

## MENGEMBANGKAN SEKOLAH EFEKTIF

Oleh: Rochmat Wahab<sup>1</sup>

### Pendahuluan

Issue pembangunan nasional yang berorientasi kepada pencapaian kualitas sumber daya manusia merupakan persoalan sentral pembangunan masa kini dan masa depan. Adalah disadari bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak dapat dilepaskan dari pendidikan, terutama pendidikan formal (sekolah). Oleh karenanya sekolah merupakan suatu institusi yang menjadi tumpuan pembangunan, untuk tidak mengatakan satu-satunya.

Sekitar tahun 1970-an, para tokoh peneliti di bidang sekolah efektif, menegaskan bahwa keberhasilan dan kegagalan sekolah selalu dikaitkan dengan karakteristik bawaan siswa dan lingkungan keluarga. Ternyata akhir-akhir ini kegagalan sekolah sangat dikaitkan dengan faktor-faktor pengajaran atau faktor yang berkaitan dengan sekolah. Pada tahun 1977, Brookover dan Lezotte (Ellis and Fouts, 1993) telah menerbitkan suatu makalah yang berjudul *Changes in School Characteristics Coincident with Changes in Student Achievement*. Secara selintas buku ini menegaskan bahwa perubahan prestasi siswa dapat dilakukan melalui perubahan pada sejumlah karakteristik sekolah. Di sini variabel sekolah memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi penentuan keberhasilan pendidikan formal secara keseluruhan. Artinya bahwa lingkungan belajar yang kondusif yang berasal dari sekolah

-----

*Rochmat Wahab adalah staf pengajar pada Jurusan Pendidikan Luar Biasa  
Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP YOGYAKARTA*

dapat memberikan pengaruh yang bermakna bagi keberhasilan dan kegagalan upaya pendidikan. Di samping itu buku ini memperkenalkan gerakan sekolah efektif, terutama salah satunya *Edmonds' Five Factor Models*. Model ini mengidentifikasi ada lima faktor penting yang sangat berarti bagi penentuan sukses tidaknya pendidikan. Tentu saja ada referensi-referensi lainnya yang juga sempat membahas tentang sekolah efektif, misalnya model yang dikembangkan oleh *Purkey and Smith (1983)* dan *The Northwest Regional Educational Laboratory* atau *NWREL (1990)*.

Menyadari akan pentingnya bangsa Indonesia yang sedang sibuk dengan pengembangan sumber daya manusia, maka berikut akan dikemukakan karakteristik sekolah efektif, upaya pengembangan model-model implementasi sekolah efektif, dan menjajagi kemungkinan memilih model sekolah efektif untuk konteks Indonesia.

#### Profil Sekolah Efektif

Adalah penting untuk memahami hakekat sekolah efektif, bahkan lebih jauh lagi karakteristik sekolah efektif. Untuk mengetahui lebih jauh, berikut ini akan dikemukakan tiga model sekolah efektif. Pada kesempatan ini akan diuraikan lebih detail tentang karakteristik sekolah efektif.

1. Edmonds (1982) memperkenalkan 5 model faktor, yaitu:
  - a. Kepemimpinan kepala sekolah dan perhatian terhadap kualitas pengajaran.
  - b. Pemahaman luas yang berfokus kepada persoalan akademik.
  - c. Suatu iklim yang teratur dan aman serta kondusif untuk pembelajaran.
  - d. Perilaku guru yang memberikan harapan yang memungkinkan semua siswa dapat memperoleh pendalaman yang paling minimal.
  - e. Penggunaan pengukuran prestasi anak sebagai dasar untuk evaluasi program.

2. Purkey dan Smith (1983) mengemukakan beberapa aspek penting pada sekolah efektif, diantaranya:
  - a. Variabel organisasi/struktur
    - 1) manajemen berorientasi sekolah
    - 2) kepemimpinan instruksional
    - 3) stabilitas staff
    - 4) artikulasi dan organisasi kurikulum
    - 5) pengembangan staf berorientasi sekolah
    - 6) keterlibatan dan dukungan orang tua
    - 7) pengakuan terhadap keseluruhan anggota sekolah atas keberhasilan akademik
    - 8) waktu belajar yang dimaksimalkan
    - 9) dukungan pemerintah daerah setempat
  - b. Variabel budaya sekolah
    - 1) perencanaan kolaboratif dan hubungan kolegal
    - 2) rasa sosial
    - 3) tujuan yang jelas dan harapan yang tinggi
    - 4) teratur dan disiplin.
  
