

## STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA MUTU DI LINGKUNGAN PENDIDIKAN ISLAM

<sup>1</sup>Afina Fajriana, <sup>2</sup>Abd.haris

<sup>1</sup>[afinaf@gmail.com](mailto:afinaf@gmail.com), <sup>2</sup>[abdharis@uim.ac.id](mailto:abdharis@uim.ac.id)

<sup>1,2</sup>Universitas Islam Madura, Indonesia

### ABSTRAK

Manajemen mutu pendidikan merupakan upaya sistematis untuk memastikan seluruh proses pendidikan berjalan efektif, efisien, dan menghasilkan lulusan yang berkualitas. Artikel ini bertujuan menguraikan konsep, prinsip, dan implementasi manajemen mutu dalam konteks pendidikan Islam, khususnya di madrasah. Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka (*library research*) dengan menelaah berbagai literatur, regulasi pendidikan, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen mutu pendidikan mencakup perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program, pengawasan, dan evaluasi yang berkelanjutan. Prinsip-prinsip utama manajemen mutu meliputi fokus pada pelanggan, keterlibatan total, perbaikan berkesinambungan, pengambilan keputusan berbasis data, dan pendekatan sistem. Dalam perspektif pendidikan Islam, manajemen mutu tidak hanya berorientasi pada pencapaian standar akademik, tetapi juga pembinaan akhlak, penguatan spiritualitas, dan pengembangan karakter siswa sesuai nilai-nilai Islami. Implementasi yang tepat akan menghasilkan budaya mutu di sekolah, meningkatkan profesionalisme guru, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Kajian ini merekomendasikan penerapan manajemen mutu terpadu yang mengintegrasikan prinsip-prinsip modern dengan nilai-nilai Islam agar tercapai mutu pendidikan yang holistik dan berkelanjutan.

**Kata kunci:** manajemen mutu, budaya mutu, profesionalisme kepala sekolah.

### ABSTRACT

Education quality management is a systematic effort to ensure that the entire education process runs effectively, efficiently, and produces quality graduates. This article aims to outline the concepts, principles, and implementation of quality management in the context of Islamic education, especially in madrasas. This study uses a *library research* method by examining various relevant literature, educational regulations, and previous research results. The results of the study show that education quality management includes strategic planning, resource organization, program implementation, monitoring, and continuous evaluation. Key principles of quality management include customer focus, total engagement, continuous improvement, data-driven decision-making, and systems approach. From the perspective of Islamic education, quality management is not only oriented towards achieving academic standards, but also moral development, strengthening spirituality, and developing students' character according to Islamic values. Proper implementation will produce a culture of quality in schools, improve teacher professionalism, and strengthen public trust in educational institutions. This study recommends the implementation of integrated quality management that integrates modern principles with Islamic values in order to achieve holistic and sustainable quality of education.

**Keywords:** quality management, quality culture, professionalism of school principals.

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan bangsa dan peradaban. Kualitas pendidikan yang baik akan melahirkan sumber daya manusia yang unggul, berkarakter, dan mampu bersaing dalam berbagai bidang kehidupan.<sup>1</sup> Oleh karena itu, manajemen mutu dalam dunia pendidikan menjadi suatu kebutuhan mendesak yang harus diterapkan secara sistematis dan berkelanjutan untuk mencapai standar pendidikan yang ideal.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak lembaga pendidikan yang menghadapi berbagai persoalan, mulai dari rendahnya kualitas proses pembelajaran, ketidaksesuaian antara output pendidikan dengan kebutuhan masyarakat, hingga lemahnya sistem pengelolaan. Kondisi ini menuntut adanya perbaikan melalui pendekatan manajemen yang tepat, yakni manajemen mutu pendidikan. Melalui penerapan manajemen mutu, lembaga pendidikan dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan relevansi penyelenggaraan pendidikan.

Manajemen mutu pendidikan tidak hanya berfokus pada pencapaian standar akademik, tetapi juga mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap seluruh komponen pendidikan secara

terintegrasi.<sup>2</sup> Oleh karena itu, pemahaman tentang pengertian dan konsep manajemen mutu menjadi sangat penting agar proses peningkatan mutu dapat dilakukan secara terarah, terukur, dan berkelanjutan. Makalah ini disusun untuk membahas latar belakang, pengertian, dan konsep dasar manajemen mutu pendidikan sebagai landasan dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan secara menyeluruh.

