

PERAN GURU DALAM MENCIPTAKAN SEKOLAH EFEKTIF

Abdillah

Our schools need significant change for anticipating the changing of international and local society. This rapidly changing in the society affects to the implication of educational practices that relate philosophy, practices and educational goals factors. The role of the teachers in this case, is very important to achieve educational goals by creating effective class based on implementing active and innovative learning. These activities are also supported with professional leadership, shared vision and goals, good learning environment, purposeful teaching, high expectations, positive reinforcement, monitoring progress, pupil rights and responsibilities, home-school partnership, and a learning organization.

Kata kunci : Peran guru, Sekolah Efektif

PENDAHULUAN

Banyak pihak berpendapat bahwa institusi yang sulit dan dibutuhkan waktu yang lama untuk melakukan perubahan adalah sekolah. Pendapat ini tidak sepenuhnya dapat disalahkan melihat realita apa yang terjadi dilapangan membuktikan hal yang demikian. Hal ini terkait cepatnya perubahan yang terjadi di masyarakat seperti yang dikemukakan oleh Willard Daggert dalam Dryden' yang menyatakan bahwa dunia yang akan ditinggali anak-anak kita berubah empat kali lebih cepat daripada sekolah-sekolah kita.

Perubahan yang begitu pesat dalam masyarakat tentu berdampak pada implikasi-implikasi praktek pendidikan disekolah yang menyangkut faktor filososis dan praksis serta tujuan yang akan dicapai oleh dunia pendidikan pada satuan pendidikan. Mungkin pihak yang paling sibuk dan selalu menjadi sorotan untuk menyesuaikan kondisi perubahan yang begitu pesat yang dialami dunia pendidikan adalah guru.

Kita tidak dapat membayangkan bagaimana suramnya masa depan bangsa ini tanpa guru dan kita juga tidak bisa mengabaikan keluhan masyarakat tentang mutu pendidikan yang sering dikaitkan dengan rendahnya profesionalisme guru untuk mewujudkan efektifitas sekolah. Kritik itu dapat menurunkan semangat kerja guru, tetapi lebih baik kita memanfaatkan kritik itu sebagai petunjuk bahwa perlu dilakukan upaya peningkatan profesionalisme guru agar tercapai sekolah efektif.

Tulisan ini mengemukakan sekolah efektif dan ciri sekolah efektif, kaitan sekolah dengan guru dan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif yang tidak mungkin tercapai tanpa upaya guru dan kerjasama serta dukungan kepala sekolah.

KARAKTERISTIK SEKOLAH EFEKTIF

Sekolah efektif lebih dominan terkait dengan apa yang terjadi dalam kelas; apa kelas itu berorientasi pada proses pembelajaran atau didominasi pengajaran. Proses pembelajaran bermakna pemberdayaan siswa sebagai peserta didik yang aktif dimana peran guru lebih banyak sebagai fasilitator dan *class designer*. Penelitian Squires, *et.al.* menemukan apa yang dilakukan siswa dalam kelas berpengaruh langsung pada prestasi belajar mereka. Penelitian itu mengungkapkan pula bahwa kelas efektif tergantung pada tiga hal: (1) keterlibatan (*involvement*) siswa dalam proses pembelajaran, (2) jumlah konten kurikulum (*coverage*) yang dipelajari siswa setiap tahun terutama yang diuji pada tes standar, dan (3) tingkat keberhasilan (*success*) siswa menyelesaikan semua tugas akademik setiap hari. Berdasarkan itu, Squires *et.al.* merekomendasikan dua hal: (1) menetapkan cara pengukuran ketiga aspek itu bagi peningkatan efektifitas sekolah; (2) memberikan supervisi untuk membantu guru meningkatkan ketiga faktor itu.³

