

MODEL PENGEMBANGAN SEKOLAH EFEKTIF

Mada Sutapa *)

Abstrak

Pembaruan yang dilakukan sekolah (*school reform*) tentu saja membutuhkan proses dan itu tidak dapat berjalan secara otomatis. Untuk itu diperlukan sikap positif terhadap pembaharuan bagi semua komponen sekolah dan penggunaan sumberdaya yang diperlukan untuk melakukan reformasi. Reformasi sekolah tidak hanya mencakup manajemen sekolah, namun diharapkan mampu menciptakan iklim kondusif untuk perkembangan pribadi peserta didik, tidak hanya menjadi lembaga mekanis dan birokratis, tetapi menjadi lembaga pendidikan yang inovatif dan demokratik. Untuk memahami sekolah yang efektif adalah melihat proses yang berlangsung dalam sekolah, yang dapat memberikan gambaran untuk mengetahui bagaimana cara untuk membuat sekolah berhasil secara efektif dan efisien. Model pengembangan efektivitas sekolah dapat ditelaah dengan melihat sistem mulai dari inputs (*to school effectiveness study*); processes/throughputs; outputs (*of school effectiveness study*); dan outcomes (*longer-term results of study*).

Kata kunci: *school reform, efektivitas sekolah, sekolah efektif*

Pendahuluan

Pengelolaan pendidikan yang menekankan kemandirian sekolah merupakan penjabaran dari otonomi pendidikan di sekolah. Pemberian otonomi pendidikan yang luas melalui konsep Manajemen Berbasis Sekolah kepada sekolah merupakan usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan secara umum, sehingga sekolah dapat leluasa mengelola sumberdaya dengan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan serta tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekitar. Manajemen peningkatan mutu sebagai pola baru mengalami perubahan yang mendasar dengan pendekatan desentralistik sebagai implikasi otonomi pendidikan yang memberikan otonomi yang luas pada sekolah dan partisipasi masyarakat yang intensif; menggunakan pendekatan profesional bukan pendekatan birokratik; pengambilan keputusan bersifat partisipatif bukan terpusat; dan adanya pemberdayaan seluruh potensi atau sumberdaya yang ada untuk peningkatan mutu pendidikan.

*) Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY

Pengelolaan pendidikan dengan manajemen peningkatan mutu lebih menekankan pada kemandirian, kreativitas sekolah dan perbaikan proses yang lebih dijiwai oleh budaya mutu, sehingga tumbuh kemandirian sekolah yang tentunya diharapkan sekolah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman yang datang, dan mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolah; sekolah mengetahui kebutuhan dirinya terutama input pendidikan yang akan dikembangkan; sekolah bertanggung jawab atas mutu pendidikan kepada pemerintah, orangtua peserta didik, masyarakat, dan *customer*; dan sekolah melakukan persaingan sehat dengan sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan (Depdiknas,2000).

Sistem yang tersirat dalam manajemen peningkatan mutu tersebut mencakup komponen yang saling terkait satu sama lain yaitu konteks, input, proses, output dan outcomes. Konteks menunjuk pada permintaan pendidikan, aspirasi dan dukungan masyarakat, kebijakan pemerintah, dan kondisi geografis. Input menunjuk pada visi dan misi sekolah, sumberdaya sekolah, kurikulum, dan peserta didik. Proses mencakup proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pembelajaran, dan proses evaluasi. Output menunjuk pada *academic achievement* seperti rapor dan lomba karya tulis, dan *non academic achievement* yang meliputi prestasi dan ketrampilan. Outcomes mencakup kemanfaatan sekolah dalam pendidikan lanjut, pengembangan karir dan kesempatan untuk berkembang (Depdiknas,2000,34-35).

Pendidikan yang hanya berbasis pada input dan proses, akan berjalan tidak dinamis, kurang efisien dan mengarah pada stagnasi pedagogis, sehingga sistem pendidikan cenderung tidak bisa beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kebutuhan masyarakat. Dalam pendidikan (Enco Mulyasa,2002,24) terdapat standar akademis (*academic content standards*) dan standar kompetensi (*performance standards*). Standar akademis merefleksikan pengetahuan dan ketrampilan esensial setiap disiplin ilmu yang harus dipelajari oleh peserta didik. Sedangkan standar kompetensi ditunjukkan dalam bentuk proses atau hasil kegiatan yang didemonstrasikan peserta didik sebagai penerapan dari

pengetahuan dan ketrampilan yang telah dipelajari. Dengan demikian standar akademis bisa sama untuk seluruh peserta didik, tetapi standar kompetensi bisa berbeda.

