

PENGEMBANGAN KULTUR SEKOLAH

KATA PENGANTAR

Konsep dasar dan metode pengembangan kultur sekolah Sifat-sifat partisipatoris, kolaboratif, siklis-self-reflektif menjadi ciri kuat yang dipandang sangat cocok untuk upaya pengembangan kultur sekolah.

Pengembangan kultur sekolah harus dilakukan secara terpadu dengan upaya-upaya lain dalam peningkatan kualitas sekolah. Pimpinan sekolah harus mampu mensinkronkan pengembangan kultur ini dengan rencana strategi pengembangan sekolah: (1) Penyusunan program, (2) penugasan personil, dan (3) pembiayaan. Pengembangan kultur sekolah dilakukan secara berkelanjutan sampai terjadi perubahan dan peningkatan kualitas sekolah. Untuk itu diperlukan kesadaran, keuletan, kegigihan, kekompakan, konsistensi segenap warga sekolah dalam mengupayakan perubahan untuk peningkatan kualitas pendidikan/kerja hubungan sosial.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar isi	iii
BAB I KULTUR SEKOLAH	1
A. Pendahuluan	1
1. Pengertian Kultur Sekolah	3
2. Peran Kultur Terhadap Kinerja	4
3. Peran Kultur Sekolah dalam Membangun Mutu Sekolah	4
4. Karakteristik Kultur Sekolah	6
B. Identifikasi Kultur Sekolah	7
1. Kultur Positif, Negatif, dan Netral	11
2. Artifak, Nilai, Keyakinan, dan Asumsi	12
C. Dasar Asesmen Kultur Sekolah	13
1. Asesmen Artifak	15
2. Asesmen Nilai dan Keyakinan	16
3. Asesmen Asumsi	17
BAB II PENGEMBANGAN KULTUR SEKOLAH	19
A. Memotret Kultur Sekolah	19
1. Mengamati Artifak	19
2. Melihat Kegiatan Sekolah	19

3. Melihat Interaksi Warga Sekolah	20
B. Menganalisis Hasil Pemotretan dan Interpretasi Kultur Sekolah	20
C. Merencanakan Rancangan Tindakan Pengembangan Kultur Sekolah	23
1. Penentuan Jenis Kultur yang Dikembangkan	23
2. Prioritas Pengembangan	24
3. Cara Pengembangan	25
4. Tanda-tanda Perubahan	26
D. Monitoring dan Evaluasi	30

E. Laporan	25
1. Tujuan Penyusunan Laporan	26
2. Struktur Laporan	26
3. Tindak Lanjut Laporan	26
Glosary	39
Daftar Pustaka	33
Lampiran	

BAB I

KULTUR SEKOLAH

A. Pendahuluan

Peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan termasuk sekolah menjadi tekad dan kesepakatan nasional. Ada dua strategi utama dalam meningkatkan dan mengembangkan mutu sekolah yaitu (1) fokus terhadap dimensi struktural dan (2) fokus terhadap dimensi kultural dengan tekanan pada perubahan perilaku nyata.

Strategi struktural terkait dengan cara berpikir dan pola kerja dimana upaya-upaya dilakukan dengan melakukan berbagai intervensi struktural seperti: (1) penataan ulang berbagai komponen yang ada, (2) berbagai pengaturan, (3) reorientasi kurikuler, (4) rekayasa sistem penyampaian informasi relevan, (5) substansi materi yang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan dunia kerja; dan (6) berbagai jenis pelatihan. Dimensi kultural terkait dengan perilaku nyata para personil pada unit-unit pelaksana kegiatan, dan menjadi prediktor terbaik untuk peningkatan mutu suatu lembaga.

Puncak sebagai gambaran tujuan sekolah bermutu perlu dirumuskan dan disepakati bersama oleh sekolah, warga sekolah dan para pendukung-nya. Dengan kesepakatan semacam itu, dukungan nyata terhadap proses pendakian ke peringkat-peringkat mutu sekolah secara bertahap akan dapat dikerjakan, dan aneka sumber yang diperlukan dapat digerakkan dan dimanfaatkan. Kepala sekolah dan para guru hendaklah menjadi pemandu proses menuju sekolah bermutu tersebut dengan para siswa sebagai pelanggan utama. Menjadi sekolah bermutu memerlukan jangka waktu panjang dengan tahapan-tahapan yang jelas.

Perbaikan mutu sekolah memerlukan konsep yang jelas dan dengan konsep itu rancangan ke depan disusun. Komitmen meraih mutu dan kecakapan aksi harus diusahakan dan dimiliki oleh sekolah dan pendukungnya. Kultur sekolah akan memberikan panduan dalam perbaikan sekolah untuk jangka panjang.

Seymour Sarason dalam John Goodlad (1961:16) mengatakan pentingnya kultur sekolah, bahwa sekolah-sekolah mempunyai kultur yang harus dipahami dan harus dilibatkan jika suatu usaha mengadakan perubahan terhadapnya tidak sekedar kosmetik. Kultur sekolah akan dapat menjelaskan bagaimana sekolah berfungsi dan seperti apakah mekanisme internal yang terjadi. Ambiansi kultur sekolah merupakan ciri unik suatu sekolah yang sering ditandai oleh keadaan kritis, dalam keadaan itu kultur siswa dan perilaku sehari-hari sekolah posisinya berlawanan. Sekolah meminta para siswa belajar secara teratur tetapi para siswa justru menginginkan sebaliknya.