Untuk mencapai sekolah efektif, perlu iklim sekolah yang kondusif sehingga sukses siswa dapat diraih, kegiatan akademik diutamakan, dan lingkungan belajar ditata rapi. Artinya dalam sekolah efektif, para guru harus menjadikan semua ruang kelas menjadi *effective classrooms* yang, antara lain, ditandai oleh: (1) setiap pelajaran dimulai dan diakhiri tepat waktu, (2) semua materi ajar yang dibutuhkan dibawa siswa ke dalam kelas, dan (3) memberi tugas-tugas kegiatan siswa, mengoreksi, memberi komentar atau saran perbaikan, dan mengembalikannya kepada siswa agar mereka memahami kekurangan atau keunggulan hasil kegiatan itu. hal ini didasarkan asumsi, siswa akan terlibat penuh dalam pembelajaran, kegiatan rutin di kelas dilakukan, disiplin ditegakkan, dan keterlibatan siswa dalam pembelajaran diutamakan.³

Berbagai kajian literatur teridentifikasi beberapa aspek yang berhubungan dengan sekolah efektif yakni: (1) professional leadership; (2) shared vision and

goals; (3) a learning environment; (4) concentration on teaching and learning; (5) purposeful teaching; (6) high expectations; (7) positive reinforcement; (8) monitoring progress; (9) pupil rights and responsibilities; (10) home-school partnership; and (11) a learning organization".

Deskripsi berbagai teori mengenai sekolah efektif secara lebih terinci adalah sebagai berikut.

Jaap Scheerens (1992) menyatakan bahwa sekolah yang efektif mempunyai lima ciri penting yaitu: (1) kepemimpinan yang kuat; (2) penekanan pada pencapaian kemampuan dasar; (3) adanya lingkungan yang nyaman; (4) harapan yang tinggi pada prestasi siswa; dan (5) penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat siswa.⁵

Metode lain yang dipakai untuk mengidentifikasi sekolah yang efektif adalah: penggunaan standar tes, pendekatan reputasi, dan penggunaan evaluasi sekolah serta pengembangan berbagai aktifitas. Tinjauan yang lebih komprehensif mengenai sekolah efektif dilakukan oleh Edward Heneveld (1992) yang mengungkapkan serangkaian indikator berupa 16 faktor yang berkenaan dengan sekolah efektif yaitu: (1) dukungan orangtua siswa dan lingkungan, (2) dukungan yang efektif dari sistem pendidikan, (3) dukungan materi yang cukup, (4) kepemimpinan yang efektif, (5) pengajaran yang baik, (6) fleksibilitas dan otonomi, (7) waktu yang cukup di sekolah, (8) harapan yang tinggi dari siswa, (9) sikap yang positif dari para guru, (10) peraturan dan disiplin, (11) kurikulum yang terorganisir, (12) adanya penghargaan dan insentif, (13) waktu pembelajaran yang cukup, (14) variasi strategi pengajaran, (15) frekuensi pekerjaan rumah, dan (16) adanya penilaian dan umpan balik sesering mungkin.

Mortimore,⁶ telah mengutarakan 11 rumusan tentang "*Key Characteristics of Effective Schools*". Sebelas ciri sekolah berkesan yang dirumuskan oleh Mortimore ialah:

14 ciri

1. Kepemimpinan profesional
Ciri ini menekankan kepemimpinan sekolah yang tegas dan bertujuan untuk memajukan sekolah, seperti mengambil kebijakan dalam revisi kurikulum, memantau kemajuan siswa, serta membantu kualitas pengajaran dan pembelajaran.
2. Kebersamaan visi dan tujuan
3. Ciri ini bermaksud warga anggota sekolah mempunyai persamaan nilai dan tujuan sekolah serta dapat berfungsi sebagai sebuah organisasi yang mantap.
4. Lingkungan pembelajaran
5. Ciri ini bermaksud iklim sekolah ditentukan oleh wawasan, nilai dan tujuan. Iklim sekolah yang baik sebenarnya dipengaruhi oleh suasana pembelajaran dan keadaan sekolah yang tertib dan teratur dengan lingkungan kerja yang menarik.

tenang dan harmonis dalam suasana berorientasikan tugas, di samping wujudnya disiplin.

