

## **8. BAB VIII**

### **a. Pokok Bahasan**

Ujian Tengah Semester (UTS)

### **b. Kompetensi yang akan dicapai**

Menguasai materi dasar dari pertemuan awal sampai pertemuan ke-7 mengenai Manajemen Sekolah beserta arti, fungsi, dan tujuan dalam teori dan konsep secara sistematis dan komprehensif.

### **c. Petunjuk Belajar**

Mahasiswa dituntut untuk mencari bahan-bahan materi perkuliahan yang relevan dengan fokus mata kuliah berdasarkan berbagai kajian literature, melatih pemahaman dan analisis dalam memecahkan permasalahan terkait manajemen sekolah secara terstruktur, dan jelas.

### **d. Materi Pembelajaran**

Setiap lembaga persekolahan harus mampu memberikan bekal dalam bentuk keterampilan dan keahlian pada lulusannya. Sumber daya manusia merupakan kunci sukses dalam setiap pelaksanaan pembangunan. Dalam rangka peningkatan keberhasilan pelaksanaan pembangunan tersebut, maka diperlukan mutu sumber daya manusia yang memadai. Peningkatan mutu yang dibarengi oleh peningkatan kuantitas sumber daya manusia yang bermutu di tingkat regional untuk masa-masa sekarang dan yang akan datang perlu dilakukan dan perlu memperoleh perhatian yang serius dalam penanganan mutu pendidikan sehingga potensinya dapat dimanfaatkan secara imperative dan efesein.

### **e. Informasi Pendukung**

Berupa buku-buku literature yang relevan dengan mata kuliah manajemen sekolah, jurnal-jurnal ilmiah, artikel mengenai perkembangan manajemen sekolah serta informasi internet tentang manajemen sekolah.

### **f. Latihan/Lembar Kerja**

1. Keseluruhan proses bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dengan melibatkan segala sumber daya adalah pengertian dari:

- a. Manajemen Kelas
  - b. Manajemen Sekolah
  - c. Manajemen Industri
  - d. Manajemen Perusahaan
2. Agar pelaksanaan pendidikan dilakukan dengan terencana, sistematis dan dapat dievaluasi merupakan kata lain dari:
- a. Ciri manajemen
  - b. Pola Manajemen Sekolah
  - c. Sifat manajemen sekolah
  - d. Tujuan manajemen sekolah
3. Perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh dengan jumlah sumber yang dipergunakan disebut:
- a. Kualitas
  - b. Imperativeitas
  - c. Produktivitas
  - d. Efisiensi

**g. Petunjuk Kerja**

Lakukan pengisian terhadap latihan tersebut dengan memilih salah satu jawaban yang dianggap paling tepat, cermat dan jelas dengan berdasarkan konsep yang relevan.

**h. Evaluasi**

1. Dalam definisi manajemen sekolah dikenal beberapa pengertian dalam arti sebenarnya menurut para ahli manajemen. Coba anda berikan definisi:
  - a. Manajemen (tuliskan menurut pendapat ahli);
  - b. Sekolah (tuliskan menurut literatur);
  - c. Manajemen sekolah (tuliskan menurut pendapat ahli).
2. Sekolah merupakan suatu sistem yang memiliki komponen-komponen tertentu. Komponen apa saja yang membentuk sistem sekolah itu? bagaimana kaitan antara komponen tersebut?
3. Manajemen sekolah sebagai sebuah keilmuan yang perlu dikembangkan memerlukan berbagai macam dukungan dari berbagai pihak. Coba fungsi-fungsi sekolah dan peranan-peranan sekolah?

**i. Respon/Balikan Terhadap Hasil Evaluasi**

Diharapkan mahasiswa dapat membuat sebuah desain sekolah yang sesuai dengan konsep manajemen sekolah yang sebenarnya.

**j. Glosarium**

Ujian tengah semester dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang tingkat pemahaman dan analisis mahasiswa dalam mengkaji konsep manajemen sekolah.

## **9. BAB IX**

### **a. Pokok Bahasan**

*Creating an Excellent School*

### **b. Kompetensi yang akan dicapai**

Memahami dan mampu mengidentifikasi pengertian, makna, dan esensi sekolah unggul serta mengaplikasikannya dalam teori dan konsep manajemen sekolah secara sistematis dan komprehensif.

### **c. Petunjuk Belajar**

Mahasiswa dituntut untuk mencari bahan-bahan materi perkuliahan yang relevan dengan fokus mata kuliah berdasarkan berbagai kajian literature, melatih pemahaman dan analisis dalam memecahkan permasalahan terkait manajemen sekolah secara terstruktur, dan jelas.

### **d. Materi Pembelajaran**

Buku berjudul *creating an excellent school* meninjau perhatian baru dalam imperativean sekolah dan sekolah unggulan, dan banyak sedikitnya jawaban, atau dipengaruhi oleh, agenda politik atau dua komentar terpenting dari Coleman (1966), dia berargumen bahwa lingkungan sekolah relatif membuat sedikit perbedaan terhadap kualitas belajar siswa, dan yang dikemukakan Edmonds (1982) yang menyebutkan bahwa kualitas lingkungan sekolah memiliki sebuah perbedaan yang signifikan terhadap prestasi akademi siswa. Crowther dan Robbins di Inggris, sebagai contoh penempatan adalah sesuatu yang penting melihat dari pekerjaan orang tua siswa. Generasi belajar orang Australia juga menegaskan kesimpulan bahwa orang tua adalah faktor kritis terhadap lingkungan pendidikan anak. Dengan begitu cukup masuk akal untuk memperdebatkan bahwa orang tua siswa memerankan sebuah tempat yang penting di pergaulan sekolah, dan keterlibatan mereka harus dibina.

Kita menyikapi enam berita utama dengan pertimbangan yang kita percayai dapat meningkatkan keunggulan disekolah. Penguasaan belajar adalah sebuah pendekatan untuk pendidikan formal dengan mengizinkan setiap siswa untuk meningkatkan nilai dan mencapai penguasaan tentang isi kulikuler. Sekolah vertikal adalah mekanisme dimana progres individualisasi ini dibuat

mungkin. Siswa tidak lagi dikelompokkan tetapi mungkin diperluas atau mencegah progres mereka di subyek yang mana pun dalam batas kewajaran berdasarkan kebutuhan mereka atau kemampuan mereka. Guru menginstruksikan siswa di lebih banyak hal yang membedakan dengan yang lain dan memantau kemajuan mereka dalam pilihan studi yang berimbang. Sekolah yang lebih fleksibel dan sekolah mingguan meningkatkan kesempatan untuk variasi dalam sekolah umum, juga selagi mengetahui keunikan kebutuhan dari setiap pribadi sekolah dan komunitas sekolah.

Pendidikan usia dini adalah salah satu lembaga yang paling dasar dimana banyak orang terlibat didalamnya. Seluruh keberhasilan kita terletak pada kemampuan kita untuk melakukannya dengan baik. Masa lalu kita, yang kita persembahkan dan kita dimasa depan, adalah dan akan menjadi terbentuk oleh kualitas aktivitas kependidikan kita. Jadi guru mempunyai tanggung jawab dalam mendidik generasi masa depan. Mengajar bukanlah perdagangan, adalah panggilan. Itu juga bukan hanya sekedar pekerjaan, itu sebuah profesi. Hal ini bukan sekedar sesuatu yang mengharapakan suatu penghargaan atau imbalan, tetapi untuk memberikan pelayanan yang bisa diberikan kepada yang membutuhkan dan mencari pengetahuan dan keterampilan. Istilah pendek lain dari kata Unggul dari masukan oleh guru atau keluaran orang-orang terdidik akan terbukti menjadi mahal secara nasional, secara ketidak efisienan ekonomi dan secara filsafat.

Teks ini membahas mengenai sekolah, hal yang menjadi prinsip, guru, siswa dan komunitas. Tiap sekolah memiliki keunikan budaya; setiap hal yang menjadi prinsip adalah gaya khas; setiap guru mengajar dengan caranya masing-masing; tiap siswa adalah aset penting dan berharga; Setiap himpunan menciptakan lingkungan idiosyncratic untuk belajar. Jadi keunggulan tumbuh dimana saja dari elemen istimewa dan luar biasa. Kita mencoba memberikan sebuah panduan untuk meningkatkan proses pendidikan yang diterima di sekolah. Keunggulan dalam sekolah cukup harfiah, berarti keunggulan ada di dalam setiap sisi pelaksanaan sekolah. Siswa kita adalah masa depan kita, dan

sekolah membangun masa depan mereka. Pertanggung jawaban segera untuk membuat tempat ini menjadi unggul adalah kita.

Strategi dalam membuat sekolah unggul. Mulai dari langkah-langkah awal untuk membuat sekolah unggulan hingga menyatukan semua aspek yang ada untuk membangun sekolah unggul yang utuh. Untuk membuat suatu model sekolah unggul, langkah-langkahnya adalah: (1) Identifikasi model; (2) Penggunaan model; (3) Membuat kebijakan; (4) Perencanaan; (5) Anggaran; (6) Implementasi perencanaan; (7) Evaluasi; (8) Jenis pelaksanaan.

Namun ada faktor lain yang akan mendukung model sekolah unggul tersebut. Salah satunya adalah faktor kepemimpinan. Kepemimpinan dalam suatu lembaga atau sekolah adalah hal yang sangat berpengaruh terhadap kelangsungan sekolah atau lembaga pendidikan itu sendiri. Dimana pemimpin mempunyai tugas untuk mengambil keputusan yang bijak untuk kemajuan sekolahnya. Dan faktor pemimpin dapat menunjukkan kepada implementasi sekolah yang sukses. Dan faktor yang harus dimiliki adalah: kepemimpinan itu sendiri, otonomi sekolah, keterpaduan staff, program yang bagus, berbagi kekuatan, dan penghargaan untuk staf. Selain itu pemimpin juga harus mempunyai visi dan dapat mengkomunikasikan visi tersebut.

**e. Informasi Pendukung**

Berupa buku-buku literature yang relevan dengan mata kuliah manajemen sekolah, jurnal-jurnal ilmiah, artikel mengenai perkembangan manajemen sekolah serta informasi internet tentang manajemen sekolah. Buku yang relevan dalam pertemuan ini yaitu buku dengan judul *creating an excellent school*, yang menjelaskan tentang sekolah unggul dan segala macam karakteristiknya.