Sekolah dalam posisinya sebagai bagian dari kultur nasional diperlu-kan untuk menghidupkan kultur nasional dan memadukannya dengan kultur setempat. Para siswa masuk ke sekolah dengan bekal kultur yang mereka miliki, sebagian sejalan dengan kultur nasional, sebagian yang lain tidak sejalan. Kondisi ini membawa akibat terjadinya konflik kultural yang akan mempengaruhi perilaku belajar para siswa di sekolah. Setiap sekolah yang ingin memperbaiki kinerja sekolah perlu memperhitungkan kondisi kultural yang saat ini ada di sekolah yang bersangkutan dengan mengidentifikasi aneka kultur yang ada dan posisi kultur tersebut dalam kaitannya dengan belajar-mengajar. Berdasarkan pemahaman kultur yang ada, perlu dipetakan dan dipahami baik kultur yang mendukung atau positif terhadap belajar-mengajar maupun kultur yang menghambat atau negatif terhadap belajar-mengajar. Pemahaman ini dijadikan titik tolak dalam upaya mengembangkan kultur sekolah yang pro atau mendukung peningkatan mutu belajar-mengajar.

1. Pengertian Kultur Sekolah

Pengertian kultur sekolah beraneka ragam. Deal dan Kennedy mendefinisikan kultur sekolah sebagai keyakinan dan nilai-nilai milik bersama yang menjadi pengikat kuat kebersamaan mereka sebagai warga suatu masyarakat. Jika definisi ini diterapkan di sekolah, sekolah dapat saja memiliki sejumlah kultur dengan satu kultur dominan dan sejumlah kultur lainnya sebagai subordinasi. Sejumlah keyakinan dan nilai disepakati secara luas di sekolah dan sejumlah kelompok memiliki kesepakatan terbatas di kalangan mereka tentang keyakinan dan nilai-nilai. Keadaan ini tidak menguntungkan, jika antara nilai-nilai dominan dan nilai-nilai subordinasi itu tidak sejalan atau bahkan bertentangan dengan membangun suatu masyarakat sekolah pro belajar atau membangun sekolah bermutu.

Pengertian lain tentang kultur sekolah dari Schein, kultur sekolah adalah suatu pola asumsi dasar hasil invensi, penemuan atau pengembangan oleh suatu kelompok tertentu saat ia belajar mengatasi masalah-masalah yang telah berhasil baik serta dianggap valid, dan akhirnya diajarkan ke warga baru sebagai cara-cara yang benar dalam memandang, memikirkan, dan merasakan masalah-masalah tersebut. Berdasarkan pendapat dari sejumlah pakar maka dapat disimpulkan bahwa kultur sekolah adalah kreasi bersama, dapat dipelajari dan teruji dalam mengatasi kesulitan-kesulitan.

2. Peran Kultur Terhadap Kinerja

Kultur sekolah yang diharapkan akan memperbaiki kinerja sekolah, baik kepala sekolah, para guru, para siswa, dan para karyawan maupun para pengguna sekolah lainnya, akan terjadi manakala kualifikasi kultur tersebut bersifat sehat, solid, kuat, positif, profesional yang berarti kultur sekolah menjadi komitmen luas di sekolah, menjadi jati diri sekolah, menjadi kepribadian sekolah dan bahkan didukung oleh *stakeholdernya*. Dengan kultur sekolah, suasana kekeluargaan, kolaborasi, ketahanan belajar, semangat terus maju, dorongan bekerja keras, dan belajar-mengajar dapat diciptakan. Siswa dan guru dapat bekerja secara maksimal dan

mengupayakan yang terbaik, meletakkan target hasil tertinggi, dan berusaha merealisasikan kesemuanya itu. Sekolah perlu mewaspadaai adanya kultur yang bersifat racun yaitu yang mengganggu dan menyimpang dari norma-norma, nilai-nilai, dan keyakinan yang mendasari beroperasinya sekolah.

Kultur yang baik akan secara efektif menghasilkan kinerja yang terbaik pada:

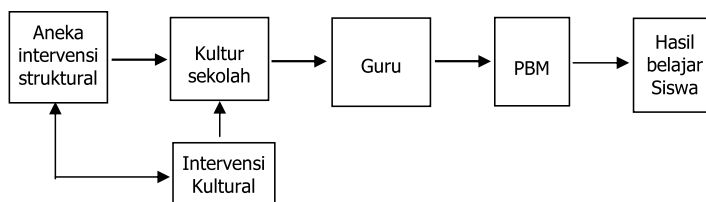
- a. masing-masing individu,
- b. kelompok kerja atau unit kerja,
- c. sekolah sebagai satu institusi, dan
- d. hubungan sinergis di antara ketiga tingkatan kinerja tersebut.

3. Peran Kultur Sekolah dalam Membangun Mutu Sekolah

Perbaikan sistem persekolahan pada intinya adalah membangun sekolah per sekolah dengan kekuatan utama sekolah yang bersangkutan. Perbaikan mutu sekolah perlu memahami kultur sekolah sebagai modal dasarnya. Melalui pemahaman kultural sekolah, berfungsinya sekolah dapat dipahami, aneka permasalahan dapat diketahui, dan pengalaman-pengalamannya dapat direfleksikan. Setiap sekolah memiliki keunikan berdasar pola interaksi komponen sekolah secara internal dan eksternal. Oleh sebab itu dengan memahami ciri-ciri kultur sekolah akan dapat diusahakan tindak nyata dari perbaikan mutu sekolah. Nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi-asumsi kehidupan itu begitu kuat dan tidak dapat diamati serta sangat sukar berubah. Jika suatu pencapaian mutu sekolah memerlukan usaha mengubah kondisi dan perilaku sekolah, warga sekolah, dan pendukung sekolah, maka dimensi kultural menjadi sangat sentral. Perubahan nilai-nilai yang diyakini sekolah yang akan dapat menggerakkan usaha perbaikan jangka panjang.

