk mengembangkan iklim sekolah?; dan (3) Bagaimana strategi kepala sekolah dalam level sekolah (manajemen) untuk mengembangkan iklim sekolah?

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan rancangan studi multi kasus. Peneliti berperan sebagai *human instrument*. Penelitian di lakukan di dua lokasi, yaitu SMKN 1 Pogalan dan SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek. Data berupa data deskritif yang dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Analisis data meliputi analisis kasus tunggal dan analisis multi kasus. Untuk mengecek keabsahan data dengan menggunakan empat kriteria yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Untuk kriteria kredibilitas, peneliti menggunakan teknik perpanjangan keikutsertaan, triangulasi sumber data dan metode, diskusi teman sejawat. Tahap-tahap dalam penelitian ini meliputi tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan, tahap analisis data, dan tahap pelaporan.

Hasil penelitian adalah: (1) Strategi kepala sekolah dalam level kelas (regulator) untuk mengembangkan iklim sekolah meliputi mewujudkan proses pembelajaran dan sistem evaluasi yang efektif. Pembelajaran yang efektif dapat diwujudkan dengan memotivasi guru untuk meningkatkan kreativitasnya dalam menggunakan metode dan media pembelajaran yang tepat serta memenuhi fasilitas pembelajaran yang memadai. Sistem evaluasi efektif dapat diwujudkan dengan melakukan evaluasi secara rutin dengan melibatkan aspek kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotorik bahkan mempertimbangkan aspek akhlak dan

kedisiplinan dalam penilaian sikap. (2) Strategi kepala sekolah dalam level profesi (mediator) untuk mengembangkan iklim sekolah meliputi membentuk karakter kepemimpinan yang demokratis dan mengembangkan guru dan staf. Karakter kepemimpinan yang demokratis nampak dari pelibatan serta mempertimbangkan saran guru dan staf dalam pengambilan keputusan tertentu. Upaya pembinaan dan pengembangan guru maupun staf lebih banyak dilakukan melalui rapat rutin. Selain itu bisa pula melalui *workshop*, penelitian tindakan kelas, serta pelatihan pemanfaatan media pembelajaran berbasis teknologi. (3) Strategi kepala sekolah dalam level sekolah (manajemen) untuk mengembangkan iklim sekolah meliputi menerapkan prinsip kemandirian, kepuasan pelanggan, sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, lingkungan sekolah yang aman dan tertib, budaya mutu di sekolah, harapan prestasi tinggi, komunikasi yang baik, tim kerja yang kompak, transparansi manajemen, visi dan misi yang jelas, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, dan kerangka akuntabilitas yang kuat. Kemandirian sekolah dapat diwujudkan dalam hal penyelenggaraan aktivitas pembelajaran, pengembangan unit kelembagaan, maupun dalam pembiayaan pendidikan. Untuk mewujudkan kepuasan pelanggan dilakukan dengan meningkatkan kompetensi guru dan staf dalam memberikan pelayanan pendidikan. Sikap responsif dan antisipatif dapat diwujudkan dengan memberlakukan sistem piket guru untuk mengantisipasi kendala pembelajaran yang disebabkan oleh ketidak hadiran guru. Lingkungan yang aman dan tertib dapat diwujudkan dengan meningkatkan kesadaran kolektif seluruh warga sekolah untuk mematuhi tata tertib sekolah, membina hubungan yang harmonis, serta memberikan bantuan pelayanan konseling kepada siswa. Untuk menumbuhkan budaya mutu yaitu dengan menanamkan sikap untuk melakukan segala aktivitas pendidikan dengan *performance* yang maksimal kepada seluruh warga sekolah. Untuk menumbuhkan harapan prestasi yang tinggi yaitu dengan memberikan motivasi dan fasilitas yang dapat menumbuhkan sikap optimis warga sekolah dalam meraih prestasi yang tinggi. Untuk mengembangkan komunikasi yang baik dan tim kerja yang kompak dapat diwujudkan secara simultan, misalnya melalui kegiatan kolaboratif dalam kepanitiaan kegiatan. Manajemen yang transparan dapat diwujudkan dengan keterbukaan dalam memberikan informasi penyelenggaraan pendidikan terhadap pihak-pihak yang terkait. Perwujudan visi dan misi dapat dioperasionalkan melalui program-program kegiatan. Pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif melalui langkah-langkah pengelolaan sumber daya manusia serta memberikan penghargaan terhadap guru maupun staf berprestasi. Untuk meningkatkan kesadaran warga sekolah dan masyarakat dapat dilakukan melalui kesadaran diri maupun upaya-upaya persuasif. Menetapkan kerangka akuntabilitas yang kuat dengan menyusun laporan yang valid mengenai program kegiatan pendidikan yang dilaksanakan kepada siswa, orang tua siswa, masyarakat, maupun pemerintah.

