

# ISU-ISU AKUNTABILITAS SEKOLAH DAN PENGEMBANGANNYA

Disampaikan dalam Seminar Nasional "Pengembangan Akuntabilitas Sekolah Melalui Jaringan Kemitraan dan Penjaminan Mutu" diselenggarakan oleh Program Pascasarjana (S2) Manajemen Pendidikan UAD, 11 Pebruari 2012

Di Universitas Ahmad Dahlan



Dr. Siti Irene Astuti D

NIP 19610908 198901 2 001

[ireneast@yahoo.com](mailto:ireneast@yahoo.com)

FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

2012

13



**PROGRAM PASCASARJANA (S2) MANAJEMEN PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN**

Jl. Kapas 9 Semaki Yogyakarta 55161 Telp. (0274) 563515, 511830, Ext. 1153

# Sertifikat

Diberikan kepada:

**Dr. Siti Irene Astuti D**

Sebagai:

## Pemakalah

Dalam Seminar Nasional Manajemen Pendidikan dengan Tema:

**"PENGEMBANGAN AKUNTABILITAS SEKOLAH MELALUI JARINGAN KEMITRAAN DAN PENJAMINAN MUTU"**

Yang diselenggarakan oleh:

PROGRAM PASCASARJANA (S2) MANAJEMEN PENDIDIKAN UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN

pada tanggal 18 Rabiulawal 1433 H / 11 Februari 2012 M

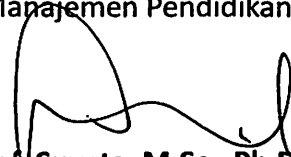
Yogyakarta, 18 Rabiulawal 1433 H  
11 Februari 2012 M

Direktur  
Program Pascasarjana  
Universitas Ahmad Dahlan

  
Prof. Dr. Achmad Mursyidi, M.Sc., Apt.



Kaprodi  
Program Pascasarjana (S2)  
Manajemen Pendidikan

  
Prof. Suyata, M.Sc., Ph.D.

# ISU-ISU AKUNTABILITAS SEKOLAH DAN PENGEMBANGANNYA

Dr. Siti Irene Astuti D

[ireneast@yahoo.com](mailto:ireneast@yahoo.com)

Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta

## PENDAHULUAN

Dalam seminar tentang “Redesian Sistem dan Desentralisasi Pendidikan “ yang diselenggarakan oleh ISPI dan UNY tanggal 21 januari 2012, beberapa isu menarik yang terkait dengan persoalan praktik pendidikan Indonesia diantaranya :

1. Fenomena yang terjadi bahwa penyelenggaraan pendidikan yang UUD 45 tentang hak untuk sekolah, tetapi realitasnya adalah banyak pungutan pendidikan! Jadi hak pendidikan belum diwujudkan sesuai dengan UUD. Wajib belajar belum teralisasi pada masyarakat Indonesia.
2. Proses pembudayaan dalam dunia pendidikan cenderung tidak dioptimalkan.
3. Ada kontradiksi dalam Ujian nasional dengan prinsip dalam UUD 45.
4. Statemen yang ada dalam proses pendidikan “ MEMBANTU” , tetapi tidak secara langsung bertanggung jawab terhadap pembiayaan pendidikan sebagaimana pada pasal UUD 45.
5. Persoalan pembayaran pajak yang tidak disiplin dalam pengelolaan oleh negara, menjadi sumber persoalan kurangnya dana pendidikan.
6. Ada kecenderungan bahwa pemerintah tidak menghitung kebutuhan dana pendidikan sesuai dengan PP 19, sehinggaantisipasi terhadap kebutuhah dana pendidikan tidak diantisipasi sesuai dengan kebutuhan pada masing-masing level dan daerah.
7. Ada kecenderungan problem dana pendidikan kurangnya dana pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan berdampak bahwa dana kadang diperuntuhkan untuk hal-hal yang tidak sesuai dengan tujuan penyelenggaraan pendidikan, misalnya digunakan untuk perjalanan dinas dlll.
8. Trend Perkembangan Pendidikan Nasional, dipengaruhi oleh kondisi geografis dan demografis . Kondisi geografis dipengaruhi oleh jumlah propinsi 33 dan kabupaten 483, kecamatan 6520, desa 75666 . Sedangkan dari aspek demografis dipengaruhi oleh jumlah total penduduk 228.523.300 yang terdiri dari anak usis 4-18 tahun = 63.974.163 dan usia 19-24 tahun = 26.998.000. Sedangkan di lihat dari tend perkembangan pada tingkat satuan pendidikan kondisi untuk TK/RA jumlah untuk negeri dan swasta = 83.386, SD/MI = 165.397, SMP/MTs = 42.069, SMA/MA = 16.400 dan PT= 3.532, persoalan kualitas dan pemerataan masih menjadi masalah pendidikan.

9. Pendidikan menyentuh kepentingan setiap orang, maka pendidikanpun harus dikelola secara desentralistik dengan memberikan otonomi penuh kepada daerah untuk mengelola pendidikan pendidikan di daerah masing-masing ternyata belum berjalan sesuai dengan tujuan
10. Tidak terdapat hubungan hirarkhis antara pemerintah Kabupaten/Kota dengan Pemerintah Propinsi dengan Pemerintah Pusat.
11. Sistem Pendidikan Nasional terputus-putus dari kacamata sistem manajemen.
12. Kondisi Obyektif Pengelolaan Pendidikan Nasional, belum terbangun sistem pengelolaan pendidikan secara nsional yang utuh dan terpadu, tidak terdapat komunikasi hirarkhis organisatoris antara pengelolaan tingkat Kabupaten/Kota dengan Tingkat Propinsi dan Tingkat Pusat.
13. Sistem yang terputus-putus dan tidak ada satu kesatuan sistem manajemen secara Nasional, tidak terdapat satu kesatuan *Leadership*.
14. Pengawasan dan pengendalian dilakukan secara otonom, pada tingkat Kabupaten/Kota. Pengawasan dan pengendalian pada tingkat propinsi dan pusat tidak dilakukan secara optimal.

Beberapa paparan persoalan di atas menggambarkan bahwa masalah pendidikan di Indonesia sangat kompleks, baik dari aspek kebijakan, manajemen, dan juga dalam pelaksanaan pada tingkat satuan pendidikan. Persoalan yang dihadapi dalam pembangunan pendidikan bersifat struktural dan kultural. Problem struktural berumber dari persoalan kebijakan dan manajemen pendidikan yang terkait dengan persoalan pemerataan, mutu dan administratif, sedamgkan dari dimensi kultural terlait dengan nilai-nilai yang dibutuhkan dalam membangun akuntabilitas belum menyatu dalam setiap pribadi, utamanya para pendidik dan pengelola pendidikan. Dalam kontek ini, persoalan akuntabilitas terkait dengan masalah sistem dan masalah personal-individual yang mempekuat isu akuntabilitas pendidikan mulai diperbincangkan.