## METODE PENELITIAN

Artikel ini disusun dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui kajian pustaka (library research).<sup>3</sup> Pemilihan metode ini didasarkan pada tujuan penelitian yang berfokus pada penguraian konsep, prinsip, dan implementasi manajemen mutu pendidikan dalam konteks pendidikan Islam, tanpa melakukan pengumpulan data lapangan secara langsung.

### Sumber Data

Sumber data yang digunakan bersifat sekunder, meliputi: Buku-buku teori manajemen mutu pendidikan, manajemen pendidikan Islam, dan kepemimpinan pendidikan. Artikel dan jurnal ilmiah yang relevan dengan penerapan manajemen mutu di sekolah dan madrasah. Dokumen kebijakan

---

<sup>1</sup> Kuntoro, A. T. (2019). Manajemen mutu pendidikan Islam. *Jurnal Kependidikan*, 7(1), 84-97.

---

<sup>2</sup> Marliani, M. (2022). Peningkatan Kemampuan Guru Menggunakan Alat Permainan Edukatif (APE) Melalui Supervisi Kunjungan Kelas di 2 TK Binaan Kota Bandar Lampung. *Attractive: Innovative Education Journal*, 4(3), 183-195.

<sup>3</sup> Muflihin, M. H. (2022). Manajemen Supervisi Pendidikan. *Jurnal Sustainable*, 5(2), 447-456.

dan peraturan pemerintah terkait mutu pendidikan. Hasil penelitian terdahulu yang membahas strategi peningkatan mutu pendidikan berbasis nilai-nilai Islam.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi, dengan cara menelusuri, mengidentifikasi, dan mencatat informasi dari berbagai literatur yang relevan. Proses ini melibatkan penentuan kata kunci, pengelompokan literatur berdasarkan topik, serta pencatatan poin-poin penting untuk dianalisis.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis dilakukan dengan metode deskriptif-analitis. Analisis deskriptif digunakan untuk memaparkan secara sistematis konsep, prinsip, dan langkah implementasi manajemen mutu pendidikan. Analisis analitis digunakan untuk menghubungkan prinsip-prinsip manajemen mutu modern dengan nilai-nilai pendidikan Islam, sehingga menghasilkan kerangka konseptual yang integratif dan aplikatif.

### **Hasil Sintesis**

Hasil dari kajian pustaka ini berupa model konseptual manajemen mutu pendidikan Islam yang memadukan prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM) dengan nilai-nilai akhlak dan spiritualitas, sehingga dapat menjadi acuan bagi praktisi pendidikan dalam meningkatkan mutu lembaga secara berkelanjutan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengertian Manajemen Mutu Pendidikan**

Manajemen mutu ialah suatu usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan. Manajemen mutu merupakan sebuah konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kelas dunia. Manajemen mutu menurut Wess Burnham adalah semua fungsi dari organisasi sekolah kedalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, produktivitas, dan prestasi seerta kepuasan pelanggan.<sup>4</sup>

Manajemen mutu pendidikan ialah suatu sistem manajemen yang menyangkut mutu sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Manajemen mutu pendidikan ialah menciptakan budaya mutu dimana tujuan setiap anggota ingin menyenangkan pelanggannya, dan dimana struktur organisasinya mengizinkan untuk mereka berbuat seperti itu

Manajemen mutu dalam pendidikan hendaknya menjadi agenda utama untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Konsep manajemen mutu pendidikan dilingkungan sekolah/ madrasah dapat dilihat dari hasil akhir ujian peserta didik. Hal lain dapat dilihat dari para alumni yang mampu menerapkan ilmu

---

<sup>4</sup> Sarnoto, A. Z. (2012). Urgensi Supervisi Pengajaran Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru. *Jurnal Statement: Media Informasi Sosial Dan Pendidikan*, 2(2), 55-66.

pengetahuannya yang didapat saat dibangku sekolah dalam kehidupan sehari-hari dan dalam kehidupan bermasyarakat.

Menurut Snyder, et al, dalam Hanun dijelaskan bahwa sistem manajemen mutu dirancang untuk memenuhi mutu terpadu. Standar mutu menentukan ukuran pengawasan untuk memastikan bahwa produk jadi atau jasa sesuai dengan yang dibutuhkan pelanggan.<sup>5</sup>