Tuntutan Reformasi Sekolah

Peningkatan mutu pendidikan mutlak harus diikuti oleh perubahan yang dilakukan oleh sekolah. Enco Mulyasa (2002,144-145) mengemukakan pentingnya reformasi sekolah dilakukan dengan mempertimbangkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berpengaruh besar terhadap sistem pendidikan di sekolah; perkembangan penduduk yang cepat membutuhkan pelayanan pendidikan yang besar; sumberdaya manusia yang berkualitas merupakan tantangan bagi sekolah untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas; dan perkembangan teknologi informasi yang cepat berdampak pada dunia pendidikan.

Pembaruan atau reformasi yang dilakukan sekolah (*school reform*) tentu saja membutuhkan proses dan itu tidak dapat berjalan secara otomatis. Untuk itu diperlukan sikap positif terhadap pembaharuan bagi semua komponen dalam lembaga pendidikan dan penggunaan sumberdaya yang diperlukan untuk melakukan reformasi. Reformasi sekolah tidak hanya mencakup manajemen sekolah, namun diharapkan mampu menciptakan iklim kondusif untuk perkembangan pribadi peserta didik, tidak hanya menjadi lembaga mekanis dan birokratis, tetapi menjadi lembaga pendidikan yang inovatif dan demokratik.

Pembaruan sekolah pada manajemen sekolah mengandung makna (Enco Mulyasa,2002,151-155) menumbuhkan komitmen untuk mandiri; mengutamakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*); menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib (*safe and orderly*); menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah; menumbuhkan harapan prestasi tinggi; menumbuhkan kemauan untuk berubah; mengembangkan komunikasi yang baik; mewujudkan *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis; melaksanakan keterbukaan manajemen (*transparancy*); menetapkan secara jelas dan

mewujudkan visi dan misi sekolah; melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif; meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat; dan menetapkan kerangka akuntabilitas yang kuat.

Departemen Pendidikan Nasional (2002) mengelompokkan masyarakat sekolah sebagai *mini society* dalam level kelas (regulator), level mediator (profesi) dan level sekolah (manajemen). Level regulator mempresentasikan karakter pembelajaran kelas yang mencakup suasana psikologis dan pembelajaran yang kondusif. Level profesi mempresentasikan karakter profesional pengelolaan sekolah dari kepala sekolah, pendidik, dan tenaga administratif, yang mencakup karakter kepemimpinan, kreativitas, dan kolaborasi. Level manajemen mempresentasikan karakter kolektif warga sekolah secara keseluruhan atau *academic atmospher* sekolah, yang mencakup budaya mutu, demokratis, dan partisipasi.

Namun demikian hambatan-hambatan akan ditemui dalam proses pembaharuan yaitu hambatan karena konflik nilai, karena perubahan pendidikan selalu menyangkut sasaran dan strategi pelaksanaan; adanya konflik kekuasaan, karena pembaruan pada hakekatnya selalu mengandung redistribusi kekuatan; dan konflik psikologis, karena ketakutan terhadap sesuatu yang belum dikenal (Enco Mulyasa, 2002, 156-157). Konsekuensi dari perubahan dimensi manajemen mutu adalah sekolah harus melakukan reformasi yang berupa adaptasi dan pembaharuan,

Pemberian kewenangan yang besar dimaksudkan agar satuan pendidikan dapat mandiri dalam memberdayakan seluruh potensi dan sumberdaya dengan memperhatikan tuntutan dan dukungan pihak yang berkepentingan (stakeholders) dalam proses pengambilan keputusan untuk mencapai tingkat kualitas pendidikan yang diharapkan. Edmon (dalam Umaedi, 2000, 76-77) mengemukakan beberapa indikator yang menunjukkan karakter dari konsep MPMBS yaitu lingkungan sekolah yang aman dan tertib; sekolah memiliki misi dan target mutu yang ingin dicapai; sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat; adanya harapan yang tinggi dari personel sekolah (kepala sekolah, guru, staf termasuk siswa) untuk berprestasi; adanya pengembangan staf sekolah yang kontinyu sesuai tuntutan iptek; adanya pelaksanaan

evaluasi yang kontinyu terhadap berbagai aspek akademik dan administrative, dan pemanfaatan hasilnya untuk penyempurnaan mutu; adanya komunikasi dan dukungan insentif dari orangtua atau masyarakat.