3. *The Northwest Regional Educational Laboratory (NWREL)* (1990) menentukan kriteria sekolah efektif, diantaranya:
  - a. Perencanaan dan Tujuan belajar
    - 1) setiap orang menekankan pentingnya belajar
    - 2) kurikulum disusun berdasarkan tujuan yang jelas
  - b. Organisasi dan manajemen sekolah
    - 1) siswa dikelompokkan untuk meningkatkan efektivitas pengajaran
    - 2) waktu sekolah yang digunakan untuk belajar
    - 3) ketegasan dan konsistensi aturan disiplin
    - 4) adanya kondisi yang nyaman untuk belajar dan mengajar
  - c. Kepemimpinan dan perbaikan sekolah
    - 1) kepemimpinan yang kuat untuk membimbing program pengajaran
    - 2) para administrator dan guru terus berusaha memperbaiki efektivitas pengajaran
    - 3) pengembangan profesional yang terus menerus dan kegiatan belajar yang kolegal

- d. Interaksi antar administrator-guru-siswa
  - 1) harapan yang tinggi terhadap pengajaran yang berkualitas
  - 2) insentif dan hadiah untuk membangun motivasi
- e. Asesmen
  - Kemajuan belajar dimonitor secara terus menerus
- f. Siswa khusus dan programnya
  - Program untuk siswa yang beresiko tinggi
- g. Keterlibatan orangtua dan masyarakat
  - Orangtua dan anggota masyarakat diundang untuk terlibat dalam proses pendidikan.

Begitu kompleks karakteristik sekolah efektif, sehingga sepintas lalu nampaknya hanya sekolah tertentu yang sangat berpeluang untuk menjadi sekolah efektif. Dewasa ini di Indonesia sedang dikembangkan model sekolah unggulan. Dikatakan sekolah unggulan dalam makalah ini, karena sekolah tersebut tidak hanya dapat meraih sebagai sekolah unggul, karena memang sudah memenuhi karakteristik sekolah unggul. Melainkan yang lebih penting bahwa sekolah unggul tersebut telah mendapat pengakuan dari orang lain sebagai sekolah yang pantas untuk diunggulkan, karena prestasi yang dicapainya itu dilakukan dengan cara-cara yang sehat dan positif.

Pada gilirannya sekarang, bagaimana dengan sekolah efektif. Ellis dan Fouts (1993) menegaskan bahwa sekolah efektif itu dapat dicirikan dengan pencapaian skor yang tinggi, angka kehadiran untuk tatap muka yang tinggi, dan angka kelulusan yang tinggi. Skor yang tinggi dalam konteks ini dimanifestasikan dengan pencapaian skor di atas rata-rata, bahkan melebihi dengan skor yang diharapkan. Namun dalam hal ini tidak dijelaskan lebih detil, skor dalam bidang studi apa. Apakah hanya bidang studi akademik, non akademik, atau keseluruhan bidang studi. Angka kehadiran untuk berpartisipasi dalam tatap muka, tentu saja tidak hanya dibatasi oleh ukuran kuantitatif, akan tetapi juga ukuran kualitatif. Sampai di mana kehadiran itu memberikan makna bagi peserta didik. Demikian juga angka kelulusan yang dicapai itu,

tidak hanya sekedar lulus, apalagi kelulusan yang dimodifikasi, melainkan yang lebih penting lagi, bahwa kelulusan itu benar-benar diperoleh melalui penentuan yang sehat, sebagaimana kriteria yang telah ditentukan sebelumnya, bahkan lebih jauh lagi, seyogyanya ukuran kelulusan itu juga dapat ditentukan dengan sejauh mana yang bersangkutan mampu menunjukkan karya pada pasca pendidikan.

Kiranya perlu dipahami bahwa ukuran efektivitas sekolah seyogyanya mencakup angka *drop out* dan "tidak naik kelas". Tentu saja angka ini sangat berarti bagi pemantapan kriteria sekolah efektif, karena minimnya atau tidaknya angka *drop out* dapat menggambarkan bahwa sekolah itu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi belajar siswa.

