

EFEKTIVITAS DAN PENINGKATAN SEKOLAH Konteks Intelektual dan Kebijakan

Oleh:
Wiwik Wijayanti⁴

Abstract

The fact that effectiveness research found its origins in the phenomenon of the ineffectiveness school. If school were really perfect, fulfilling their missions to the great satisfaction on pupils, parents, school board and politicians at local and national level, nobody would ever have wanted to start a process of school improvement with teachers through convincing them that improving their own performance is the right thing to do.

School effectiveness needs a definition, because the concept is not altogether clear. We cannot just look at the output of the black box called 'school'; we also have to measure the input into it. Because we have to deal with a very complex entity, we need indicators or factors that can be compared and, even when we have school effectiveness factors, it still is difficult to know whether we are looking at causes or needs to be based on facts and figures derived from a substantial number of school, which suggests the usually quantitative approach of school effectiveness.

Keywords: Effectiveness, improvement

Pendahuluan

Berabad-abad lamanya telah banyak pendekatan terhadap fenomena sekolah, dan diantara mereka sangat berbeda satu sama lain dilihat dari segi pandangan filosofis, ideologis, sosial, psikologis, pendidikan, politik, dan lain-lain. Di abad-20 ini pengetahuan tentang sekolah mempunyai bentuk yang jelas sebagai "*body of knowledge*" yang sistematis berkait dengan kejadian disekitarnya. Secara keilmuan memberikan jawaban terhadap dua pertanyaan fundamental, yaitu: Apakah sekolah-sekolah yang dilihat secara nyata sudah dilakukan seperti dalam keseharian? Dan bagaimanakah sekolah mengembangkan secara kontinyu? Pendekatan *pertama*, dikenal sebagai riset keefektifan sekolah, dan seperti itulah gambaran sebuah sekolah sekaligus membandingkan gambaran dengan sekolah-sekolah lainnya. Pendekatan *kedua*, dikenal sebagai praktik peningkatan sekolah, juga membicarakan tentang pengembangan maupun perubahan di sekolah. Pada bahasan ini mencoba untuk menggabungkan kedua permasalahan itu sehingga secara praktis menghasilkan praktik yang didasarkan pengetahuan yang secara langsung dapat mengembangkan sekolah untuk mencapai tujuan pada tingkat performansi tertentu.

⁴ Dr. Wiwik Wijayanti, M.Pd. adalah staf pengajar di Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY

Batasan keefektifan sekolah merupakan pengembangan suatu organisasi pendidikan sebagai sistem sosial, memberikan sumber dan makna tertentu, dalam memenuhi tujuan tanpa harus melemahkan maksud dan sumbernya, serta tanpa ada unsur paksaan sedikitpun dari anggotanya (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957). Pada dasarnya pendidikan merupakan penambahan esensi pendekatan organisasi ke arah efektifitas. Manfaat dari batasan ini merupakan kemungkinan untuk menghubungkan pengetahuan efektifitas sekolah dengan pengetahuan perbaikan sekolah. Artinya bahwa tujuan sekolah berhubungan dengan sumber-sumber yang tersedia berdasarkan fakta-fakta sekolah yang berbeda, sehingga memungkinkan untuk mencapai tingkat efektifitas yang diharapkan.

Pada pengertian yang sudah ada dibicarakan tentang ketidakefektifan sekolah, sangat rendahnya tingkat efektifitas sekolah, dan hampir tidak pernah membicarakan tingkat “*zero effectiveness*”, sebabnya biasanya permasalahan sekolah tertutup. Oleh karenanya sekolah sudah semestinya diperbaiki pada setiap elemen yang ada, agar tidak membatasi kemungkinan-kemungkinan itu. Bahkan konsep keefektifan secara eksplisit sangat bergantung pada pengertian itu sendiri, pemahaman upaya tentang peningkatan sekolah sebenarnya merupakan upaya untuk mengatasi permasalahan dan kesulitan-kesulitan yang disebabkan oleh kegiatan-kegiatan sekolah yang tingkat efektifitasnya rendah. Definisi peningkatan sekolah menurut Van Velzen (1985) adalah sebagai upaya sistematis, yang didukung dengan tujuan ke arah perubahan syarat-syarat pembelajaran dan secara internal persyaratan itu menghubungkan satu atau beberapa sekolah, dengan maksud untuk pencapaian tujuan pendidikan agar lebih efektif.

Jadi jelaslah, bahwa perbaikan sekolah berhubungan dengan keefektifan pada perubahan proses pembelajaran yang secara eksplisit berhubungan dengan persyaratan pembelajaran dan persyaratan internal lainnya. Pengertian ini berhubungan dengan tingkat “keterbukaan” antara tujuan dan fakta-fakta pendidikan. Upaya peningkatan sekolah sering dihubungkan dengan berbagai tujuan besar pendidikan.

Sehingga pada tingkat praktik pendidikan kearah percepatan perbaikan sekolah itu sangat diperlukan penelitian keefektifan sekolah, agar terdapat kesesuaian antara konsep sekolah, lingkungan pembelajaran, dan pemahaman proses perubahan bagi para praktisi sekolah, disamping itu juga dapat memberikan kontribusi yang sangat berarti bagi sekolah.