6. Berkonsentrasi pada proses pengajaran dan pembelajaran
7. Ciri ini menampakkan tujuan utama sekolah, yaitu pengajaran dan pembelajaran karena keberkesanan sekolah bergantung kepada keberkesanan pengajaran di dalam kelas. Mortimore menunjukkan bahwa sekolah harus memaksimumkan waktu belajar, meningkatkan penggunaan waktu belajar, menitikberatkan aspek-aspek ilmiah, mempunyai guru yang berpengetahuan mendalam dalam kurikulum, dan bertumpukan kepada penguasaan ilmu.
8. Pengajaran yang bertujuan
Mortimore mendapati kualiti pengajaran sebagai intisari sekolah efektif, di samping memiliki guru yang berkualitas. Ciri pengajaran yang bertujuan adalah mempunyai organisasi yang efisien, tujuan yang jelas, pengajaran yang berstruktur, dan amalan yang fleksibel.
9. Ekspektasi (harapan) tinggi
Ciri ini bermaksud sekolah mempunyai harapan yang tinggi dalam semua bidang terhadap murid-murid mereka kerana rumusan kajian Mortimore menunjukkan ada kaitan yang erat antara harapan yang tinggi dan keefektifan siswa.
10. Penguatan positif
Mortimore mendapati Penguatan positif dalam bentuk hadiah dan insentif menjadi faktor penting bagi meningkatkan motivasi pelajar.
11. Memantau kemajuan
Sekolah efektif sentiasa melakukan pemantauan terhadap kemajuan dan prestasi pelajar secara teratur. Guru dapat menentukan sejauh mana tujuan sekolah telah dicapai. Sekolah perlu memberi tumpuan kepada pelajar, ibu bapa dan tujuan persekolahan. Sekolah juga hendaklah sentiasa berusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran guru dalam aspek-aspek penilaian dan kaedah mengajar yang terbaru
12. Hak dan tanggungjawab pelajar
Siswa mengambil bahagian secara aktif dalam berbagai kegiatan di sekolah. Sehubungan itu, sekolah harus merancang dan meletakkan tanggungjawab yang sesuai kepada mereka.
13. Hubungan rumah-sekolah
Dalam hal ini pentingnya melibatkan orangtua dalam membantu anak-anak untuk menyelesaikan tugas sekolah.
14. Organisasi Pembelajaran

MEMAKSIMALKAN PERAN GURU

Melihat kondisi sekolah-sekolah terutama pada daerah yang masih terpencil dan terbelakang, para guru seringkali bekerja dalam kelas dengan segala keterbatasan waktu, insentif, fasilitas, perhatian, supervisi, dan bantuan profesional lain yang diperlukan guna mencapai efektifitas kelas. Para guru menyadari bahwa agar dapat melaksanakan tugas profesional di kelas bukan tanpa bantuan, baik bantuan administratif, profesional, maupun fasilitas pendukung atau alat bantu belajar. Hal ini diperkuat penelitian Gersten (1982:47) yang menemukan keberhasilan program pendidikan terkait erat dengan "*high level of concrete technical assistance on day-to-day classroom matters.*"⁷ Prinsip ini telah dipraktekkan oleh tenaga profesional lain seperti dokter yang ditunjang banyak tenaga para profesional dalam melaksanakan tugas profesi mereka.

Sedangkan guru bekerja sendiri dalam kelas yang terisolir dari tenaga profesional lain termasuk teman sejawat mereka dan supervisor bidang studinya masing-masing. Pada hal, para guru memerlukan *in-class help* seperti *feedback*, dan *encouragement* untuk dapat mengatasi berbagai masalah intruksional agar mereka dapat meningkatkan *in-class practice* guna mencapai kelas efektif.⁸