Sekolah yang menerapkan MPMBS harus memiliki kebijakan mutu yang jelas dengan membuat rancangan peningkatan mutu pendidikan sekolah tersebut yang mencakup profil sekolah; visi, misi, tujuan dan sasaran; evaluasi diri dengan analisis SWOT; dan rancangan anggaran untuk membiayai berbagai kegiatan. Dengan pola manajemen baru diharapkan tumbuh kemandirian sekolah (Depdiknas,2000), sehingga:

- a. sekolah sebagai lembaga pendidikan lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya (dengan analisis SWOT) sehingga dapat mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan lembaganya
- b. sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik
- c. sekolah bertanggung jawab tentang mutu pendidikan kepada pemerintah, orangtua peserta didik, dan masyarakat, sehingga sekolah berupaya melaksanakan dan mencapai sasaran mutu pendidikan
- d. sekolah dapat melakukan persaingan sehat dengan sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya inovatif dengan dukungan orangtua peserta didik, masyarakat dan pemerintah daerah.

Studi Pengembangan Efektivitas Sekolah

Kriteria keberhasilan pendidikan selama ini hanya mencakup aspek proses pembelajaran (*learning or academic process*), belum menunjuk kepada keberhasilan pengelolaan (*managerial or administrative process and activities*), sehingga efisiensi dan efektivitas internal maupun eksternal dari lembaga pendidikan tersebut belum dapat dilihat secara lebih jelas. Kriteria keberhasilan organisasi umum dapat pula diterapkan untuk mengukur keberhasilan lembaga pendidikan.

Efisiensi pendidikan dapat dijadikan pijakan untuk mengukur keberhasilan suatu lembaga pendidikan seperti yang dikemukakan Muljani A. Nurhadi (1993) yang menjelaskan dari segi unsur sistem sebagai berikut.

- a. Komponen masukan (input), fokus pada tingkat ketersediaan dan pendayagunaan masukan instrumental dan masukan lingkungan (*environmental*) sebagai bahan pokok yang digunakan dalam proses pembelajaran atau pelatihan. Masukan *instrumental* mencakup antara lain tenaga kependidikan, fasilitas dan peralatan pendidikan, bahan pelajaran, dana dan kemampuan administratif atau manajerial. Masukan *environmental* (lingkungan) antara lain berupa daya dukung orangtua atau masyarakat, kondisi dan situasi lingkungan fisik dan sosial.
- b. Pengukuran proses, melihat dari tingkat efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pembelajaran dan pelatihan, mencakup antara lain perilaku manajemen, alokasi waktu efektif untuk pembelajaran atau pelatihan, dan tingkah laku peserta didik.
- c. Keluaran (output), melihat dari tingkat pencapaian (*attainment*) lembaga dan hasil belajar (*achievement*) peserta didik, seperti *intake* atau *enrollment* yang semakin meningkat, jumlah tinggal kelas, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari hasil belajar atau berlatih, dan perubahan sikap dan tingkah laku.
- d. Segi *outcomes*, melihat dari dampak, hasil tidak langsung atau jangka panjang sebagai akibat dari hasil proses pembelajaran atau pelatihan yang diperoleh oleh peserta didik, penerimaan dan keberhasilan studi di jenjang pendidikan yang lebih tinggi, keberhasilan memperoleh pekerjaan, jumlah penghasilan yang diperoleh.