Pengamatan Gunningham dan Gresso mengisyaratkan bahwa perjalanan sejarah perbaikan struktural pendidikan tidak berhasil mengubah keadaan. Di dunia perusahaan hal serupa diajukan oleh Kotter yaitu

keberhasilan hanya jangka pendek dari usaha perubahan lewat restrukturisasi. Pandangan serupa banyak diajukan tentang kultur sebagai prediktor perbedaan mutu antarsekolah dan mutu sekolah. Kultur sekolah memberikan panduan menilai apa yang penting, apa yang baik, apa yang benar, dan bagaimana berbuat untuk mencapainya.



Gambar 1.
Diagram Alur Perbaikan Sekolah dengan Dimensi Kultur

Gambar 1 disajikan alur perbaikan sekolah dengan dimensi pengembangan kultur sekolah oleh John Goodlad. Intervensi kultural dilakukan terhadap kultur sekolah yang selanjutnya akan mengubah kultur guru. Perubahan kultur guru mengakibatkan perubahan pada proses belajar mengajar (PBM). Dampak intervensi kultural selanjutnya dapat dilihat pada hasil belajar siswa. Selain intervensi kultural dimungkinkan juga adanya aneka intervensi struktural, namun diusahakan yang paling dominan adalah intervensi kultur dan yang mendukung intervensi kultur sekolah.

4. Karakteristik Kultur Sekolah

Kultur sekolah diharapkan memperbaiki mutu sekolah, kinerja di sekolah dan mutu kehidupan yang diharapkan memiliki ciri sehat, dinamis atau aktif, positif, dan profesional. Sekolah perlu memperkecil ciri tanpa kultur, anarkhis, negatif, beracun, bias, dan dominatif. Kultur sekolah sehat memberikan peluang sekolah dan warga sekolah berfungsi secara optimal, bekerja secara efisien, energik, penuh vitalitas, memiliki semangat tinggi, dan akan mampu terus berkembang. Oleh karena itu kultur sekolah ini perlu dikembangkan.

Kultur yang kokoh atau kuat memberikan indikasi bahwa ia telah memasuki ketiga tingkatan kehidupan yaitu terpendam dalam asumsi dasar, termuat dalam nilai dan keyakinan, dan terpaten dalam tindakan dan berbagai artifak lainnya. Kultur sekolah harus terus menerus dikembangkan dan diwariskan dari kohor siswa ke kohor siswa berikutnya dan dari kelompok satu ke kelompok lainnya. Kultur sekolah yang kuat berhasil membangun konsensus luas terhadap masalah-masalah yang luas pula. Kultur yang kokoh memiliki kekuatan dan menjadi modal dalam mengadakan perubahan perbaikan.

Sifat dinamik kultur sekolah tidak hanya diakibatkan oleh dampak keterkaitan kultur sekolah dengan kultur kitarannya, melainkan juga antar lapisan-lapisan kultur tersebut. Perubahan-perubahan pola perilaku dapat secara proses mengubah sistem nilai dan keyakinan pelaku dan bahkan mengubah sistem asumsi yang ada, walaupun ini sangat sukar. Yang jelas dinamika kultur sekolah dapat saja menghadirkan konflik dan jika ini ditangani dengan bijak dan sehat dapat membawa perubahan yang positif.

Kultur sekolah itu milik kolektif, hasil perjalanan sejarah sekolah, produk dari interaksi berbagai kekuatan yang masuk ke sekolah. Sekolah perlu menyadari secara serius keberadaan aneka kultur sekolah dengan sifat yang ada: sehat-tidak sehat, kuat-lemah, positif-negatif, kacau-stabil, dan konsekuensinya terhadap perbaikan sekolah. Nilai-nilai dan keyakinan tidak akan hadir dalam waktu singkat. Mengingat

pentingnya sistem nilai yang diinginkan untuk perbaikan sekolah, maka langkah-langkah kegiatan yang jelas perlu disusun untuk membentuk kultur sekolah.

Secara singkat langkah-langkah membentuk kultur sekolah yang positif adalah (1) mengamati dan membaca kultur sekolah yang kini ada, melacak historiknya dan masalah apa saja yang timbul oleh keberadaan kultur sekolah tersebut, (2) mengembangkan sistem asesmen kultur sekolah sejalan dengan tujuan perbaikan sekolah yang diinginkan; (3) melakukan kegiatan asesmen sekolah guna mendiagnosis permasalahan yang ada dan tindakan kultural yang dapat dilakukan; (4) mengembang-kan visi, strategi, dan misi perbaikan sekolah; (5) melakukan redefinisi aneka peranan: kepemimpinan kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, dan aneka *stakeholders*; (6) mewaspadaai perilaku yang lama negatif, nilai-nilai yang bersifat racun, dan koalisi mereka; (7) merancang pola pengem-bangan kultur sekolah dan membangun praktik-praktik baru dan artifak baru dikaitkan secara sadar dengan nilai-nilai lama yang relevan dan nilai-nilai baru yang diharapkan tumbuh; dan (8) melakukan pemantauan dan evaluasi secara dinamik terhadap perkembangan kultur sekolah dan dampaknya.

B. Identifikasi Kultur Sekolah

Kotter memberikan gambaran tentang kultur dengan melihat dua lapisan. Lapisan pertama sebagian dapat diamati dan sebagian tidak teramati seperti: arsitektur, tata ruang, eksterior dan interior, kebiasaan dan rutinitas, peraturan-peraturan, cerita-cerita, upacara-upacara, ritus-ritus, simbol, logo, slogan, bendera, gambar-gambar, tanda-tanda, sopan santun, cara berpakaian, dan yang serupa dapat diamati langsung, dan hal-hal yang berada di balik yang tampak itu tidak kelihatan, tidak dapat dimaknai secara jelas dengan segera. Lapisan pertama ini berintikan norma perilaku bersama warga suatu organisasi. Lapisan pertama kultur

berupa norma-norma kelompok atau cara-cara tradisional berperilaku yang telah lama dimiliki kelompok. Norma-norma perilaku ini umumnya sukar diubah. Lapisan pertama ini biasa disebut dengan **artifak**.