Perubahan Kontekstual

Prinsip Pasar, pada prinsip ini berhubungan dengan ketertarikan prospek, dan uang yang akan diperoleh. Secara ekonomis akan menciptakan kelangsungan yang lebih baik,

sebab ketidakjelasan konsep pasar akan tidak memungkinkan melakukan aktifitas-aktifitas lain.

Disadari bahwa dengan “prinsip pasar” diperkirakan proses akan berjalan baik. Pendidikan sudah semestinya mampu memberikan solusi terhadap penanganan permasalahan-permasalahan sosial yang terdapat didalam lembaga kearah yang lebih baik. Pendidikan sebagai sebuah sistem secara mendasar dapat menciptakan hal-hal yang lebih baik kearah memecahkan permasalahannya sehingga terhindar dari kemiskinan atau kelompok yang tidak mempunyai keistimewaan terhadap populasinya (Swaan, 1989). Karenanya pendidikan harus sudah dirancang dengan baik dan hasilnya sangat kompleks, serta mampu mengatasi permasalahan pengembangan sosial. Bahkan sangat dihindari adalah terjadinya pembentukan moral yang rendah (*low morale*) dan anti sosial antara kelompok yang miskin (*have-nots*) dengan kelompok kaya (*haves*). Pendidikan juga mengarah pada kepemilikan fungsi disiplin baik melalui agama, dan peraturan-peraturan tingkah laku lainnya. Kata lain, bahwa pendidikan merupakan kekuatan (*power*) dari suatu negara baik secara riil maupun tertulis, dan pendidikan itu juga mengarah pada pembentukan keterampilan dasar. Sejak masa revolusi industri kita membutuhkan tenaga kerja yang terampil baik secara penguasaan pekerjaan maupun teknis sebagai sesuatu yang penting.

Secara kontemporer akhirnya pendidikan berupaya untuk menciptakan kearah kesejahteraan negara dengan lebih banyak mengarah pada keberhasilan ekonomi, terutama bagi negara-negara yang sedang berkembang yang secara sistem ekonomi masih tradisional. Solusinya hanya dengan cara ini negara-negara sedang berkembang untuk bertahan memasuki pasar dunia (*global market*). Biasanya dimulai dengan fase proses sistem pendidikan yang baik.

Pada fase ini, para ahli melihat dari sisi perubahan yang berhubungan dengan institusi pendidikan, dan kliennya secara terus menerus, yaitu antara sekolah dan siswa (*students*) agar mereka berhasil secara karir baik secara sistem pendidikan, dan tanggung jawab pendidikan yang mereka peroleh melalui pendidikan, baik berupa nilai-nilai uang maupun komponen-komponen pendidikan lainnya. Oleh karena itu, tingkat selektifitas sangat diperlukan agar mereka dapat hidup dengan baik dikemudian hari.

Prinsip-prinsip pasar merupakan konsep dasar yang mengarah pada organisasi pendidikan. Disini terdapat hak dasar sebagai manusia untuk setiap individu yang terdidik dan berbeda untuk setiap negara maupun cara-caranya. Pada negara tertentu banyak sekali diantara mereka yang tidak mampu untuk membeli kebutuhan dasarnya, namun pada negara

lain mereka selalu dapat membeli dan memenuhi kebutuhannya. Disinilah seharusnya jaminan minimum sebuah fasilitas pendidikan ditengah peradaban bangsa.

Banyak hal yang dapat kita rasakan baik di sekolah maupun di kelas, disana banyak terdapat pengaruh-pengaruh prinsip pasar. Proses pembelajaran sangat dinamis, guru dan siswa yang berbeda cara satu sama lain sulit sekali untuk diindikasikan secara pasti, sehingga pengaruh prinsip-prinsip pasar ini sangat banyak mempengaruhi. Proses pembelajaran pun sudah semestinya dirancang dan dipersiapkan kearah itu, pemimpin-pemimpin sekolah pun dituntut untuk memiliki mental dan jiwa enterprener (kemandirian, kewirausahaan) dalam melaksanakan tugasnya dan berambisi untuk mencoba menciptakan sesuatu yang baru dengan berpikir sebagai sumber dengan cara kemungkinan terbaik, sehingga akhirnya akan menciptakan dasar "*cost-benefit analysis*".

Pembuat Kebijakan, politik menentukan cara demokratis, gambaran nilai dan kecenderungan-kecenderungan di masyarakat. Penguasaan secara politis merupakan partisipasi di dalam proses yang mengarah kepada susunan masyarakat baru. Jika fokus kajian kebijakan pendidikan dihubungkan dengan pengembangan masyarakat dewasa ini, maka mereka akan memberikan berbagai pemecahan masalah secara sungguh-sungguh. Permasalahannya terjadi ketidaksesuaian antara kebutuhan masyarakat yang sebagian kecil berpendidikan tinggi dengan motivasi kerja yang tinggi, menguasai informasi, cepat dalam penguasaan elektronik, menginginkan terciptanya pembelajaran dengan sistem pendidikan yang baik, namun rendah secara pembiayaan pribadi (*low personal cost*).

Kedua, pendidikan merupakan target nasional bagi setiap masyarakat. Maksudnya bahwa pendidikan dijadikan alasan politis yang tidak pernah ada jalan keluarnya. Para politisi dan masyarakat mempunyai kelebihan dalam menentukan pilihan yang tidak ada batasnya, terutama untuk ekspansi ekonomi yang secara ekologi masih dapat dipertanggungjawabkan.