Ukuran keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang lebih luas dan utuh telah dikemukakan Thomas (1971) yang memandang sekolah sebagai suatu sistem terbuka, dan menyatakan bahwa sekolah yang produktif adalah sekolah yang memiliki keseimbangan yang baik antara input dan output, yang dilihat dari segi:

- a. Fungsi produksi administrator, yang menunjuk pada kuantitas dan kualitas input seperti: ukuran kelas, kualifikasi pendidikan guru, konstruksi bangunan, ukuran dan isi perpustakaan, dan peralatan laboratorium. Outputnya adalah pelayanan-pelayanan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan siswa.
- b. Fungsi produksi psikologis, yaitu perubahan tingkah laku siswa, termasuk penambahan ilmu pengetahuan, pemahaman nilai-nilai dan peningkatan kemampuan berkomunikasi atau berhubungan dengan orang lain.
- c. Fungsi produksi ekonomis, yakni penghasilan tambahan yang diperoleh dari peningkatan suatu jenjang sekolah dibandingkan dengan investasi untuk sekolah yang bersangkutan.

Dalam kaitan dengan tujuan pendidikan, permasalahan dalam penentuan tujuan pendidikan adalah bagaimana cara menyeimbangkan antara tujuan sistem pendidikan secara keseluruhan (bersifat makro) dengan tujuan sekolah (institusional dan kurikuler) dan tujuan yang bersifat individual dari peserta didik. Townsend (1994,27-56) mengemukakan berbagai tujuan pendidikan yang mungkin ingin dicapai

oleh suatu sekolah yaitu keterampilan akademik ; tingkah laku dan kehadiran di sekolah; konsep diri; keterampilan kewarganegaraan; keterampilan kerja; tujuan pendidikan lainnya; dan tujuan-tujuan kemasyarakatan.

Permasalahan teknik untuk mengidentifikasi sekolah yang efektif juga menjadi konsep yang penting untuk memahami sekolah yang berhasil. Ada beberapa metode yang dapat digunakan yaitu:

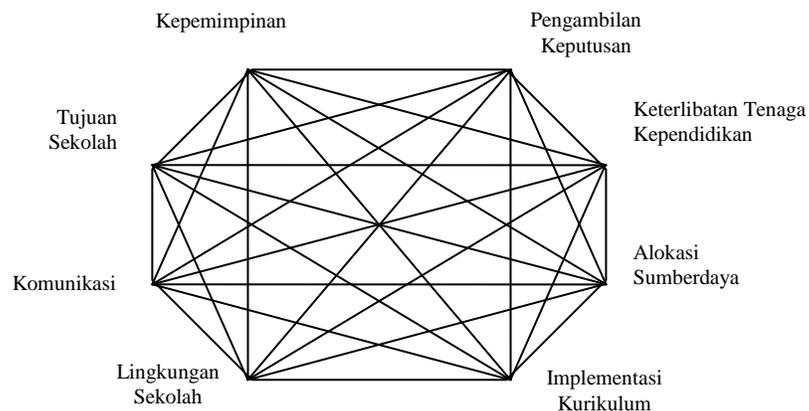
- a. *Standardised test*, dapat digunakan untuk membandingkan skor sejumlah sekolah pada waktu tertentu, atau untuk menilai kemajuan sekolah dalam periode waktu tertentu
- b. *Reputational approach*, dilakukan dengan cara meminta pendapat kepada beberapa orang yang mengetahui sejumlah sekolah tertentu untuk menilai dan meranking kemampuan dan kemajuan sekolah yang dikenalnya. Cara ini memiliki kelemahan rawan subyektivitas dan ketidak-cukupan informasi sehingga dapat terjadi bias dalam menentukan sekolah yang efektif.
- c. *School review, evaluation and development*, dengan mencermati dokumen hasil evaluasi diri dan pengembangannya. Catatan sekolah atau dokumen seperti prestasi akademik, kehadiran dan disiplin siswa maupun guru, gaya mengajar dan kegiatan pengembangan staf, serta peninjauan ulang kurikulum dapat dijadikan dasar untuk menentukan tingkat efektivitas suatu sekolah. Lingkungan masyarakat sekolah atau para pihak yang berkepentingan dengan sekolah (*stakeholders*) juga dapat diminta pertimbangannya tentang efektivitas suatu sekolah. Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) sangat memerlukan peranserta stakeholders tersebut baik dalam perencanaan program sekolah, pelaksanaan maupun evaluasi keberhasilan pendidikan di sekolah. Untuk itu masyarakat yang bersangkutan dapat diminta untuk memberikan penilaian tentang sejauhmana keberhasilan sekolah tersebut dalam melaksanakan program-program sekolah yang telah ditetapkan.