ABSTRACT

Thesis with the title “Principal’s Strategies for Developing School Climate (Multi case Study at SMK 1 Pogalan and SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek)” is written by Dwi Pujiatin guided by Prof. Dr. H. Achmad Patoni, M.Ag. and Dr. H. Nur Efendi, M.Ag.

Keywords: Principal’s Strategies, School Climate

This research departs from the phenomenon that the school climate as a factor that determines the teachers’ performance and students’ learning success has not been so received attention. School principals are required to managerial capabilities, one of which is to create a climate and culture that is innovative and conducive to the learning of students. In realizing that, principal needs to apply certain strategies to develop a school climate that is conducive.

This study focuses on the principal’s strategies for developing a school climate that is translated into three research questions, namely: (1) How is the strategy of the principal in class level (regulator) to develop school climate?; (2) How is the strategy of the principal in professional level (mediator) to develop school climate?; and (3) How is the strategy of the principal in the school level (management) to develop school climate?.

This research is a field research with qualitative approach. This research uses descriptive method with multiple case study design. Researcher acts as a human instrument. The experiment was conducted at two locations, namely SMKN 1 Pogalan and SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek. Descriptive data in the form of data collected through depth interview, participant observation, and documentation. Data analysis included analysis of single cases and multi-case analysis. To check the validity of the data by using four criteria: credibility, transferability, dependability, and confirmability. For credibility criteria, researcher used a technique of extension of participation, triangulation of data sources and methods, peers discussion. The research phase includes pre-field phase, field work phase, data analysis phase, and reporting research results phase.

The results of the research are: (1) Principal’s strategies in class level (regulator) to develop school climates include consummate an effective learning and evaluation system. Effective learning can be realized by motivating teacher’s creativity to use the suitable learning methods and media and provide adequate learning facilities. Effective evaluation system can be realized by doing evaluation regularly involving cognitive, affective, and psychomotor ability also considering aspects of morality and discipline in assessment. (2) Principal’s strategies in professional level (mediator) to develop school climates include shaping the democratic leadership character and develop teachers and staff. Democratic leadership characteristic are appeared by techers and staff involvement on decision making. To foster and develop teacher and staf can be done by regular

meetings. In addition it can also be through workshops, action research, and training in the use of technology-based learning media. (3) Principal's strategies in the school level (management) to develop school climates include applying the principle of independence, customer satisfaction, responsiveness and adaptable to the needs, the safe and orderly school environment, quality culture in school, expectations of high achievement, good communication, compact teamwork, transparent management, a clear vision and mission, the effective management of education personnel, school community and citizen participation, and strong accountability framework. The independence of schools can be realized in terms of the organization of learning activities, development of institutional units, as well as in education funding. To realize customer satisfaction conducted by improving the competence of teachers and staff in providing education services. Responsive and anticipatory attitude can be realized by imposing a system of teachers picket to anticipate constraints caused by the absence of teachers. Safe and orderly environment can be realized by raising awareness of the collective whole school community to adhere to the school rules, harmonious relationship, as well as providing assistance counseling services to students. To foster a culture of quality is to instill an attitude to do all the educational activities with maximum performance to the entire school community. To grow the expectations of high achievement by providing motivation and facility to foster an optimistic attitude in the school community high achievement. To develop good communication and compact teamwork can be realized simultaneously, for example through collaborative activities in the committee activities. Transparent management can be realized with the openness in providing information to provide education of the parties concerned. Realization of the vision and mission could be operationalized through programs of activities. Effective management of education personnel through the steps of human resource management as well as pay tribute to the teachers and staff based on performance. To raise the awareness of citizens and public schools can be done through self-awareness and persuasive efforts. To set a strong accountability framework by constructing a valid report on the program of educational activities carried out to students, parents, community, and government.