Manajemen mutu ialah usaha untuk melakukan perbaikan terus menerus atas jasa, produk, manusia, dan lingkungan. Menurut Deming, mutu harus bertujuan memenuhi kebutuhan pelanggan sekarang dan di masa yang akan datang. Implikasi pentingnya mutu membawa pengaruh pada praktik manajemen sehingga menghasilkan konsep manajemen mutu. Menurut Mundir dalam Arifin manajemen merupakan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen mutu merupakan cara mengelola organisasi dengan komprehensif dan terintegrasi. Menurut Tenner dan Toro, manajemen mutu diarahkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen secara konsisten dan mencapai peningkatan secara terus menerus dalam setiap aktivitas organisasi.<sup>3</sup> Istilah manajemen mutu dalam Pendidikan sering disebut sebagai Total Quality Management (TQM). Aplikasi konsep

manajemen mutu TQM dalam Pendidikan ditegaskan oleh Sallis yaitu Total Quality Management adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi Pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. Manajemen mutu merupakan sebuah konsep yang mengaplikasikan berbagai prinsip mutu untuk menjamin suatu produk/barang/jasa memiliki spesifikasi mutu sebagaimana ditetapkan secara menyeluruh dan berkelanjutan.<sup>6</sup>

Manajemen peningkatan mutu madrasah atau sekolah merupakan suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui pengalihan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke daerah dan ke masing-masing madrasah atau sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah, guru, peserta didik dan orang tua mempunyai kontrol yang lebih besar terhadap proses pendidikan. Manajemen peningkatan mutu sekolah pada hakikatnya adalah suatu strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan jalan pemberian kewenangan dan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada kepala sekolah dengan melibatkan partisipasi individual, baik personal sekolah maupun anggota masyarakat. Dari

---

<sup>5</sup> Hanun, A. (2014). Manajemen mutu pendidikan.

---

<sup>6</sup> Subhan, M., & Khadavi, M. J. (2024). Implementasi Model Pembelajaran Pai Berbasis Nilai Islami Dalam Upaya Meningkatkan Pemahaman Konseptual Mahasiswa Di Universitas Islam Madura. *IMTIYAZ: Jurnal Ilmu Keislaman*, 8(1), 179-192.

beberapa pengertian di atas menurut penulis, manajemen mutu adalah usaha yang dilakukan suatu instansi dengan memperdayakan semua potensi yang ada guna memuaskan pelanggan yang dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan, sehingga instansi tersebut

### **Prinsip Manajemen Mutu Pendidikan**

Hensler dan Brunell dalam Siswanto mengemukakan empat prinsip utama dalam manajemen mutu terpadu yaitu:

1. Kepuasan pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal. Dalam hal ini kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam berbagai aspek yang meliputi harga, keamanan, dan ketetapan waktu,
2. Menaruh rasa hormat terhadap setiap orang dengan diperlakukannya setiap orang dalam organisasi dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat serta berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan,
3. Manajemen berdasarkan fakta bukan berdasarkan intuisi. Dalam hal ini terdapat dua aspek yaitu:
  - a. Prioritas, yaitu suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada seluruh aspek dengan waktu bersamaan, mengingat keterbatasan sumberdaya yang ada,
  - b. Variasi atau variabilitas kinerja manusia, dengan menggunakan data statistik untuk memberikan gambaran mengenai variabilitas bagian integral dari sistem

organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang akan dilakukan.

- c. Perbaikan berkesinambungan yang perlu dilakukan setiap perusahaan atau lembaga adalah menyangkut siklus PDCA (Plan–Do–Check–Act) terdiri atas tahapan perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil perencanaan, dan tindakan perbaikan terhadap hasil yang diperoleh.<sup>7</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk melaksanakan manajemen mutu dengan baik dan menuju keberhasilan, diperlukan prinsip-prinsip dasar yang kuat yaitu kebutuhan pelanggan yang harus diusahakan untuk, melakukan perbaikan secara berkesinambungan, melibatkan semua orang dalam organisasi, dan memerlukan kesepakatan dan partisipasi seluruh anggota organisasi, serta tanggungjawab manajemen mutu ada pada pimpinan utama. Prinsip-prinsip dalam manajemen mutu dapat digunakan sebagai suatu kerangka kerja (frame work) yang membimbing organisasi pada peningkatan kinerja untuk memuaskan kebutuhan pelanggan secara konsisten.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Supandi, S. (2020). PRILAKU KEBERAGAMAAN KELOMPOK JAMAAH TABLIGH DI KOTA GERBANG SALAM (Studi tentang perilaku social dan dakwah keagamaan di Kabupaten Pamekasan). *Al-Ulum Jurnal Pemikiran dan Penelitian ke Islaman*, 7(2), 243-256.