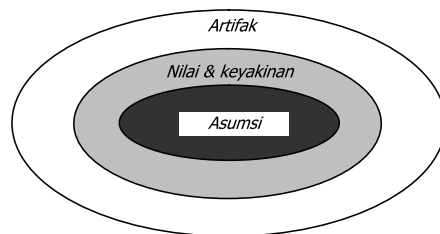
Lapisan kedua berupa nilai-nilai bersama yang dianut kelompok berhubungan dengan apa yang penting, yang baik, dan yang benar. Lapisan kedua semuanya tidak dapat diamati, oleh karena letaknya di dalam kehidupan bersama. Jika lapisan pertama yang berintikan norma perilaku bersama sukar diubah, maka lapisan kedua yang berintikan nilai-nilai dan keyakinan sangat sukar diubah serta memerlukan waktu untuk berubah.

Kultur beroperasi secara tidak disadari oleh para pendukungnya dan ia telah lama diwariskan secara turun temurun. Oleh sebab inti kultur tidak terlihat, beroperasinya juga tidak disadari, orang akan merasakan persoalannya pada saat perilaku, sikap, cara berpikir itu telah jauh menyimpang. Kultur mengatur perilaku dan hubungan internal serta perilaku dan hubungan eksternal. Ini perlu dimengerti dan digunakan dalam usaha mengembangkan kultur sekolah. Nilai-nilai baru yang diinginkan tidak akan dapat segera operasional berhadapan dengan nilai-nilai lama yang telah operasional. Tidak jarang perilaku baru yang diperkenalkan berhadapan dengan nilai-nilai lama yang dapat meng-hambat kelangsungan introduksi perilaku atau praktik sekolah yang baru.

Stop dan Smith (1995) membedakan arti kultur sekolah dan iklim sekolah. Iklim sekolah berada di permukaan dan berisi persepsi warga sekolah terhadap aneka tata hubungan yang ada saat sekarang. Kultur sekolah merupakan hal-hal yang sifatnya historis dari berbagai tata hubungan yang ada dan hal-hal tersebut telah diinternalisasikan oleh warga sekolah. Stop dan Smith membagi tiga lapisan kultur yaitu artifak di permukaan, nilai-nilai dan keyakinan di tengah, dan asumsi di dasar. Artifak adalah lapisan kultur sekolah yang segera dan paling mudah diamati seperti aneka hal ritual sehari-hari di sekolah, berbagai upacara, benda-benda simbolik di sekolah, dan aneka ragam kebiasaan yang berlangsung di sekolah. Keberadaan kultur ini dengan cepat dapat dirasakan ketika orang kontak dengan suatu sekolah.

Lapisan kultur sekolah yang lebih dalam berupa nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang ada di sekolah. Ini menjadi ciri utama suatu sekolah. Sebagian berupa norma-norma perilaku yang diinginkan sekolah seperti ungkapan rajin pangkal pandai, air beriak tanda tak dalam, dan berbagai penggambaran nilai dan keyakinan lainnya.

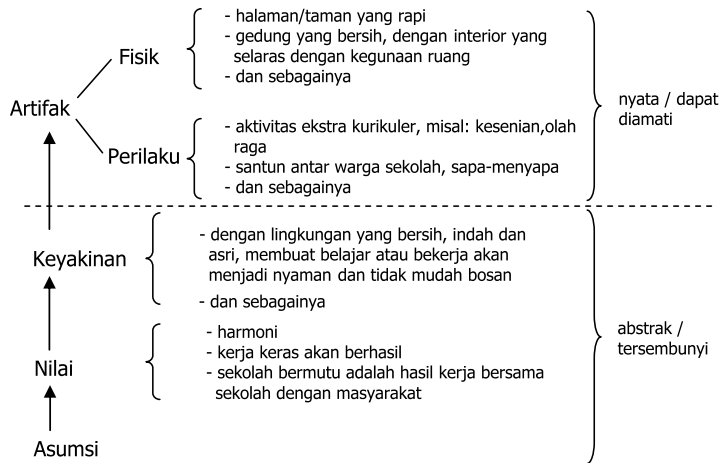
Lapisan paling dalam kultur sekolah adalah asumsi-asumsi yaitu



Gambar 2.
Lapisan-lapisan kultur sekolah

simbol-simbol, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan yang tidak dapat dikenali tetapi terus menerus berdampak terhadap perilaku warga sekolah. Lapisan-lapisan kultur tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.

Untuk lebih jelasnya berikut ini akan diberikan ilustrasi dari lapisan-lapisan kultur tersebut, sebagai berikut.



Kultur baru hanya dapat dihadirkan lewat refleksinya dalam sistem perilaku dan penataan kehidupan bersama kelompok. Kotter menegaskan bahwa membangun kultur organisasi mensyaratkan perlunya pengem-

banan kepemimpinan yang tanggap dan positif terhadap perubahan. Dengan kepemimpinan yang ada dimensi internal dan eksternal organisasi dapat dikembangkan. Secara internal suatu organisasi perlu solid dan stabil, dan secara eksternal suatu organisasi perlu adaptif akomodatif.

Membangun kultur sekolah baru yang pro perbaikan mutu, kepemimpinan sekolah perlu (1) mengetahui dan memahami secara realistis kultur yang ada yang mendukung perbaikan mutu, serta yang menjadi racun perbaikan mutu (2) membangun kultur baru melalui: (a) memotong nilai kultur lama lewat menghentikan praktik-praktiknya, (b) memperkenalkan praktik baru dan mengkaitkannya dengan elemen kultur lama yang masih relevan, (c) memperkenalkan praktik baru dan landasan nilai-nilai yang akan dikembangkan, (d) mengaitkan praktik-praktik baru dengan hasil-hasil yang nyata, dan (e) banyak membicarakan kaitan praktik baru dengan nilai-nilai yang diinginkan.

