

## PENDEKATAN SISTEM DALAM PENGEMBANGAN SEKOLAH

Aris Munandar \*)

### Abstract

*Developing effective school management needs to pay attention are two basic components namely inputs and processes. Component inputs need to be considered to comply with minimum service standards (SPM) or the national standard (NS) at each school level (elementary, junior high school and vocational school). SPM /SN at every level of the school include: currulum, teacher / staff, students, facilities, financial, organizational, and environmental support (government, society, and parents). Although SPM was the main concern, does not mean that good schools are exclusive, in which only certain groups of students (intelligent or able to be economically) are accepted. Nor does it mean that schools should have a versatile facility and infrastructure to realize the luxury of a good school.*

**Key words:** *system approach, developing schools*

### A. Pendahuluan

Salah satu pendekatan dalam pengembangan sekolah yang digunakan di berbagai negara adalah pendekatan sistem. Pendekatan sistem dipandang sesuai digunakan karena keberhasilan sekolah ditentukan oleh semua komponen yang ada di dalamnya. Dalam pandangan sistem, komponen sekolah yang tidak berfungsi dengan baik akan mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan sekolah.

Secara konseptual pendekatan ini merupakan gabungan antara pendekatan *input-output* dan pendekatan *process-output* yang banyak digunakan. Pendekatan *input-output* didasarkan pada anggapan bahwa keluaran pendidikan yang unggul dapat diperoleh melalui masukan yang unggul (Seeley, 1988). Dengan argumen itu, siswa yang kemungkinan berhasilnya tinggi perlu dikelompokkan ke dalam kelas atau sekolah tertentu berdasarkan potensi keberhasilannya. Pendekatan *process-output* didasarkan oleh beberapa argumen yang antara lain menyatakan bahwa pada dasarnya, proses, lingkungan, dan struktur sekolah menyebabkan terjadinya perbedaan dalam prestasi akademik siswa (Witte & Walsh, 1990). Pendekatan sistem memadukan kedua pendekatan tersebut dalam memberikan kerangka pengembangan sekolah secara menyeluruh.

---

\* Aris Munandar adalah Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP Universitas Negeri Makasar

Pendekatan sistem terdiri atas komponen-komponen utama yaitu masukan, proses, keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*). Komponen masukan terdiri atas masukan mentah, yaitu siswa. Masukan instrumental adalah kurikulum, sarana/prasarana, guru dan staf, keuangan, dan organisasi. Masukan lingkungan terdiri atas dukungan orangtua, masyarakat, dan pemerintah. Komponen proses terdiri atas proses manajemen sekolah termasuk proses pembelajaran. Komponen keluaran merupakan perwujudan tujuan pembelajaran dalam berbagai aspek: kognitif, afektif, psikomotorik, dan hubungan personal atau dalam bahasa yang lebih dikenal sekarang dengan istilah kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spritual. Komponen hasil (*outcome*) merupakan perwujudan hasil belajar dalam hal keberhasilan lulusan melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya atau memasuki dunia kerja.

Meskipun komponen masukan penting dalam pengembangan sekolah, komponen proses manajemen sekolah memegang peranan yang jauh lebih penting dalam mengolah masukan-masukan untuk menghasilkan keluaran yang bermutu. Bukti mengenai hal itu dikemukakan antara lain oleh Fuller (1987) dari analisisnya terhadap berbagai hasil penelitian. Dia berkesimpulan, dengan sumber daya yang terbatas sekalipun, organisasi sekolah mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap prestasi akademik siswa, terlepas dari faktor *intake* siswa. Witte dan Walsh (1990) juga menyatakan bahwa proses pembelajaran terjadi dalam konteks, dan dalam skala besar dipengaruhi oleh organisasi sekolah. Dengan demikian, prestasi akademik tidak dapat dijelaskan dengan hanya menganalisis pembelajaran dan proses kelas secara tersendiri, terpisah dari organisasi sekolah. Terdapat beberapa komponen proses persekolahan yang diyakini berpengaruh terhadap proses pembelajaran di kelas. Komponen-komponen ini, menurut Hoy dan Miskel (1987) perlu berfungsi secara bersama untuk menjadikan sekolah lebih efektif.