Ketiga, bahwa negara merupakan penengah proses sesuai dengan fungsi dan ruang lingkupnya. Pendidikan sebagai suatu tanggung jawab yang dibatasi oleh tingkat usia dari suatu sistem, atau sesuatu yang dapat dimandatkan kepada orang lain, bukan kepada negara, atau bagian sistem tertentu. Jika fenomena sosial ditentukan oleh interaksi masyarakat pada pelaksana tingkat institusi, maka untuk mencapai harapannya dilakukan melalui organisasinya. Sehingga yang menjadi perhatian politik nasional meliputi permasalahan sistem, pendelegasian permasalahan sekolah dan guru serta bertanggungjawab untuk memadukan generasi yang akan datang di masyarakat.

Sistem pendidikan dan sistem sekolah pada abad ke-21 tidak akan terlihat lagi perbedaan namun sekalipun demikian yang tetap berbeda adalah fungsinya sebagai lembaga.

Sistem pendidikan lebih bersifat independen terutama bagi komponen-komponen sistem pada waktu yang sama dalam menciptakan tugas-tugas manajerial dan tanggung jawab. Dalam praktik, bahwa kebijakan desentralisasi sering dihubungkan dengan kebijakan sentralisasi pada tingkat sistem yang lebih tinggi, terutama pada tingkat nasional saat evaluasi dan asesmen dikonsentrasikan. Sedangkan sekolah pada dasarnya dijadikan item penting bagi lembaga itu dengan sejumlah tugas yang diembannya. Dibanyak negara, lembaga pendidikan adalah lebih besar dan lebih besarnya itu dalam hal berbagai alasan, namun sekalipun demikian secara ekonomi menguntungkan karena banyak mendapatkan fasilitas dari masyarakat terutama untuk mengkondisikan guru / proses pembelajaran yang pembiayaannya rendah (*lower cost*). Isu penting pada tingkat sekolah sekarang ini adalah *budget* dan batasannya, yang pada umumnya sulit untuk dipilih. Dalam hal ini pimpinan sekolah hendaknya dapat mempertimbangkannya sebagai seorang "*decision-maker*".

Secara kontekstual bahwa prakarsa melalui motif kebijakan finansial pada tingkat nasional, regional atau bahkan lokal, pemimpin sangat membutuhkan pengembangan strategi manajerial dalam lingkup ukuran institusi yang lebih luas, dan kalau perlu digeneralisasi melalui proses yang sulit dan *merger*. Hal ini akan menjadi jelas dan besar bahkan akan menjadi organisasi pendidikan yang kompleks dan berbeda dengan kepemimpinan "*charismatic*" yang tradisional serta mempunyai kualitas ukuran pendidikan dan sekolah di kelasnya pun relatif kecil. Dampaknya akan memberikan kepuasan secara organisasional sebagai sebuah "*top*" organisasi.

Ciri lain dari pemahaman desentralisasi dalam konteks institusi yang lebih luas adalah mencoba untuk memberikan suatu pekerjaan kepada unit-unit di dalam prosedur birokrasi yang ada di bawahnya dan secara tanggung jawab memberikan pekerjaan yang dapat dilakukan secara nyata berdasarkan "*site based management*" dan "*teacher empowerment*" sebagai deskripsi dari proses ini.

Independensi sekolah, dan sub sistem di sekolah juga berimplikasi kepada isi pendidikan dan peran sekolah yang didasarkan pada kurikulum, dan peran praktisi pendidikan yang berbeda dalam satu sekolah. Peran guru di sekolah tradisional independen namun seperti penjaga toko (*shopkeepers*) menjual pengetahuan dengan cara yang menurutnya terbaik, realistik, dan tanggap terhadap perkembangan isu terkini, tetapi didalam pengajaran profesional hal semacam itu bukan merupakan sasaran utama bagi kesadaran guru yang tinggi (*autonomous teacher*). Hal yang paling dipertanggungjawabkan untuk kualitas dan efektifitas pendidikan bagi guru yang terpenting adalah kolegialitas dan kerja tim (*teamwork*) dengan

kerangka kerja (*framework*) tujuan pendidikan yang jelas dalam mengimplementasikan kurikulum secara efektif dalam proses pembelajaran.

Fokus guru adalah kelompok siswa di kelas, aktifitas pembelajaran, dan pemilihan guru yang menguasai pedagogik dalam pengajarannya dalam konteks kurikulum sebagai “*body of knowledge*” dan keterampilan guru itu dan upaya siswa untuk mencapai tujuan. Ada dua alasan, yaitu: pertama, sekalipun berada dalam lingkup kerja subsistem kolegal, guru juga harus mampu berpartisipasi dalam lingkup yang lebih besar (*a bigger “whole”*). Implikasinya dikembangkan melalui konsep tujuan dari proses yang dapat diterima oleh guru dan siswa di kelas. Konsep-konsep dasar itu dibangun melalui dua komponen utama, yaitu kesesuaian isi pendidikan secara umum, dan kesesuaian sifat proses pembelajaran. Isi dari kedua komponen ini disesuaikan dengan tingkat tuntutan kurikulum nasional, dengan tidak melupakan dasar pertimbangan tambahan kurikulum lokal di sekolah yang sifatnya khusus sebagai budaya tertentu pada setiap sekolah yang berbeda satu sama lain. Kesesuaian sifat proses pembelajaran berhubungan dengan tingkat kelas berkait dengan masalah hubungan kolegal profesional. Maksudnya dengan tingkat individual di sekolah, kebutuhan kepemimpinan pendidikan dan keahlian profesional yang melebihi subjek pengetahuan maupun pengelolaan kelas. Oleh karena itu organisasi pendidikan baru sudah semestinya diarahkan secara khusus pada perbaikan profesionalisme guru dengan perbedaan perspektif dan tanggung jawab.