Benar kiranya apa yang dikemukakan Sarason dkk.(1966) bahwa "*teaching is a lonely profession.*"⁹ Gambaran ini terlihat pada guru junior yang setelah menamatkan pendidikan menemukan diri mereka terisolir, atau dengan meminjam kata-kata Khairil Anwar, "mati dikoyak-koyak kesepian" dalam kelas. Secara rutin, mereka menghadapi sekelompok siswa sendirian tanpa teman sejawat atau supervisor yang peduli pada tugas dan kesulitan yang mereka hadapi dalam "ruang praktek" masing-masing. Akibatnya, keadaan transisi yang dialami guru baru (junior) sejak tamat kuliah sampai menjadi guru senior, menurut penelitian Zimpher adalah "*a period of chaos and lack of support*".¹⁰ Ketika memasuki kelas, mereka sarat dengan materi ajar dan teori-teori mengajar, tetapi kurang pengalaman teknis edukatif dan manajemen kelas efektif. Untuk menghadapi kelas yang unik dan dinamis itu yang mungkin belum pernah mereka alami sebelumnya, guru sangat membutuhkan perhatian Kepala Sekolah dan bantuan profesioanal dari teman sejawat dan supervisor sesuai mata pelajaran masing-masing. Banyak penelitian mengungkapkan, orang yang menghadapi masalah, jika diberi perhatian dan bantuan ia mampu melipatgandakan potensi keberhasilan untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

Kemudian Lieberman dan Miller,¹¹ menyebut suasana kelas sebagai *front* yang unik dan terisolir. Sebagian besar waktu guru dihabiskan dalam ruang dan waktu terbatas. Dengan bekal pengetahuan teoritis dan abstrak tetapi miskin pengalaman praktis itu mereka menghadapi sekelompok siswa yang scrtingkali kurang bersahabat agar dapat *survive* dalam dunia kerja yang penuh persoalan

teknis, praktis, dan psikologis untuk segera dipecahkan seperti disiplin, kehadiran, gangguan, peralatan, buku, dan prestasi.

Masalah praktis itu digambarkan seperti "*what you think is a good idea from the outside turns out to be impossible in the classroom.*"¹¹ Pengetahuan praktis, pada dasarnya, berkaitan dengan kondisi sekolah apa adanya dan guru perlu melakukan adaptasi dan improvisasi agar mereka dapat menciptakan kelas dan sekolah efektif. Keharusan adaptasi dan improvisasi inilah yang dimaksud dengan suasana kelas yang dinamik yang kadang-kadang bergejolak sehingga mengharuskan guru berbuat sesuatu yang mungkin belum pernah mereka pelajari sebelumnya. Inilah yang membawa kita pada suatu kesimpulan bahwa tanpa bantuan administrator untuk meningkatkan profesionalisme guru, tugas untuk menciptakan kelas dan sekolah efektif tidak akan terlaksana dengan baik.

Ini berarti bahwa peningkatan profesionalisme guru terkait erat dengan kemampuan manajemen kelas. Sasarannya ialah menumbuhkan iklim kelas yang kondusif bagi maksimalisasi pembelajaran,¹² yang mungkin memerlukan minimalisasi pengajaran. Sebab, menurut kedua penulis itu, kalau iklim kelas mengganggu kelancaran proses pembelajaran berarti manajemen kelas tidak efektif. Tujuan manajemen kelas yang lain berkaitan dengan tugas guru dalam menata kelancaran proses pembelajaran dalam kelas besar (*big classes*) terutama menjaga ketertiban kelas. Jadi, tujuan utama manajemen kelas adalah membuat para siswa betah dan senang belajar melalui pelaksanaan tugas-tugas akademik atau kegiatan belajar yang berarti (*meaningful learning activities*) dalam jumlah yang memadai, bervariasi, baik yang dilaksanakan di sekolah maupun di luar sekolah agar tercapai tujuan pembelajaran, jangka pendek dan jangka panjang.¹³

Kembali pada bantuan profesional untuk guru, penelitian Lieberman dan Miller,¹⁴ menemukan bahwa "*most schools do not provide meaningful supervision and most teachers do not ask for it.*"; Artinya, para guru melaksanakan semua tugas dan memecahkan masalah yang dihadapi secara sendiri-sendiri, terisolir dari teman sejawat dan tenaga profesional. Hal ini diperkuat kenyataan bahwa guru jarang berkonsultasi dengan guru lain atau hampir tidak pernah mengundang guru lain ke dalam kelasnya untuk membicarakan masalah instruksional yang dihadapi masing-masing.