## B. Karakteristik Proses Manajemen Sekolah Yang Efektif

Karakteristik sekolah efektif adalah aspek-aspek proses persekolahan yang berkontribusi terhadap hasil belajar siswa. Dari berbagai sumber, diidentifikasi dua kelompok kajian mengenai karakteristik manajemen sekolah efektif. Pertama, kajian yang memusatkan analisisnya terhadap karakteristik tertentu yang berkontribusi terhadap sekolah efektif, di antaranya adalah karakteristik budaya organisasi sekolah (Cheng, 1993), proses pembuatan keputusan (Taylor & Levine, 1991), perubahan organisasi dan manajemen (Louis & Miles, 1991), perilaku kepemimpinan kepala sekolah (Heck, Marcoulides & Lang, 1991), dan keefektifan pengajaran (Virgilio, Teddlie & Oesher, 1991). Kedua, kajian yang memusatkan pada berbagai karakteristik umum sekolah, seperti ditemukan dalam kajian Mortimore (1993), penelitian Moedjiarto (1990), dan penelitian Witte dan Walsh (1990).

Dari berbagai sumber terakhir ini diidentifikasi berbagai karakteristik proses sekolah efektif (sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 2) meliputi: (1) perencanaan dan pengembangan sekolah, (2) iklim dan budaya sekolah, (3) pemantauan terhadap kemajuan siswa, (4) kepemimpinan kepala sekolah, (5) pengembangan guru dan staf, (6) pengembangan siswa, (7) pemberdayaan orangtua dan masyarakat, (8) penghargaan dan insentif, (9) tata tertib dan kedisiplinan, (10) pengelolaan kurikulum, dan (11) akuntabilitas sekolah. Ke-11 karakteristik tersebut saling mendukung dalam mendorong terselenggaranya proses pembelajaran yang efektif di sekolah.

Karakteristik Manajemen Sekolah Efektif dapat dijelaskan sebagai berikut (Tim Pengembang UNM, 2005).

### **1. Perencanaan dan pengembangan sekolah**

Beberapa indikator perencanaan dan pengembangan sekolah:

- a. Sekolah memiliki rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang.
- b. Visi dan misi sekolah dirumuskan bersama dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah.
- c. Visi dan misi sekolah dinyatakan secara jelas dan berorientasi pada nilai-nilai ideal, menantang, dan bersifat inovatif.
- d. Visi dan misi sekolah dipahami oleh siswa, guru, staf, orangtua dan masyarakat untuk mendapatkan dukungan penuh.
- e. Visi dan misi sekolah menjadi dasar bagi penyusunan program sekolah.
- f. Strategi dan program sekolah secara konsisten mengarah kepada pencapaian visi dan misi sekolah.
- g. Komite sekolah ikut berpartisipasi dalam penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) dan dalam penetapan APBS.
- h. Kepala sekolah dan guru bekerja bersama-sama menyusun program pembelajaran tahunan dan semester.
- i. Guru ikut berpartisipasi untuk menentukan prioritas-prioritas perencanaan jangka pendek.
- j. Kepentingan siswa menjadi prioritas dalam program-program yang direncanakan.

### **2. Iklim dan budaya sekolah**

Beberapa Indikator iklim dan budaya sekolah yang baik:

- a. Tujuan-tujuan sekolah yang mencerminkan keunggulan yang ingin dicapai ditetapkan dan diumumkan secara luas di sekolah