Alasan kedua, kebutuhan kurikulum tidak boleh dilupakan, bahwa sekolah sebagai masyarakat institusi, memerlukan banyak uang masyarakat untuk tujuan pencapaian prestasi pendidikan di tengah masyarakat dan para siswanya. Perumusan kurikulum di tingkat pusat, oleh karena itu secara politis mengenai kualitas sistem pendidikan secara keseluruhan maka harus dapat dipertanggungjawabkan.

Perbedaan Budaya

Sistem pendidikan berhubungan dengan budaya dari lingkungannya, dan disetiap daerah atau negara berbeda satu sama lain. Perbedaan itu sangat beralasan, dan bagaimanapun di abad ke-21 ini sudah semestinya untuk mengembangkan ciri-ciri budaya khusus yang akan mempengaruhi proses pendidikan dan lembaga umumnya di dunia.

Konteks keragu-raguan dan ketidakmenentuan ternyata dibutuhkan untuk melihat aspek lain pada konsep sekolah yang efektif. Konsep ini dapat diterima sebagai suatu upaya untuk mendefinisikan sebuah konsep sekolah khusus secara organisasi, dijadikan kontek-kontek lain yang lebih luas, konsep budaya dan fakta yang bertujuan lebih efektif dalam

proses pembelajaran. Visi sekolah tertentu (*school-specific*) disebabkan implementasi konsep tidak jelas ketergantungannya dengan faktor-faktor lain di luar sekolah dan dapat diimplementasikan kedalam berbagai konteks pendidikan yang lebih luas. Keuntungan dari konsep ini berhubungan dengan inti aktifitas sekolah hubungannya dengan kejelasan tingkah laku yang dapat diterima, dan dapat menyesuaikan pada semua lingkungan budaya.

Keuntungan konsep ini akan hilang bila konsep sekolah efektif tidak dipahami secara lebih mendalam sebagai "*school-specific*" dan diperkenalkan sebagai organisasi yang bergandengan secara langsung dengan kurikulum. Hubungan peningkatan sekolah (*school improvement*) dan keefektifan sekolah (*school effectiveness*) merupakan hal penting dengan menekankan pada proses pembelajaran sebagai inti permasalahan (*business*) sekolah dan tujuan yang dapat menciptakan keefektifan proses dengan mendasarkan pada pendekatan teknokratis dalam melihat dan menganalisis fungsi institusi yang disebut "sekolah", atau melihat konsep budaya yang direfleksikan sekolah sebagai suatu visi holistik masyarakat.

Konsep budaya digambarkan sebagai suatu konsep peta (*map*) melalui partisipasi di dalam organisasi sekolah yang dapat dipahami melalui sikap dan tingkah laku yang istimewa (Robbins, 1984). Permasalahannya terletak pada ciri-ciri khusus sekolah efektif (Mortimore et al., 1988), semua ini diterima dengan mudah sebagai suatu sifat dari suatu sikap. Tingkat ketercapaiannya sangat bergantung pada performansi tujuan yang berorientasi pada kepemimpinan pendidikan, dan tidak dibentuk dari tujuan yang sudah ada pada area pendidikan, dan merupakan transfer informasi yang akurat bagi tim sekolah, semua ini sangat bergantung pada kualitas personal, strategi monitoring dan dukungan yang efektif, kualitas kepemimpinan yang tinggi, dan waktu yang diperlukan untuk membangun kepercayaan (*the trust*) ke arah kepemimpinan yang efektif. Disamping itu sangat dibutuhkan pengalaman (*experience*), dan tanpa ini maka akan menjadi "*shock*", selain itu juga dibutuhkan komitmen, reaksi positif, pendorong (*encouraging*), serta "*promote*" terhadap kemajuan dan kearah keefektifan secara "*surprise*".

Peningkatan ke arah keefektifan semestinya dimiliki oleh para guru melalui adopsi perbedaan budaya secara organisasi sebagai pandangan profesi. Jelaslah bahwa keefektifan sekolah berarti inti dari keefektifan kelas, yang digambarkan dalam proses pembelajaran sebagai pusat proses peningkatan. Disini peran guru sangat menentukan keefektifan, perannya harus selalu berubah. Perubahan merupakan hal mudah untuk digambarkan namun sulit untuk dicapai, tetapi dalam kenyataan pencapaian perubahan itu terletak pada persyaratan pembelajaran melalui perubahan peran guru itu sendiri.