Jika kriteria sekolah efektif seperti yang telah dikemukakan akan ditetapkan untuk Indonesia, maka konsep sekolah efektif perlu mendapatkan adaptasi seperlunya, sehingga memberikan konsep yang lebih bermakna. Idealnya dalam menentukan sekolah efektif untuk Indonesia, sangat diharapkan kriterianya tidak hanya berorientasi pada dimensi akademik saja, namun yang tidak kalah pentingnya, yaitu dimensi non akademik, terutama yang berkaitan dengan peranan sekolah dalam membangun peserta didik menjadi manusia seutuhnya. Konkritnya, sekolah tidak hanya cukup bertanggung jawab mengantarkan peserta didik mencapai prestasi akademik yang gemilang, melainkan juga menjadikan anak didik yang berkepribadian, yaitu insan yang bermoral, cendekia dan nasionalis serta berwawasan global.

### **Strategi Mengembangkan Sekolah Efektif**

Disadari bahwa untuk membangun sekolah efektif itu tidaklah mudah. Berdasarkan berbagai penelitian yang ada (Taylor dan Levine, 1991), ada dua strategi dalam mengembangkan sekolah efektif, yaitu:

1. Strategi Manajemen Berbasis Sekolah

Strategi ini memungkinkan sekolah memiliki peluang untuk membuat keputusan dan rencana sendiri tanpa intervensi yang berarti dari pihak luar, termasuk penilik, orang tua atau yayasan. Prinsip ini memungkinkan sekolah, terutama guru dan kepala sekolah dapat dengan mudah melakukan perbaikan-perbaikan berdasarkan keyakinannya. Bahkan yang lebih penting sekolah mampu melakukan pemberdayaan sendiri, yang tidak hanya pada level institusional, melainkan sampai pada level personal.

2. Strategi Manajemen Berbasis Lingkungan (*Site*)

Strategi ini memandang bahwa dalam mengembangkan sekolah efektif, tidak hanya perlu melibatkan kepala sekolah dan perwakilan guru, melainkan juga orangtua, perwakilan masyarakat atau organisasi eksternal, dan siswa. Pembuatan keputusan instruksional dan akademik dilakukan secara bersama-sama. Pelibatan semua unsur yang terkait secara aktif dan positif, memungkinkan sekolah dapat menunjukkan efektivitas yang tinggi, karena bisa jadi dapat terhindar dari adanya kesenjangan yang tidak harus terjadi. Hal ini disebabkan bahwa semua pihak sudah terlibat untuk mengembangkan kurikulum dan rancangan pengajaran, pengendalian kegiatan belajar mengajar, dan bahkan sampai pada kegiatan evaluasi.

Dalam menerapkan strategi ini ada beberapa hal yang perlu perhatian, diantaranya: *pertama*, pemberdayaan kepada guru memanglah penting. Namun akan menjadi masalah yang cukup serius, apabila pemberdayaan ini menjadikan guru merasa memiliki kekuasaan yang lebih. Sebagai konsekuensinya, guru tidak dapat dengan mudah dikontrol oleh pihak lain, termasuk penilik, yayasan atau orangtua. Akibat negatifnya, kondisi ini dapat mengarahkan kepada penyimpangan yang berarti dari tujuan pendidikan yang disepakati.

*Kedua*, untuk lebih produktifnya, guru-guru memerlukan dorongan dari dalam untuk bekerja dan berkarya. Kondisi ini memungkinkan guru dapat meningkatkan partisipasinya dalam memajukan sekolah. Bahkan lebih jauh lagi guru mampu terlibat untuk mengembangkan tradisi berpikir pada level yang lebih tinggi.

*Ketiga*, perlunya melibatkan guru dalam pembuatan keputusan dalam pengembangan sekolah efektif. Untuk meningkatkan efektivitas keterlibatan guru perlu diberikan pelatihan yang sesuai dengan tugas profesional dan administratifnya. Disadari bahwa persoalan akademik guru selalu berkembang secara kualitatif, sehingga untuk mendukung keprofesionalan guru, sangat diperlukan pelatihan secara terus menerus sesuai dengan kebutuhan.

*Keempat*, bantuan, pelatihan dan dorongan teknis yang diberikan ke sekolah-sekolah yang menerapkan upaya manajemen yang berbasis sekolah akan tidak banyak berarti, jika para guru tidak memiliki kesiapan untuk berubah. Untuk ini diperlukan partisipasi aktif guru dengan menyisihkan waktunya untuk terlibat dalam proses perubahan.

Akhirnya, salah satu aspek dari upaya mutakhir yang sangat menjanjikan adalah mendorong partisipasi guru dalam pembuatan keputusan dan pemberdayaan semua guru dalam mengatasi kesenjangan antara kehendak atasan dan tuntutan masyarakat terutama dalam meraih kesuksesan sekolah.