الملخص

الرسالة تحت عنوان "الاستراتيجيات الرئيسية لتطوير المناخ المدرسي راسة حالة متعددة في المدارس الثانوية المهنية الدولة ١ فوكalan و المدارس الثانوية المهنية محمدية ١ ترجم كليك" من تأليف دوى فوچى أتين الموجهة البروفيسور الدكتور الحج أحمد فطاني الماجستير الاسلامية والدكتور الحج نور ايفينيدى الماجستير الاسلامية

كلمة المفتاح : مدير الاستراتيجية ، المناخ المدرسي

البحث في هذه الرسالة على خلفه هذه الظاهرة أن المناخ المدرسي باعتباره العامل الذي يحدد أداء المعلمين و الطلاب للتعلم والنجاح لم تلقى من الاهتمام. ويلزم مدير المدارس إلى القدرات الإدارية ، واحدة منها هو خلق المناخ و الثقافة التي هي مبتكرة و تؤدي إلى التعلم لدى الطلاب. في إدراك أن مدير المدارس تحتاج إلى تطبيق استراتيجيات معينة لتطوير مناخ المدرسة تفضي.

وترکز هذه الدراسة على استراتيجية رئيسية لتطوير مناخ المدرسة التي تترجم إلى ثلاثة أسئلة البحث، وهي:
 (١) كيف هي استراتيجية الرئيسي في الرتبة (منظم) لتطوير مناخ المدرسة؟ (٢) كيف الاستراتيجية الرئيسية في المستوى المهني (الوسيط) لتطوير مناخ المدرسة؟ و (٣) كيف يتم استراتيجية الرئيسي في مستوى المدرسة (الإدارة) لتطوير مناخ المدرسة؟.

هذا البحث هو بحث ميداني مع نجاح نوعي. يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي مع عدة تصميم دراسة حالة. يعمل الباحثون كأداة البشري. وقد أجريت التجربة في موقعين، وهما: المدارس الثانوية المهنية الدولة ١ فوكالان و المدارس الثانوية المهنية محمدية ١ ترجم كليلك . البيانات الوصفية في شكل بيانات جمعت عن طريق المقابلة عمق ، الملاحظة بالمشاركة ، و ثائق. وشمل تحليل البيانات تحليل الحالات واحدة و تحليل متعدد القضية. لتحقق من صحة البيانات باستخدام أربعة معايير هي: المصداقية ونقلها والاعتمادية، وتأكد. لمعايير المصداقية واستخدم الباحثون تقنية التثليل من مصادر البيانات و الأساليب والمناقشة والتشاور مع المعلمين الأقران. وتشمل المرحلة للبحوث والدراسات التحضيرية وإعداد الاقتراح، ودراسة استكشافية العامة، و استكشاف تركيزاً تليها التحقق من نتائج البحوث وكتابه التقارير البحثية.

نتائج الدراسة هي: (١) استراتيجية الرئيسية في الرتبة (منظم) لتطوير تشمل مناخات المدرسة تحقيق عملية التعلم ونظام فعال للتقييم. التعلم الفعال يمكن أن تتحقق من خلال تحفيز المعلمين لتحسين قدراتهم الإبداعية في استخدام أساليب وسائل التعليم المناسب وتلبية المرافق التعليمية الملائمة. نظام فعال للتقييم يمكن أن تتحقق من خلال تقييم الجوانب التي تتطوّر بانتظام من القدرة المعرفية، والوحدةانية، والحركية حتى تأخذ بعين الاعتبار الطابع والانضباط في تقييم الموقف. (٢) استراتيجيات المدرسة في المستوى المهني (ال وسيط) لتطوير تشمل مناخات المدرسة تشكيل شخصية قيادية ديمقراطية وتطوير المعلمين والموظفين. يبدو الأحرف القيادة الديمقراطية من