Model Efektivitas Sekolah

Dalam memahami studi pengembangan sekolah efektif, hal lain yang perlu diketahui untuk memahami sekolah yang berhasil adalah cara atau teknik untuk mengukur efektivitas sekolah. Untuk mengukur keberhasilan kinerja sekolah menggunakan metode:

- a. Pengukuran hasil (*the outcomes method*), menekankan kepada hasil akhir dari suatu proses pendidikan di suatu sekolah, tanpa memperhatikan modal belajar awal dari peserta didik. Metode pengukuran hasil ini biasanya dikaitkan dengan pencapaian tujuan pendidikan yang umum dinyatakan dalam tujuan pendidikan nasional, tujuan institusional, tujuan kurikuler maupun tujuan instruksional.
- b. Metode pengukuran nilai tambah (*the value-added method*), menekankan kepada seberapa banyak peserta didik telah memperoleh kemajuan atau peningkatan belajar dalam suatu periode waktu sekolah. Pada cara ini berarti harus ada pengukuran potensi awal sebelum peserta didik masuk sekolah untuk dibandingkan dengan hasil akhir setelah yang bersangkutan memperoleh pendidikan di suatu sekolah. Permasalahan penentuan apakah sesuatu hasil belajar benar-benar hanya diperoleh dari pendidikan di sekolah atau merupakan hasil belajar yang terlepas dari campurtangan sekolah, menjadi hal yang harus diperhatikan dalam mengukur efektivitas sekolah di atas.

Untuk memahami sekolah yang efektif adalah melihat proses yang berlangsung dalam sekolah, yang dapat memberikan gambaran untuk mengetahui bagaimana cara untuk membuat sekolah berhasil secara efektif dan efisien. Townsend (1994,55) menggambarkan proses yang berlangsung dalam sekolah yang efektif sebagai berikut:



Semua komponen memiliki arti yang penting dalam jalinan interaksional yang kompleks. Setiap ada perubahan dalam komponen manapun akan mempengaruhi komponen-komponen yang lain secara simultan. Seperti sarang laba-laba, apabila salah satu benang jaringnya disentuh maka benang jaring yang lain juga

ikut bergetar. Oleh karena itu untuk mencapai keberhasilan sekolah, seluruh komponen proses harus mendapat perhatian yang memadai.

Townsend (1994,71-73) mengemukakan tentang unsur-unsur yang dapat memberikan kontribusi penting dalam upaya pengembangan sekolah yang efektif yaitu staf yang berdedikasi dan berkualifikasi; kejelasan tujuan (kebijakan) sekolah; kepemimpinan akademis dan administratif; strategi-strategi motivasi yang positif; lingkungan yang nyaman dan tertib; iklim sekolah yang positif; identifikasi dini terhadap kesulitan-kesulitan belajar peserta didik; harapan-harapan yang selalu meningkat; hubungan sekolah dengan orangtua peserta didik; monitoring kemajuan belajar peserta didik; waktu efektif bertugas; fokus akademis dalam kurikulum; pengembangan staf; para guru bertanggungjawab terhadap dan berperan dalam perencanaan; pengambilan keputusan berdasarkan sekolah; dukungan dari instansi pendidikan; kesempatan-kesempatan peserta didik untuk berpartisipatif dan bertanggungjawab; dan peranserta dewan sekolah dalam seleksi staf senior.

Dengan berpijak pada konsep *Total Quality Management* (TQM) sebagai metode dan filosofi kegiatan pengelolaan yang mengupayakan secara kontinyu pengembangan atau peningkatan kualitas produk atau jasa dan produktivitas pegawai, Austin dan Reynolds (dalam Paine, Turner dan Pryke,1992,19-22) menyebutkan beberapa *karakteristik organisasional* dan *karakteristik proses* dari sekolah yang efektif sebagai berikut.