### **Upaya Pengembangan Sekolah Efektif**

Berdasarkan banyak penelitian yang telah dilakukan, terutama di Amerika, Daniel U. Levine (1991) menegaskan ada sejumlah upaya yang dapat dilakukan untuk membangun sekolah efektif. *Pertama*, perlunya waktu yang cukup bagi pengembangan staf edukatif untuk berpartisipasi dalam pengembangan sekolah efektif selama mereka menjalankan tugas rutinnnya. Pengembangan staf pengajar hendaknya menjadi suatu bagian integral dari kegiatan yang sedang berjalan.

Untuk merealisasikan ini, diperlukan dana untuk pelatihan peningkatan profesi, pengakuan terhadap guru berpengalaman yang berprestasi, waktu ekstra bagi guru dan staf administrasi untuk pengembangan organisasi sekolah, dan sebagainya.

*Kedua*, perlunya penyertaan guru dengan segera dalam menciptakan lingkungan belajar kondusif, sehingga pada akhirnya guru mampu memberikan dukungan bagi pencapaian sekolah efektif.

*Ketiga*, staf pengajar yang mulai terlibat dalam pengembangan sekolah efektif seharusnya secara konsisten menerapkan teknik atau pendekatan instruksional selama proyek sekolah efektif berlangsung. Pendekatan atau teknik yang dimaksud diantaranya pendekatan yang berorientasi kepada aktivitas siswa.

*Keempat*, tujuan perbaikan seharusnya benar-benar terfokus kepada penolakan adanya penyediaan guru yang berlebihan. Jika diharapkan adanya pengembangan staf akademik dan pendidik, maka yang perlu diutamakan lebih pada pengembangan aspek kualitas daripada aspek kuantitasnya.

*Kelima*, bantuan teknis secara berarti harus berguna bagi staf pengajar yang berpartisipasi di sekolah efektif. Bantuan teknis benar-benar penting untuk membantu guru dalam menilai problem dan tingkat efektivitas yang berlaku saat ini, kemampuan bekerja sama secara produktif serta memulai dan melakukan perubahan secara berarti dalam pemograman dan penyajian bahan pendidikan.

*Keenam*, program sekolah efektif seharusnya dikembangkan berdasar informasi yang sesuai. Demikian pula informasi tersebut hendaknya dapat digunakan untuk membimbing partisipan untuk menyiapkan dan melaksanakan rencana perbaikan. Anggota guru di sekolah efektif seharusnya benar-benar memfokuskan kepada kesenjangan antara siswa yang diuntungkan dan kurang diuntungkan dari segi politik dan kultural.

*Ketujuh*, sekolah efektif seharusnya menghindari ketergantungannya kepada penguasa birokratik. Kondisi ini memungkinkan sekolah dapat bergerak lebih leluasa dalam mengadakan perbaikan. Bahkan lebih jauh lagi sekolah berkesempatan untuk membuat perubahan sesuai dengan konteks sekolah dan kelas. Untuk ini nampaknya sekolah swasta lebih berpeluang daripada sekolah negeri.

*Kedelapan*, proyek sekolah efektif seharusnya mencari beberapa bahan, metode, dan pendekatan yang telah diakui keberhasilannya di tempat lain. Perlu diingat bahwa keberhasilan di suatu tempat tidak selamanya secara otomatis dapat diterapkan di tempat lain, kecuali diadakan modifikasi dan adaptasi seperlunya. Oleh karena kemampuan administrator sekolah sangat menentukan keberhasilan dalam mentransformasikan berbagai masukan yang diperlukan sekolah efektif.

*Terakhir*, keberhasilan suatu program sekolah efektif sangat tergantung pada kemandirian para guru dan administrator. Untuk itulah fleksibilitas dan kemandirian dalam membuat keputusan tentang pengajaran dan pendidikan.

### **Kemungkinan Pengembangan Sekolah Efektif di Indonesia**

Berdasarkan kondisi objektif sistem pendidikan nasional, terutama sistem pendidikan persekolahan dan konsep dasar sekolah efektif, kiranya sangat mungkin ide sekolah efektif dapat dikembangkan di Indonesia. Ada dua alasan penting yang perlu dipertimbangkan, yaitu alasan sosial politis dan teknik edukatif.

*Pertama*, alasan sosial-politis dapat diungkapkan sebagai berikut:

1. Indonesia menetapkan komitmennya untuk meningkatkan produktivitas dalam segala bidang, terutama dalam menghadapi era "perdagangan bebas". Berkaitan dengan itu pembangunan di bidang pendidikan sangat bertanggung pada pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas.