Dengan kata lain, sekolah efektif membutuhkan strategi-strategi perbaikan budaya dan tingkah laku guru melalui cara perubahan tingkah laku siswa yang efektif, responsif, penciptaan iklim budaya proses pembelajaran yang efektif dan selalu tumbuh subur.

Konseptualisasi Sekolah

Sekolah sebagai suatu sistem sangat kompleks dengan berbagai entitas komponen, baik secara lokal maupun nasional. Disana banyak terdapat cara untuk melihatnya sebagai suatu sistem sekolah, sehingga diperlukan riset yang efektif dan strategi perbaikan sekolah secara bersama.

Konseptualisasi dasar sekolah merupakan sistem input-berhubungan dengan (*throughput*)-output. Konsep ini digunakan untuk keefektifan riset, sebab pengurangan ide sederhana ini berarti terealisasinya kemudahan. Model ini tidak lagi dibutuhkan untuk melihat fase "*throughput*" yang sangat besar dalam menciptakan faktor-faktor yang relevan. Sebab porsi "*throughput*" sangat sulit untuk dianalisis sebab kompleks dan sebagai unsur-unsur kunci fase ini sulit untuk diobservasi, hampir tidak memungkinkan untuk mengukur faktor-faktor kunci seperti motivasi, keinginan, kemampuan, dan kapasitas untuk meningkatkan seluruh aktor-aktor penting ke dalam sistem. Disini sangat memerlukan kesadaran untuk melihat sesuatu secara mendalam (*insight*) melalui fase "*throughput*" sebagai sebuah model. Namun disisi lain, bahwa model ini sangat berguna untuk mengukur hasil (*assess results*) berdasarkan fakta bahwa peningkatan tidak berpengaruh terhadap lingkungan di luar sekolah.

Lingkungan di luar sekolah, sebagai isi dari "*black box*" sekolah itu sendiri, yang diperoleh dari perhatian dalam model lain. Sekolah dan lingkungan keduanya secara bersama termasuk di dalam sentralisasi sekolah dan sistem pendidikan yang diterima pada berbagai tingkatan aktor pemain pendidikan yang berbeda aturan dalam menentukan efektifitas sistem dari sekolah-sekolah tunggal.

Kontribusi penting dari pendekatan peningkatan sekolah telah diterima pada tingkat eksistensi yang berbeda di dalam sistem pendidikan. Tidak hanya pada satu sekolah, tapi juga pada beberapa tingkat aktor dengan tugas yang berbeda-beda, tanggung jawab dan pengaruh yang berbeda. Jadi sekolah merupakan unit perubahan yang mempunyai hubungan langsung dengan lingkungan di luar sekolah, bahkan terstruktur di dalam tingkatan.

Riset keefektifan sekolah diterima sebagai kepentingan konsep tingkatan, yang berbeda cara memandangnya. Hanya saja faktor-faktor itu memberikan kontribusi terhadap keefektifan sekolah, jelasnya bahwa faktor-faktor itu tidak hanya menekankan pada interaksi

diantara guru dan siswa saja, melainkan juga pengetahuan tentang karakteristik sekolah efektif yang harus dimiliki menurut formulasi 5 faktor Edmonds sebagai penetapan sekolah efektif dari sekolah yang tidak efektif (Edmonds, 1979). Pendapat lain, model komprehensif riset selanjutnya dikembangkan ke dalam seluruh faktor-faktor yang relevan dari berbagai tingkatan, yang berpengaruh terhadap efektifitas proses pembelajaran, yang disebut sebagai "combined" (Creemers, 1994).

Jadi masalah peningkatan sekolah ini berbeda pada setiap tingkatan kerjasama dan ketergantungan, interaksi, strategi, dan pemahaman internal yang bersifat dinamis dalam sistem pendidikan. Karakteristik para aktor pada tingkatan yang berbeda, dapat dijelaskan melalui beberapa pertanyaan mendasar sebagai berikut: (1) Siapa, pada tingkat apa, yang memprakarsai perubahan? (2) Siapa, pada tingkat apa, yang terlibat? (3) Siapa yang ingin mencapainya, pada tujuan-tujuan apa?

Semua pertanyaan itu berhubungan satu sama lain (*linked*). Konsep lain dari sekolah merupakan cakupan bersama antara peningkatan sekolah dan keefektifan sekolah: konsep sekolah sebagai suatu organisasi pembelajaran (Senge, 1990). Jadi peningkatan sekolah memungkinkan sekolah sebagai suatu organisasi yang mampu membelajarkan, didalamnya termasuk masalah individu seperti guru atau aktor sekolah, juga sekolah itu sendiri dalam menciptakan kerjasama secara riil melalui pendidikan kepemimpinan di dalam organisasi, dan kekuatan kepemimpinan pendidikan (*strong educational leadership*) merupakan faktor dalam keefektifan sekolah, bahkan peningkatan sekolah lebih banyak berorientasi kepada konsep sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran, sedangkan kepemimpinan pendidikan merupakan penekanannya. Pemimpin pendidikan pada sekolah merupakan kunci seseorang dalam mengintegrasikan keefektifan dan peningkatan sekolah, dan bahkan peningkatan sekolah lebih mengarah pada kerja yang nyata.

Konsep Peningkatan

Peningkatan sekolah berhubungan dengan konsep sekolah sebagai suatu objek peningkatan/perbaikan/perubahan (*improvement*), juga kejelasan konsep tentang peningkatan itu sendiri-khususnya tentang peningkatan sekolah.