Isu akuntabilitas mulai berkembang karena masyarakat mulai mempertanyakan pendidikan yang berkualitas, keadilan dalam pendidikan, efisiensi dalam pengelolaan pendidikan. Dalam hal ini sekolah yang bertanggung jawab sebagai lembaga pendidikan formal belum seluruhnya optimal dalam menghasilkan lulusan yang bermutu dari segi kualitas dan kuantitas. Segi kuantitas terbukti bahwa jumlah dan kesempatan mendapatkan pendidikan bermutu pada semua jenjang pendidikan belum merata, bahkan kesenjangan dalam pendidikan terus menjadi fenomena sosial. Segi kualitas, persoalan yang dipertanyakan terkait dengan sistem manajemen dan hasil dari sistemnya yakni

output pendidikan. Realitas sosialnya, menunjukkan bahwa ada kecenderungan manajemen sekolah belum berjalan secara efektif dikarenakan oleh akuntabilitas sekolah cenderung rendah. Padahal, sekolah sebagai basis manajemen dituntut harus mampu mewujudkan akuntabilitas bagi publik. Kegagalan dalam membangun sekolah yang akuntabel dikarenakan persolan personal yang terjadi di sekolah di mana individu belum mampu berperilaku berdasarkan motivasi yang akuntabilitas kuat. Sebagai akibatnya, ada kecenderungan bahwa kompleksitas pendidikan sarat dengan rendahnya akuntabilitas yang melekat dalam pengelolaan pendidikan. Ada kecenderungan bahwa akuntabilitas sekolah belum menjadikan akuntabilitas sekolah sebagai masalah yang harus dipelajari dan diterapkan dalam upaya memperbaiki kualitas pendidikan. Makalah ini mencoba untuk mewanakan bagaimana akuntabilitas sekolah dipahami dan dikembangkan dalam membangun kualitas pendidikan ?

## PEMBAHASAN

### Pengertian dan Konsep Dasar Akuntabilitas

Pengertian tentang akuntabilitas cukup beragam dan bervariasi . Akuntabilitas sebuah konsep etika yang dekat dengan administrasi publik pemerintahan, secara sinonim dengan konsep-konsep seperti yang dapat dipertanggungjawabkan (*responsibility*) yang dapat dipertanyakan (*answerability*), yang dapat dipersalahkan (*blameworthiness*) dan yang mempunyai ketidakbebasan (*liability*). Akuntabilitas terkait dengan tata kelola pemerintahan sebenarnya agak terlalu luas untuk dapat didefinisikan. akan tetapi dapat digambarkan sebagai hubungan antara yang menyangkut saat sekarang ataupun masa depan, antar individu, kelompok sebagai sebuah pertanggungjawaban kepentingan merupakan sebuah kewajiban untuk memberitahukan, menjelaskan terhadap tiap-tiap tindakan dan keputusannya agar dapat disetujui maupun ditolak atau dapat diberikan hukuman bilamana diketemukan adanya penyalahgunaan kewenangan

Rita Headington berpendapat bahwa "Accountability has moral, legal and financial dimensions and operates at all levels of the education system." Ketiga dimensi yang terkandung dalam akuntabilitas, yaitu moral, hukum, dan keuangan menuntut tanggung jawab dari sekolah untuk mewujudkannya, tidak saja bagi publik tetapi pertama-tama harus dimulai bagi warga sekolah itu sendiri. Sebagaimana dikatakan Rita

Headington (2000:83), "Teacher have a moral and legal responsibility to provide appropriate educational experiences for pupils and to report to parents and other professionals." Headington menekankan akuntabilitas dari guru. Secara moral maupun secara formal (aturan) guru memiliki tanggung jawab bagi siswa maupun orang tua siswa untuk mewujudkan proses pembelajaran yang baik. Tidak saja guru tetapi juga badan-badan yang terkait dengan pendidikan, sebagaimana dikatakan oleh Headington (2000:83), "The head teacher and governing body have a legal responsibility to ensure the finances of the school are used effectively to benefit pupils' education." (dalam Fredrik Kande,2008).

Menurut Zamroni (2008:12) mendefinisikan akuntabilitas "is the degree to which local governments have to explain or justify what they have done or failed to do." Lebih lanjut dikatakan bahwa "Accountability can be seen as validation of participation, in that the test of whether attempts to increase participation prove successful is the extent to which people can use participation to hold a local government responsible for its action." . Sedangkan Sjahrudin Rasul , mendefinisikan akuntabilitas sebagai kemampuan untuk memberi jawaban kepada otoritas yang lebih tinggi atas tindakan "seseorang" atau "sekelompok orang" terhadap masyarakat secara luas atau dalam suatu organisasi Dalam konteks institusi pemerintah, "seseorang" tersebut adalah pimpinan instansi pemerintah sebagai penerima amanat yang harus memberikan pertanggungjawaban atas pelaksanaan amanat tersebut kepada masyarakat atau publik sebagai pemberi amanat. J.B. Ghartey mengartikan akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban atas pertanyaan yang berhubungan dengan *stewardship* yaitu apa, mengapa, siapa, ke mana, yang mana, dan bagaimana suatu pertanggungjawaban harus dilaksanakan . Sedangkan Ledvina V. Carino mendefinisikan akuntabilitas sebagai suatu evolusi kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh seorang petugas baik yang masih berada pada jalur otoritasnya atau sudah keluar jauh dari tanggung jawab dan kewenangannya. Setiap orang harus benar-benar menyadari bahwa setiap tindakannya bukan hanya akan memberi pengaruh pada dirinya sendiri saja, akan tetapi ia harus menyadari bahwa tindakannya juga akan membawa dampak yang pada orang lain. Dimensi akuntabilitas dapat dibedakan dari dimensi vertikal dan dimensi horinsontal . Perbedaan antara kedua dimensi dapat dideskripsikan sebagai berikut :

Vertikal	Horisontal
menyangkut hubungan antara pengelola sekolah dengan masyarakat, sekolah dan orang tua siswa. antara sekolah dan instansi di atasnya (Dinas pendidikan).	menyangkut hubungan antara sesama warga sekolah. antar kepala sekolah dengan komite, dan antara kepala sekolah dengan guru.

Jika dicermati dari dimensinya dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas ditentukan oleh proses interaksi sosial yang terjadi antara individu-individu yang secara personality memiliki perbedaan karakter, sehingga hasil dari proses interaksi sosial tersebut dapat menimbulkan efek sosial yang cenderung tidak sama. Di samping itu, dalam konteks sosial ada kecenderungan bahwa akuntabilitas juga dikaitkan dengan aspek organisasional yang menekankan pada hubungan vertikal baik di dalam struktur kelembagaan maupun antara lembaga.

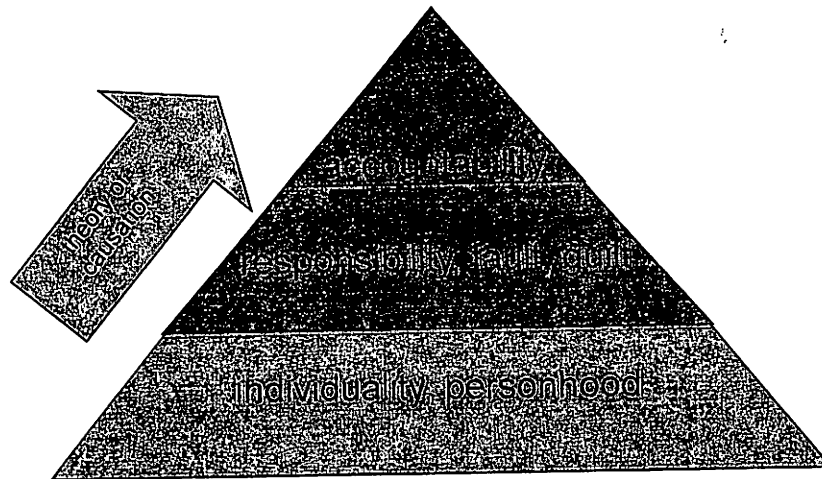
Perbedaan dalam proses interaksi sosial sebagai bentuk dasar terbangunnya aktivitas sosial akan berdampak pada proses membangun akuntabilitas baik secara personal maupun insitusal. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal dapat dianalisis akuntabilitas, baik secara horisontal maupun vertikal. Ke dua bentuk hubungan tersebut sangat menentukan dinamika dalam membangun akuntabilitas sekolah dalam memperbaiki mutu sekolah.