- b. Tujuan-tujuan sekolah yang mencerminkan keunggulan yang ingin dicapai diperlihatkan dengan jelas kepada seluruh warga sekolah
- c. Tujuan-tujuan pembelajaran akademik di sekolah dirumuskan dengan cara yang dapat diukur.
- d. Fasilitas-fasilitas fisik sekolah dirawat dengan baik, termasuk segera diperbaiki fasilitas yang rusak.
- e. Penampilan fisik sekolah yang bersih, rapi dan nyaman serta memperhatikan keamanan.
- f. Pekarangan dan lingkungan sekolah ditata sedemikian rupa sehingga memberi kesan asri, teduh, dan nyaman.
- g. Poster-poster afirmasi (poster berisi pesan-pesan positif) digunakan dan dipajang di berbagai tempat strategis yang mudah dan selalu dilihat oleh siswa.
- h. Sekolah menciptakan rasa memiliki sehingga guru dan siswa menunjukkan rasa bangga terhadap sekolahnya.
- i. Kondisi kelas yang menyenangkan sehingga tercipta suasana yang mendorong siswa belajar.
- j. Acara-acara penting di sekolah dijadwal sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu waktu belajar.
- k. Ada transisi/peralihan yang lancar dan cepat antar kegiatan-kegiatan di sekolah maupun di dalam kelas.
- l. Guru mau mengubah metode-metode mengajar, bila metode yang lebih baik diperkenalkan kepadanya.
- m. Penggunaan sistem *moving-class*
- n. Penciptaan relasi kekeluargaan dan kebersamaan
- o. Sekolah menciptakan suasana yang memberikan harapan, dimana para guru percaya bahwa siswa dapat mencapai tingkat prestasi yang tinggi.
- p. Sekolah menekankan kepada siswa dan guru bahwa belajar merupakan alasan yang paling penting untuk bersekolah.
- q. Harapan terhadap prestasi siswa yang tinggi disampaikan kepada seluruh siswa.
- r. Harapan terhadap prestasi siswa yang tinggi disampaikan kepada seluruh orangtua siswa.
- s. Seluruh staf dan guru berkomitmen untuk mengembangkan *budaya mutu* dalam menjalankan tugas sehari-hari.

### 3. Pemantauan terhadap kemajuan siswa

Indikator-indikator karakteristik ini adalah:

- a. Terdapat prosedur yang disetujui bersama di sekolah tentang bagaimana melakukan penilaian dan pelaporannya.

- b. Terdapat mekanisme dan alat penilaian yang sistematis dan teratur untuk mengetahui pencapaian tujuan pembelajaran siswa dalam kelas.
- c. Laporan prestasi siswa dibagi-bagikan kepada seluruh guru guna membuat rencana dan alternatif-alternatif perbaikannya.
- d. Hasil karya dan prestasi khusus siswa di sekolah dilaporkan pada orang tua siswa, komite sekolah, dan dinas pendidikan setempat.
- e. Jadwal-jadwal penilaian di sekolah ditetapkan sedemikian rupa untuk menghindari tumpang tindihnya kegiatan pembelajaran di kelas.
- f. Guru menggunakan hasil-hasil penilaian untuk menentukan strategi dan untuk mengetahui apakah metode-metode mengajarnya efektif.
- g. Guru memberikan balikan terhadap pekerjaan siswa dengan cepat.
- h. Dilakukan analisis terhadap kemajuan siswa, bukan hanya pada periode jangka pendek (capaian tiap semester atau tiap tahun), tapi juga gambaran capaian periode lima tahunan guna melihat kecenderungan peningkatan dan/atau penurunan dalam kinerja kemajuan siswa.
- i. Menggunakan sistem pendataan berbasis komputer guna memudahkan analisis, pendokumentasian, dan pemanfaatan terhadap semua informasi mengenai data kemajuan siswa

#### 4. Kepemimpinan kepala sekolah

Beberapa indikator kepemimpinan kepala sekolah efektif:

- a. Kepala sekolah mempraktekkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas dan terbuka
- c. Kepala sekolah menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, staf dan siswa.
- d. Kepala sekolah menekankan kepada guru dan staf untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi.
- e. Kepala sekolah memantau kemajuan belajar siswa melalui guru sesering mungkin berdasarkan pada data prestasi belajarnya.
- f. Kepala Sekolah secara aktif menyelenggarakan pertemuan-pertemuan dengan komite sekolah, guru, dan staf mengenai topik-topik yang memerlukan perhatian.
- g. Kepala Sekolah membimbing dan guru memecahkan masalah-masalah pekerjaan mereka sendiri, dan bersedia memberikan bantuan bila diperlukan