Kondisi yang mendukung pengembangan kultur sekolah meliputi (1) pemilihan urgensi secara berkesinambungan, (2) pengembangan kerja tim dan kepemimpinan tim terhadap tim, (3) pembiasaan kesederhanaan internal sekolah, jangan bermewah, gengsi, dan boros, (4) pengembangan jenjang sependek mungkin, dan (5) Pengurangan sebanyak mungkin birokrasi, birokrasi sesedikit mungkin. Ingat birokrasi menghambat berkembangnya kepemimpinan, beradaptasinya organisasi dan perilaku menghadapi perubahan cepat, birokrasi menghambat keberdayaan dan kreativitas.

Kepala sekolah sebagai sentral pengembangan kultur sekolah harus dapat menjadi contoh dalam berinteraksi di sekolah. Ia adalah figur yang memiliki komitmen terhadap tugas sekolah, jujur dalam kata dan perbuatan, dan selalu bermusyawarah dalam membuat kebijakan sekolah, ramah, dan menghargai pendapat orang lain. Selain itu kepala sekolah merupakan model bagi warga sekolah.

1. Kultur Positif, Negatif, dan Netral

Segegap warga sekolah perlu memiliki wawasan bahwa ada unsur kultur yang bersifat positif, negatif, dan ada yang netral, dalam kaitannya dengan visi dan misi sekolah. Sebagai contoh bila visi dan misi sekolah mengangkat persoalan mutu, moral, dan multikultural; sekolah harus dapat mengenali aspek-aspek kultural yang cocok dan menguntungkan, aspek-aspek yang cenderung melemahkan dan merugikan, serta aspek-aspek lain yang cenderung netral tak terkait dengan visi dan misi sekolah. Berikut beberapa contoh fenomena yang mudah dikenali dan diyakini mencerminkan berbagai aspek kultural, masing-masing dalam kaitannya dengan "kualitas, moralitas, dan multikulturalitas":

a. Artifak Terkait Kultur positif:

- 1). Ada ambisi untuk meraih prestasi, pemberian penghargaan pada yang berprestasi.
- 2). Hidup semangat menegakkan sportivitas, jujur, mengakui keunggulan pihak lain.
- 3). Saling menghargai perbedaan.
- 4). *Trust* (saling percaya).

b. Artifak Terkait Kultur negatif:

- 1). Banyak jam kosong, dan absen dari tugas.
- 2). Terlalu permisif terhadap pelanggaran nilai-nilai moral.
- 3). Adanya friksi yang mengarah pada perpecahan, terbentuknya kelompok yang saling menjatuhkan.
- 4). Penekanan pada nilai pelajaran bukan pada kemampuan.

c. Artifak yang Netral Muatan Kultural:

Kegiatan arisan sekolah, dan sebagainya.

2. Artifak, Nilai, Keyakinan, dan Asumsi

Kultur sekolah merupakan aset yang bersifat abstrak, bersifat unik, dan senantiasa berproses dengan dinamika yang tidak sama antara satu sekolah dengan sekolah yang lain. Dalam kaitannya dengan kebutuhan pengembangan kultur sekolah, yang perlu dipahami adalah bahwa kultur hanya dapat dikenali melalui pencerminannya pada berbagai hal yang dapat diamati yang disebut dengan artifak. Artifak ini dapat berupa:

- a. Perilaku verbal: ungkapan lisan/tulis dalam bentuk kalimat dan kata-kata
- b. Perilaku nonverbal: ungkapan dalam tindakan.
- c. Benda hasil budaya: arsitektur, eksterior dan interior, lambang, tataruang, mebelair, dan sebagainya.

Di balik artifak itulah tersembunyi kultur yang dapat berupa:

- a. Nilai-nilai: mutu, disiplin, toleransi, dan sebagainya.
- b. Keyakinan: tidak kalah dengan sekolah lain bila mau kerja keras
- c. Asumsi: semua anak dapat menguasai bahan pelajaran, hanya waktu yang diperlukan berbeda.

C. Dasar Asesmen Kultur Sekolah

Ada tiga istilah yang sering digunakan dalam melakukan asesmen, yaitu pengukuran, asesmen, dan evaluasi. Pengukuran adalah penetapan angka terhadap suatu objek atau individu dengan cara yang sistematis. Hasil pengukuran yang berupa angka atau bilangan belum memiliki makna. Penafsiran terhadap angka ini disebut dengan asesmen.

Definisi lain dari asesmen adalah suatu metode yang sistematis dalam mengumpulkan informasi dari tes dan sumber-sumber lain yang digunakan untuk membuat inferensi tentang karakteristik orang, objek, atau program (Standard, 1999). Sistematis berarti mengikuti suatu prosedur tertentu dalam mengumpulkan informasi, sedang inferensi merupakan pemberlakuan hasil penilaian. Informasi adalah data yang telah ditafsirkan atau diolah. Proses asesmen meliputi pengumpulan bukti pencapaian belajar siswa. Interpretasi dan deskripsi pencapaian belajar tersebut disebut dengan asesmen (Griffin & Nix, 1991).

Asesmen atau penilaian kultur sekolah adalah kegiatan mengumpulkan informasi tentang artifak, nilai dan keyakinan, serta asumsi yang ada di sekolah. Artifak yang ada di sekolah dapat diamati, namun nilai dan keyakinan tidak dapat diamati secara langsung. Demikian pula asumsi yang dikembangkan oleh peneliti atau pengamat tidak mudah untuk diungkapkan.