### **Motivasi Akuntabilitas**

Setiap perilaku manusia didasarkan pada motif tertentu. Demikian halnya dalam membangun akuntabilitas didasarkan pada beberapa motif. Adapun motif dari akuntabilitas antara lain adalah : 1) Akuntabilitas sebagai kebaikan yang diinginkan sesuai dengan haknya sendiri, 2) Akuntabilitas sebagai petunjuk untuk bisa menjawab motivasi mana yang menyebabkan perilaku yang pada gilirannya untuk melayani kesejahteraan sosial, 3) Akuntabilitas sebagai alat untuk melacak yang memungkinkan memperoleh gambaran untuk mengidentifikasi orang yang terlibat dalam kecelakaan dan kerusakan, dan yang terkait dengan kesalahan, menghukum yang bertanggung jawab jika perlu dan memberi kompensasi pada kurban jika mungkin. [www.mse.drexel.edu/.../theories-of-responsibility](http://www.mse.drexel.edu/.../theories-of-responsibility) . Secara konseptual , pemahaman akan akuntabilitas dapat dianalisis dari gambar di bawah ini :



## Conceptual foundations of accountability



13

Dari gambaran di atas dapat dimaknai bahwa dalam akuntabilitas merupakan aspek yang sangat penting dalam mengatur "individuality" dalam kehidupan sosial. Gambaran di atas menunjukkan bahwa akuntabilitas sebagai etika yang diperlukan dalam mengelola dan mengatur kehidupan sosial yang bertanggung jawab dalam semua aspek kehidupan manusia. Dalam perkembangannya, akuntabilitas tidak hanya menekankan pada pengelolaan bidang keuangan tetapi justru mulai menjadi aspek penting dalam mengelola aktivitas manusia dari berbagai aspek kehidupan, seperti halnya di bidang ekonomi, politik, pendidikan. Pada dunia pendidikan, akuntabilitas justru sangat penting karena sekolah mempunyai fungsi penting dalam mengembangkan potensi manusia secara optimal, Sebagaimana dijelaskan oleh Thomas Amstrong (2006), tujuan pendidikan adalah untuk mendukung, mendorong, dan memfasilitasi perkembangan siswa sebagai manusia yang utuh. Pemahaman tersebut membutuhkan proses dan tanggung jawab yang menyeluruh dalam pengelolaan pendidikan untuk selalu bertanggung jawab menghasilkan siswa yang terdidik dan berbudaya. Namun demikian, dalam proses pengelolaan pendidikan pada umumnya belum dapat berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan, bahkan ada kecenderungan bahwa dalam proses penyelenggaraan pendidikan masih ditemukan tindakan-tindakan yang melanggar nilai-nilai kemanusiaan, sehingga siswa tidak berkembang secara optimal. Dalam konteks inilah, proses dalam



pengelolaan pendidikan sangat membutuhkan akuntabilitas sehingga sekolah sebagai lembaga formal mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas, baik dan cerdas. .

Secara konseptual akuntabilitas dibangun atas dasar kekuatan responsibilitas. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa akuntabilitas sulit diwujudkan jika belum dimiliki responsibilitas pada tingkat individu dan sekolah. Persoalannya tidak semua paham perbedaan dan keterkaitan akuntabilitas dan responsibilitas. Untuk memahami perbedaan makna antar responsibilitas dan akuntabilitas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

Responsibilitas	Akuntabilitas
Yang berarti memegang jabatan, pekerjaan, atau kepercayaan tertentu	Yang berarti balasan yang segera atas kepercayaan yang tidak terpenuhi atau pelanggaran kewajiban .
Fokusnya adalah apa yang bisa dan harus dilakukan; sikap integritas individu dengan penghormatan pada suatu pekerjaan	Fokusnya lebih pada apa yang orang lain harapkan dari seseorang yang akuntabel
“I-Centered” Berpusat pada diri sendiri	“Other-Centered”. Berpusat pada orang lain
Memiliki tugas yang jelas untuk melakukan sesuatu dan menanganinya sehingga selesai atau membuahkan hasil	Termasuk pendapat dan luas dari pendapat untuk sukses atau gagal untuk dilakukan, menyelesaikan atau melindungi itu untuk seseorang yang akuntabel.
Sementara responsibel selalu memikirkan orang lain dalam pikiran, fokus kepada upaya individu, tugas, dan kewajiban	Akuntabilitas selalu menganggap kewajiban utama untuk kita selalu menyiapkan apa yang kita harap sebelum kita mempersiapkan konsekuensi yang akan terjadi bila gagal mencapai harapan
Perbedaan besarnya adalah kepastian atau kekuatan dari pekerjaan yang diberikan.	akuntabilitas berfokus pada bagian besar dari elemen pekerjaan setelah keputusan dibuat.
Saat yang responsibel bisa ditanyai atau menanganinya sendiri untuk bertanggung jawab secara moral untuk tindakan yang mereka ambil, untuk mereka sendiri, atau orang lain	saat yang akuntabel terikat pada pekerjaan secara eksternal atau seorang membebankan pekerjaan yang lebih besar kepada mereka untuk menjawab semua tindakan yang dapat mengakibatkan bahaya atau kerusakan pada mereka yang mereka akuntabelkan

Sumber : [www.mse.drexel.edu/.../theories-of-responsibility](http://www.mse.drexel.edu/.../theories-of-responsibility)

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa kemampuan orang dalam membangun akuntabilitas perlu memiliki kemampuan dalam membangun hubungan sosial. Dalam hal ini,

individu yang memiliki akuntabilitas harus memiliki tanggung jawab yang kuat. Jika dikaitkan dengan konsep pendidikan, maka sekolah yang dinilai memiliki akuntabilitas adalah sekolah yang mampu mengembangkan tanggung jawab pada setiap individu yang dalam realitasnya dihadapkan pada kepribadian dan karakter yang cenderung beragam di dalam setiap sekolah. Oleh karenanya, akuntabilitas yang dibangun oleh sekolah ditentukan oleh kemampuan sekolah dalam mengembangkan dimensi tanggung jawab pada setiap warga sekolah dengan menciptakan norma sosial yang disepakati bersama dalam membentuk sikap dan perilaku yang akuntabel. Nilai-nilai yang terkandung dalam akuntabilitas diperlukan untuk mengembangkan pengetahuan individu, khususnya yang berhubungan membentuk sekolah memiliki akuntabilitas. Nilai-nilai yang dibutuhkan dalam membangun akuntabilitas sekolah, meliputi nilai-nilai pokok yang diperlukan untuk menjadi individu yang akuntabel :

*Competence: qualified or suited for a purpose; showing appropriate skill or aptitude*  
*Due Diligence: the exercise in the given circumstances that degree of care for the safety of others which a reasonable person would exercise under the same or similar circumstances,*  
*Dutiful: to know what the right thing to do is and to do it regardless of how it effects you*  
*Supererogatory behavior: going above and beyond the ( [www.mse.drexel.edu/.../theories-of-responsibility](http://www.mse.drexel.edu/.../theories-of-responsibility)).* Berdasarkan nilai-nilai tersebut dapat dijadikan sebagai landasan dalam berperilaku yang dapat dipertanggung jawabkan, baik dalam tataran individual maupun organisasional.