المشاركة والأخذ بعين الاعتبار المشورة من المعلمين والموظفين في اتخاذ قرارات معينة. جهود تعزيز وتطوير المعلمين والموظفين ويتم غالباً من خلال اجتماعات دورية. وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن يكون أيضاً من خلال ورش العمل والبحث والعمل، والتدريب على استخدام وسائل الإعلام التعلم القائم على التكنولوجيا. (٣) استراتيجيات المدرسة في مستوى المدرسة (الإدارة) لتطوير تشمل مناخات المدرسة طبيق مبدأ الاستقلال، ورضا العمالء، والاستجابة، وقابلة للتكييف مع الاحتياجات، وبيئة مدرسية آمنة ومنظمة، ثقافة الجودة في المدارس، توقعات الإنجاز العالي، التواصل الجيد، والعمل الجماعي المدجحة، وإدارة شفافة ورؤية واضحة و مهمة، الإدارة الفعالة للآباء والتعليم، والمدارس، ومشاركة المواطنين المجتمع، وإطار المسائلة قوي. استقلال المدارس يمكن أن تتحقق من حيث تنظيم أنشطة التعليم ، وتطوير الوحدات المؤسسية ، وكذلك في تمويل التعليم . لتحقيق رضا العمالء الذي أحراه تحسين كفاءة المعلمين والموظفين في تقديم الخدمات التعليمية . موقف استجابة و الاستباقي يمكن أن تتحقق من خلال فرض نظام للمعلمين اعتقاد تعلم توقع القيود الناجمة عن غياب المعلمين . بيئه آمنة ومنظمة يمكن أن تتحقق من خلال رفع وعي المجتمع المدرسة كلها الجماعي إلى الالتزام بقواعد المدرسة، علاقة متtagمة ، فضلاً عن توفير خدمات المشورة المساعدة للطلاب. تعزيز ثقافة الجودة هو غرس هذا الموقف للقيام بكل الأنشطة التعليمية مع أقصى قدر من الأداء إلى المجتمع المدرسي بأكمله. أن ينمو توقعات الإنجاز عالية من خلال توفير الحوافز والتسهيلات التي يمكن أن تعزز موقف متفايل في تحقيق ارتفاع المجتمع المدرسي. لتطوير الاتصالات وفريق العمل الجيد أن الاتفاق لا يمكن أن تتحقق في وقت واحد، على سبيل المثال من خلال الأنشطة التعاونية في أنشطة اللجنة. إدارة شفافة يمكن أن تتحقق مع الانفتاح على توفير المعلومات لـ توفير التعليم للأطراف المعنية . يمكن تفعيلها تحقيق رؤية و مهمة من خلال برامج الأنشطة. الإدارة الفعالة للعاملين في مجال التعليم من خلال الخطوات لإدارة الموارد البشرية، فضلاً عن دفع الجزية للمعلمين والموظفين على أساس الأداء. لتوسيع المسؤولين و يمكن القيام به المدارس العامة من خلال الوعي الذاتي والجهود مقنعة. وضع إطار المسائلة قوي لبناء التقرير صالح على برنامج الأنشطة التعليمية التي أجريت للطلاب وأولياء الأمور و المجتمع والحكومة.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
PERSETUJUAN	iii
PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN	vii
PRAKATA	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMBANG DAN SINGKATAN	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI	xiv
ABSTRAK	xvii
<i>ABSTRACT</i>	xix
الملخص	xxi
DAFTAR ISI	xxiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	11
E. Penegasan Istilah	13
F. Sistematika Pembahasan	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA	19
A. Deskripsi Teori dan Konsep	19
1. Strategi Kepala Sekolah	19
2. Iklim Sekolah	23
3. Strategi Kepala Sekolah Untuk Mengembangkan Iklim Sekolah	30

B.	Penelitian Terdahulu	43
C.	Paradigma Penelitian	61
BAB III METODE PENELITIAN.....		64
A.	Rancangan Penelitian	64
B.	Kehadiran Peneliti	66
C.	Lokasi Penelitian	67
D.	Data dan Sumber Data.....	70
E.	Teknik Pengumpulan Data	72
F.	Teknik Analisis Data.....	77
G.	Pengecekan Keabsahan Data	81
	1. <i>Credibility</i>	82
	2. <i>Transferability</i>	84
	3. <i>Dependability</i>	85
	4. <i>Confirmability</i>	86
H.	Tahap-Tahap Penelitian	87
BAB IV DATA DAN TEMUAN PENELITIAN		89
A.	Deskripsi Data	89
	1. Paparan Data Kasus I (SMKN 1 Pogalan)	89
	2. Paparan Data Kasus II (SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek) ..	134
B.	Temuan Penelitian	164
	1. Temuan Penelitian Kasus I (SMKN 1 Pogalan)	164
	2. Temuan Penelitian Kasus II (SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek)	169
C.	Analisis Data	175
	1. Analisis Kasus Tunggal	175
	a. Kasus I (SMKN 1 Pogalan)	175
	b. Kasus II (SMK Muhammadiyah 1 Trenggalek)	178
	2. Analisis Lintas Kasus	182
BAB V PEMBAHASAN		193
BAB VI PENUTUP		223
A.	Kesimpulan	223
B.	Implikasi	226

1. Implikasi Teoritis	226
2. Implikasi Praktis	230
C. Saran	231
DAFTAR RUJUKAN	232
LAMPIRAN-LAMPIRAN	236