**f. Latihan/Lembar Kerja**

1. Terdapat faktor lain yang akan mendukung model sekolah unggulan dalam mewujudkan lembaga yang semakin kuat, yaitu:
  - a. Sumber daya
  - b. Material dan bahan
  - c. Kepemimpinan
  - d. Dana Pendidikan

2. Salah satu lembaga yang paling dasar dimana banyak orang terlibat didalamnya adalah:

- a. Sekolah Dasar
- b. Pendidikan Usia Dini
- c. Pendidikan Lanjutan
- d. Sekolah alternatif

3. Mekanisme dimana progres individualisasi dibuat untuk memberikan kesempatan pendidikan adalah:

- a. Sekolah Vertikal
- b. Aspirasi orang tua
- c. Sekolah Horizontal
- d. Jejaring Sekolah

**g. Petunjuk Kerja**

Lakukan pengisian terhadap latihan tersebut dengan memilih salah satu jawaban yang dianggap paling tepat, cermat dan jelas dengan berdasarkan konsep yang relevan.

**h. Evaluasi**

1. Apa yang dimaksud dengan sekolah unggul? Berikan penjelasan dengan berlandaskan pada filosofis dan makna unggul?
2. Bagaimana langkah-langkah strategi agar suatu sekolah dapat menjadi sekolah unggul?
3. Sebutkan dan jelaskan yang dimaksud dengan kriteria sekolah unggul dan pengaruh luar sekolah terhadap kualitas lembaga?

**i. Respon/Balikan Terhadap Hasil Evaluasi**

Diharapkan mahasiswa dapat membuat sebuah konsep sekolah unggul yang sesuai dengan konsep manajemen sekolah yang sebenarnya dan mengimplementasikan konsep tersebut dalam menentukan dan mengidentifikasi sekolah unggul berdasarkan standarisasi yang diberlakukan melalui undang-undang.

**j. Glosarium**

Pembahasan mengenai sekolah unggul diberikan untuk mendapatkan informasi tentang tingkat pemahaman dan analisis mahasiswa dalam mengkaji konsep sekolah unggul. Suatu lembaga pendidikan dikatakan sebagai sekolah unggul apabila telah memenuhi standar proses belajar mengajar yang ditetapkan.

## **10. BAB X**

### **a. Pokok Bahasan**

*The Four Imperative of Succesfull*

### **b. Kompetensi yang akan dicapai**

Memahami dan mampu mengidentifikasi pengertian, makna, dan esensi imperative school sebagai sebuah alternative menuju sekolah sukses serta mengaplikasikannya dalam teori dan konsep manajemen sekolah secara sistematis dan komprehensif.

### **c. Petunjuk Belajar**

Mahasiswa dituntut untuk mencari bahan-bahan materi perkuliahan yang relevan dengan fokus mata kuliah berdasarkan berbagai kajian literature, melatih pemahaman dan analisis dalam memecahkan permasalahan terkait manajemen sekolah secara terstruktur, dan jelas.

### **d. Materi Pembelajaran**

Imperative School merupakan sebuah gerakan baru dalam bidang pendidikan. Ini merupakan kristalisasi dan konfigurasi dari berbagai sistem kepercayaan, ideologi dan intervensi kebijakan yang merupakan peluang pendidikan sekurang-kurangnya sejak tahun 1960-an. sebagai campuran dari berbagai ideologi, dan tekanan logis, sekolah telah mengklasifikasikan kembali imperative dan rumusan ide, keprihatinan, dan prasangka. Untuk beberapa dekade upaya telah dilakukan untuk mengisolasi dan mengidentifikasi faktor-faktor penting dalam pendidikan yang mempromosikan prestasi akademik. Perbedaan ideologis dan kepentingan politik kelompok mempengaruhi kondisi ekonomi di semua sektor, dengan kekhawatiran tentang ekonomi dan sosial hasil dari investasi pendidikan, telah berperan sentral dalam perdebatan tentang imperative sekolah dan prestasi akademik. Imperative sekolah juga ikut serta dalam menentukan mata uang internasional (Clarke, 1994). Paket perangkat lunak telah dikembangkan untuk digunakan di negara-negara berkembang dan lalu lintas internasional di konsultasi dan evaluasi perkembangan pendidikan.

Imperative sekolah sebagai wacana dominan pendidikan yang baik telah diaktifkan dan tertempa di sebelah barat dengan budaya perusahaan pada akhir tahun 1980-an dan 1990-an. Telah ada konfigurasi kekuasaan, dan pertanyaan utama adalah apakah wacana sekolah dan peningkatan imperative baru merupakan kebenaran dan dominasi. Gerakan imperative sekolah, dan lebih baru-baru ini, perbaikan operasional sekolah kadang dianggap sebagai solusi bermanfaat untuk sebagian besar diproduksi melalui standar krisis. Hamilton (1998: 13) menunjukkan bahwa sekolah imperative adalah '*sosial Darwinist*' dan '*eugenic*', berdiri pada pendidikan dan penelitian sosial.

Wacana sekolah ikut serta meningkatkan imperative yang menonjol di tahun 1980-an, sebagai bagian dari reformasi Inggris dan Amerika Serikat. Namun, saat ini, telah ada nilai penyimpangan, dengan penekanan pergeseran jalan dari pertimbangan sosial dan budaya, ilmu ke sekolah sebagai suatu kurikulum. Dalam studi mereka, *mortimore, stoll, sammons dan Ecob* (1988) menyatakan bahwa sekolah dasar serupa dilakukan dengan sangat berbeda. Misalnya, anak-anak kelas menengah di sekolah itu tampak lebih buruk daripada yang bekerja dalam kelas. Sekolah imperative dinyatakan dorongan untuk perubahan kebijakan dan praktek bergulir di sekitar konsep meningkatkan standar pendidikan.

Imperative sekolah telah menjadi industri yang luas, disahkan melalui kebijakan publik, pendidikan dan keuangan penelitian. Sebagai estafet kekuasaan, maka saat ini bingkai bahasa dan praktik manajemen sekolah telah berusaha untuk mematahkan wacana oleh epistemologi dasar yang bertujuan untuk membuka sekat dalam ruang sekolah, sebagai *counterpart* untuk penutupan dan kepastian tertanam di sekolah imperative telah menemukan sebuah tujuan untuk terendam struktur dan ideologi, serta mekanisme untuk memastikan reproduksi dan transformasi. Kami punya resep untuk menanyai apa yang tersembunyi, kontradiktif, tersembunyi, berubah dan dihindari dalam retorika, dan untuk menunjukkan bagaimana kebenaran membekukan politik dan sejarah. Oleh karena itu, kami telah mengidentifikasi makna dari perdebatan intelektual dalam membentuk pendidikan.

Diambil dari berbagai ideologis *milieux* dan *reinterpreted* yang memberikan arti baru ideologis dalam kerangka pasar bebas. Kami telah membangkitkan pertanyaan mengenai validitas penerapan konsep pasar bebas, dengan logika rasional, untuk pendidikan. Pendidikan adalah melompat-lompat, dengan beragam set yang bertujuan memperpanjang jauh lebih terukur. Hal tersebut tidak hanya berkisar sekitar hasil pemeriksaan. Itu berkaitan dengan pengembangan berbagai kelompok masyarakat dalam kaitannya dengan budaya dan masyarakat. Gambaran guru yang '*jatuh*' disekolah sebagai 'orang berdosa' dibangun dari norma dan peran mereka sebagai pekerja budaya, sebagai agen perubahan budaya.

Imperative sekolah didominasi oleh logika dari hubungan sebab dan akibat dan yang tidak masuk akal daya analisis. Ada banyak pertanyaan tentang hubungan sebab dan akibat interpretasi dan imperative dalam penelitian. Misalnya, Pennycuick, (1993) membuat laporan yang secara statistik signifikan korelasi antara dua variabel, seperti kelas ukuran dan hasil pengujian, tidak secara otomatis membuat hubungan sebab dan akibat. Imperative telah mengurangi sebagian besar sekolah-sekolah itu, untuk melakukan yang baik dalam ujian, seperti Rose (1995: 3) menunjukkan: Jika kita menentukan keberhasilan terutama dalam hal nilai ujian, maka kita mengabaikan sosial, moral dan estetika dimensi pengajaran dan pembelajaran dan, juga, kita akan kehilangan banyak orang-orang intelektual.

Sedangkan ekuitas tindakan di tahun 1980-an yang dianggap sebagai politik pendidikan, imperative sekolah disajikan sebagai keilmuan netral. Menawarkan dunia nyata dengan melakukan perubahan dan solusi atas masalah. Dibanding rasional, hal ini sangat sesuai dengan ideologi dari pasar yang tidak termasuk faktor sosial. Kegagalan untuk tantangan berat arti budaya dilampirkan kebutuhan khusus, kelas sosial, jenis kelamin, dan ras adalah sangat politis. Telah terjadi serangan hebat pada keragaman dalam nama rasionalitas, ekonomi dan efisiensi. Imperative memiliki keunggulan pemerataan dan ada nampaknya telah erosi dari suatu memori kolektif dari bagian pokok.

Ball (1997) berpendapat bahwa kualitas, imperative sekolah dalam wacana, adalah teknologi untuk budaya rekayasa, dengan konotasi kuat normatif. Dia percaya bahwa kualitas adalah perangkat yang menghubungkan "pembuat inovasi dengan pemerintah", dengan realitas sehari-hari sekolah. Dalam analisis ini, sekolah yang baik adalah orang-orang yang menampilkan komitmen untuk melaksanakan kebijakan prioritas. Kami memperdebatkan performa yang memiliki efek pada masalah yang lebih kompleks dalam kehidupan sekolah, seperti efek dan estetika domain.

Di dalam konteks internasional, imperative sekolah merupakan bentuk untuk sekolah donor. Masalah seperti kemiskinan, pekerja anak, kehadiran sekolah rendah dan pendidikan guru yang rendah, sekolah imperative formula mewakili titik awal, sebuah bentuk tindakan. Kajian kritis yang dapat muncul sebagai wacana Barat diri pengampunan bila ada begitu banyak usaha mendesak ke alamat.