Dapat disimpulkan bahwa kesepian dan isolasi merupakan dua fenomena umum dalam profesi guru. Akibatnya, dunia profesi guru agak berlawanan arus dengan kultur profesi umumnya yang menjadikan dialog profesional atau interaksi kolegial sebagai kultur profesi yang melembaga. Pokok pikiran tersebut membawa kita pada ide tentang perlunya sekolah mengembangkan iklim kerja yang kondusif bagi pengembangan profesionalisme guru (*professional growth*) seperti sistem supervisi untuk membantu guru melaksanakan manajemen kelas efektif yang

mencakup supervisi tentang masalah perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan proses belajar-mengajar untuk menciptakan kelas efektif.

Para guru mungkin sudah merasakan perlunya mereka memiliki sekolah bernuansa profesionalisme. Mereka tahu bahwa mereka tidak akan dapat meningkatkan komitmen mereka untuk menciptakan sekolah efektif tanpa ditunjang suasana profesionalisme ini. Sekolah efektif, menurut Rutter, ditandai oleh moral yang baik oleh semua personel sekolah yang secara rutin bekerja sama secara harmonis berdasarkan sistem supervisi yang sudah jalan guna memberikan bantuan profesional yang dibutuhkan guru. Artinya, para guru di sekolah efektif memandang semua personel sekolah sebagai bagian integral dari suatu sistem sekolah yang di dalamnya tumbuh budaya kerja sama untuk mencapai tujuan sekolah. Sebaliknya, dari hasil penelitian tentang sekolah tidak efektif terungkap adanya ketidaksamaan visi dan tujuan sekolah oleh para guru dan administrator. Akibatnya, para guru mendapati diri mereka bekerja sendiri-sendiri yang terkonsentrasi pada siswa sendiri dalam kelas masing-masing. Jadi, syarat penting sekolah efektif ialah terbinanya sistem kerjasama dan intekasi kolegial antar guru dalam mencari jalan terbaik bagi perbaikan proses pembelajaran semua siswa di sekolah itu tanpa mengganggu interaksi sosial yang memang sudah terbina selama ini.

Glikman,¹⁵ menyimpulkan empat faktor penghambat pencapaian sekolah efektif: (1) profesionalisme yang tidak tegak yang ditandai, misalnya, oleh pemberian tugas yang lebih berat pada guru junior; (2) isolasi kelas seorang guru dari guru lainnya atau supervisor; (3) dialog profesional melalui interaksi kolegial yang belum tumbuh, dan (4) keterlibatan guru yang minim dalam pengambilan keputusan penting di sekolah. Pada hal suatu profesi mensyaratkan otonomi dalam pengambilan keputusan melalui upaya bersama guna pertumbuhan profesionalisme guru. Jadi, tantangan berat membuat suatu sekolah efektif adalah pembudayaan iklim sekolah yang menumbuh-kembangkan kerjasama dan membudayakan interaksi kolegial bagi perbaikan proses pembelajaran siswa.

TANGGUNG JAWAB DAN TANTANGAN

Adalah tanggung jawab guru untuk menghasilkan sekolah efektif melalui kelas-kelas efektif (*effective classrooms and schools*). Tetapi adalah pula tugas kepala sekolah untuk menciptakan iklim kelas yang menyuburkan interaksi kolegial di sekolah. Artinya, profesionalisme guru membutuhkan komitmen Kepala Sekolah dan kemampuan mereka menciptakan sekolah menjadi suatu masyarakat belajar (*learning society*), baik fisik maupun psikologis.

Di sekolah efektif, pimpinan harus mampu menciptakan iklim belajar yang menjanjikan keberhasilan siswa, mengutamakan kegiatan akademik, dan menata rapi lingkungan sekolah. Penelitian yang dilakukan oleh berbagai ahli menemukan

bahwa iklim sekolah dan kepemimpinan merupakan dua faktor yang menunjang profesionalisme guru, baik dalam perencanaan dan pelaksanaan proses pembelajaran maupun manajemen kelas yang mendorong keberhasilan siswa dan keterlibatan mereka dalam setiap proses pembelajaran.