- h. Dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program-program pembelajaran tersedia dan dialokasikan sesuai dengan prioritas-prioritas yang telah ditentukan
- i. Kepala sekolah melakukan kunjungan-kunjungan kelas untuk mengamati secara langsung kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru.
- j. Kepala Sekolah memberikan dukungan pada guru untuk menegakkan kedisiplinan siswa.
- k. Kepala sekolah peka terhadap kebutuhan siswa, guru, staf, orangtua dan masyarakat.
- l. Kepala sekolah menunjukkan sikap dan perilaku yang dapat menjadi anutan atau model bagi guru dan siswa.
- m. Ruang kepala sekolah terbuka bagi guru, siswa, dan orangtua untuk berkonsultasi atau berdiskusi secara pribadi mengenai permasalahan yang mereka hadapi berkaitan dengan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.
- n. Kepala sekolah harus transparans, akuntabel dan profesional khususnya dalam pengelolaan keuangan.
- o. Kepala sekolah mengarahkan inovasi dalam organisasi.
- p. Kepala sekolah membangun kelompok kerja aktif.
- q. Kepala sekolah menjamin kebutuhan pelanggan menjadi pusat kebijakan.
- r. Kepala sekolah harus memiliki komitmen yang jelas terhadap penjaminan mutu lulusan sekolah.
- s. Kepala sekolah memberikan ruang pemberdayaan sekolah kepada semua unsur sekolah.

## 5. Pengembangan guru dan staf

Indikator-indikator karakteristik ini adalah:

- a. Sekolah menciptakan hubungan-hubungan kerja kesejawatan di antara semua guru dan staf.
- b. Pengawas melakukan supervisi kooperatif guna memberikan masukan bagi peningkatan kompetensi guru.
- c. Terdapat program pengembangan profesional guru dan staf berdasarkan pada kebutuhan sekolah guna perbaikan pelayanan sekolah.
- d. Ada asesmen mengenai kekuatan dan kekurangan setiap guru dan staf, khususnya terkait dengan kompetensi dan keterampilan yang terkait dengan pelaksanaan pembelajaran yang efektif.
- e. Pengembangan guru ditekankan pada pembentukan keterampilan profesional mereka.
- f. Ada *data-base* mengenai profil guru mencakup berbagai aspek yang berhubungan dengan kompetensi profesional (masa kerja, latar pendidikan, pengalaman diklat dan penataran, karya-karya, dsb).

- g. Ada program pengembangan staf berbasis-sekolah, melalui program-program yang direncanakan sendiri oleh sekolah dan/atau melalui jaringan antar-sekolah.
- h. Kesempatan yang tersedia untuk pengembangan kapasitas profesional, diberikan secara bergilir, adil, dan merata kepada semua guru dan staf.
- i. Ada kegiatan sosialisasi lanjutan tentang hasil pelatihan/penataran yang diikuti staf tertentu kepada semua staf lainnya di sekolah.
- j. Guru aktif mengikuti dan memanfaatkan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) untuk pengemembangan diri.
- k. Guru aktif secara mandiri dalam berbagai kegiatan-kegiatan pengembangan professional (penataran, pelatihan, seminar, pengadaan buku referensi pribadi, dsb)
- l. Guru aktif menulis karya ilmiah untuk mengkomunikasikan pengalaman-pengalaman dan pemikiran-pemikirannya, baik melalui penulisan artikel, makalah, atau laporan penelitian, khususnya penelitian tindakan kelas.

## 6. Pengembangan Kesiswaan

Indikator-indikator karakteristik ini meliputi:

- a. Siswa dapat memberikan masukan untuk pengembangan dan pengimplementasian kebijakan disiplin sekolah
- b. Jalur komunikasi yang terbuka terjadi antara siswa dengan guru.
- c. OSIS aktif melakukan kegiatan dan ikut bertanggung jawab atas perilaku siswa.
- d. Terdapat kesempatan bagi siswa untuk mengembangkan bakat dan pengalaman belajarnya di luar kelas reguler
- e. Kurikulum dan peralatan dimodifikasi untuk memberikan jalan bagi siswa yang cacat untuk dapat mengikuti semua program
- f. Siswa diberi kesempatan untuk memberikan masukan pada proses pengembangan pembelajaran
- g. Semua kegiatan ekstrakurikuler tersedia bagi semua siswa, tanpa ada diskriminasi jenis kelamin, suku, agama, atau kondisi-kondisi yang menghambat
- h. Siswa memiliki kesempatan yang cukup untuk praktek terbimbing dengan menggunakan konsep dan keterampilan baru.
- i. Guru memberikan tugas-tugas pada siswa pada jam pelajaran, bila guru yang bersangkutan tidak bisa hadir
- j. Siswa dilibatkan setiap hari dalam kegiatan-kegiatan belajar yang membawa keberhasilan bagi mereka