2. Banyak aspek pembangunan di bidang pendidikan yang dikembangkan dan ditetapkan oleh para pembuat keputusan dan birokrat. Salah satu kebijakan yang sangat terkait dengan keberadaan sekolah, yaitu pengembangan sekolah unggul. Kiranya pengembangan sekolah unggul akan lebih mudah dicapai apabila dalam batas-batas tertentu prinsip-prinsip sekolah efektif dapat diimplementasikan.

*Kedua*, alasan teknis edukatif menekankan bahwa:

1. Pada prinsipnya pengakuan keberadaan guru sebagai subjek telah mendapat jaminan di Indonesia. Agar penampilan guru lebih efektif, maka perlu adanya pemberdayaan terhadap guru. Sekolah efektif memberikan kemungkinan pemberdayaan guru, sehingga guru mampu berfungsi dan berperan secara optimal. Pada situasi dan kondisi ini guru mendapatkan kesempatan untuk bergerak dan bekerja secara profesional, tanpa ada rasa ketergantungan yang sangat berarti. Guru memiliki kebebasan yang cukup, sehingga memiliki peluang yang memungkinkan guru berimprovisasi dan bekerja secara dinamik dan progresif.
2. Umumnya setiap guru yang ada cenderung lebih didasarkan pada panggilan hati, kendatipun ada juga sejumlah guru yang ingin meraih nafkah dengan cara mudah. Motivasi internal tersebut memang penting sekali, namun tidaklah cukup sebagai satu-satunya modal untuk menunjang keberhasilan guru. Sekolah efektif memungkinkan guru dapat mengembangkan motivasi internalnya tanpa menghadapi beban yang sangat berarti, terutama beban psikologis. Aspek lainnya yang sangat penting artinya dan perlu dimiliki guru, yaitu "keberanian" (*courage*) yang meliputi keberanian sosial, kreatif dan moral. Keberanian sosial dimaksudkan adanya kesiapan guru untuk berdialog baik dalam rangka mempertahankan idenya maupun menyampaikan pikiran kritisnya terhadap pendapat lain. Keberanian kreatif dimaksudkan adanya kemauan dan kemampuan guru untuk menyampaikan ide barunya (*novel ideas*) kepada

orang lain, dengan disertai adanya kemampuan menghadapi segala konsekuensinya. Sementara itu keberanian moral yaitu adanya kemampuan guru untuk menyatakan kebenaran moral, kendatipun terasa pahit rasanya. Tentu saja diharapkan guru mampu menyampaikannya dengan cara yang sebijak mungkin.

3. Sekolah efektif dapat menjamin adanya demokratisasi pendidikan dalam hal mana setiap anak didik yang belajar di sekolah efektif akan memperoleh kesempatan yang sama untuk maju, sebab sekolah efektif memiliki prinsip "sukses untuk semua", tanpa terkecuali. Termasuk di dalamnya terdapat murid yang tak beruntung, baik dalam segi sosial, ekonomis, medik, maupun psikologis.

### Penutup

Setelah mengkaji berbagai pemikiran tentang sekolah efektif, kiranya terdapat sejumlah ide yang sangat baik untuk diadopsi terutama bermanfaat bagi pengembangan sekolah unggul di Indonesia. Hanya saja kendala yang dapat diduga, sekiranya ingin menerapkan konsep sekolah efektif adalah kekuatan birokratis Indonesia yang sulit ditembus. Sistem sentralisasi yang dilandasi nilai paternalistik sementara ini masih menjadi pilihan yang terbaik, sehingga upaya pemberdayaan guru relatif mengalami hambatan.

### Daftar Pustaka

- Ellis, Arthur K. and Founts, Jeffrey T. (1993). *Research on Educational Innovations*. New Jersey: Eye On Education
- Levine, Daniel U. (1991). "Creating Effective Schools: Findings and Implications From Research and Practice" in *Phi Delta Kappan*, January 1991

- Levine, Daniel U. and Ornstein, Allen C. (1993). "School Effectiveness and National Reform" in *Journal of Teacher Education*, Volume 44, Number 5, November-December 1993
- Madaus, G.F., Airasian, P.T. and Kellaghan, T. (1980). *School effectiveness: A Reassessment of the Evidence*. New York: MacGraw-Hill Book Company
- Taylor, Barbara and Levine, Daniel U. (1991). "Effective Schools Projects and School-Based Management" in *Phi Delta Kappan*, January 1991.