Beberapa karakteristik sekolah efektif dalam kaitannya dengan kepemimpinan dikemukakan Edmonds,¹⁶ yaitu: (1) perhatian yang sangat besar pada kualitas pembelajaran dalam semua kelas (2) kepedulian pada kelancaran tugas instruksional guru; (3) iklim sekolah yang teratur dan kondusif bagi berkembangnya kegiatan akademik atau pembelajaran; (4) perhatian guru yang tinggi pada optimalisasi pembelajaran siswa paling kurang bagi pencapaian standard minimal; dan (5) pemanfaatan evaluasi hasil belajar bagi perbaikan proses pembelajaran. Selain itu, Edmonds menyimpulkan bahwa sasaran utama sekolah efektif bukan untuk menjadikan semua siswa mencapai tingkat penguasaan pembelajaran yang sama, tetapi membuat persentase siswa dari keluarga yang kurang mampu dan yang mampu sama-sama mencapai standard minimal yang disyaratkan.¹⁷

Salah satu manifestasi dari sekolah efektif adalah suburnya interaksi kolegal, bukan saja antar guru tetapi juga antara kepala sekolah dengan para guru. Sasarannya terfokus pada diagnosa kesulitan belajar siswa dan pencarian solusi atas pemecahan masalah instruksional yang ada. Jadi semua ruang kelas di suatu sekolah tempat sebagian besar proses pembelajaran berlangsung merupakan *front* terdepan dan menjadi fokus perhatian kepala sekolah melalui pemberian bantuan profesional pada guru dan peningkatan komitmen guru pada efektifitas kelas (*classrooms change*). Tujuannya ialah perbaikan implementasi kurikulum (baru) dan praktek instruksional (*instructional practice*) oleh guru.¹⁸ Sebab, dalam implementasi kurikulum bagi perbaikan kelas, aktor utamanya adalah guru. Maka perkembangan profesionalisme guru merupakan strategi penting yang harus diagendakan setiap kepala sekolah untuk mencapai sekolah efektif. Tanpa perhatian dan bantuan administrator, terutama kepala sekolah, profesionalisme guru tidak akan terwujud yang dapat mengancam terciptanya sekolah efektif. Dan adalah merupakan tantangan berat bagi guru untuk dapat menciptakan sekolah efektif yang hanya dapat direalisasikan kalau semua administrator atau pengambil keputusan pendidikan di daerah dan sekolah memberikan perhatian penuh dan sokongan yang berarti bagi pertumbuhan profesionalisme guru.

Perkembangan profesionalisme tidak hanya terkait dengan keterampilan keahlian teknis edukatif (*in-class practice*) saja, tetapi juga dengan perluasan *knowledge base* yang menjadi dasar bagi bertambah kokohnya bangunan suatu profesi. Karena itu, sekolah perlu pula memfasilitasi peningkatan *knowledge base* guru sejalan dengan interaksi kolegal dan bantuan profesional lainnya yang diperlukan bagi pencapaian kelas efektif itu. Hal ini diperkuat Howey,¹⁹ yang menegaskan bahwa "*to advance the professional status of teachers and to*

enhance the knowledge base that guide their work, more teachers must become involved in knowledge production activities;" untuk meningkatkan profesionalisme guru dan memperkuat pengetahuan dasar profesi mereka, lebih banyak guru harus ikut serta melakukan penelitian. Sebab, profesionalisme yang ditunjang pengetahuan dasar yang kuat yang diintegrasikan dengan keterampilan teknis edukatif melalui interkasi kolegial, dan ditunjang oleh iklim sekolah yang kondusif melalui kepemimpinan dan sistem supervisi yang melembaga akan menunjang pengembangan profesionalisme guru. Kalau semua itu dapat dicapai Kepala Sekolah sehingga menjadi kultur dari sekolahnya lambat laun sekolah efektif akan tercapai. Dan dia pantas puas dengan fungsinya bukan saja sebagai seorang administrator yang baik, tetapi ia juga berhasil menjadikan guru sebagai suatu tenaga profesi yang bermartabat walau selalu menghadapi banyak kritik dan tantangan.