Ada satu kekuatan yang berhubungan dengan peningkatan sekolah, didalamnya terdapat permainan diagnosis sebagai suatu aturan, yang disebut sebagai strategi sekolah yang mendasarkan pada kajian (*school-based review*) (Bollen and Hopkins, 1987). Didalam kajian ini lebih mengarahkan pada proses perbaikan sebagai fase penting dan riil dalam menentukan

fokus permasalahan yang khusus pada sebuah proses. Dalam praktik, fase proses peningkatan itu simultan, meliputi: (1) *Preparation*; (2) *Diagnostic phase*; (3) *Strategic planning phase*; (4) *Developmental phase*; (5) *Evaluation phase*.

Faktor-faktor di atas, menunjukkan hubungan yang lebih baik, dijadikan pertimbangan, merupakan pilihan atau adaptasi dari berbagai kasus sebagai standar, fokus terhadap berbagai faktor, dan menciptakan maupun menunjukkan perbedaan prestasi, dan strategi perencanaan yang dibutuhkan dalam upaya perubahan/peningkatan sekolah, serta evaluasi aktivitas sebagai studi kasus, juga sebagai proses yang menghubungkan konsep setiap fase kepada konsep tingkatan sistem dan sekolah yang terintegrasi. Hal ini penting dilakukan karena hal ini merupakan "*key concept of school improvement*" sebagai proses perbaikan hasil dari sinkronisasi kebutuhan internal dan tekanan eksternal.

Permasalahan dengan Peningkatan Sekolah

Praktik perbaikan sekolah itu tidak semuanya berasal dari kesalahan keefektifan riset, tetapi sumber kesalahan itu banyak sekali. Dalam perbaikan sekolah kesalahan itu banyak ditemukan pada sifat dasar pengetahuan yang sulit untuk diintegrasikan sebagai "*specific body of knowledge*" dengan keefektifan pengetahuan, perbedaan umum peningkatan sekolah sebagai pengetahuan dengan keefektifan riset, perbedaan karakteristik sifat yang dapat diukur seharusnya berhubungan didalam pandangan statistik, dimana peningkatan sekolah berfokus pada proses tetapi didalamnya menggambarkan cerita kasusnya sehingga tidak reliabel, peningkatan sekolah lebih mendasarkan pada pengetahuan studi kasus yang berhubungan dengan model-model dinamis proses yang dapat dipahami sebagai simpulan, namun kontribusinya mengarah pada pemahaman proses perbaikan yang sama-sama memerlukan sedikit terjemahan dan penjelasan, inti dari pengetahuan perbaikan sekolah adalah simpulan sebagai suatu metafor, dan "perubahan itu merupakan sebuah jurnal, bukan sebuah cetak biru" (Fullan, 1993).

Pengetahuan perbaikan sekolah itu kontras dengan pengetahuan riset keefektifan, didalamnya mendasarkan dan menggunakan pengetahuan secara praktis, tidak secara riil memperkuat standar metodologis. Tujuan dari pengetahuan perubahan sekolah sudah mencakup perubahan fasilitator seperti keterampilannya, pemahaman tentang perubahan sekolah (Bollen, 1993). Sehingga perubahan sekolah berhubungan erat dengan strategi-strategi perubahan itu sendiri, terdapat intervensi yang berbeda untuk para aktor di dalam sistem perbaikan.

Penelitian keefektifan mencoba untuk mendapatkan jawaban terhadap pertanyaan, “adakah bukti untuk hubungan khusus diantara karakteristik sekolah dengan hasil-hasil yang valid?”, perbaikan sekolah merupakan ketertarikan yang sifatnya khusus di dalam pertanyaan, “apakah perubahan ini merupakan strategi kerja, dan adakah intervensi yang efektif disekitarnya?”. Hal ini merupakan cara mudah untuk memahami perbedaan disiplin dan pendekatan untuk objek yang sama secara umum di lihat dari kekuatan stimulusnya.

Mengapa Penelitian Keefektifan dan Praktik Peningkatan Sekolah Harus Dihubungkan

Sebab secara proses keduanya akan memberikan kontribusi yang berarti sebagai pengetahuan dengan mempunyai “*body of knowledge*” dan dapat digabungkan bersama dalam satu kerangka referensi, keduanya dapat mengeksplor tujuan pendidikan sebagai riset keefektifan sekolah yang secara objektif digunakan untuk merubah, terdapat bentuk “*body of knowledge*” tetapi harus berhubungan dengan konteks beberapa area kebutuhan eksplorasi selanjutnya. Dapat memfokuskan secara khusus manfaat pengetahuan melalui maksud dari pengetahuan yang dapat digunakan di dalam perubahan kerja di masa yang akan datang dengan menentukan tujuan sekolah yang lebih efektif. Setelah berhubungan satu sama lain antara pengetahuan keefektifan sekolah dengan pengetahuan perbaikan sekolah dicoba untuk menghubungkan lebih baik lagi diantara keduanya, dimana indikasinya berbeda dan komunalitasnya pun berbeda pula. Perbedaan itu disatu sisi disebabkan perbedaan para peneliti dan praktisi, tetapi di lain sisi juga perbedaan metodologi dan konseptual. Sekalipun demikian perbedaan ini tidak lagi dihiraukan, namun dicoba untuk mengembangkan kerangka referensi umum. Akhirnya secara praktik perbaikan sekolah mengarah pada keefektifan, sementara untuk dua “*bodies of knowledge*” merupakan bukti-buktinya.