### **Akuntabilitas dan Mutu Pendidikan**

Akuntabilitas dalam institusi pendidikan kajiannya lebih kompleks karena terkait dengan kebutuhan masyarakat. Dalam prakteknya, akuntabilitas memerlukan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, kemampuan manajemen yang didukung oleh komitmen yang kuat dalam mewujudkan keunggulan sekolah. Dalam prosesnya, akuntabilitas dalam institusi pendidikan membutuhkan aturan yang jelas dan diterapkan secara konsisten oleh institusi pendidikan.

Akuntabilitas dalam institusi pendidikan harus mampu menjaga mutu sesuai dengan tuntutan masyarakat. Mutu atau kualitas pendidikan berhubungan dengan usaha sekolah untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi anak didik. Upaya memperbaiki pendidikan dengan menggunakan pendekatan kualitas diadopsi dari teori-teori organisasi bisnis yang menekankan pentingnya produktivitas individual dan kontrol mutu untuk menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan harapan pelanggan. Arcaro, dengan

menggunakan berbagai argumentasi dari para ahli, menyebutkan bahwa dasar misi peningkatan kualitas sebuah sekolah adalah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna, seperti siswa dan masyarakat (1998:8) Di samping itu, institusi pendidikan yang akuntabel harus mampu mengolah dan mempertanggung jawabkan pengelolaan keuangan kepada publik. Dalam hal ini, akuntabilitas dalam pendidikan tidak hanya diukur dari kualitas lulusannya, tetapi juga dalam manajemen keuangan harus dikerjakan profesional sesuai dengan tujuan institusi pendidikan. Artinya, akuntabilitas dalam bidang pendidikan dapat dianalisis dalam tataran yang makro maupun mikro. Analisis makro terkait dalam aspek manajerial, dan dalam konteks analisi mikro terkait dengan proses pembelajaran dan pengajaran.

Peningkatan mutu sekolah adalah suatu proses yang sistematis dan terus-menerus untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar yang menjadi target sekolah dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien. Dalam peningkatan mutu ada dua aspek yang perlu mendapatkan perhatian, yakni aspek kualitas hasil dan aspek proses mencapai hasil tersebut. Salah satu teori peningkatan mutu menekankan pada kultur sekolah dalam kerangka model *The Total Quality Manajemen* (TQM). Teori ini menjelaskan bahwa mutu sekolah mencakup tiga kemampuan, yaitu kemampuan akademik, sosial, dan moral. Lebih lanjut dijelaskan bahwa menurut teori TQM, mutu sekolah ditentukan oleh tiga variabel, yakni kultur sekolah, proses belajar mengajar, dan realitas sekolah. *Variabel pertama*, kultur sekolah merupakan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, upacara-upacara, slogan-slogan, dan berbagai perilaku yang telah lama terbentuk di sekolah dan diteruskan dari satu angkatan ke angkatan berikutnya, baik secara sadar maupun tidak. Kultur diyakini mempengaruhi perilaku seluruh komponen sekolah, yaitu guru, kepala sekolah, staf administrasi, siswa, dan juga orangtua siswa. Kultur dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu variabel pengaruh eksternal dan realitas sekolah. Pengaruh eksternal dapat berupa kebijakan pendidikan yang dikeluarkan pemerintah, perkembangan media massa, dan lain sebagainya. *Variabel kedua*, realitas sekolah adalah kondisi faktual yang ada di sekolah, baik kondisi fisik; seperti atap kelas bocor, kamar mandi tidak memiliki air yang cukup, kelas bising dan lain-lain, maupun kondisi non fisik seperti hubungan antar guru yang tidak harmonis, dan peraturan sekolah yang kaku. *Variabel ketiga*, kualitas kurikulum dan proses belajar mengajar (PBM) merupakan variabel yang paling dekat dan paling menentukan mutu lulusan dikarenakan dipengaruhi oleh faktor internal memiliki hubungan

timbang balik dengan realitas sekolah. Faktor internal adalah aspek kelembagaan dari sekolah, seperti bagaimana struktur organisasi sekolah, bagaimana pemilihan kepala sekolah dilaksanakan, bagaimana pengangkatan guru ditetapkan, dan sebagainya.

Teori kedua merupakan teori peningkatan mutu yang dipengaruhi oleh apa yang disebut teori *Organizing Business For Excelent* yang dikembangkan oleh Andrew Tani (2004), yang menjelaskan bahwa peningkatan mutu sekolah berawal dan dimulai dari dirumuskannya visi sekolah. Dalam rumusan visi terkandung mutu sekolah yang diharapkan di masa mendatang. Visi sebagai gambaran masa depan dapat dijabarkan dalam wujud yang lebih konkrit dalam bentuk misi, yakni suatu *statement* yang menyatakan apa yang akan dilakukan untuk bisa mewujudkan gambaran masa depan menjadi realitas. Konsep misi mengandung dua aspek, yaitu aspek abstrak dan konkrit. Misi mengandung aspek dalam wujud perlunya kepemimpinan. Kepemimpinan yang hidup dalam suatu sekolah akan melahirkan kultur sekolah. Bagaimana sifat dan bentuk kultur sekolah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan. Jadi kepemimpinan dan kultur sekolah merupakan sisi abstrak dari konsep misi. Di pihak lain, misi mengandung sesuatu yang bersifat konkrit, yakni strategi dan program, yang dapat dirumuskan dalam rancangan yang tertulis. Strategi dan program berkaitan erat dengan infrastruktur sekolah, seperti keberadaan wakil kepala sekolah, wali kelas, komite sekolah, perpustakaan, laboratorium, dan sebagainya yang dibutuhkan. Proses belajar mengajar sebagai basis dari mutu sekolah sangat ditentukan oleh variable kultur sekolah dan infrastruktur. Kualitas interaksi antara guru dan siswa sebagai wujud proses mengajar dipengaruhi oleh ketersediaan sarana dan prasarana sebagai wujud infrastruktur sekolah. Lebih jauh lagi kualitas interaksi ditentukan oleh kultur sekolah. Keduanya memberikan dampak atas proses belajar mengajar secara simultan, tidak bisa direduksi, dipilah-pilah. Teori ketiga adalah "Model Peningkatan Mutu Faktor Empat" yang menjelaskan bahwa mutu sekolah merupakan hasil dari pengaruh langsung proses belajar-mengajar. Kualitas sekolah berawal dari adanya visi sekolah, yang kemudian dijabarkan dalam misi sekolah. Menurut teori ekselensi, misi mengandung dua aspek, yaitu aspek abstrak dan konkrit. Misi mengandung nilai-nilai, seperti menjunjung tinggi kejujuran, kerja keras, dan kebersamaan. Lebih lanjut, nilai-nilai akan berpengaruh terhadap kultur sekolah. Di sisi lain, misi mengandung aspek konkrit, yakni berupa strategi dan program, yang menuntut keberadaan infrastruktur. Variabel yang lain adalah kepemimpinan dan manajerial yang menentukan kualitas proses belajar mengajar. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan memiliki dua aspek, yakni kepemimpinan yang merupakan kemampuan untuk

menggerakkan, menanamkan, dan mempengaruhi aspek abstrak seperti membangkitkan semangat belajar di kalangan siswa, menanamkan visi pada warga sekolah, dan sebagainya, juga mengandung manajerial yang merupakan kemampuan konkrit dalam mengorganisir, mengeksekusi, memonitor, dan mengontrol. Jadi, pada “model empat” ini kualitas proses belajar mengajar ditentukan oleh kultur, sekolah, kepemimpinan, manajerial, dan infrastruktur. (Zamroni, 2007: 6-12)