- k. Guru bersifat demokratis atas pikiran dan pendapat siswa baik terhadap pendapat yang benar maupun yang salah.
- l. Terdapat ruang khusus untuk melaksanakan program layanan bimbingan konseling terhadap siswa, khususnya yang mengalami kesulitan belajar
- m. Terdapat program-program khusus untuk meningkatkan kapasitas dan keterampilan belajar siswa, seperti cara belajar efisien, cara mengatur kegiatan belajar dan waktu luang, peningkatan motivasi belajar, dsb.
- n. Guru dan konselor melakukan asesmen dan pemantauan terus-menerus terhadap kesulitan belajar siswa.
- o. Terdapat layanan pembimbingan khusus bagi siswa yang memiliki keberbakatan/kecerdasan khusus.
- p. Guru berlaku adil bagi semua siswa baik yang pintar maupun yang lambat.
- q. Ada jaringan kerja dan diskripsi tugas yang jelas antara guru, konselor, dan orangtua dalam pelaksanaan pelayanan bimbingan kepada siswa.
- r. Tersedia banyak pilihan aktivitas untuk program ekstra-kurikuler sesuai bidang-bidang minat dan bakat siswa.
- s. Aktivitas-aktivitas ekstrakurikuler dilandasi dan dikaitkan dengan usaha pengembangan secara integral kecerdasan intelektual, emosional, dan spritual.

## **7. Pemberdayaan orangtua dan masyarakat dalam kegiatan sekolah**

Karakteristik ini memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Sekolah senantiasa menjalin komunikasi yang harmonis dengan orangtua.
- b. Sekolah berusaha melibatkan para orang tua siswa dalam pelaksanaan program-program sekolah
- c. Prosedur-prosedur untuk melibatkan para orangtua siswa dalam kegiatan-kegiatan sekolah disampaikan secara jelas, dan dilaksanakan secara konsisten
- d. Orangtua siswa di sekolah ini mempunyai kesempatan-kesempatan untuk mengunjungi sekolah guna mengobservasi program pendidikan
- e. Pada pertemuan antara orangtua dengan sekolah, tingkat kehadiran orang tua siswa tinggi
- f. Ada kerja sama yang baik antara guru dan orangtua siswa, sehubungan dengan pemantauan pekerjaan rumah (PR).
- g. Orangtua dan masyarakat dilibatkan dalam pembuatan keputusan-keputusan di sekolah.
- h. Para guru sering berkomunikasi dengan para orangtua siswa tentang kemajuan siswa, dan menunjukkan bidang-bidang keunggulan dan kelemahannya



- i. Sebagian besar orangtua siswa memahami dan ikut mempromosikan program pembelajaran sekolah
- j. Masyarakat melalui komite sekolah aktif melaksanakan peran dan fungsi sesuai aturan.

## 8. Penghargaan dan insentif

Indikator-indikator karakteristik ini meliputi:

- a. Terdapat prosedur pemberian penghargaan dan insentif terhadap guru, staf, dan siswa yang berprestasi.
- b. Prestasi yang tinggi dari siswa mendapatkan penghargaan dari sekolah
- c. Prestasi yang tinggi dari guru mendapatkan penghargaan dari sekolah
- d. Dinas Pendidikan kabupaten/kota mengambil peran nyata dalam pemberian penghargaan atas prestasi siswa yang hebat.
- e. Penghargaan dan hadiah ditentukan berdasarkan prestasi yang diraih dan memberikan kesempatan pada siswa untuk meraihnya
- f. Guru mendapatkan insentif atas pekerjaan tambahan yang dilakukan.
- g. Setiap siswa, staf, atau guru yang mendapatkan penghargaan atas prestasi yang membanggakan diumumkan dan, jika perlu, dirayakan.
- h. Staf atau guru yang telah menunjukkan kinerja yang unggul diberi prioritas untuk menikmati kesempatan promosi atau atau pilihan program lain untuk pengembangan karier