Sampai saat ini, banyak penelitian berorientasi gender dalam pendidikan dasar di negara-negara berkembang telah berfokus pada pertanyaan akses dan penyimpanan. Sedangkan akses dan ingatan adalah isu penting, mereka harus terhubung dengan lebih luas masalah sosial seperti kemiskinan dan dampak dari program penyesuaian struktural. Mereka secara kontekstual dalam masyarakat tertentu dan kondisi yang ada. Dengan kata lain, ini pertimbangan yang relatif, bukan faktor independen. Davies (1997) menunjukkan bahwa kita juga harus mempertimbangkan apa yang anak laki-laki dan perempuan dapatkan melalui akses yang sama menuju sekolah yang sama dan hak yang adil dan untuk berkompetisi mengatur hubungan jender dalam suatu lembaga yang tidak mungkin untuk menantang sekitarnya ketimpangan dalam bekerja dan keluarga, (Davies, 1997: 88)

Namun, sementara ada yang kuat dari retorika pemberdayaan, *teachershave* sudah dipindahkan dari peran mereka sebagai pekerja dan budaya repositioned sebagai functionaries dan teknisi. Ini adalah underpinned oleh subtext emosi yang kuat, dengan menyalahkan, rasa malu dan tanggung jawab externalized dan diproyeksikan untuk setiap sekolah dan guru.

**e. Informasi Pendukung**

Berupa buku-buku literature yang relevan dengan mata kuliah manajemen sekolah, jurnal-jurnal ilmiah, artikel mengenai perkembangan manajemen sekolah serta informasi internet tentang manajemen sekolah. Buku yang relevan dalam pertemuan ini yaitu buku dengan judul *The Four Imperative of Succesfull*, yang menjelaskan tentang sekolah imperative dan segala macam karakteristiknya.

**f. Latihan/Lembar Kerja**

1. Banyak penelitian berorientasi gender dalam pendidikan dasar di negara-negara berkembang yang berfokus pada:
  - a. Pemerataan Pendidikan
  - b. Perluasan Akses
  - c. Keadilan
  - d. Orientasi Pendidikan
2. Di dalam konteks internasional, imperative sekolah merupakan bentuk untuk sekolah:
  - a. Umum
  - b. Donor
  - c. Khusus
  - d. Berjenjang
3. Suatu inovasi dalam pendidikan telah dinyatakan dalam berbagai program pendidikan:
  - a. Sosial
  - b. Imperative
  - c. Anak usia dini
  - d. Inklusif

**g. Petunjuk Kerja**

Lakukan pengisian terhadap latihan tersebut dengan memilih salah satu jawaban yang dianggap paling tepat, cermat dan jelas dengan berdasarkan konsep yang relevan berdasarkan pembahasan yang telah diterangkan didepan kelas baik melalui buku, informasi, maupun internet. Pengkajian jawaban atas soal yang tersedia dirumuskan, diidentifikasi, serta dianalisis sesuai dengan pokok-pokok isi mata kuliah manajemen sekolah dengan kajian school imperative.

#### **h. Evaluasi**

1. Ball (1997) berpendapat bahwa kualitas, imperative sekolah dalam wacana pendidikan adalah?
2. Imperative sekolah telah menjadi industri yang luas, disahkan melalui kebijakan publik, pendidikan dan keuangan penelitian, coba jelaskan?
3. Masalah seperti kemiskinan, pekerja anak, kehadiran sekolah rendah dan pendidikan guru yang rendah, merupakan permasalahan yang cukup lama dalam pendidikan, berikan solusi terbaiknya?

#### **i. Respon/Balikan Terhadap Hasil Evaluasi**

Diharapkan mahasiswa dapat memecahkan permasalahan yang muncul dalam dunia pendidikan melalui imperative school sebagai sebuah inovasi pendidikan menuju sekolah yang lebih baik. bahwa pendidikan mampu meningkatkan pendapatan seseorang, walaupun setelah dikurangi dengan biaya pendidikan langsung dan tak langsung, dan setelah disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan terhebat dari sekian banyak orang terdidik, dengan demikian pendidikan dirasa sangat penting untuk memperoleh tempat yang layak.

#### **j. Glosarium**

Imperative school merupakan sebuah inovasi dalam bidang pendidikan. imperative school menggunakan azas equity dan equality sebagai bagian dari proses perbaikan pendidikan yang berkelanjutan. Pendidikan, kursus pelatihan komputer, pengeluaran dalam kesehatan, dan pengajaran tentang kebajikan dan kejujuran merupakan salah satu bentuk modal juga dimana merekalah yang meningkatkan kesehatan, meningkatkan pendapatan, atau meningkatkan apresiasi literatur seseorang sepanjang hidupnya. Konsekuensinya, ini mengandung makna bahwa pengeluaran pada pendidikan, pelatihan, kesehatan, merupakan modal investasi pendidikan untuk mendapatkan hasil terbaik.

## **11. BAB XI**

### **a. Pokok Bahasan**

*Improving School from Within*

### **b. Kompetensi yang akan dicapai**

Memahami dan mampu mengidentifikasi pengertian, makna, dan esensi perubahan sekolah dari dalam sebagai sebuah alternative menuju sekolah sukses serta mengaplikasikannya dalam teori dan konsep manajemen sekolah secara sistematis dan komprehensif.

### **c. Petunjuk Belajar**

Mahasiswa dituntut untuk mencari bahan-bahan materi perkuliahan yang relevan dengan fokus mata kuliah berdasarkan berbagai kajian literature, melatih pemahaman dan analisis dalam memecahkan permasalahan terkait manajemen sekolah secara terstruktur, dan jelas.

### **d. Materi Pembelajaran**

Sekolah merupakan satuan pendidikan yang berfungsi sebagai tempatnya berbagi informasi yang berbentuk ilmu pengetahuan untuk meningkatkan kecerdasan seseorang. Dalam hal ini sekolah mempunyai peranan yang sangat penting dalam keberlangsungan proses pendidikan. Biasanya “frame” dari sebuah sekolah itu hanya berarti sebagai tempat berlangsungnya transfer ilmu dari guru kepada siswa, adanya tugas guru yang berperan sebagai pengajar yang harus di pertanggungjawabkan kepada kepala sekolah dan kepala sekolah yang berperan sebagai pemimpin sekolah yang memiliki tugas dan tanggungjawab paling besar dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya. Frame mengenai sekolah tersebut telah berkembang sejak lama dari sejak awal adanya atau terbentuknya sebuah sekolah.

Berkaitan dengan hal itu, seorang penulis yang bernama Ronald S. Barth berusaha untuk membuka paradigma kita semua mengenai frame sekolah, agar tidak melihat sekolah hanya sebatas tempat berlangsungnya transfer ilmu saja, melainkan lebih jauh beliau mengemukakan bahwa sekolah merupakan tempat belajar bagi semua warga sekolah untuk dapat meningkatkan kualitas hidup seseorang, baik itu adalah siswa, guru, begitu pula kepala sekolah.

Memang tidak dapat dipungkiri masing-masing dari warga sekolah tersebut memiliki peranan tersendiri, namun dari peranannya itulah mereka dapat belajar sehingga kualitas hidupnya terus meningkat seiring dengan perkembangan zaman, memerlukan solusi terbaik.

Saat ini sekolah menghadapi saat-saat sulit yang diakibatkan oleh hilangnya rasa kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan dan yang lebih buruk lagi, sekolah (guru, kepala sekolah dan staf) kehilangan kepercayaan dirinya sendiri. Mereka merasa tidak dihargai dan dihormati sebagai seorang yang profesional, mereka kehilangan rasa percaya baik pada public bahkan pada diri mereka sendiri, mereka merasa terpisah dari bagian hidup yang lain, dan mereka merasa terjebak dalam kegiatan sehari-hari yang menjenuhkan karena kehilangan kekuatan untuk melakukan suatu perubahan.

Parallel play adalah suatu sikap menutup diri dari lingkungan seseorang itu berada. Keuntungan yang didapatkan dari *parallel play* adalah pengisolasian diri dari pihak luar yang dapat mengganggu waktu, mencuri ide-ide atau membuat kita melakukan sesuatu secara berbeda. Namun kerugiannya adalah kita menghindari setiap orang yang dapat memberikan kita bantuan.

Setiap orang di setiap sekolah berharap menjadi sukses, lebih baik dari sekolah lainnya dan menjadi luar biasa. Setiap masyarakat sekolah selalu ingin memunculkan dirinya sendiri dan ingin selalu lebih dari siapapun. Bukannya bekerja sama yang terjadi adalah persaingan yang berbuntut pada pengindividuan dan pengisolasian diri.

Hubungan yang terjalin antara guru dan kepala sekolah tidak akan selalu berjalan dengan baik. Hal ini akan terjadi karena adanya rasa ketidakpuasan dari masing-masing pihak terhadap pihak lainnya.

Dikarenakan sedikitnya ilmu mengenai kemampuan kepala sekolah, banyak kepala sekolah yang mengalami stress dalam memimpin sekolah karena dihadapkan pada perubahan yang dramatis. Stress yang dialami kepala sekolah telah meningkat dengan beragam masalah yang dihadapi berbeda. Masalah yang paling mengganggu kepala sekolah adalah ketika mereka menghadapi perubahan zaman.

Judith Warren Little (1981) mengatakan bahwa Collegiality adalah suatu proses munculnya empat perilaku khusus seperti dalam proses pengajaran dan pembelajaran yang harus dilakukan secara sering/berulang-ulang, berkelanjutan, konkrit dan tepat.

Sekolah merupakan suatu komunitas yang berisikan para pelajar. Karena didalamnya terdapat masyarakat yang akan selalu membutuhkan pembelajaran dalam mengembangkan sekolah

Proses belajar bagi guru terjadi ketika mereka diikutsertakan dalam berbagai kegiatan, seperti rapat-rapat para pendidik, penempatan siswa-siswa, dan pertanggungjawaban sekolah. Ketika para guru kembali belajar maka, hal ini secara luar biasa sangat imperative dalam merangsang dan membantu perkembangan guru lainnya.