Penilaian pada artifak dapat mengungkapkan nilai dan keyakinan masyarakat sekolah. Namun tidak semua artifak memiliki nilai dan keyakinan, karena pembuatan atau pengembangan artifak tidak didasari oleh nilai atau keyakinan. Pengumpulan informasi memerlukan instrumen. Instrumen yang digunakan untuk menggali kultur sekolah bukan berupa tes. Instrumen ini dapat berupa angket atau kuesioner, inventori, pengamatan, dokumentasi, dan wawancara,

Evaluasi adalah penentuan nilai atau manfaat hasil asesmen. Nilai atau manfaat suatu program selalu dilihat dari tujuan dari program tersebut. Sehingga ada yang mendefinisikan evaluasi adalah kegiatan untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu program.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kultur sekolah harus memiliki bukti kesahihan (*validity*) dan keandalan (*reliability*). Sahih berarti alat ukur tersebut mengukur seperti yang ingin diukur atau yang direncanakan. Kesahihan alat ukur dilihat dari konstraknya, yaitu definisi yang digunakan untuk menjelaskan konstruk yang diukur. Konstrak ini dijabarkan dalam bentuk indikator. Indikator inilah yang menjadi dasar untuk menulis pertanyaan atau pernyataan.

Andal berarti alat ukur mendapatkan hasil pengukuran yang konsisten, memiliki kesalahan pengukuran yang kecil. Orang yang diukur kemampuannya berkali-kali dengan alat ukur tersebut akan menghasilkan skor yang sama dengan asumsi tanpa ada efek kelelahan.

Pengembangan instrumen untuk mengukur kultur sekolah mengikuti prosedur berikut ini:

1. Penentuan tujuan asesmen kultur sekolah.

2. Penentuan konstruk yang akan diasesi.
3. Penentuan indikator dari konstruk tersebut.
4. Menulis pernyataan atau pertanyaan.
5. Menelaah pernyataan
6. Memperbaiki butir pernyataan
7. Ujicoba instrumen
8. Analisis instrumen
9. Perbaiki instrumen
10. Penggunaan instrumen.

Objek asesmen dapat berupa individu, lembaga, atau program. Karakteristik objek ini dapat berupa kemampuan, keadaan, motivasi, kultur, atau yang sejenis. Kultur sebagai objek pada pedoman ini adalah norma, nilai, keyakinan, tradisi, ritual, seremoni, dan mitos (Gertz, 1973). Menurut Stolp & Smith (1995) ada tiga level kultur, yaitu artifak, nilai dan keyakinan, dan asumsi. Pembahasan tentang asesmen pada pedoman ini difokuskan pada kultur sekolah.

Artifak nyata dapat berupa bentuk tulisan, bangunan, pakaian, pernyataan, kebiasaan yang ada di sekolah. Kultur sekolah memegang peran penting dalam kehidupan sekolah. Iklim sekolah merupakan bagian kecil dari konsep kultur sekolah. Iklim adalah istilah yang digunakan untuk menjelaskan persepsi bersama dari sejumlah orang tentang organisasi unit kerja, sedang kultur tidak hanya mencakup bagaimana persepsi orang terhadap sekolah, tetapi juga mencakup nilai dan keyakinan.

Sifat kultur sekolah adalah historikal, terinternalis, dinamis berada di dalam yang tidak mudah diungkapkan. Iklim sekolah berada pada level menengah, dan lapisan permukaan. Historikal artinya terbentuknya kultur sekolah melalui proses sejarah yang lama, dan terinternalis artinya kultur sekolah berada

di dalam jiwa kepala sekolah, guru, siswa, orangtua dan masyarakat yang tidak dapat dilihat melalui pengukuran biasa. Menengah berarti berada di dalam jiwa tetapi pada level menengah dan berada dipermukaan artinya dapat dilihat dengan indera.

Kultur berhubungan dengan nilai dan asumsi yang mendasari perilaku, sedang iklim berdasarkan pada persepsi orang tentang perilaku dan keadaan situasi seperti kerjasama kelompok, saling menghargai, saling menyapa, dan kenyamanan sekolah. Asesmen kultur sekolah mencakup asesmen pada tiga level tersebut, yaitu artifak, nilai dan keyakinan, dan asumsi.

1. Asesmen Artifak

Tujuan asesmen terhadap artifak adalah untuk mengungkap nilai atau keyakinan yang ada pada artifak. Asesmen terhadap artifak dilakukan dengan menggunakan daftar isian yang menjangring informasi tentang: simbol-simbol, tulisan-tulisan, kebiasaan-kebiasaan, upacara-upacara, tata letak ruang gedung sekolah, lingkungan sekolah, keadaan sekolah, fasilitas sekolah, gambar-gambar yang ada di ruang kepala sekolah, ruang guru, dan di kelas. Selain menggunakan instrumen kuesioner, penilaian terhadap artifak dilakukan dengan cara pengamatan, wawancara, dan menggunakan dokumen yang ada.

Strategi lain untuk mengumpulkan artifak adalah dengan cara meminta guru dan siswa menulis secara singkat tentang kultur sekolah. Mereka diminta mengungkapkan perasaannya terhadap sekolah. Apa yang mereka rasakan sebagai keunggulan sekolah dan kelemahan sekolah, serta apa harapan mereka terhadap sekolah.

Sejarah sekolah juga merupakan sumber informasi untuk menggali kultur sekolah. Melalui sejarah sekolah akan terungkap perkembangan sekolah dilihat dari prestasi yang dicapai termasuk peristiwa penting yang dialami sekolah.

Semua informasi yang tergolong artifak dianalisis untuk meng-ungkapkan nilai dan keyakinan yang ada dibalik setiap artifak. Analisis terhadap data hasil pengukuran artifak dilakukan dengan menggunakan semua sumber informasi melalui wawancara terhadap berbagai sumber informasi di sekolah. Semua artifak dicari penafsirannya atau maknanya melalui pengamatan, dan wawancara kepada kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, tata usaha, penjaga sekolah, penjaga warung atau kantin sekolah, dan orang di sekitar sekolah.