Strategi peningkatan mutu terkait dengan bagaimana melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi merupakan seni untuk mengelola sumber daya yang ada agar dapat mencapai sasaran yang dituju dengan efektif dan efisien. Strategi merupakan penentuan suatu tujuan jangka panjang dari suatu lembaga dan aktivitas yang harus dilakukan guna mewujudkan tujuan tersebut, disertai alokasi sumber yang ada sehingga tujuan dapat diwujudkan secara efektif dan efisien. Terdapat tiga perencanaan strategis yang berkaitan dengan peningkatan mutu sekolah, yaitu: strategi yang menekankan hasil (*The Output Oriented Strategy*), strategi yang menekankan pada proses (*The Process Oriented Strategy*), dan strategi komprehensif (*The Comprehensive Strategy*) (Zamroni, 2005:2-12)

### **Akuntabilitas dan Manajemen Pendidikan**

Manajemen mutu pendidikan belum optimal. Bahkan manajemen berbasis sekolah yang dipilih sebagai model dalam pengelolaan pendidikan belum berhasil dalam menghasilkan proses yang akuntabel yang mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas. Praktek MBS di Indonesia belum berhasil karena beberapa kendala baik yang bersifat struktural dan kultural. Dalam hal ini, dimensi struktural meliputi: efektivitas fungsi dari peran-peran yang terkait dengan struktur organisasi sekolah (misalnya; kepemimpinan, kerja tim, manajemen, komunikasi, sarana prasarana). Sedangkan dimensi kultural ada hubungannya dengan peran nilai dalam proses MBS, seperti halnya: budaya mutu, respon terhadap perubahan, dan lain-lain. Pada konteks ini, dapat diasumsikan bahwa ada realitas subyektif yang terjadi dalam MBS yang menggambarkan dinamika MBS terus berlangsung hingga kini, sehingga sekolah dalam menerapkan MBS sulit untuk mencapai adanya kesamaan target dan hasil dalam MBS. Sebagai konsekuensinya, dengan adanya perbedaan tersebut menjadikan sumber dalam proses peningkatan kualitas secara bersamaan akan menimbulkan ketimpangan mutu sosial pada satuan pendidikan (Dwiningrum, 2011).

Keberhasilan MBS tak dapat dipisahkan dengan kondisi sekolah meliputi faktor kemampuan sekolah, kepala sekolah, pendapatan masyarakat, partisipasi masyarakat, dan anggaran sekolah serta sarana-prasarana sekolah. MBS menekankan dua aspek penting, yakni otonomi sekolah dan keputusan yang partisipatif, benar-benar diupayakan oleh masing-masing sekolah untuk menjadi sekolah yang memiliki kemandirian dan menjadi sekolah yang efektif. Sekolah-sekolah yang memiliki kemampuan untuk menjalin *network* yang lebih luas pada umumnya memiliki kemampuan untuk melakukan *improvement* di sekolah lebih cepat.

Eksistensi sekolah dengan MBS tak dapat dipisahkan dengan *social capital*. Kemampuan sekolah dalam menggunakan *social capital*, yakni kepercayaan, keunggulan, potensi yang dimiliki oleh sekolah digunakan untuk mengembangkan kualitas dan daya saing dalam masyarakat. Kemampuan kepala sekolah untuk menjalin kerjasama dengan pemerintah pusat, khususnya dalam mengakses informasi khususnya yang terkait dengan biaya peningkatan mutu memberikan peluang bagi sekolah untuk mendapat kesempatan mendapatkan dana tersebut dibandingkan dengan sekolah yang hanya menunggu informasi dari pemerintah daerah tentang program-program peningkatan mutu.

Modal sosial yang dimiliki sekolah merupakan aset utama bagi peningkatan mutu sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat James Coleman bahwa *social capital*, yakni kemampuan masyarakat untuk bekerja bersama-sama demi mencapai tujuan-tujuan bersama di dalam berbagai kelompok organisasi. Sedangkan Fukuyama mendefinisikan modal sosial sebagai serangkaian nilai atau norma-norma informal yang memungkinkan terjalinnya kerjasama di antara mereka. Sebagaimana dijelaskan oleh Coleman bahwa kemampuan berasosiasi menjadi modal yang sangat penting bukan hanya bagi kehidupan ekonomi, tetapi juga bagi setiap eksistensi sosial manusia. Meskipun demikian, kemampuan ini sangat tergantung pada satu kondisi di mana komunitas itu mau saling berbagi untuk mencapai titik temu norma-norma dan nilai-nilai bersama. Jika titik temu etis normatif ini ditemukan, maka pada gilirannya kepentingan-kepentingan individual akan tunduk pada kepentingan-kepentingan komunitas kelompok. Dari nilai-nilai bersama ini akan bangkit apa yang disebut kepercayaan (Fukuyama, 2002: 12-14)

Kepercayaan merupakan modal awal bagi sekolah untuk dapat dinilai dan dipilih oleh masyarakat untuk menyekolahkan anak-anak mereka ke sekolah tertentu. Dalam hal ini "trust" masyarakat kepada sekolah yang menjadi langkah awal bagi sekolah untuk mendapat kualitas *input* siswa pada saat penerimaan siswa baru sebagai "hajat" sekolah setiap tahun.

Dalam penelitian ini terbukti bahwa ada kecenderungan bahwa *input* pendidikan rata-rata sekolah menunjukkan kecenderungan yang stagnan antar sekolah, artinya sekolah-sekolah masih menunjukkan posisi yang belum berubah secara signifikan dalam kedudukan sekolah yang dinilai "prestastif" atau "unggul" dalam masyarakat dalam lima tahun terakhir ini dan sebaliknya.

Dalam perspektif modal sosial dapat diasumsikan bahwa keputusan partisipatif yang dilakukan oleh kepala sekolah seperti halnya kepercayaan yang dimiliki oleh sekolah maupun masyarakat di sekitar sekolah untuk menyekolahkan anak-anaknya, adalah bagian dari modal sosial. Sebagai sekolah yang dimininati oleh masyarakat yang secara geografis jauh dari akses ke kota tetapi dipercaya sebagai sekolah yang berkualitas. Dalam hal ini, kepercayaan yang dibangun sekolah kepada sebagai modal sosial merupakan nilai penting dalam membangun akuntabilitas sekolah. Bahkan dengan modal sosial yang kuat sesungguhnya menjadikan sekolah lebih akuntabel dinilai oleh masyarakat.

Namun demikian, MBS yang dinilai sebagai salah model manajemen yang akuntabel dalam memperbaiki mutu sekolah belum diaplikasi secara optimal, sehingga hasilpun belum maksimal dalam memperbaiki kualitas sekolah. Bahkan ada kecenderungan guru belum mendukung penerapan MBS secara optimal. Sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Sekolah bahwa belum seluruh guru sepenuhnya mendukung MBS secara efektif. Sebagai gambarnya dalam menyikapi perubahan kurikulum belum semua guru mampu mengubah kebiasaan cara bekerja dan mengajar untuk menjadi lebih mandiri, kreatif, proaktif, koordinatif, integratif, sinkronitis, kooperatif, dan profesional.