Ketika seorang kepala sekolah kembali “belajar” maka hasil yang didapat adalah pengaruh yang luar biasa dalam bersikap. Apabila kepala sekolah menginginkan siswa dan gurunya melakukan pembelajaran dengan serius, tertarik untuk membangun komunitas pelajar, maka ia tidak cukup hanya sebagai pemimpin guru atau pemberi instruksi, melainkan harus menjadi pemimpin pelajar.

*Principals' center* adalah himpunan/perkumpulan para kepala sekolah yang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerjanya. Kepala sekolah memiliki kapasitas yang besar dalam merangsang perkembangan profesi di sekolahnya. Setiap kepala sekolah berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupan dan pembelajaran di sekolahnya dengan beragam cara yang berbeda dalam menyingkapi masalah, merubah masalah yang ada menjadi suatu keuntungan untuk peningkatan sekolah, dan lain-lain.

Dimana sekolah dijadikan sebagai sebuah komunitas atau perkumpulan para pemimpin yang dapat memimpin setiap kegiatan pada tingkatannya, yang terdiri dari:

- Siswa sebagai pemimpin
- Guru sebagai pemimpin
- Kepala sekolah sebagai pemimpin

Sangat penting sekali memiliki kemampuan untuk melihat sekolah tidak sebagai diri mereka, melainkan sebagai apa yang mereka inginkan. Oleh karena itu penting sekali bagi para praktisi pendidikan di satu sekolah untuk memiliki gambaran sebuah sekolah sesuai dengan mereka.

Kerjasama yang dimunculkan dari warga sekolah akan sangat penting dalam membentuk sebuah sekolah yang ideal. Karena dari kerjasama tersebut masing-masing warga sekolah dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan sekolah. Inti dari masalah yang terjadi di sekolah dalam pembahasan buku *Improving Schools from Within* (Mengembangkan keadaan dalam Sekolah) ialah bersumber pada sikap perilaku warga sekolah, dimana sikap dari masing-masing warga sekolah tersebut dapat berdampak pada keadaan sekolah.

**e. Informasi Pendukung**

Berupa buku-buku literature yang relevan dengan mata kuliah manajemen sekolah, jurnal-jurnal ilmiah, artikel mengenai perkembangan manajemen sekolah serta informasi internet tentang manajemen sekolah.

**f. Latihan/Lembar Kerja**

1. Himpunan atau perkumpulan para kepala sekolah yang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja, disebut:
  - a. Komunitas
  - b. Organisasi sekolah
  - c. Wadah guru
  - d. Principals' center
2. Suatu proses munculnya perilaku khusus seperti dalam proses pengajaran dan pembelajaran yang harus dilakukan secara berulang-ulang, berkelanjutan, konkrit dan tepat, disebut:
  - a. Persahabatan siswa
  - b. Pembelajaran terpadu
  - c. Collegiality
  - d. Cooperative learnings
3. Suatu sikap menutup diri dari lingkungan seseorang itu berada dengan caranya masing-masing, disebut:
  - a. Seeking getting
  - b. Parallel play
  - c. Proaktif attitud
  - d. Behavior individuals

**g. Petunjuk Kerja**

Lakukan pengisian terhadap latihan tersebut dengan memilih salah satu jawaban yang dianggap paling tepat, cermat dan jelas dengan berdasarkan konsep yang relevan.

**h. Evaluasi**

1. Sekolah merupakan satuan pendidikan yang berfungsi sebagai tempatnya berbagi informasi yang berbentuk ilmu pengetahuan untuk meningkatkan kecerdasan seseorang, bagaimana peranan sekolah sesungguhnya?
2. Apabila kepala sekolah menginginkan siswa dan gurunya melakukan pembelajaran dengan serius, tertarik untuk membangun komunitas pelajar, apa yang harus dilakukan pimpinan sekolah?
3. Saat ini sekolah menghadapi saat-saat sulit yang diakibatkan oleh hilangnya rasa kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan, bagaimana cara mengembalikan kepercayaan itu?

**i. Respon/Balikan Terhadap Hasil Evaluasi**

Diharapkan mahasiswa dapat memahami dan memperoleh pengetahuan, dan pemahaman mengenai pengembangan dan perbaikan sekolah dari dalam sekolah sekolah dengan memanfaatkan segala sumber daya sekolah .

**j. Glosarium**

Pengembangan sekolah dari dalam merupakan upaya perbaikan memaksimalkan dan memanfaatkan segala sumber daya sekolah secara efektif dan efisien. Ronald S. Barth menulis buku mengenai cara yang dapat dilakukan dalam mengembangkan sekolah dengan judul *Improving Schools from Within* (Mengembangkan keadaan Sekolah dari dalam). Ditulisnya buku tersebut merupakan gambaran yang beliau rasakan dalam kehidupannya, khususnya sebagai pengalamannya mengenai sekolah, di sekolah Harvard. Dan tujuan dari penulisan buku tersebut ialah untuk membagi pengalamannya agar bisa dijadikan sebagai acuan bagi sekolah-sekolah lain dalam mengembangkan sekolahnya.

## **12. BAB XII**

### **a. Pokok Bahasan**

*The Challenge of School Change*

### **b. Kompetensi yang akan dicapai**

Memahami dan mampu mengidentifikasi pengertian, makna, dan esensi perubahan sekolah sebagai sebuah alternative menuju sekolah sukses serta mengaplikasikannya dalam teori dan konsep manajemen sekolah secara sistematis dan komprehensif.

### **c. Petunjuk Belajar**

Mahasiswa dituntut untuk mencari bahan-bahan materi perkuliahan yang relevan dengan fokus mata kuliah berdasarkan berbagai kajian literature, melatih pemahaman dan analisis dalam memecahkan permasalahan terkait manajemen sekolah secara terstruktur, dan jelas.

### **d. Materi Pembelajaran**

#### **Proses Perubahan Sekolah**

Teknologi didefinisikan sebagai pengetahuan, alat-alat, teknik dan kegiatan, yang digunakan untuk mengubah input menjadi output. Karena itu dapat dikatakan bahwa teknologi meliputi seluruh proses transformasi yang terjadi dalam sekolah, menyangkut mesin-mesin yang digunakan, pendidikan dan keahlian karyawan, serta prosedur kerja yang digunakan dalam pelaksanaan seluruh kegiatan (Lubis & Husaini; 1987: 96).

Pembahasan mengenai teknologi sekolah dilakukan dengan membedakan sekolah menjadi dua jenis, yaitu sekolah perusahaan manufaktur dan sekolah perusahaan non-manufaktur. Penelitian mengenai teknologi sekolah perusahaan manufaktur yang dianggap paling berpengaruh terhadap perkembangan teori sekolah, yang dilakukan Joan Woodward pada tahun 1950-an di Inggris. Woodward menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan struktur yang sesuai dengan teknologi produksinya dikelompokkan ke dalam tiga tipe teknologi produksi, yaitu; (1) pembuatan produk tunggal atau dalam kelompok ukuran kecil; (2) produksi masal atau dalam kelompok ukuran besar; dan (3) produksi menurut proses.

Teknologi dalam sekolah memiliki peranan utama dalam mempelajari sifat-sifat dari teknologi suatu sekolah dan hubungan teknologi terhadap struktur sekolah. Dalam teori sekolah yaitu dengan prinsip ketergantungan (*contingency*), menyatakan bahwa karakteristik sekolah mempunyai ketergantungan terhadap faktor-faktor teknologi yang pada akhirnya berkembang menjadi pendekatan modern dalam teori sekolah. Menurut James Thomson, teknologi sekolah tidak didasarkan pada penyelidikan yang dilakukan dilapangan, melainkan merupakan suatu pembahasan teoritis yang disusun berdasarkan landasan-landasan pemikiran yang telah muncul sebelumnya. Sekolah adalah sebuah sistem terbuka, dan teknologi sekolah merupakan cerminan dari kondisi lingkungan sekolah dan juga jenis kegiatan internal yang terjadi dalam sekolah.

Thomson mengelompokan teknologi sekolah menjadi 3 jenis, yang masing-masing menggambarkan jenis hubungan yang terjadi dengan konsumen maupun jenis kegiatan internal yang terjadi dalam sekolah, yaitu: (1) Teknologi perantara (*mediating technology*), digunakan untuk menghubungkan beberapa klien yang satu sama lain tidak dapat dihubungkan secara langsung, misalnya jika hubungan langsung tersebut memerlukan ongkos yang besar, ataupun karena terlalu rumit untuk dilaksanakan; (2) Teknologi rangkaian panjang (*long-linked technology*) pada jenis teknologi ini kegiatan sekolah terdiri dari tahapan-tahapan kegiatan yang berurutan. Hasil dari suatu kegiatan menjadi output bagi kegiatan berikutnya, berurutan, hingga akhirnya produk siap untuk digunakan oleh konsumen; (3) teknologi intensif (*intensitive technology*) teknologi intensif merupakan kumpulan dari beberapa jenis pelayanan khusus, yang keseluruhannya digabungkan untuk melayani klien. Teknologi intensif ini umumnya digunakan pada kegiatan yang mempunyai akibat yang cukup berarti pada klien sehingga klien mengalami perubahan.

Penelitian kelompok Aston merumuskan skala pengklasifikasian teknologi yang dapat digunakan dalam teknolgi manufaktur maupun non-manufaktur. Kelompok Aston menemukan tiga variabel utama yang dianggap merupakan

gambaran dari aliran kegiatan kerja suatu sekolah, yaitu: (1) otomatisasi peralatan (*automation of equipment*), yaitu menurut presentase kegiatan yang dilaksanakan oleh mesin ataupun peralatan bekerja sendiri secara otomatis dan tidak dilakukan oleh manusia; (2) fleksibilitas aliran kegiatan (*workflow rigidity*), menunjukkan fleksibilitas pengetahuan, keterampilan dan peralatan yang digunakan dalam proses kegiatan; (3) ketelitian evaluasi proses (*specificity of evaluation*), menunjukkan tingkat ketelitian yang digunakan dalam mengevaluasi proses yang dilakukan, mulai dari evaluasi yang ketelitiannya tinggi dengan menggunakan pengukuran secara kuantitatif, sehingga evaluasi yang tingkat ketelitiannya rendah yang hanya didasarkan pada pendapat pribadi, tanpa melakukan pengukuran yang teliti.