Perasaan orang terhadap sekolah sering dinyatakan dalam bentuk gambar. Untuk mengungkapkan makna gambar yang ada di sekolah, gambar-gambar tersebut diberi kode dalam 6 (enam) bidang, yaitu: atletik, musik, akademik, keagamaan, sosial, dan misi sekolah. Gambar-gambar ini dikode atas dasar frekuensi munculnya dan tingkat kepen-tingannya, dan keterlibatan masyarakat sekolah, seperti guru, siswa, kepala sekolah dan orang tua.

Instrumen yang digunakan untuk melakukan asesmen artifak adalah: kuesioner, pedoman wawancara, pedoman pengamatan, dan dokumentasi. Sumber informasi adalah kepala sekolah, guru, siswa, pegawai, kantin sekolah, dan sebagainya. Semua informasi tersebut dianalisis secara bersama-sama untuk mengungkap nilai dan keyakinan yang ada di sekolah.

2. Asesmen Nilai dan Keyakinan

Nilai dan keyakinan diperoleh dari hasil asesmen artifak. Selain itu analisis terhadap sejarah sekolah akan mengungkapkan perubahan-perubahan yang terjadi di sekolah beserta latar belakang perubahan tersebut. Wawancara terhadap guru yang sudah lama mengajar atau pegawai yang lama bekerja di sekolah dapat menghasilkan informasi tentang nilai dan keyakinan sekolah.

Nilai dan keyakinan dapat dijangring melalui pengamatan terhadap interaksi antarsiswa, antarguru, siswa dengan kepala sekolah, siswa dengan guru, guru dengan kepala sekolah. Pengamatan di kelas, ikut serta

dalam kegiatan rapat guru dengan kepala sekolah juga dapat menjangkau informasi tentang nilai dan keyakinan.

Analisis terhadap nilai dan keyakinan masyarakat sekolah dilakukan untuk mengetahui jenis kultur sekolah. Ditinjau dari usaha peningkatan kualitas sekolah, kultur sekolah ada yang sifatnya positif, netral, dan negatif. Berikut ini beberapa contoh dari ketiga sifat kultur tersebut. Kultur yang positif adalah kegiatan-kegiatan yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan, seperti kerjasama dalam mencapai prestasi, penghargaan terhadap yang berprestasi, komitmen terhadap belajar. Kultur sekolah yang tergolong negatif adalah siswa takut berbuat salah, siswa takut bertanya atau mengemukakan pendapat, siswa jarang melakukan kerjasama dalam memecahkan masalah. Kultur sekolah yang dapat dianggap netral di antaranya adalah: acara arisan keluarga sekolah, seragam guru, dan sebagainya.

3. Asesmen Asumsi

Asesmen asumsi termasuk yang paling sulit. Melalui pengamatan ruang kerja kepala sekolah, ruang kerja guru dapat ditarik asumsi tentang kerajinan kepala sekolah, kerajinan guru, komitmen kepala sekolah, dan guru. Asumsi merupakan anggapan yang dipunyai oleh setiap komponen sekolah sehingga dengan tanpa disadari telah menjadi keyakinan. Asumsi ini harus diverifikasi melalui wawancara. Sebagai contohnya yang sudah secara luas menjadi asumsi adalah bahwa jurusan IPA lebih baik dari pada jurusan IPS, siswa yang memiliki NEM rendah akan sulit diajak untuk maju. Selain itu, asumsi yang juga sering ada adalah kemampuan siswa dalam berkompetisi lebih baik dari pada kerja sama antar siswa dalam meraih prestasi yang baik.

Pernyataan visi dan misi yang memfokuskan pada pencapaian prestasi saja dapat tidak memperhatikan kebutuhan sosial, pembelajaran kooperatif, atau pendidikan liberal. Asumsi yang tersembunyi dari pernyataan

misi ini adalah keberhasilan akademik menjadi prioritas utama dari sekolah. Asumsi dapat dibuat berdasarkan hasil asesmen artifak serta nilai dan keyakinan. Oleh karena itu, informasi yang diperoleh dari berbagai asesmen harus digunakan untuk membuat asumsi tentang kultur sekolah.

Studi tentang kultur sekolah bertujuan untuk mengungkap nilai dan keyakinan sekolah. Nilai dan keyakinan ini dapat diperoleh melalui penafsiran terhadap artifak, sejarah sekolah, pengamatan interaksi antar warga sekolah, wawancara terhadap guru yang telah lama mengajar di sekolah, siswa, penjaga sekolah, dan kepala sekolah. Instrumen yang diperlukan adalah kuesioner, pedoman wawancara, pedoman pengamatan di kelas dan di luar kelas. Contoh instrumen ini ada pada lampiran. Semua informasi tersebut dianalisis secara bersama-sama untuk memperoleh informasi tentang kultur sekolah. Memotret kultur sekolah memerlukan waktu yang lama, namun bila diperoleh informasi kultur sekolah yang tepat, dapat disusun program peningkatan kualitas sekolah yang tepat.

BAB II

PENGEMBANGAN KULTUR SEKOLAH

Pengembangan kultur sekolah dilakukan dalam rangka mem-bangun iklim akademik sekolah. Untuk melakukan pengembangan kultur sekolah diperlukan langkah-langkah sebagai berikut.

A. Memotret Kultur Sekolah

Langkah-langkah memotret kultur sekolah adalah,

1. Mengamati artifak, yaitu melihat dan mengamati keadaan yang ditampilkan sehari-hari di sekolah, dirasakan langsung oleh siapa saja yang berada di lingkungan sekolah dan melakukan kontak langsung dengan sekolah. Artifak dapat berupa

- a. Perilaku verbal, berupa ungkapan secara lisan atau tertulis baik dalam bentuk kalimat maupun kata-kata (misalnya visi, misi, moto, semboyan, dan sebagainya)
- b. Perilaku nonverbal, berupa ungkapan dalam tindakan (misalnya saling tegur-sapa, bersalaman, mengangguk, dan sebagainya).
- c. Benda hasil budaya arsitektur, berupa interior, eksterior, lambang, tata-ruang, mebelair, gambar-gambar, foto, dan sebagainya.