Dalam pengamatan penulis di beberapa kelas masih ada kecenderungan guru yang mengajar tidak kreatif, menyebalkan, membosankan, bahkan masih terkesan *teacher centered* dalam mengajar di kelas. Dalam hal ini sekolah secara bertahap mencoba memberikan pelatihan dan kesempatan untuk guru bekerja dalam *team teaching* guru-guru yang dinilai masih bersikap "stagnan" terhadap bentuk perubahan. Dijelaskan lebih lanjut, pada setiap sekolah rata-rata masih ada sekitar 5-15% dari seluruh jumlah guru yang ada di sekolah cenderung masih sulit untuk diajak berubah secara proaktif dan inovatif. Problem guru belum mendukung sepenuhnya MBS dikarenakan oleh kendala psikologis, yakni ketidakmampuan untuk merespon bentuk program-program baru karena sosialisasinya dinilai belum intensif. Kondisi tersebut menjadi salah satu indikator bahwa akuntabilitas guru belum berjalan efektif.



Kompleksitas masalah dalam penerapan MBS bersumber dari sumber daya manusia, baik dari segi *input* maupun proses. Sumber persoalan dari aspek *input* dan *proses* yang ternyata sangat berpengaruh pada *output*. Dari segi, *input*, problem utama yang dialami sekolah antara lain adalah:

1. Masih kuatnya perbedaan kemampuan antar siswa dalam kelas maupun antar sekolah satu dan lainnya;
2. Masih rendahnya komitmen antar guru dalam satu kelas maupun antar sekolah dalam menjalankan profesinya;
3. Masih rendahnya kemampuan personal *leadership* dan manajerial kepala s

Dalam kerangka pemikiran Wayne, bahwa unsur-unsur dalam sekolah bergerak secara sistemik pada satuan pendidikan, maka adanya kondisi dalam *input* sudah dipastikan akan berpengaruh dalam proses. Adapun masalah MBS dalam perspektif guru terkait dengan (Dwiningrum, 2010) :

1. Rendahnya motivasi belajar siswa;
2. Rendahnya motivasi guru;
3. Metode pembelajaran yang tidak variatif/membosankan;
4. Kompetensi guru belum diiringi dengan kemampuan profesional;
5. Lemahnya sistem manajerial kepala sekolah;
6. Lemahnya kontrol dan evaluasi yang berkelanjutan;
7. *Sustainable programs* belum efektif diterapkan secara mandiri.

Langkah strategis yang dilakukan oleh setiap sekolah tidak sama, tetapi ada kecenderungan bahwa untuk mengubah perilaku di sekolah antara lain adalah: a) menata disiplin secara bertahap; b) menata sarana-prasarana; c) merancang program unggul; d) memperbaiki nilai ujian akhir; e) memperbaiki citra sekolah. Beberapa upaya untuk upaya peningkatan akuntabilitas dalam MBS (Slamet, PH: 2006)

1. sekolah perlu menyusun pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan kinerja penyelenggara sekolah dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.
2. sekolah menyusun rencana pengembangan sekolah dan menyampaikan kepada publik/stakeholders di awal setiap tahun anggaran.

3. menyusun indikator yang jelas tentang pengukuran kinerja sekolah dan disampaikan kepada stakeholders.
4. melakukan pengukuran pencapaian kinerja pelayanan pendidikan dan menyampaikan hasilnya kepada publik/stakeholders diakhir tahun.
5. memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dan pengaduan publik.
6. menyediakan informasi kegiatan sekolah kepada publik yang akan memperoleh pelayanan pendidikan. memperbaharui rencana kinerja yang baru sebagai kesepakatan komitmen baru.

### **Akuntabilitas dan Pembelajaran di Kelas**

Akuntabilitas dalam pengajaran dilihat dari tanggung jawab guru dalam hal membuat persiapan, melaksanakan pengajaran, dan mengevaluasi siswa. Selain itu dalam hal keteladan, seperti disiplin, kejujuran, hubungan dengan siswa menjadi penting untuk diperhatikan. Sebagaimana dikatakan oleh Headington (2004:88) bahwa: *Teacher are, first and foremost, accountable to their pupils. They are responsible for providing work which is interesting and challenging, maintaining pupils' involvement and helping them make progress in their learning.* Dalam hal inilah, akuntabilitas ditentukan oleh profesionalisme guru.

Realitasnya kemampuan guru mengajar di kelas cenderung berbeda. Sebagai contohnya kemampuan guru dalam merespon KTSP ternyata tidak sama yakni tergantung dengan status dan program kerja sekolah. Sebagai contohnya, dalam proses pembelajaran di sekolah RSBI, SSN, SN cenderung berbeda dinamika, khususnya dalam membangun budaya kompetitif pada guru maupun siswa. Hal ini membawa konsekuensi hasil dari proses belajarpun cenderung berbeda, apalagi jika setiap sekolah sudah menentukan "standart excelent" yang tidak sama.

Setiap sekolah mempunyai kebijakan mutu yang beda. Perbedaan tersebut secara obyektif-operasional sekolah bertanggung jawab mutu, dan lebih khusus dalam penerapan kurikulum sekolah. Realitasnya ada kecenderungan sekolah tidak semuanya mampu menerapkan kurikulum secara optimal. Mekanisme penyusunan kurikulum sesuai dengan jiwa desentralisasi bahwa negara mempunyai kewajiban untuk menentukan standar, tetapi penentuan standar tersebut bukan melalui kekuasaan pemerintah tetapi melalui kekuasaan pendidikan dengan menggunakan para pakar, peserta dari masyarakat seperti orangtua, pemimpin-pemimpin formal dan informal. Problem kurikulum cukup kompleks, karena pelaksanaan kurikulum terkait dengan dinamika antar peran dalam proses pembelajaran di

sekolah. Di samping itu dalam pelaksanaan kurikulum sangat tergantung pada kerja tim di sekolah. Artinya kerjasama antar kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, orangtua, dan siswa menentukan keberhasilan pelaksanaan kurikulum di sekolah. Jika dikaitkan dengan paparan Ronald Doll bahwa persoalan kurikulum dapat difokuskan pada "proses" tetapi juga dapat diorientasikan pada "produk" sebagaimana dijelaskan oleh Allan Glatthorn. Sementara itu, John McNeill lebih menfokuskan pada peran guru dalam mengembangkan kurikulum di sekolah.