KESIMPULAN

Sekolah efektif tidak dapat tercapai kalau guru sebagai pendidik yang merancang situasi belajar dalam membelajarkan anak tidak melakukan perubahan yang mendasar di kelas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang di *update* terus menerus. Tugas utama guru dalam menciptakan efektifitas kelas sehingga tercapai sekolah efektif tidak akan tercapai tanpa adanya kerjasama dan bantuan kelapa sekolah. Kepala Sekolah perlu memfasilitasinya dengan menciptakan iklim sekolah yang kondusif sehingga profesionalisasi guru berkembang, interkasi kolegial tumbuh, sistem supervisi berjalan, dan bantuan profesional lainnya yang menunjang kelancaran tugas guru yang diperlukan bagi peningkatan sekolah efektif tersedia.

Catatan :

¹ Dryden, Gordon dan Jeannette Vos, *Revolusi Cara Belajar*. Bandung: PT Mizan Pustaka, 2003), hlm.102.

² Squire, Huitt, W.C., & Segars, J.K. *Effective Schools and Classrooms: A Research-Based Perspective*. Alexandria: Virginia: ASCD, 1984.

³ Moh. Ansyar, Sekolah efektif. *Makalah* disampaikan pada Seminar Internasional Pendidikan di Bukittinggi, 2009.

⁴ Pan Personal author, compiler, or editor name(s); click on any author to run a new search on that name. Sammons, *The name assigned to the document by the author. This field may also contain sub-titles, series names, and report numbers. Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research*. http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch, 1995.

⁵ Jaap Scheerens, *Effective Schooling: Research, Theory and Practice*. London: Cassel, 1992.

⁶ Peter Mortimore, *Effective Schools: Current Impact and Future Potential*, Institute of Education University of London, London, 1995.

⁷ Gersten, R.; Camine, D. & Green, S, "The Principal As Instructional Leader: A Second Look." *Educational Leadership*, Vol. (9), December, 1982, hlm. 47-50.

⁸ Lieberman, A. & Miller, L. *Teachers, Their World, and Their Work: Implications for School Improvement*. Alexandria, Virginia: ASCD, 1984, hlm.111, 113.

⁹ Sarason, S.B.; Levine, M.; Goldenberg, I; Cherlin, D. & Bennet, E, *Psychology in Community Settings*. New York: John Wiley & Sons, 1966.

¹⁰ K. Howey, "Mentor-Teachers As Inquiring Professionals". *Theory into Practice*, Vol. XXVII (3), Summer, 1988, hlm, 209-213.

¹¹ *Ibid*.

¹² C. M. Everston & Emmer, F. T, "Preventive Classroom Management." *Helping Teachers Manage Classrooms*. Daniel L. Duke (ed.): Alexandria, Virginia: ASCD, 1982, hlm.3.

¹³ *Ibid*, hlm.3-4.

¹⁴ Lieberman, A. & Miller, L. *Op.cit*, hlm.9.

¹⁵ C. D Glikman, "The Supervisor's Challenge: Changing the Teacher's Work Environment." *Educational Leadership*, Vol. 42 (4), December 1984/January 1985), hlm, 38-40.

¹⁶ R R, Edmonds, "Programs of School Improvement: An Overview." *Educational Leadership*, Vol.40,1982, (3), December, hlm, 4-11

¹⁷ *Ibid*

¹⁸ Crandall, D.P, "The Teacher's Role in School Improvement." *Educational Leadership*, Vol.41 (3), November, 1983, 6-9.

¹⁹ Howey, *op.cit*, hlm.211.

• Penulis adalah Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN SU, lulusan S3 Ilmu Pendidikan PPS Universitas Negeri Padang.