- a. Karakteristik organisasional sekolah yang efektif:
 - 1) lingkungan manajemen yang memiliki otonomi yang memadai
 - 2) kepemimpinan
 - 3) stabilitas dan partisipatif pegawai
 - 4) organisasi dan artikulasi kurikulum dan pengajaran
 - 5) pengembangan staf
 - 6) memaksimalkan waktu belajar di kelas
 - 7) kesadaran tentang sukses akademik
 - 8) komunikasi dengan orangtua dan masyarakat
- b. Karakteristik proses pada sekolah efektif:
 - 1) perencanaan kolaboratif dan hubungan sejawat
 - 2) perasaan komunitas

- 3) tujuan dan harapan yang jelas
- 4) ketertiban dan disiplin

Proses Pengembangan Efektivitas Sekolah

Proses pengembangan efektivitas organisasi sekolah menurut Kennedy (2002,10) melalui berbagai tahapan dalam *main steps of school effectiveness development process* yaitu (1) orientasi masyarakat sekolah pada proses; (2) mengkondisikan evaluasi diri sekolah dengan alat instrument; (3) mengidentifikasi, menyimpulkan dan menganalisis data; (4) identifikasi kebutuhan pengembangan prioritas sekolah; (5) menyiapkan rencana program pengembangan sekolah; (6) implementasi rencana program pengembangan sekolah dan monitor kemajuan; (7) evaluasi rencana pengembangan sekolah; (8) komunikasi dampak program pengembangan sekolah pada masyarakat; (9) rencana dan tindakan selanjutnya dari evaluasi diri dan pengembangan sekolah; (10) evaluasi selanjutnya kembali pada proses semula dengan orientasi sekolah pada proses.

Dalam kaitan dengan pengembangan efektivitas sekolah, Kennedy (2002,15) dalam *school self-evaluation and self-improvement steps* menjelaskan bahwa sekolah harus melakukan evaluasi diri dengan (1) orientasi pada proses pengembangan sekolah; (2) alat instrumen administratif untuk setiap kelompok sasaran program; (3) analisis dan mensintesis dampak; (4) pengembangan rencana pengembangan sekolah; (5) implementasi rencana pengembangan sekolah; (6) laporan dampak dan rencana ke depan; (7) langkah selanjutnya adalah proses pengembangan sekolah dengan membuat alat instrumen kembali.

Penutup

Model pengembangan efektivitas sekolah dapat ditelaah dengan melihat sistem mulai dari inputs (*to school effectiveness study*); processes/throughputs; outputs (*of school effectiveness study*); dan outcomes (*longer-term results of study*). Terdapat berbagai petunjuk bagi sekolah untuk dapat hidup dan bersaing dengan (a) secara terus menerus berinovasi untuk mengembangkan peserta didik, pegawai dan

berbagai layanan sekolah; (b) mengadopsi filosofi baru, dengan menjadikan *quality* sebagai filosofi dan paradigma baru dengan penekanan pada kualitas pembelajaran dan mutu sekolah; (c) berhenti bergantung pada inspeksi massal, dengan pendidik harus menghasilkan kualitas kinerja; (d) melakukan pendekatan dengan orangtua (masyarakat) atau jenjang sekolah di bawahnya untuk menjamin kualitas input; (e) melaksanakan evaluasi dan penelitian kontinyu untuk mengembangkan sistem dan proses sebagaimana pengembangan kualitas dan produktivitas; (f) mengadakan *training* dan *retraining* tentang mutu total bagi pendidik, pegawai dan peserta didik. Pendidik merupakan pemeran model dalam kualitas dengan pengembangan kemampuan mengendalikan diri, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah; (g) kepala sekolah sebagai pemimpin untuk mengarahkan pendidik dan peserta didik. Dalam kelas, pendidik harus berperan sebagai pemimpin bukan supervisor; (h) seluruh pegawai harus merasa mereka dapat menunjukkan atau menjelaskan berbagai masalah yang dihadapi dan mencari cara pengembangan. Dalam kelas pendidik harus mengembangkan atmosfer kerja sama dengan peserta didik; (i) seluruh civitas akademika harus bekerja sesuai dengan kebijakan dan tujuan sekolah. Perlu dihilangkan *tembok pembatas* antara berbagai jurusan dan pegawai serta diantara peserta didik; (j) mengurangi berbagai semboyan, desakan dan target yang berbada pemaksaan dari luar; (k) kurangi angka-angka kuota, diganti dengan penerapan kepemimpinan, karena penetapan kuota justru akan mengurangi produktivitas dan kualitas; (l) hilangkan perintang yang dapat menghilangkan kebanggaan guru dan siswa terhadap kecakapan kinerjanya; (m) sediakan program pendidikan atau pengembangan diri bagi setiap orang sejalan dengan kebutuhan dan penguasaan materi, metode dan teknik baru; dan (n) pengelola harus memberikan kesempatan semua pihak untuk mengambil bagian atau peranan dalam pencapaian kualitas, (Paine,Turner dan Pryke,1992,10-13), dan Glasser (1992).