<sup>8</sup> Rohman, M., Haris, A., & Supandi, S. (2024). ROKAT BHELIONE: MEMAKNAI TRADISI LOCAL WISDOM

Perbaikan sekolah diusahakan dengan mengimplementasikan manajemen mutu pendidikan. Dalam konteks pendidikan, maka manajemen mutu pendidikan mencakup orientasi komitmen manajemen terpadu, selalu mengutamakan pelanggan, komitmen tim kerja, komitmen manajemen pribadi dan kepemimpinan, komitmen perbaikan berkelanjutan, komitmen terhadap kepercayaan individu, dan potensi, dan komitmen terhadap mutu. Untuk menjadi organisasi atau institusi yang berhasil, diperlukan suatu strategi yang jelas dan mantap dalam menghadapi persaingan dan iklim yang berorientasi pada mutu.

### **Karakteristik Manajemen Mutu Pendidikan**

Mutu dalam pendidikan dititiktekan pada siswa dan proses yang ada di dalamnya. Tanpa adanya proses yang baik, sekolah yang bermutu tidak akan dapat tercapai. Mutu memiliki 13 karakteristik, yaitu:

- a. Kinerja (performa): berkaitan dengan aspek fungsional sekolah,
- b. Waktu ajar (time liness): selesai dengan waktu yang wajar,
- c. Andal (reliability): usia pelayanan prima bertahan lama,
- d. Daya tahan (durability): tahan banting,
- e. Indah (aesthetics),

- f. Hubungan manusiawi (personal interface): menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme,
- g. Mudah penggunaannya (easy of use): sarana dan prasarana, sudah dipakai,
- h. Bentuk khusus (feature): keunggulan tertentu,
- i. Standar tertentu (conformance of specification): memenuhi standar tertentu.
- j. Konsistensi (consistency): keajegan, konstan, atau stabil,
- k. Seragam (uniformity): tanpa bervariasi, tidak tercampur,
- l. Mampu melayani (serviceability): mampu memberikan pelayanan prima.
- m. Ketetapan (accuracy): ketetapan dalam pelayanan.<sup>6</sup>

Menurut Arcaro, karakteristik sekolah bermutu terpadu antara lain fokus pada pelanggan (customer), keterlibatan total, pengukuran, komitmen, dan perbaikan berkelanjutan. Sekolah memiliki customer internal dan eksternal. Customer internal meliputi orangtua, siswa, guru, administrator, staf, dan dewan sekolah yang berada di dalam sistem pendidikan. Sedangkan customer eksternal meliputi masyarakat, perusahaan, keluarga, militer, dan perguruan tinggi yang berada diluar organisasi yang memanfaatkan output proses pendidikan.

Uraian di atas menjelaskan bahwa sekolah yang bermutu dan baik harus memiliki: (1) nilai-nilai moral/karakter yang tinggi; (2) hasil ujian yang sangat baik; (3) dukungan

orang tua, dunia usaha dan masyarakat setempat; (4) sumber daya berlimpah; (5) implementasi teknologi terbaru; (6) kepemimpinan yang kuat dan memiliki tujuan (visi); (7) kepedulian dan perhatian bagi siswa; (8) kurikulum yang seimbang dan relevan.

Berdasarkan uraian di atas, maka pendidikan yang bermutu dapat di ukur dengan menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan dasar untuk belajar. Sehingga dapat mengikuti bahkan menjadi pelopor dalam pembaharuan dan perubahan dengan cara memberdayakan sumber-sumber pendidikan secara optimal melalui pembelajaran yang kondusif.

### **Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan**

Implementasi manajemen mutu pendidikan di sekolah merupakan proses penerapan prinsip, strategi, dan langkah-langkah sistematis untuk memastikan bahwa semua aspek penyelenggaraan pendidikan berjalan dengan kualitas yang optimal dan berkelanjutan. Tujuannya adalah untuk menciptakan sekolah yang unggul, efektif, serta mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik dan karakter yang kuat.

Langkah awal dalam implementasi ini adalah perencanaan mutu. Sekolah menetapkan visi, misi, dan tujuan yang jelas sebagai arah pembangunan mutu pendidikan. Kemudian, dilakukan analisis kebutuhan dan kondisi sekolah untuk menyusun rencana strategis peningkatan mutu yang mencakup kurikulum,

kompetensi guru, sarana prasarana, manajemen kelas, dan pengembangan peserta didik.

Selanjutnya adalah pelaksanaan program peningkatan mutu, yang mencakup pelatihan guru, pembelajaran aktif dan berbasis kompetensi, penataan manajemen sekolah berbasis partisipatif, serta penggunaan teknologi dalam proses pembelajaran. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin transformasional yang menggerakkan seluruh komponen sekolah untuk terlibat aktif dalam proses perbaikan.