Kelompok Aston menggabungkan tiga variabel tersebut menjadi satu skala pengukuran teknologi, yang dinamakan integrasi aliran kegiatan (*workflow integration*). Temuannya adalah makin tinggi angka integrasi aliran kegiatan suatu perusahaan menunjukkan tingkat otomatisasi peralatan yang lebih besar, aliran kegiatan yang lebih kaku, dan ketelitian evaluasi proses yang lebih tinggi. Perusahaan manufaktur ternyata mempunyai nilai integrasi aliran kegiatan lebih tinggi dari perusahaan non-manufaktur. Terdapat hubungan antara teknologi dengan struktur sekolah.

Pada suatu sekolah yang kompleks setiap bagian sekolah mempunyai teknologi yang jenisnya berbeda-beda disebabkan kenyataan bahwa setiap bagian sekolah melakukan kegiatan mengubah input menjadi output dengan teknologi yang berlainan. Perrow menunjukkan adanya dua dimensi dari kegiatan kerja yang mempunyai relevansi terhadap struktur maupun kegiatan yang terjadi dalam suatu sekolah, yaitu; (1) variasi tugas (*task variety*), menunjukkan banyaknya kekecualian (*exception*) dalam tugas yang diukur dengan banyaknya hal tak terduga dan hal yang baru, yang terjadi dalam proses pekerjaan; (2) kemudahan analisis (*analyzability*), yaitu pekerjaan yang mudah dianalisis bisa diuraikan menjadi beberapa langkah yang jelas, dan juga bersifat mekanistik sehingga bisa dijalankan dengan prosedur yang bersifat obyektif dan terukur secara kuantitatif. Penyelesaian masalah menjadi mudah

karena setiap langkah dalam proses terukur secara jelas dan mudah diketahui jika ada penyimpangan.

Perow mengklasifikasi empat jenis teknologi, yaitu (1) teknologi rutin, ditandai dengan variasi tugas yang kecil, pekerjaan yang dilakukan umumnya bisa mempunyai standar dan juga formal, serta mempunyai prosedur komputasi tertentu untuk menyelesaikannya. Ini berarti bahwa jenis teknologi rutin mempunyai tingkat kemudahan analisis yang tinggi; (2) teknologi non rutin, ditandai dengan mempunyai variasi tugas yang dapat dikatakan tinggi, dan juga proses yang tidak terlalu dimengerti sehingga tidak mudah untuk dianalisis. dalam penyelesaian pekerjaan yang termasuk teknologi non-rutin, diperlukan usaha yang cukup besar untuk menganalisis kegiatan maupun permasalahan yang muncul, karena itu, diperlukan adanya pengalaman yang cukup tinggi serta pengetahuan teknis yang memadai; (3) teknologi *Craft* cirinya adalah adanya aliran kegiatan yang relatif stabil, tetapi dengan proses yang tidak terlalu dimengerti. Karena itu pekerjaan jenis ini menuntut pengalaman yang tinggi serta latihan yang cukup agar para karyawan dapat menghadapi permasalahan yang rumit dengan bijaksana berdasarkan intuisi dan pengalamannya; (4) teknologi *engineering*, yaitu pekerjaan yang cukup rumit karena variasi tugas yang cukup tinggi tetapi umumnya kegiatan ditangani dengan formula prosedur maupun teknik yang sudah baku. Permasalahan umumnya diselesaikan dengan menggunakan sejumlah pengetahuan yang sudah cukup mapan sebagai ajuan.

Teknologi yang digunakan pada suatu sekolah mempunyai hubungan yang erat terhadap berbagai karakteristik sekolah seperti kualifikasi karyawan, struktur sekolah dan pola sekolah. Hubungan antara teknologi dengan berbagai karakteristik tersebut dapat terlihat berdasarkan: (a) sekolah organik dan mekanistik; (b) kualifikasi karyawan; (c) struktur formal; (d) rentang kendali, yaitu sebagaimana jumlah karyawan yang dipimpin oleh seorang pemimpin dalam suatu sekolah. Besarnya rentang kendali dipengaruhi oleh rumitnya kegiatan dan juga tingkat profesionalisme karyawan dalam sekolah. Rentang kendali harus lebih kecil agar atasan dan para bawahan bisa lebih

sering berinteraksi; (e) desentralisasi, power dan kebebasan mengambil keputusan; (f) komunikasi; (g) koordinasi dan control.

Sekolah modern adalah sekolah yang sangat kompleks karena menyangkut hubungan yang kompleks dalam pencapaian tujuan sekolah yang berdimensi ganda. Hubungan tersebut meliputi, hubungan antara manusia-manusia, manusia-mesin, manusia-sekolah, mesin-sekolah, mesin-mesin, dan sekolah-sekolah.

Dari segi manajemen ada tiga fungsi computer, yaitu; (1) computer sebagai ingatan (memori); (2) computer sebagai pemroses; (3) computer sebagai informasi eksternal. Simon (1970); (a) computer akan meningkatkan imperativeitas apabila keluaran nilainya lebih kecil dibanding dengan masukan; (b) menyatukan indeks pasif (proses pencatatan data) dengan indeks aktif (pemilihan dan penyaringan informasi); (c) mengetahui model analitik dan sistematik dalam memecahkan masalah dan membuat keputusan..

**e. Informasi Pendukung**

Berupa buku-buku literature yang relevan dengan mata kuliah manajemen sekolah, jurnal-jurnal ilmiah, artikel mengenai sekolah dan perubahannya dari perubahan mendasar sampai perubahan yang komprehensif.

**f. Latihan/Lembar Kerja**

1. Teknologi yang digunakan pada suatu sekolah mempunyai hubungan yang erat terhadap berbagai karakteristik sekolah seperti kualifikasi karyawan, struktur sekolah dan:
  - a. Sifat sekolah
  - b. Jenjang sekolah
  - c. Pola sekolah
  - d. Jenis Sekolah
2. Sekolah yang sangat kompleks karena menyangkut hubungan yang kompleks dalam pencapaian tujuan sekolah yang berdimensi ganda, disebut:
  - a. Sekolah tradisional
  - b. Sekolah Modern
  - c. Sekolah elit
  - d. Sekolah unggul
3. Pembahasan mengenai teknologi sekolah dilakukan dengan membedakan sekolah menjadi dua jenis, yaitu:

- |                               |                       |
|-------------------------------|-----------------------|
| a. Manufaktur & Nonmanufaktur | c. Eksport dan import |
| b. Global & Non global        | d. Modrn dan elit     |

**g. Petunjuk Kerja**

Lakukan pengisian terhadap latihan tersebut dengan memilih salah satu jawaban yang dianggap paling tepat, cermat dan jelas dengan berdasarkan konsep yang relevan.

**h. Evaluasi**

1. Dalam ilmu manajemen perubahan banyak menggunakan teknologi computer, dari segi manajemen ada tiga fungsi computer, yaitu?
2. Teknologi rutin, ditandai dengan variasi tugas yang kecil, pekerjaan yang dilakukan umumnya bisa mempunyai standar dan juga formal, serta mempunyai prosedur komputasi tertentu untuk menyelesaikannya, artinya?
3. Penelitian kelompok Aston merumuskan skala pengklasifikasian teknologi yang dapat digunakan dalam teknolgi manufaktur maupun non-manufaktur. Kelompok Aston menemukan tiga variabel utama yang dianggap merupakan gambaran dari aliran kegiatan kerja suatu sekolah, coba sebutkan dan jelaskan?

**i. Respon/Balikan Terhadap Hasil Evaluasi**

Diharapkan mahasiswa dapat membuat suatu pola perubahan sekolah yang mengakar dari konsep manajemen sekolah serta merancang dan menganalisis setiap perubahan yang terjadi.

**j. Glosarium**

Argumentasi baru untuk mengubah pendekatan pendidikan dihadapkan pada tendensi global pendidikan untuk mengubah system pendidikan melalui restrukturisasi dan reformasi pendidikan. pembahasan mengenai manajemen perubahan ini menekankan pada pentingnya meningkatkan hubungan dan interaksi internal sekolah. Perubahan sekolah berbicara tentang restrukturisasi sekolah. Bagaimana membuat sekolah-sekolah di berbagai tempat merangsang dan mendukung para guru untuk melakukan perubahan itu sendiri. Argumentasi apa yang menunjukkan bagaimana para guru bekerja dengan baik dengan siswanya. Oleh karena itu, kurikulum sekolah seharusnya menjadi fokus utama untuk dapat dilakukan perubahan.

### **13. BAB XIII**

#### **a. Pokok Bahasan**

*Inventing Better School*

#### **b. Kompetensi yang akan dicapai**

Menguasai materi serta mendapatkan pemahaman mengenai beberapa bahasan yang berhubungan dengan perubahan pendidikan untuk menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya khususnya di negara Amerika. Serta memberikan sebuah contoh mengenai *action plan* pendidikan di sebuah sekolah untuk melakukan perubahan dan menjadikan keadaan sekolah yang lebih baik.

#### **c. Petunjuk Belajar**

Mahasiswa dituntut untuk mencari bahan-bahan materi perkuliahan yang relevan dengan fokus mata kuliah berdasarkan berbagai kajian literature, melatih pemahaman dan analisis dalam memecahkan permasalahan terkait manajemen sekolah secara terstruktur, dan jelas.

#### **d. Materi Pembelajaran**

Sejarah perkembangan atau perjalanan system pendidikan yang ada di Amerika terdapat ketidakbaikan system pendidikan dikarenakan ketidak benaran pimpinan dalam mengelola pendidikan, sehingga kebutuhan masyarakat akan pendidikan menjadi tidak terpenuhi dan adanya krisis kepercayaan dari masyarakat akan pendidikan umum.