Guru mempunyai peran penting dalam perencanaan dan implementasi kurikulum, yakni menyangkut pada tingkatan kelas, sekolah, dan daerah. Sebagaimana dijelaskan oleh Peter Olivia bahwa guru-guru adalah "*primary group in curriculum development*". Dalam konteks inilah jika KTSP sebagai Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan yang intinya memberikan kewenangan guru dan sekolah untuk mendesain kurikulum sesuai dengan kondisi sekolah sesungguhnya sudah sepaham dengan pemikiran Peter Olivia. Persoalannya adalah mengapa sekolah-sekolah belum seluruhnya berhasil mengembangkan prinsip pengembangan KTSP secara otonom pada satuan pendidikan? Beberapa kendala yang umumnya dialami oleh guru:

1. Terbiasa dengan kurikulum nasional
2. Kurangnya sosialisasi yang efektif diikuti oleh semua guru
3. Kurangnya buku pendukung yang relevan
4. Kurangnya waktu untuk mendesain rancangan pembelajaran yang efektif
5. Kurangnya sarana dan prasarana penunjang pembelajaran

Hambatan-hambatan yang dialami oleh guru berdampak bahwa pembelajaran dengan sistem KTSP belum berhasil optimal. Sebagai contohnya dalam pengamatan proses pembelajaran di kelas belum seluruh guru benar-benar mau mengajar dengan mengembangkan "*student centered*", demikian halnya dalam pembuatan persiapan bahan ajar secara mandiri belum seluruhnya mampu dilakukan guru secara otonom. Artinya, masih dibutuhkan waktu agar guru-guru benar-benar mampu mengembangkan kurikulum secara efektif kontekstual sehingga kurikulum benar-benar dapat diterjemahkan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan sekolah. Dalam konteks inilah, akuntabilitas guru masih harus diupayakan dalam membangun akuntabilitas pada level sekolah. Dibutuhkan guru yang memiliki kemauan dan kemampuan yang kuat untuk menciptakan sekolah yang akuntabel. Dengan demikian, persoalan akuntabilitas sekolah tidak terbatas pada guru, tetapi yang lebih menarik dikaji

adalah bagaimana mengembangkan sistem sekolah yang mampu berkembang menjadi sekolah yang dinilai memiliki akuntabilitas yang tinggi.

### **Pengembangan Akuntabilitas Sekolah**

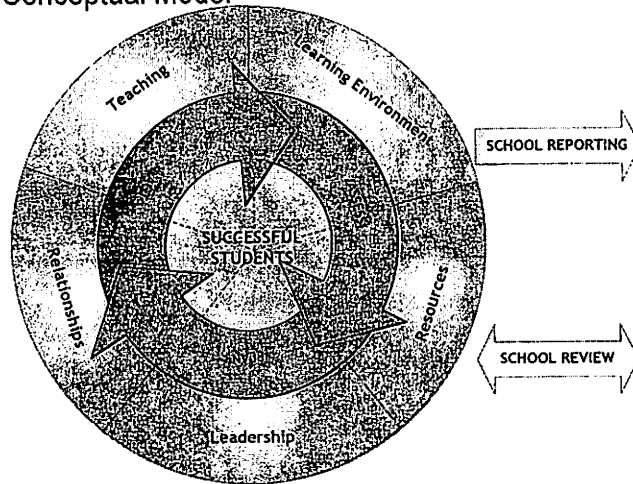
Membangun sekolah yang akuntabel tidak mudah, karena dibutuhkan persiapan yang holistik dan komprehensif. Ada beberapa hal yang perlu disiapkan dan dipertimbangkan dengan matang dalam mengembangkan "School Accountability", sebagaimana dijelaskan oleh Fred Newmam, M.Bruce King dan Mark Rigdon (1997) , bahwa dalam membahas tentang "School Accountabilty" , hal yang paling pokok adalah bagaimana memperbaiki prestasi siswa sebagai hasil akhirnya. Persoalan prestasi bisa dinilai akademik maupun non-akademik. Namun demikian dalam memperbaiki akuntabilitas sekolah banyak aspek yang harus dipertimbangkan. Sebagaimana dijelaskan dalam konsep " School Improvemenet and Accountability Framework" ( 2012) , ada lima komponen yang perlu dipertimbangkan dalam mengembangkan akuntabilitas sekolah :

- a. *Succesfull student*
- b. *School improvement cycle*
- c. *School operation*
- d. *School report*
- e. *School review*

Adapun model dalam pengembangan "School Accountability" dapat digambarkan sebagai berikut :

# SUCESFUL STUDENT

Conceptual Model



Berdasarkan gambaran di atas , dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi seorang siswa sukses dalam studinya ditentukan oleh dinamika dari berbagai aspek yang pertama adalah dari dimensi : perencanaan, akses, action, dan pada level kedua ditentukan oleh dimensi *Leadership, teaching, relationship, resources, enviroment learning*.

Secara lebih rinci aspek-aspek yang terkait dengan komponen dalam pengembangan akuntabilitas sekolah yang dikembangkan dalam "Evaluation and Accountability" secara garis besar dapat dideskripsikan sebagai berikut (2012,1):

Component	Element
<i>Succesfull student</i>	Academic student achievement Non-academic achieevement Value-adding
<i>School improvement cycle</i>	Asses data amd other evidence related to student achievement and school operations' Plan to imptove the tandart of student achievment; and Act to implement planned strategies

Component	Element
<i>School operation</i>	Teaching Learning enviroment Leardership Resources Relationship
<i>School report</i>	Information about school perfomance Written with a clear sense of communicating with the local community . Indetified schools whose perfomance raises concern Validation reviewer of the standart review process School woth identifed area of exampary practice, and Review of schools at the direction of the Minister or Director General.
<i>School review</i>	The school's assesment School planning The annual School Report Pricipal line and perfomance management Meeting legislative and policy complience requirements including audit Reporting requirement of school and complience surveys

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mengembangkan akuntabilitas sekolah harus dikembangkan secara holistik, sehingga hasilnya maksimal. Dinamika dalam prosesnya sangat tergantung dengan dinamika peran semua stakeholder yang terkait dengan sekolah , seperti kepala sekolah, guru, siswa , tenaga kependidikan, komite sekolah . Salah satu peran yang strategis adalah kepala sekolah. Dalam hal ini, kebijakan kepala sekolah mempunyai peran yang sangat kuat dalam membangun akuntabilitas sekolah. Untuk itu kepala sekolah seyognya dapat mengembangkan beberapa kebijakan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah bertanggung jawab kepada dinas untuk performa sekolah mereka dan para guru bertanggung jawab kepada kepala sekolah terhadap progres siswa.
2. Kepala sekolah, bersama dengan staf sekolah perlu menjalani proses penilaian diri yang menghasilkan penilaian mengenai standar dari pencapaian dan keefektivitasan dalam proses sekolah memaksimalkan pencapaian siswa.
3. Kepala sekolah, bersama dengan staf sekolah perlu menjalani proses perencanaan sekolah termasuk peningkatan dari rencana sekolah, perencanaan operasional dan perencanaan ruang kelas
4. Kepala sekolah, bersama dengan staf sekolah perlu menerbitkan laporan sekolah tiap tahun yang mendeskripsikan performa sekolah dan laporan mengenai kebijakan komite dan khusus dan syarat program.
5. Kepala sekolah, bersama dengan staf sekolah perlu berpartisipasi dalam dan secara aktif merespon terhadap proses penilaian sekolah termasuk penilaian standar dan, menurut kebutuhan, penilaian dilakukan oleh kelompok penilai ahli
6. Kepala sekolah bertanggung jawab kepada Kepala sekolah untuk performa sekolah mereka dan para guru bertanggung jawab kepada kepala sekolah terhadap progres siswa.
7. Kepala sekolah, bersama dengan staf sekolah perlu menjalani proses penilaian diri yang menghasilkan penilaian mengenai standar dari pencapaian sisea dan keefektivitasan dalam proses sekolah memaksimalkan pencapaian siswa.
8. Kepala sekolah, bersam dengan staf sekolah perlu menjalani proses perencanaan sekolah termasuk peningkatan dari rencana sekolah, perencanaan operasional dan perencanaan ruang kelas
9. Kepala sekolah, bersama dengan staf sekolah perlu menerbitkan laporan sekolah tiap tahun yang mendeskripsikan performa sekolah dan laporan mengenai kebijakan komite dan khusus dan syarat program.
10. Kepala sekolah, bersama dengan staf sekolah perlu berpartisipasi dalam dan secara aktif merespon terhadap proses penilaian sekolah termasuk penilaian standar dan, menurut kebutuhan, penilaian dilakukan oleh kelompok penilai ahli

Berdasarkan uraian di atas indikator keberhasilan akuntabilitas ( Slamet, 2005 dalam Fredik )

1. Meningkatnya kepercayaan dan kepuasan publik terhadap sekolah.
2. Tumbuhnya kesadaran publik tentang hak untuk menilai terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah, dan
3. Meningkatnya kesesuaian kegiatan-kegiatan sekolah dengan nilai dan norma yang berkembang di masyarakat.