Langkah ketiga adalah pengawasan dan evaluasi mutu pendidikan. Sekolah melakukan monitoring dan evaluasi terhadap capaian program, kinerja guru, hasil belajar siswa, dan kepuasan stakeholder (orang tua, masyarakat, dinas pendidikan). Hasil evaluasi ini digunakan untuk perbaikan dan inovasi berkelanjutan dalam manajemen sekolah.

Selain itu, budaya mutu juga dibangun di lingkungan sekolah, seperti disiplin, tanggung jawab, semangat belajar, dan komunikasi efektif. Sekolah yang berhasil mengimplementasikan manajemen mutu akan menunjukkan ciri-ciri seperti pembelajaran yang berkualitas, manajemen yang terbuka dan akuntabel, serta partisipasi aktif dari semua pihak.

Dengan demikian, implementasi manajemen mutu pendidikan di sekolah bukan hanya tanggung jawab kepala sekolah, tetapi merupakan kerja kolektif dari seluruh warga

sekolah demi tercapainya pendidikan yang bermutu dan berdaya saing tinggi.

## KESIMPULAN

Manajemen mutu pendidikan Islam merupakan suatu pendekatan strategis dan sistematis dalam mengelola lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai keislaman untuk mencapai mutu yang optimal dan berkelanjutan. Pengertian manajemen mutu dalam konteks ini tidak hanya berfokus pada aspek akademik, tetapi juga mencakup pembentukan karakter, spiritualitas, dan akhlak peserta didik sesuai dengan ajaran Islam. Prinsip-prinsip seperti orientasi pada kepuasan stakeholder, perbaikan berkelanjutan (continuous improvement), partisipasi semua pihak, dan kepemimpinan Islami menjadi fondasi utama dalam pelaksanaannya.

Karakteristik utama manajemen mutu pendidikan Islam mencakup integrasi antara manajemen modern dengan nilai-nilai Islam, fokus pada kualitas proses dan output pendidikan, serta penciptaan budaya mutu di lingkungan sekolah. Dalam implementasinya, manajemen mutu diterapkan melalui perencanaan yang matang, pelaksanaan program peningkatan mutu, pengawasan dan evaluasi, serta penguatan budaya mutu di seluruh elemen sekolah. Dengan penerapan manajemen mutu yang baik, lembaga pendidikan Islam dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan daya saingnya, serta menghasilkan lulusan yang unggul secara intelektual, spiritual, dan sosial.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hanun, A. (2014). Manajemen mutu pendidikan.
- Kuntoro, A. T. (2019). Manajemen mutu pendidikan Islam. *Jurnal Kependidikan*, 7(1), 84-97.
- Marliani, M. (2022). Peningkatan Kemampuan Guru Menggunakan Alat Permainan Edukatif (APE) Melalui Supervisi Kunjungan Kelas di 2 TK Binaan Kota Bandar Lampung. *Attractive: Innovative Education Journal*, 4(3), 183-195.
- Muflihini, M. H. (2022). Manajemen Supervisi Pendidikan. *Jurnal Sustainable*, 5(2), 447-456.
- Rohman, M., Haris, A., & Supandi, S. (2024). ROKAT BHELIONE: MEMAKNAI TRADISI LOCAL WISDOM MASYARAKAT PAMEKASAN SAAT ANGGOTA KELUARGA MENINGGAL DUNIA. *Al-Ulum Jurnal Pemikiran dan Penelitian ke Islaman*, 11(3), 347-358.
- Sarnoto, A. Z. (2012). Urgensi Supervisi Pengajaran Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru. *Jurnal Statement: Media Informasi Sosial Dan Pendidikan*, 2(2), 55-66.
- Subhan, M., & Khadavi, M. J. (2024). Implementasi Model Pembelajaran Pai Berbasis Nilai Islami Dalam Upaya Meningkatkan Pemahaman Konseptual Mahasiswa Di Universitas Islam Madura. *IMTIYAZ: Jurnal Ilmu Keislaman*, 8(1), 179-192.
- Supandi, S. (2020). PRILAKU KEBERAGAMAAN KELOMPOK JAMAAH TABLIGH DI KOTA GERBANG SALAM (Studi tentang perilaku social dan dakwah keagamaan di Kabupaten Pamekasan). *Al-Ulum Jurnal Pemikiran dan Penelitian ke Islaman*, 7(2), 243-256.