## 9. Tata tertib dan kedisiplinan

Indikator karakteristik ini adalah:

- a. Terdapat peraturan tertulis yang menetapkan tingkah laku siswa yang bisa diterima, prosedur-prosedur disiplin, dan sanksi-sanksinya
- b. Penyusunan tata-tertib melibatkan dan/atau mendengarkan aspirasi siswa.
- c. Terhadap pelanggaran-pelanggaran, dengan cepat dilakukan tindakan kedisiplinan.
- d. Pemberian tugas tambahan atas ketidakhadiran dan keterlambatan yang dilakukan siswa.
- e. Tata tertib disosialisasikan kepada siswa melalui berbagai cara, termasuk menuliskannya dalam bentuk poster afirmasi yang dipajang dilokasi-lokasi strategis.
- f. Sosialisasi dan penerapan tata-tertib terutama difokuskan pada upaya membantu siswa memahami dan mampu menyesuaikan diri dengan setiap butir aturan dalam tata-tertib tersebut.
- g. Orangtua siswa memberikan dukungan kepada sekolah mengenai kebijakan disiplin sekolah.

- h. Penjatuhan hukuman atas pelanggaran tata-tertib hendaknya disertai dengan penjelasan mengenai alasan dan maksud positif dari pengambilan tindakan tersebut.
- i. Penegakan tata-tertib merupakan bagian dan terintegrasi dengan upaya membangun budaya perilaku etik dan sikap disiplin, baik di lingkungan internal sekolah maupun di lingkungan luar sekolah.
- j. Siswa memperlakukan guru dan siswa lainnya dengan rasa saling harga menghargai.
- k. Ada konsistensi/kesepakatan di antara para guru mengenai prosedur-prosedur disiplin bagi siswa
- l. Guru memiliki standar tertulis tentang perilaku siswa yang harus dipatuhi secara konsisten dalam kelas.
- m. Terdapat kebijakan kedisiplinan bagi guru dan sekolah lainnya.

## 10. Pengelolaan kurikulum

Karakteristik ini meliputi indikator-indikator berikut:

- a. Pengembangan kurikulum memperhatikan aspek kecerdasan intelektual, emosional dan spritual secara proporsional.
- b. Penjabaran kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dilaksanakan atas inisiatif, usaha mandiri, dan kreativitas setiap guru.
- c. Guru konsisten mengacu kepada kurikulum dalam mengembangkan perangkat pembelajaran.
- d. Program pembelajaran diberitahukan kepada siswa dan orangtuanya.
- e. Kurikulum dapat dipahami dengan mudah oleh guru dalam merencanakan pembelajaran di kelas.
- f. Unit pelajaran diringkas untuk mempermudah siswa mempelajari dan disediakan lengkap dengan jadwal waktunya
- g. Rencana pelajaran secara berkala diperiksa oleh kepala sekolah, baik isi maupun kecocokannya.
- h. Sumber dan alat pembelajaran cukup memadai dalam mendukung pembelajaran.
- i. Pembelajaran IPTEK dikaitkan dengan pembelajaran IMTAQ.
- j. Program remedial dilaksanakan bagi siswa yang berkemampuan rendah.
- k. Program pengayaan diberikan kepada siswa yang berkemampuan di atas rata-rata siswa lainnya.
- l. Tersedia sumber-sumber dan sentra-sentra belajar, baik di ruang perpustakaan, ruang kelas, taman, ataupun tempat tertentu di lingkungan sekolah.

- m. Ada jaringan kerjasama dengan sumber dan sentra belajar di luar sekolah, termasuk kerjasama dengan lembaga, tempat, atau program tertentu dalam rangka pembelajaran berbasis lingkungan
- n. Memanfaatkan tenaga berpengalaman seperti akademisi perguruan tinggi, pekerja profesional, pengusaha, atau orang-orang berpengalaman lainnya sebagai narasumber baik untuk penguatan kapasitas guru dalam mengajar maupun dalam membagi pengalaman sukses yang terkait dengan kompetensi dasar tertentu yang perlu dimiliki siswa.