Berubah di dalam ekonomi dan perubahan-perubahan lainnya terwujud dalam kehidupan kewarganegaraan, dengan tanpa menyebut revolusi yang menempatkan dalam informasi yang dihasilkan, digunakan, diproses, dan dipancarkan, sudah menciptakan suatu keadaan di mana sekolah tersebut harus kirim pada apa mereka sudah selalu dijanjikan tetapi sejauh ini gagal untuk menyediakan suatu pendidikan akademis yang bermutu tinggi untuk semua anak-anak dan yang muda dari bangsa kita tanpa membedakan status anak-anak yang ada baik yang kaya maupun yang miskin. dalam perkembangan pendidikan memerlukan kepercayaan penuh terhadap hasil pendidikan yang dapat membawa dampak positif.

Salah satu dari sekolah mempertimbangkan untuk mengubah kegagalan usaha-usaha pembaharuan-pembaharuan yang tidak secara penuh menghargai keterlibatan fakta bahwa sekolah-sekolah dan kelas-kelas, yang merupakan fokus yang tepat berubah, menjadi bagian dari sistem yang lebih besar. Seperti Robert "ada satu asosiasi ironis antara keakraban kita dengan sekolah-sekolah dan ketidak-tahuan kita "tentang mereka. Di antara fakta-fakta tentang yang pembaharuan-pembaharuan sepertinya adalah paling bodoh mereka yang bertalian dengan kekayaan sistemik dan struktural dari daerah sekolah-sekolah dan sekolah-sekolah.

Terlalu sedikit para pemimpin para guru dan sekolah mengenali bahwa meraih perubahan substansial di sekolah-sekolah dan kelas-kelas memerlukan untuk mengakomodasi perubahan-perubahan di dalam struktur-struktur dan sistem di mana sekolah-sekolah dan kelas-kelas ini ditempelkan. Sungguh, salah satu dari penghalang-penghalang yang terbesar kepada perubahan yang kekal di sekolah-sekolah di dalam fakta bahwa kantor-kantor daerah minoritas dan sedikit; beberapa masyarakat-masyarakat sudah mengembangkan kapasitas itu untuk mendorong, dukungan, dan mendukung perubahan di dalam kelas-kelas dan di sekolah-sekolah. Jadi; Dengan demikian perubahan di daerah sekolah-sekolah dan masyarakat-masyarakat adalah sebagai kritis untuk berubah di dalam kelas-kelas dan sekolah-sekolah seperti perilaku dari para guru dan para siswa di sekolah-sekolah. Adanya beberapa asumsi-asumsi dari para ahli pendidikan di Amerika akan pencarian solusi-solusi terbaik guna perubahan yang terjadi pada system pendidikan di Amerika dengan melihat perkembangan pendidikan pada masa lampau.

Perubahan biasanya termotivasi oleh salah satu dari dua kondisi-kondisi yaitu adanya ancaman atau suatu visi yang memaksa dan menarik bahwa pemeliharaan keadaan tetap pada suatu saat tertentu dan keamanan pengaturan-pengaturan masa kini lemah di dalam makna. Perubahan yang kekal tidak bisa, bagaimanapun didukung oleh ancaman-ancaman, meskipun demikian kehadiran dari ancaman-ancaman itu adalah kadang-kadang penting untuk mendapat perubahan dimulai.

Perubahan merupakan suatu hal yang penting untuk dilakukan. Adanya teknologi merupakan suatu wujud dari adanya perubahan. Perubahan teknologi dicontohkan dengan berubahnya secara perlahan dan bertahap mengenai alat untuk menulis seperti berubahnya pena bulu ayam menjadi ballpoint. Selain itu adanya proyektor sebagai wujud dari evolusi bati tulis.

Para siswa belajar dari apa yang mereka lakukan dan dari apa yang mereka alami sebagai hasil apa yang mereka lakukan. Manusia juga belajar dari pengalaman orang-orang selain dari diri mereka, mencakup pengalaman dari orang yang hidup/tinggal di masa lalu. Istilah kultur, dengan baik dipahami, berwujud apa yang telah dipelajari dari orang-orang itu dan dari maksud/arti yang mereka memberi kepada mereka untuk mempelajarinya.

Perencanaan strategis mengakibatkan perhatian yang pening untuk dipertimbangkan yang diberikan pada kepercayaan, visi, misi, sasaran dan rencana tindakan. Perencanaan strategis terkadang menjadi rancangan tindakan dari waktu ke waktu. Perencanaan strategis tidak menjadi potensial untuk tindakan saja, tetapi perencanaan strategis juga dapat berfungsi sebagai pegangan yang baik, perencanaan strategis dapat melayani tujuan sebagai berikut: a) Sebagai sebuah penampilan tentang melakukan sesuatu yang penting untuk mengubah sekolah, segi guru dan stake holder menantikan perubahan dalam administrasi; b) Menunjukkan status departemen Negara daerah pendidikan dan kekuasaan sekolah untuk mendapatkan suatu arahan perencanaan.

Sekolah sebagai lembaga sosial yang diselenggarakan dan dimiliki oleh masyarakat, harus memenuhi kebutuhan masyarakatnya. Sekolah mempunyai kewajiban secara legal dan moral untuk selalu memberikan penerangan kepada masyarakat tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan dan keadaanya, dan sebaliknya sekolah harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat.

Pada saat ini sekolah-sekolah sekolah diharapkan memiliki gagasan untuk menentukan visi dengan mewujudkan suatu misi untuk mencapai tujuan masa depan. Saat ini sekolah diberikan suatu hak otonomi yang dimana sekolah

berfokus pada kebutuhan akan pelanggan. Kebutuhan akan pengembangan Sekolah diberikan kebebasan untuk menentukan suatu system persekolahan sesuai dengan kebutuhan dari sekolah tersebut. Hal ini dapat dilihat setiap sekolah membentuk suatu system atau membuat inovasi-inovasi baru. Selain itu sekolah dalam hal ini lebih difokuskan pada kebutuhan para siswa.

Kita harus memahami bahwa sistem ini dari aturan-aturan, peran-peran, dan hubungan-hubungan jadinya sangat banyak bagian dari pola-pola kebiasaan dari orang-orang dan organizations-indeed, seluruh societies-that mereka dikira grafted dan tidak lagi dengan sadar dipertimbangkan. Jadi; Dengan demikian kultur, seperti juga struktur, menjadi bagian dari sistim dan harus tercakup di setiap diskusi bermanfaat perubahan yang sistemik dan perubahan sistemik.

Pendidikan adalah suatu upaya yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kualitas hidup generasi penerus. Sebagai bagian dari sistem pendidikan menengah, Sekolah Menengah Kejuruan secara umum bertujuan untuk menyiapkan peserta didik agar dapat menjalani kehidupan secara layak, meningkatkan keimanan dan ketaqwaan peserta didik, agar menjadi warga negara yang mandiri dan bertanggung jawab, memahami dan menghargai keanekaragaman budaya bangsa agar dapat menerapkan dan memelihara hidup sehat, memiliki wawasan lingkungan, pengetahuan dan seni.

Untuk menyempurnakan perbaikan sistem pendidikan Amerika perlu memahami hasil-hasil yang diharapkan, dengan memperbaiki ringkasan pelajaran siswa, melalui proses mempengaruhi hasil pembelajaran sekolah dan para guru dengan berlatih kendali. Mengukur ketepatan hasil merupakan suatu hal yang penting, karena melalui pengukuran kita dapat mengetahui proses yang tidak dapat dikendalikan atau sistem tidak dilaksanakan dengan yang kita perlukan.

Untuk menetapkan dan memelihara mutu dan para siswa pengalaman-pengalaman, mereka disediakan, untuk memelihara arah, dan untuk bertindak secara strategis, komponen-komponen strategis untuk mengembangkan satu tindakan. rencana untuk memperbaiki mutu sekolah-sekolah.

**e. Informasi Pendukung**

Berupa buku-buku literature yang relevan dengan mata kuliah manajemen sekolah, jurnal-jurnal ilmiah, artikel mengenai perkembangan manajemen sekolah serta informasi internet tentang manajemen sekolah.

**f. Latihan/Lembar Kerja**

1. Untuk menyempurnakan perbaikan sistem pendidikan perlu memahami hasil-hasil yang diharapkan, dengan memperbaiki ringkasan pelajaran siswa, melalui proses mempengaruhi hasil pembelajaran sekolah dan para guru dengan cara:
  - a. Kendali siswa
  - b. Power an authority
  - c. Manajemen sistem
  - d. problem solving
2. Sejarah perkembangan atau perjalanan system pendidikan yang ada di Amerika terdapat ketidakbaikan system pendidikan dikarenakan kelemahan pimpinan dalam:
  - a. Meramu kebijakan
  - b. Mengelola pendidikan
  - c. Mencari keuntungan
  - d. Memberi solusi
3. Untuk menetapkan dan memelihara mutu maka diperlukan sebuah komitmen untuk:
  - a. Memperbaiki mutu
  - b. Meningkatkan mutu guru
  - c. Menyesuaikan kurikulum
  - d. Melakukan standar

**g. Petunjuk Kerja**

Lakukan pengisian terhadap latihan tersebut dengan memilih salah satu jawaban yang dianggap paling tepat, cermat dan jelas dengan berdasarkan konsep yang relevan.

**h. Evaluasi**

1. Sekolah sebagai lembaga sosial yang diselenggarakan dan dimiliki oleh masyarakat, harus memenuhi kebutuhan masyarakatnya. Apa hak dan kewajiban sekolah terhadap masyarakat?
2. Kebutuhan akan pengembangan Sekolah diberikan kebebasan untuk menentukan suatu system persekolahan sesuai dengan kebutuhan dari

sekolah tersebut. Bagaimana cara mengembangkan sekolah agar berjalan dengan lebih baik?

3. Perencanaan strategis mengakibatkan perhatian yang pening untuk dipertimbangkan yang diberikan pada kepercayaan, visi, misi, sasaran dan rencana tindakan

**i. Respon/Balikan Terhadap Hasil Evaluasi**

Diharapkan mahasiswa dapat membuat perubahan dan pengembangan sekolah agar perubahan dapat terwujud dengan lebih baik yang sesuai dengan konsep manajemen sekolah yang sebenarnya.