Kesimpulan

Melalui kepemimpinan kepala sekolah yang profesional bahwa orientasi yang diharapkan adalah terwujudnya sekolah efektif. Pada abad ke-20 ditegaskan bahwa pengetahuan tentang sekolah sudah mempunyai bentuk yang jelas sebagai “*body of knowledge*” yang sistematis berhubungan dengan kejadian disekitarnya. Menurut batasan yang dikemukakan oleh para ahli bahwa sekolah efektif merupakan pengembangan suatu organisasi pendidikan sebagai sistem sosial, memberikan sumber dan makna tertentu, dalam memenuhi tujuan tanpa harus melemahkan maksud dan sumbernya, serta tanpa ada unsur paksaan sedikitpun dari anggotanya (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957).

Pada dasarnya pendidikan merupakan penambahan esensi pendekatan organisasi ke arah efektifitas. Manfaat dari batasan ini merupakan kemungkinan untuk menghubungkan pengetahuan efektifitas sekolah dengan pengetahuan perbaikan/ peningkatan sekolah. Artinya bahwa tujuan sekolah berhubungan dengan sumber-sumber yang tersedia berdasarkan fakta-fakta sekolah yang berbeda, sehingga memungkinkan untuk mencapai tingkat efektifitas yang diharapkan. Bahkan kejelasan efektifitas juga dapat menghubungkan pertimbangan-pertimbangan subjektif tentang pemaksaan yang tak pantas bagi anggotanya. Tentunya secara kontemporer mengarah pada asosiasi kumpulan guru profesional.

Bahkan konsep keefektifan secara eksplisit sangat bergantung pada pengertian itu sendiri, pemahaman upaya tentang peningkatan sekolah sebenarnya merupakan upaya untuk mengatasi permasalahan dan kesulitan-kesulitan yang disebabkan oleh kegiatan-kegiatan sekolah yang tingkat efektifitasnya rendah.

Menurut hasil riset awal sekolah efektif di Inggris (Rutter, 1979) menemukan bahwa sekolah tersebut memiliki ciri-ciri, sebagai berikut:

1. Menekankan pada proses pembelajaran.
2. Guru merencanakan bersama dan bekerja sama dalam pelaksanaan pembelajaran.
3. Terdapat supervisi yang terarah dari guru senior dan kepala sekolah.

Di Amerika Serikat Weber (1971), Austin (1978), Brookeover & Lezotte (1979), Edmonds&Frederickson (1979), Phi Delta Kappa (1980), telah menyimpulkan bahwa sekolah efektif bercirikan, sebagai berikut:

1. Mempunyai kepemimpinan yang kuat.
2. Mempunyai harapan yang tinggi bagi siswa dan guru.
3. Mempunyai lingkungan yang kondusif.
4. Kepala sekolah berperan sebagai "instructional leader".
5. Kemajuan prestasi belajar siswa sering dimonitor.
6. Pelibatan orang tua secara aktif.

Bila dikaji secara intensif melalui kajian kacamata pilar-pilar sekolah efektif, maka dapat diperinci sebagai berikut:

1. Sekolah mempunyai visi dan misi yang jelas, memuat: mempunyai harapan tinggi dari siswa dan guru; mendorong siswa untuk belajar, bekerja, berbuat dan mengeluarkan kemampuan terbaik; mengarahkan pengembangan intelektual, sosial, emosional, dan fisik siswa secara maksimal; menekankan pentingnya pengembangan kecakapan hidup, nilai-nilai positif dan keterampilan interpersonal; pengakuan bahwa setiap siswa adalah individu berbeda, mempunyai latar belakang kebutuhan dan keinginan yang berbeda; penghargaan dan sambutan yang positif atas keragaman latar belakang siswa; penekanan

bahwa pendidikan adalah usaha dan tanggung jawab bersama antara guru, siswa, dan orang tua.

2. Kepala sekolah profesional, memuat ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Berkualifikasi memadai, kompeten, dan berpengalaman.
- b. Memimpin secara efektif dan menjalankan visi, misi untuk membina dan memajukan masyarakat sekolah.
- c. Berusaha dengan sungguh-sungguh untuk meningkatkan mutu sekolah.
- d. Mengelola sumber dan bahan dengan bijaksana.
- e. Mampu bekerjasama dengan guru dan siswa.
- f. Mampu bekerjasama dengan orang tua dan komite sekolah, masyarakat, dan badan terkait lainnya.
- g. Meningkatkan moral staf sekolah.
- h. Meningkatkan belajar berkesinambungan dan melakukan pengembangan diri secara proporsional dan profesional.

3. Guru profesional, ciri-cirinya sebagai berikut:

- a. Berkualifikasi memadai dan kompeten.
- b. Mempunyai sifat positif dan moral yang tinggi.
- c. Mampu mendorong siswa untuk mencapai prestasi tinggi.
- d. Mampu mengembangkan keterampilan berfikir kritis, ber-problem solving, dan kreatifitas siswa.
- e. Peka terhadap kebutuhan siswa.
- f. Menegakkan disiplin.
- g. Mengundang partisipasi orang tua.
- h. Melakukan belajar berkesinambungan dan pengembangan profesi.