## 11. Akuntabilitas sekolah

Indikator-indikator karakteristik ini adalah:

- a. Adanya budaya keterbukaan dan komitmen transparansi dari kepemimpinan paling puncak.
- b. Adanya program dan proses yang mendorong keterbukaan pada semua level organisasi, termasuk sanksi yang bagi yang melanggar dan penghargaan yang pada unit organisasi yang telah melakukannya dengan baik.
- c. Pimpinan dan staf yang terampil pada semua level organisasi yang memiliki integritas, kepercayaan dan keberanian mengatakan apa yang benar dan memperbaiki apa yang salah.
- d. Keputusan yang dibuat harus dibuat secara tertulis dan tersedia bagi setiap warga yang membutuhkan
- e. Keputusan yang dibuat telah memenuhi etika dan nilai-nilai yang berlaku
- f. Adanya kejelasan dari sasaran kebijakan yang diambil, dan sudah sesuai dengan visi dan misi organisasi, serta standar yang berlaku
- g. Adanya mekanisme untuk menjamin bahwa standar telah terpenuhi, dengan konsekuensi adanya pertanggungjawaban jika standar tersebut tidak terpenuhi
- h. Adanya konsistensi dalam mencapai target operasional yang telah ditetapkan maupun prioritas dalam mencapai target tersebut.
- i. Adanya penyebaran informasi mengenai suatu keputusan, melalui media massa, media nirmassa, maupun media komunikasi personal
- j. Tersedianya informasi yang akurat yang berhubungan dengan cara-cara mencapai sasaran suatu program
- k. Adanya akses publik pada informasi atas suatu keputusan setelah keputusan dibuat dan mekanisme pengaduan masyarakat
- l. ketersediaan sistem informasi manajemen dan monitoring hasil yang telah dicapai oleh pemerintah.

### C. Penutup

Pengembangan manajemen sekolah yang efektif perlu memerhatikan dua komponen dasar yaitu masukan dan proses. Komponen masukan perlu diperhatikan untuk menyesuaikan dengan standar pelayanan minimal (SPM) atau standar nasional (SN) pada setiap jenjang sekolah (SD, SMP, SMA, dan SMK). SPM/SN pada setiap jenjang sekolah meliputi: kurikulum, guru/staf, siswa, sarana/prasarana, keuangan, organisasi, dan dukungan lingkungan (pemerintah, masyarakat, dan orangtua). Walaupun SPM menjadi perhatian utama, tidak berarti sekolah yang baik bersifat eksklusif di mana hanya siswa kelompok tertentu (yang cerdas atau mampu secara ekonomi) yang diterima. Juga tidak berarti bahwa sekolah harus memiliki sarana dan prasarana yang serba mewah untuk mewujudkan sekolah yang baik.

### Daftar Pustaka

- Cheng, Y. C. (1993). "Profiles of organizational culture and effective schools". *School Effectiveness and School Improvement*, 4(2):85-110.
- Hoy, W. K. dan Miskel, C. G. (1987). *Educational Administration: Theory Research and Practice*. (3rd ed.), New York: Random House.
- Mortimore, P. (1993). "School effectiveness and the management of effective learning and teaching". *School Effectiveness and School Improvement*; 4(4):290-310.
- Moedjiarto. (1990). "Persepsi terhadap Karakteristik yang Membedakan Sekolah Menengah Atas dengan Prestasi Akademik Tinggi dan Sekolah Menengah Atas dengan Prestasi Akademik Rendah di Surabaya". *Disertasi*. Tidak diterbitkan: Malang: Fakultas Pasca Sarjana Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Malang.
- Tim Pengembang Sekolah Unggulan Universitas Negeri Makassar. (2005). *Panduan Manajemen Sekolah Efektif pada Sekolah Unggulan di Sulawesi Selatan*. Makassar: Universitas Negeri Makassar dan Pemerintah Propinsi Sulawesi Selatan.
- Townsend, T. (1994). *Effecting Schooling For the Community*. London and New York: Routledge.