**j. Glosarium**

Standar menjadi kombinasi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan siswa untuk berhasil dalam hidup. Pemakaian standar akan membantu persial apa yang akan diajarkan, bagaimana cara mengajra, dana cara menialai kemajuan siswa. Standar akan bersandar pada pendidikan menulis, membaca, dan perhitungan tetap ditambah dengan penambahan keterampilan pemikiran kreatif, kemampuan memecahkan masalah dan keterampilan berhubungan antar pribadi.

**14. BAB XIV**

**a. Pokok Bahasan**

*Effective School*

**b. Kompetensi yang akan dicapai**

Menguasai materi tentang sekolah yang efektif serta mengenai Manajemen Sekolah beserta arti, fungsi, dan tujuan dalam teori dan konsep secara sistematis dan komprehensif.

**c. Petunjuk Belajar**

Mahasiswa dituntut untuk mencari bahan-bahan materi perkuliahan yang relevan dengan fokus mata kuliah berdasarkan berbagai kajian literature, melatih pemahaman dan analisis dalam memecahkan permasalahan terkait manajemen sekolah secara terstruktur, dan jelas.

#### d. Materi Pembelajaran

Sekolah efektif dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan sekolah dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran sekolah. Efisiensi sekolah merupakan konsep yang bersifat terbatas dan menyangkut proses internal yang terjadi di dalam suatu sekolah. Efisiensi menunjukkan banyaknya input atau sumber daya yang diperlukan oleh sekolah untuk menghasilkan suatu satuan output, karenanya efisiensi dapat diukur sebagai rasio input terhadap output, (Lubis & Huseini, 1987).

Keefektivan didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah sekolah mewujudkan tujuan-tujuannya (Robbins, 1994). Pada sebagian sekolah, efektif dan efisien bisa saja tidak berhubungan sama sekali. Sebuah sekolah bisa sangat efisien tetapi tidak mampu mencapai tujuan ataupun sasaran yang dikehendaknya, misalnya karena sekolah itu memilih untuk membuat produk yang tidak laku dipasaran. Sebaliknya, suatu sekolah bisa mempunyai efektivitas yang tinggi, misalnya mampu mencapai sasarannya, tetapi tidak efisien.

Pendekatan sasaran (*goal approach*) dalam pengukuran efektivitas memusatkan perhatian terhadap aspek output, yaitu dengan mengukur keberhasilan sekolah dalam mencapai tingkatan output yang direncanakan. Pendekatan sumber (*system resource approach*) mencoba mengukur efektivitas dari sisi input dan mengukur keberhasilan sekolah dalam mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai performansi yang baik. Pendekatan proses (*process approach*) melihat kegiatan internal sekolah dan mengukur efektivitas melalui berbagai indikator internal seperti efisiensi dan iklim sekolah. Sasaran yang paling penting dalam pengukuran efektivitas adalah sasaran yang sebenarnya (*operative goal*) karena akan memberikan hasil yang lebih realistis dari pada pengukuran efektivitas berdasarkan sasaran resmi (*official goal*), dengan memperhatikan permasalahan seperti; (a) adanya berbagai output (*multiple outcomes*); (b) adanya subyektivitas dalam penilaian; (c) pengaruh konstektual lingkungan.

Pendekatan sumber (*system resource approach*), mengukur keefektifan melalui keberhasilan sekolah dalam mendapatkan berbagai sumber yang

dibutuhkan sekolah. Dengan kata lain, sekolah efektif dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan sekolah dalam memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka dan nilainya tinggi (*mahal*). Untuk mengukur efektivitas sekolah pendekatan sumber mempergunakan dimensi; (a) kemampuan sekolah untuk memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka dan nilainya tinggi; (b) kemampuan para pengambil keputusan dalam sekolah untuk menginterpretasikan sifat-sifat lingkungan secara tepat; (c) kemampuan untuk menghasilkan output tertentu dengan menggunakan sumber-sumber yang berhasil diperoleh; (d) kemampuan sekolah dalam memelihara kegiatan operasional harian; (e) kemampuan sekolah untuk bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Pendekatan proses (*internal process approach*), menganggap efektivitas sebagai efisiensi dan kondisi kesehatan sekolah internal, yaitu proses internal yang berjalan dengan lancar.

Pada penerapannya dilapangan, pengukuran sekolah efektif dilakukan terhadap input sumber, transformasi sumber menjadi output, dan output yang diberikan terhadap konsumen yang terdapat diluar sekolah. Dari ketiga pendekatan mempunyai kelemahan sendiri-sendiri, karena itu cara yang digunakan untuk mengukur efektivitas sekolah dengan menggunakan ketiga jenis pendekatan tersebut secara bersamaan (*pendekatan gabungan*), terutama jika informasi yang diperlukan seluruhnya tersedia.

Dari kelemahan masing-masing pendekatan karena tidak satupun pendekatan yang mampu menggambarkan performansi sekolah secara sempurna, maka muncul pendekatan yang lebih integratif dalam pengukuran efektivitas sekolah, yaitu (1) pendekatan *constituency*, yaitu pendekatan yang memusatkan perhatiannya kepada *constituency* sekolah, yaitu berbagai kelompok di dalam maupun di luar sekolah, yang mempunyai kepentingan terhadap performansi sekolah. Dengan pendekatan ini, efektivitas sekolah diukur melalui tingkat kepuasan setiap elemen *constituency* terhadap sekolah; (2) pendekatan bidang sasaran (*goal domains*), ini didasarkan pada aplikasi

dilapangan bahwa sekolah mempunyai banyak bidang kegiatan atau lebih dari satu bidang sasaran. Pendekatan ini mengukur performansi sekolah pada setiap bidang sasaran, dengan memperhitungkan prioritas dari setiap bidang sasaran. Kilman dan Herden menunjukkan empat bidang sasaran bagi sekolah, yaitu; efisiensi internal, efisiensi eksternal, efektivitas internal, dan efektivitas eksternal; (3) kerangka ketergantungan (*contingency*), pendekatan sasaran dipengaruhi nilai-nilai yang dianut dan preferensi para pimpinan sekolah. Karakteristik sekolah berpengaruh terhadap bidang sasaran sekolah atau efektivitas sekolah.

**e. Informasi Pendukung**

Berupa buku-buku literature yang relevan dengan mata kuliah manajemen sekolah, jurnal-jurnal ilmiah, artikel mengenai perkembangan manajemen sekolah serta informasi internet tentang manajemen sekolah.

**f. Latihan/Lembar Kerja**

1. Dari kelemahan masing-masing pendekatan karena tidak satupun pendekatan yang mampu menggambarkan performansi sekolah secara sempurna, maka muncul pendekatan yang lebih integratif dalam pengukuran:
  - a. Efisiensi sekolah
  - b. Produktivitas Sekolah
  - c. Nilai-nilai sekolah
  - d. Efektivitas sekolah
2. Pendekatan sumber (*system resource approach*) mencoba mengukur efektivitas dari sisi input dan mengukur keberhasilan sekolah dalam mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai:
  - a. Kepemimpinan maksimal
  - b. Performans yang baik
  - c. Konsolidasi sekolah
  - d. Sosialisasi personal
3. Sekolah efektif dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan sekolah dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran sekolah. Efisiensi sekolah merupakan konsep yang bersifat terbatas dan menyangkut proses internal yang terjadi di dalam suatu sekolah, efektif identik dengan istilah?
  - a. Hemat dan cermat
  - b. Pencapaian tujuan
  - c. Hasil yng diperoleh
  - d. Proses pendidikan

**g. Petunjuk Kerja**

Lakukan pengisian terhadap latihan tersebut dengan memilih salah satu jawaban yang dianggap paling tepat, cermat dan jelas dengan berdasarkan konsep yang relevan.

**h. Evaluasi**

1. Pendekatan sumber (*system resource approach*) mencoba mengukur efektivitas dari sisi input, proses, dan output. Coba anda jelaskan maksud dari ketiga istilah tersebut?
2. Keefektivan didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah sekolah mewujudkan tujuan-tujuannya (Robbins, 1994). Pada sebagian sekolah, efektif dan efisien bisa saja tidak berhubungan sama sekali. Berikan penjelasan maksud pernyataan tersebut?
3. Sekolah efektif dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan sekolah dalam memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber yang bersifat langka dan nilainya tinggi. Jelaskan bagaimana cara mengukur efektivitas suatu sekolah?

**i. Respon/Balikan Terhadap Hasil Evaluasi**

Diharapkan mahasiswa dapat memahami dan dapat menjelaskan yang dimaksud dengan sekolah efektif yang sesuai dengan konsep manajemen sekolah yang sebenarnya.

**j. Glosarium**

Efektivitas dan efisiensi dalam ilmu manajemen sekolah menjadi dua istilah yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan. Pendekatan sasaran dalam pengukuran efektivitas memusatkan perhatian terhadap aspek output, dengan mengukur keberhasilan sekolah dalam mencapai tingkatan output yang direncanakan. Pendekatan sumber mengukur efektivitas dari sisi input dan mengukur keberhasilan sekolah dalam mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja terbaik. Pendekatan proses melihat kegiatan internal sekolah dan mengukur efektivitas melalui berbagai indikator internal sekolah.

## 15. BAB XV

### a. Pokok Bahasan

Pengembangan Sekolah

### b. Kompetensi yang akan dicapai

Menguasai materi dasar dan memahami pengertian pengembangan sekolah secara komprehensif serta memahami Manajemen Sekolah beserta arti, fungsi, dan tujuan dalam teori dan konsep secara sistematis dan komprehensif.

### c. Petunjuk Belajar

Mahasiswa dituntut untuk mencari bahan-bahan materi perkuliahan yang relevan dengan fokus mata kuliah berdasarkan berbagai kajian literature, melatih pemahaman dan analisis dalam memecahkan permasalahan terkait manajemen sekolah secara terstruktur, dan jelas.