Selain indikator diatas , keberhasilan akuntabilitas sekolah juga diukur dari :

1. Meningkatnya siswa yang memiliki prestasi akademik dan non akademik yang diakui dalam level nasional dan internasional dari berbagai bidang ilmu.
2. Meningkatnya pengakuan *stakeholder* terhadap program unggulan yang dinilai *bermakna* bagi kehidupan siswa dan masyarakat.
3. Meningkatnya kemampuan sekolah dalam mengembangkan modal social bagi perbaikan kualitas pendidikan masyarakat.

## KESIMPULAN

Beberapa simpulan yang menarik untuk didiskusikan antara lain adalah akuntabilitas sekolah masih perlu untuk disosialisasikan untuk pembangunan pendidikan , khususnya dalam upaya untuk memperbaiki mutu pendidikan. Akuntabilitas sekolah adalah hasil kerja antara aspek individual dan kelembagaan yang secara sinergis mempunyai motivasi yang kuat untuk mempertanggung jawabkan kinerja kepada publik dalam pengelolaan pendidikan untuk menghasilkan siswa yang berprestasi, unggul dan berkarakter .

Akuntabilitas sekolah dalam prosesnya masih menghadapi kendala baik yang bersifat struktural dan kultural sehingga dibutuhkan pemecahan masalah yang bersifat holistik dan kontekstual . Pengembangan akuntabilitas sekolah harus bersifat sistemik dan tidak parsial agar hasilnya benar-benar optimal. Oleh karena itu, komponen-komponen yang terkait dengan proses pengembangan akuntabilitas sekolah harus dipenuhi sesuai dengan dinamika yang terjadi di sekolah.

## Sumber Pustaka

Arcaro, Jerome S. (1995), *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata langkah Penerapan*. Hak cipta oleh St. Lucie Press. Terjemahan dalam Bahasa Indonesia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Dwiningrum, Siti Irene Astuti (2011), *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat*, Yogyakarta: Penerbit Pustaka .

Fredik Kerdi (2008) , *Akuntabilitas dalam Manajemen Berbasis Sekolah*, Yogyakarta: UNY

Fred Newman dkk (1997), *Accountability and School Perfomance* , Harvard Graduate school of Education, Diunduh 10 Januari 2011 dari [http:// www.hepg.org/her/Abstract/233](http://www.hepg.org/her/Abstract/233).

Fukuyuma, Francis. (2002). *TRUST: Kebajikan Sosial dan Penciptaan Kemakmuran*. Yogyakarta: Penerbit Qalam,

Karen Sirker (2006). *General Social Accountability Concept and Tool General Social*, World Bank Institute, [ksirker@worldbank.org](mailto:ksirker@worldbank.org), Diunduh October 4, 2006 dari [www.icgfm.org/documents/Sirker](http://www.icgfm.org/documents/Sirker)

**FORMULIR**  
BISA DI COPY



**FORMULIR PENDAFTARAN**  
**SEMINAR NASIONAL MANAJEMEN PENDIDIKAN**  
**DENGAN TEMA:**  
**PENGEMBANGAN AKUNTABILITAS SEKOLAH**  
**MELALUI JARINGAN KEMITRAAN**  
**DAN PENJAMINAN MUTU**

Nama Lengkap : .....

NIP : .....

Lembaga : .....

Alamat : .....

Telepon / Fax. : .....

.....  
Pendaftar.

*Biaya Pendaftaran dapat dibayarkan sesaat sebelum pelaksanaan, di lokasi seminar.  
Konfirmasi keikutsertaan dapat disampaikan kepada panitia sebelum hari pelaksanaan, melalui:*

Staf Administasi  
Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan UAD  
telepon (0274) 563515; 511830, ext. 1153 (pada jam kerja

Telepon / SMS ke  
a. Risty Kurniasih No HP: 0852 2844 1187  
b. Yudhi No. HP: 0877 3837 5887

**Ketentuan Pendaftaran Peserta**

1. Seminar ini terbuka bagi umum (Kepala Sekolah, guru, mahasiswa, pemerhati pendidikan, dan lain-lain)
2. Kontribusi @ peserta Rp. 50.000,00 kecuali sebagai undangan (membawa bukti undangan).
3. Jumlah peserta dibatasi hingga 300 orang
4. Cara pendaftaran:
  - a. Mengisi formulir pendaftaran terlampir (dapat difotokopi)
  - b. Membayar kontribusi (dapat dilakukan sesaat sebelum dimulai acara seminar), dengan konfirmasi dahulu melalui telepon ke panitia.
  - c. Pembayaran dapat dilakukan ditempat pendaftaran

**Fasilitas**

Dalam seminar ini peserta akan mendapatkan:

- Seminar Kit**
- Snack,**
- Makan siang**
- Sertifikat**

**Sertifikat**

Bagi peserta yang mengikuti seminar sesuai ketentuan yang berlaku, akan mendapatkan sertifikat di akhir pelaksanaan seminar

**Sekretariat Panitia Seminar**

Kantor  
Program Pascasarjana (S2)  
Manajemen Pendidikan  
Universitas Ahmad Dahlan

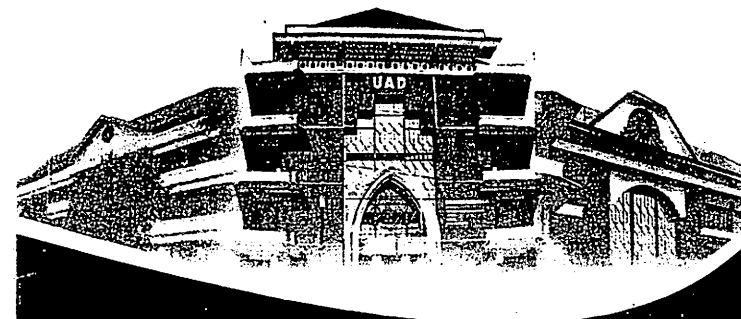
Kampus I UAD  
Jl. Kapas Nomor 9 Semaki Yogyakarta 55166  
Telp. (0274) 563515, 511830, ext. 1153

Informasi lebih lanjut dapat ditanyakan di tempat pendaftaran



**SEMINAR NASIONAL**  
**MANAJEMEN PENDIDIKAN**

**DENGAN TEMA:**  
**PENGEMBANGAN AKUNTABILITAS SEKOLAH**  
**MELALUI JARINGAN KEMITRAAN**  
**DAN PENJAMINAN MUTU**



Diselenggarakan oleh:

**PROGRAM PASCASARJANA (S2)**  
**MANAJEMEN PENDIDIKAN**  
**UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN**

**KAMPUS I**  
Jl. Kapas 9 Semaki Yogyakarta 55161  
Telp. (0274) 563515, 511830, Ext. 1153

**SABTU, 11 Februari 2012**