Didukung oleh semua staf guru:

- a. Mempunyai keterampilan yang luas termasuk keterampilan dalam mata pelajaran.
- b. Dapat bekerjasama dan bekerja sebagai anggota tim.

4. Lingkungan yang kondusif, mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Lingkungan yang dapat menstimulus siswa untuk betah belajar dan beraktifitas.
- b. Bersih, aman, nyaman, dan hangat/ramah.
- c. Tempat bagi semua orang untuk saling memperhatikan dan saling mendukung melalui hubungan yang positif.
- d. Mempromosikan ras saling memiliki dan kebanggaan terhadap sekolah.

- e. Memberikan kesempatan bagi siswa untuk berpartisipasi dalam organisasi intra sekolah.
 - f. Mempunyai aturan-aturan yang “sensible” yang jelas dan dapat diterapkan dilaksanakan.
 - g. Mendukung kebijakan pengelolaan perilaku yang efektif yang ditopang oleh sistem pelayanan siswa yang efektif.
5. **Ramah siswa, memuat ciri-ciri sebagai berikut:**
- a. Mendukung pengembangan potensi dan kemampuan siswa secara maksimal.
 - b. Menangani kesulitan yang dialami siswa secara efektif dan efisien.
 - c. Peka terhadap kebutuhan dan latar belakang individual siswa.
 - d. Berhubungan dengan “*community support service and resources*” yang tersedia di luar sekolah.
6. **Manajemen yang kuat, memuat ciri-ciri sebagai berikut:**
- a. Memberdayakan potensi dan sumber sekolah secara efektif.
 - b. Mengembangkan program dan refleksi dengan warga sekolah secara efektif.
 - c. Mendasarkan pada perencanaan, pengembangan program, refleksi diri dan pengembangan keputusan secara kolaboratif.
 - d. Mendukung supervisi staf dan pengembangan profesi.
 - e. Luwes dalam mengorganisasikan pembelajaran siswa dengan cara yang bervariasi.
7. **Kurikulum yang luas tetapi seimbang, memuat ciri-ciri sebagai berikut:**
- a. Memberikan berbagai pembelajaran yang aktif, efektif, dan menyenangkan untuk semua mata pembelajaran.
 - b. Memonitor aspek prestasi akademik, sosial, kepribadian, dan perkembangan fisik siswa.
 - c. Memastikan bahwa siswa mengembangkan sikap yang positif terhadap belajar.
 - d. Membantu siswa mengembangkan kecakapan hidup seperti percaya diri, memotivasi diri, dan mengembangkan disiplin diri.
8. **Penilaian dan pelaporan prestasi siswa yang bermakna, memuat ciri-ciri sebagai berikut:**
- a. Memberikan informasi akurat dan jelas tentang prestasi belajar siswa dalam berbagai mata pembelajaran dan perkembangan kemampuan sosial siswa.
 - b. Mengarahkan guru untuk menggunakan berbagai pendekatan mengajar yang paling sesuai.

- c. Mengidentifikasi masalah belajar siswa dan cara menyelesaikannya bersama-sama dengan orang tua.
 - d. Mengizinkan orang tua untuk mengobswervasi dan memahami kemajuan belajar siswa.
 - e. Melakukan berbagai cara untuk mendukung pembelajaran efektif dan upaya meningkatkan rasa percaya diri siswa.
9. **Pelibatan masyarakat**, memuat ciri-ciri sebagai berikut:
- a. Mendorong orang tua untuk berkunjung dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah.
 - b. Menekankan pentingnya kemitraan antara orang tua dan guru untuk memperoleh hasil pembelajaran yang lebih baik.
 - c. Sekolah dan guru tanggap terhadap pertanyaan, sudut pandang, kekhawatiran orang tua.
 - d. Sekolah membentuk jaringan kerja yang luas dengan masyarakat, termasuk dengan sekolah lain, dunia usaha/bisnis, LSM, atau organisasi pemerintahan yang lainnya.

Dengan demikian, maka seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah adalah orang mempunyai jiwa kewirausahaan (*enterpreneurship*) yang tanggap dengan lingkungan budaya setempat, baik secara lokal, nasional, maupun internasional.

Daftar Rujukan

- Bollen, R. 1993. *Educational Change Facilitator: craftsmanship and effectiveness*. Utrech: National Center for School Improvement.
- Fullan, M. 1993. *Change Force, Probing the Depth of Educational Reform*. London; Falmer Press.
- Edmonds, R.R. 1979. *Effective School for the Urban Poor, Educational Leadership*.
- Georgopoulos, B.S & Tannenbaum, A.S. 1957. *A Study of Organizational Effectiveness*, American Sociological Review.
- Reynold, D. et all. 1997. *Making Good School; Linking School Effectiveness And School Improvement*. London and New York: Routledge.
- Robbins, S.P. 1984. *Essential of Organizational Behaviour*. London: Prentice-Hall.
- Velzen, W.G Van, et all. 1985. *Making School Improvement Work*. Leuven : ACCO