### d. Materi Pembelajaran

Konsep pengembangan sekolah diungkapkan oleh beberapa pendapat mengenai pengembangan sekolah; (1) Warren G. Bennis, *“organization development is a response to change, a complex educational strategy intendent to change the beliefs, attitudes, values, and structure of organization so that they can better adapt to new technologies, markets, and challenges, dizzying rate of change itselfs”*, artinya pengembangan sekolah adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi pendidikan yang kompleks yang diharapkan untuk merubah kepercayaan, sikap, nilai, dan susunan sekolah, sehingga sekolah dapat lebih baik dalam menyesuaikan dengan teknologi, pasar, dan tantangan yang baru, serta perputaran yang cepat dari perubahan tersebut; (2) Richard Beckhard, *“organization development is an effort planned, organization wide, and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through, planned interventions in the organization’s processes, using behavioral-science knowledge”*, artinya pengembangan sekolah suatu usaha merencanakan, meliputi sekolah keseluruhan, dan diurus dari atas, untuk meningkatkan imperativeitas dan kesehatan sekolah melalui pendekatan berencana dalam proses sekolah

dengan memakai pengetahuan ilmu perilaku; (3) Wendell French & Cecil Bell “*organization development may be defined as a planned, systematic process in which applied behavioral science principles and practices are introduced in to an ongoing organization toward the goals of effecting organizational improvement, greater organizational competence, and greater organizational effectiveness*”, artinya pengembangan sekolah dapat didefinisikan sebagai suatu yang direncanakan, proses yang sistematis yang menerapkan asas-asas dan praktek ilmu perilaku yang dikenalkan dalam kegiatan sekolah secara terus menerus untuk mencapai tujuan penyempurnaan sekolah secara imperative wewenang sekolah yang lebih besar serta imperativeitas sekolah yang lebih besar; (4) French & Cecil, “*Organization development is a long-range effort to improve an organization’s problem-solving and renewal processes, particularly through a more effective and collaborative management of organization culture, with special emphasis on the culture of formal work team, with the assistance of a change agent, or catalyst, and the use of the theory and technology of applied behavior science, including action research*”, artinya pengembangan sekolah adalah usaha jangka panjang untuk menyempurnakan proses pemecahan masalah dan pembaharuan sekolah, khususnya melalui manajemen yang lebih imperative dan kerjasama budaya sekolah, dengan memberi tempat khusus pada budaya tim kerja formal, dengan bantuan agen perubahan atau katalisator, memakai teori serta teknologi ilmu perilaku terapan, termasuk riset tindakan.

Sekolah sebagai salah satu bentuk kehidupan dalam masyarakat pasti mengalami perubahan. Sekolah menghadapi berbagai tantangan baik yang berasal dari dalam diri sekolah maupun yang berasal dari dalam diri sekolah maupun yang berasal dari lingkungan yang merupakan penyebab sekolah harus dirubah. Tantangan yang berasal dari dalam sekolah, misalnya; volume kegiatan yang bertambah banyak, adanya peralatan baru, perubahan tujuan, penambahan tujuan, perluasan wilayah kegiatan, tingkat pengetahuan dan teknologi, tingkat keterampilan, sikap, serta perilaku para pegawai.

Tantangan yang berasal dari lingkungan sekolah, misalnya; adanya peraturan baru, perubahan kebijaksanaan dari tingkat sekolah yang lebih tinggi, perubahan selera masyarakat terhadap produk, perubahan mode, dan perubahan gaya hidup masyarakat.

Strategi menghadapi tantangan internal maupun eksternal diantaranya dengan; merubah struktur sekolah, merubah tata kerja sekolah, merubah peronil individu maupun kelompok sekolah dalam sikap maupun kuantitas, merubahperalatan kerja. Sedangkan menurut Harold, segi-segi yang dapat dirubah dalam sekolah meliputi perubahan struktur, teknologi dan orang. Untuk menghindari timbulnya konflik dalam perubahan perlu adanya; perencanaan yang matang, pemberian informasi yang jelas kepada semua pihak yang terlibat dalam perubahan, menumbuhkan keyakinan bahwa perubahan yang akan dilaksanakan tidak akan menimbulkan akibat negative baik bagi para pejabat maupun bagi sekolah.

Sumber perubahan menurut Zaltman dan Duncan (1977), yaitu: (1) dari dalam sekolah sendiri, karena penampilan sekolah masih dapat ditingkatkan; (2) meningkatnya kriteria kepuasan karena meningkatnya harapan (*ekspektasi*) anggota sekolah; (3) tekanan dari luar sekolah meliputi permintaan yang berubah dari system diluar sekolah, perkembangan teknologi diluar system, perubahan system kekuasaan sekolah yang memerlukan penyesuaian, peningkatan ukuran system yang menjadi model atau contoh sekolah, perubahan salah satu sub system sekolah.

**e. Informasi Pendukung**

Berupa buku-buku literature yang relevan dengan mata kuliah manajemen sekolah, jurnal-jurnal ilmiah, artikel mengenai perkembangan manajemen sekolah serta informasi internet tentang manajemen sekolah.

**f. Latihan/Lembar Kerja**

1. Kegiatan yang dilakukan untuk mengukur tingkat pemahaman dan analisa mahasiswa, dari materi awal perkuliahan sampai akhir perkuliahan dengan maksud sebagai pengembangan dan peningkatan daya nalar intelektual disebut:

- a. Monitoring
  - b. Pengendalian
  - c. Evaluasi
  - d. Pengorganisasian
2. Dalam pengelolaan sekolah, untuk menghindari timbulnya konflik dalam perubahan perlu adanya:
- a. Perbaikan
  - b. Perencanaan yang matang
  - c. Uji Publik
  - d. Toleransi
3. Sekolah sebagai salah satu bentuk kehidupan dalam masyarakat pasti mengalami:
- a. Kemunduran
  - b. Kemajuan
  - c. Pasang surut
  - d. Perubahan

**c. Petunjuk Kerja**

Lakukan pengisian terhadap latihan tersebut dengan memilih salah satu jawaban yang dianggap paling tepat, cermat dan jelas dengan berdasarkan konsep yang relevan.

**d. Evaluasi**

1. Suatu yang direncanakan, proses yang sistematis yang menerapkan asas-asas dan praktek ilmu perilaku yang dikenalkan dalam kegiatan sekolah secara terus menerus untuk mencapai tujuan disebut?
2. Sumber perubahan menurut Zaltman dan Duncan (1977), yaitu?

**e. Respon/Balikan Terhadap Hasil Evaluasi**

Diharapkan mahasiswa dapat membuat sebuah pola pengembangan sekolah yang sesuai dengan konsep manajemen sekolah yang sebenarnya.

**f. Glosarium**

Perkembangan sekolah yang sangat cepat sejalan dengan perubahan lingkungan dan teknologi disekitarnya mengharuskan organisator menemukan cara-cara baru untuk mempertinggi tingkat produktifitas sekolah. Sekolah harus senantiasa melakukan penyesuaian dengan perubahan lingkungannya, penyesuaian tersebut harus dilakukan dengan perencanaan yang matang dan sistematis untuk mengurangi pemborosan-pemborosan yang mungkin terjadi dalam penyesuaian tersebut.

## **16. BAB XVI**

### **a. Pokok Bahasan**

Ujian Akhir Semester (UAS)

### **b. Kompetensi yang akan dicapai**

Menguasai materi dasar dari pertemuan awal sampai pertemuan terakhir mengenai Manajemen Sekolah beserta arti, fungsi, dan tujuan dalam teori dan konsep secara sistematis dan komprehensif.

### **c. Petunjuk Belajar**

Mahasiswa dituntut untuk mencari bahan-bahan materi perkuliahan yang relevan dengan fokus mata kuliah berdasarkan berbagai kajian literature, melatih pemahaman dan analisis dalam memecahkan permasalahan terkait manajemen sekolah secara terstruktur, dan jelas.

### **d. Materi Pembelajaran**

Evaluasi dilakukan untuk mengukur tingkat pemahaman dan analisa mahasiswa pengambil mata kuliah manajemen sekolah, dari materi awal perkuliahan sampai akhir perkuliahan dengan mengutamakan pengembangan kerangka berfikir serta analisis terhadap permasalahan yang dituangkan dalam soal ujian.

### **e. Informasi Pendukung**

Berupa buku-buku literature yang relevan dengan mata kuliah manajemen sekolah, jurnal-jurnal ilmiah, artikel mengenai perkembangan manajemen sekolah serta informasi internet tentang manajemen sekolah.

### **f. Latihan/Lembar Kerja**

1. Keseluruhan proses bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dengan melibatkan segala sumber daya adalah pengertian dari:
  - a. Manajemen Kelas
  - b. Manajemen Sekolah
  - c. Manajemen Industri
  - d. Manajemen Perusahaan
2. Agar pelaksanaan pendidikan dilakukan dengan terencana, sistematis dan dapat dievaluasi merupakan kata lain dari:

- a. Ciri manajemen
  - b. Pola Manajemen Sekolah
  - c. Sifat manajemen sekolah
  - d. Tujuan manajemen sekolah
3. Perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh dengan jumlah sumber yang dipergunakan disebut:
- a. Kualitas
  - b. Imperativeitas
  - c. Produktivitas
  - d. Efisiensi

**g. Petunjuk Kerja**

Lakukan pengisian terhadap latihan tersebut dengan memilih salah satu jawaban yang dianggap paling tepat, cermat dan jelas dengan berdasarkan konsep yang relevan.

**h. Evaluasi**

1. Dalam definisi manajemen sekolah dikenal beberapa pengertian dalam arti sebenarnya menurut para ahli manajemen. Coba anda berikan definisi:
  - a. Manajemen (tuliskan menurut pendapat ahli);
  - b. Sekolah (tuliskan menurut literatur);
  - c. Manajemen sekolah (tuliskan menurut pendapat ahli).
2. Sekolah merupakan suatu sistem yang memiliki komponen-komponen tertentu. Komponen apa saja yang membentuk sistem sekolah itu? bagaimana terkaitan antara komponen tersebut?
3. Manajemen sekolah sebagai sebuah keilmuan yang perlu dikembangkan memerlukan berbagai macam dukungan dari berbagai pihak. Coba fungsi-fungsi sekolah dan peranan-peranan sekolah?

**a. Respon/Balikan Terhadap Hasil Evaluasi**

Diharapkan mahasiswa dapat membuat sebuah desain sekolah yang sesuai dengan konsep manajemen sekolah yang sebenarnya.

**b. Glosarium**

Ujian Akhir semester dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang tingkat pemahaman dan analisis mahasiswa dalam mengkaji konsep manajemen sekolah.