Sumber Bacaan

- Caldwell, Brian J dan Spinks, Jim M. 1991. *The self-managing school*. The Falmer Press. London-New York-Philadelphia DC.
- Caldwell, Brian J dan Spinks, Jim M. 1993. *Leading the self-managing school*. The Falmer Press. London-Washington DC.
- Depdiknas. 2000. *Rambu-Rambu Penilaian Kinerja Sekolah (SLTP dan SMU)*. Ditjen Dikdasmen Depdiknas. Jakarta.
- Depdiknas. 2000. *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (Edisi 2 revisi)*. Direktorat Pendidikan Menengah Umum Ditjen Dikdasmen. Jakarta.
- Depdiknas. 2002. *Penyelenggaraan school reform dalam konteks MPMBS di SMU*. Direktorat Pendidikan Menengah Umum Ditjen Dikdasmen. Jakarta.
- Depdiknas. 2003. *Pedoman Penjaminan Mutu (Quality Assurance) Pendidikan Tinggi*. Dirjen Dikti Direktorat Pembinaan Akademik dan Kemahasiswaan. Jakarta.
- Enco Mulyasa. 2002. *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implementasi*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Kennedy, Michael B. 2002. *Developing School Effectiveness: A Handbook for Improvement of Junior Secondary Schools (SLTP)*. Ministry of National Education Directorate of Junior Secondary Education and World Bank. Jakarta.
- Muljani A. Nurhadi. 1988. *Pendidikan dan Pembangunan Era Industrialisasi*. Pidato Dies disampaikan pada Upacara Dies Natalis XXVIII IKIP Muhammadiyah Yogyakarta 19 Nopember 1988.
- Paine, John; Turner, Phillip & Pryke, Robert. 1992. *Total Quality in Education*. Aston Scholastic. Sydney.
- Sallis, Edward, 1993, *Total Quality Management in Education*, Kogan Page, Philadelphia, London.
- The World Bank, 1998, *Indonesia Education in Indonesia: from Crisis to Recovery*. ESUEAPR The World Bank. Jakarta.
- Thomas, J. Alan, 1971, *The Productive School: A System Analysis Approach to Educational Administration*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Townsend, Tony, 1994, *Effective Schooling for The Community: Core-plus Education*. Routledge. London and New York.
- Umaedi. 2000. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah: sebuah pendekatan baru dalam pengelolaan sekolah untuk peningkatan mutu. *Dinamika Pendidikan nomor 1/Th VII/2000 Maret 2000*. FIP UNY.

Mada Sutapa, M.Si, lahir di Yogyakarta 8 Oktober 1973. Pendidikan sarjana di UGM Yogyakarta bidang Administrasi Negara (1997). Menjadi staf pengajar Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY sejak tahun 1998. Pendidikan pascasarjana di UI Jakarta bidang Administrasi dan Kebijakan Publik (2002). Karya tulis ilmiah antara lain *Pengantar Organisasi Pendidikan* (2002); *Penerapan Learning Organization Sebagai Bentuk Inovasi Pendidikan di Sekolah* (Dinamika, 2003); *Tugas Pokok Fungsi Pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta dalam Pelaksanaan Desentralisasi Pendidikan* (2005); *Peningkatan Kualitas Perkuliahan Organisasi Pendidikan Melalui Pendekatan Problem Posing* (Teaching Grant, 2005); *Sensitivitas Guru dan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Pembelajaran Kreatif* (Fondasia, 2005); *Pengantar Komunikasi Organisasi Pendidikan* (2005); *Pengantar Analisis Kebijakan Pendidikan* (2006); *Peningkatan Kemampuan Mahasiswa Memahami Teks Komunikasi Organisasi Pendidikan Melalui Pendekatan Thinking Map* (Teaching Grant, 2006).