Instrumen yang digunakan untuk memotret artifak material adalah instrumen **Kultur-04**. Untuk melengkapi isian data diperlukan observasi dan wawancara untuk mengungkap kandungan makna terkait dengan artifak yang ditampilkan.

2. Melihat Kegiatan sekolah, berupa aktivitas atau kegiatan keseharian di sekolah. Aktivitas ini dapat berupa:

- a. Kegiatan belajar mengajar
- b. Rapat-rapat sekolah
- c. Peringatan hari besar nasional atau keagamaan
- d. Olah-raga
- e. Hubungan antar warga sekolah
- f. Dan sebagainya.

Untuk memotret kegiatan (artifak aktivitas) menggunakan instrumen **Kultur-05**.

Pengisian kuesioner ini didasarkan pada hasil pengamatan di lapangan dan wawancara untuk mengungkap kandungan makna kegiatan warga sekolah sebagai sumber data.

3. Melihat interaksi antar warga sekolah

Tujuannya adalah untuk mengungkap interaksi antar warga sekolah dengan menggunakan perangkat kuesioner sebagai berikut:

- a. Kegiatan yang dilakukan dan interaksi antar siswa menggunakan kuesioner **Kultur-01**. Kuesioner ini bertujuan mengungkap kegiatan siswa pada aspek akademik, nonakademik dan sikap siswa terhadap berbagai kegiatan di sekolah.
- b. Interaksi guru dengan warga sekolah menggunakan kuesioner **Kultur-02**. Kuesioner ini bertujuan untuk mengungkap interaksi guru dengan kepala sekolah, guru dengan guru, guru dengan wali kelas, guru dengan orang tua, dan guru dengan siswa.

- c. Interaksi Kepala Sekolah dengan warga sekolah, komite sekolah, dan orang tua siswa menggunakan kuesioner **Kultur-03**.

Selain menggunakan beberapa instrumen tersebut di atas, untuk melengkapi data dapat dilakukan dengan melacak dokumen-dokumen yang ada di sekolah.

B. Menganalisis hasil pemotretan dan interpretasi Kultur Sekolah

Data yang diperoleh dari kuesioner ada dua jenis yaitu: 1) data berupa skor untuk mengungkap kultur akademik dan nonakademik yang kemudian diklasifikasi menjadi tiga yaitu yang positif, tengah-tengah, dan negatif, dan 2) data kategori juga untuk mengungkap kultur akademik dan nonakademik berdasarkan frekuensinya. Data skor dan data kategori dapat dilihat pada semua butir kuesioner yang tertulis di atasnya.

Analisis data awal adalah menentukan kategori data semua butir kuesioner menjadi dua kategori, yaitu **data skor** dan **data kategori**. Selanjutnya semua butir data skor dikelompokkan lagi menjadi dua, yaitu **data skor akademik** dan **data skor non akademik**. Data kategori pada semua kuesioner dianalisis tersendiri.

Prosedur **analisis data skor akademik** dan **data skor non akademik** adalah sebagai berikut.

1. Mencari rerata skor tiap instrumen, kode kultur-01, kultur-02, dan kultur-03. Hasil analisisnya berupa profil kultur menurut kepala sekolah, guru, dan siswa. Rangkuman hasil analisis menggunakan acuan Tabel 1.
2. Menafsirkan hasil analisis terhadap instrumen-instrumen tersebut, adapun caranya: a) aspek akademik sekolah dilihat dari rerata skor komponen akademik, b) aspek nonakademik sekolah dilihat dari rerata skor komponen nonakademik.
3. Rerata skor tiap instrumen dikategorikan menjadi tiga yaitu: Positif, Tengah-tengah, dan Negatif, seperti Tabel 1. Kultur positif berarti pada komponen interaksi ada yang bersifat positif, sebaliknya untuk kultur yang negatif. Butir-butir instrumen dikelompokkan menjadi tiga yaitu yang memberi kontribusi kultur positif, tengah-tengah, dan negatif baik untuk kultur yang bersifat akademik maupun non-akademik.
4. Selanjutnya ditelusuri butir-butir yang memberi kontribusi positif dan negatif terhadap kultur sekolah dan kemudian dibuat rangkumannya.

Hasil analisis kuesioner **kultur-01**, **kultur-02**, dan **kultur-03** terangkum pada Tabel 1. Didalamnya tercantum harga rerata untuk aspek akademik dan nonakademik.

Tabel 1. Rangkuman hasil pensekoran Instrumen Data Skor Kultur Sekolah

No.	Instrumen	Rentang skor	Kesimpulan	
			Akademik	Nonakademik
1.	Siswa Kultur-01	1,0 sampai 2,9	Negatif	Negatif
		3,0 sampai 3,9	Tengah-tengah	Tengah-tengah
		4,0 sampai 5,0	Positif	Positif
2.	Guru Kultur-02	1,0 sampai 2,9	Negatif	Negatif
		3,0 sampai 3,9	Tengah-tengah	Tengah-tengah
		4,0 sampai 5,0	Positif	Positif
3.	Kepala Sekolah Kultur-03	1,0 sampai 2,9	Negatif	Negatif
		3,0 sampai 3,9	Tengah-tengah	Tengah-tengah
		4,0 sampai 5,0	Positif	Positif

Analisis data kategori dilihat pada frekuensinya, jumlah munculnya kategori untuk aspek akademik dan aspek nonakademik. Penafsiran dilakukan dengan melihat aspek akademik apa saja yang muncul dan aspek nonakademik apa saja yang muncul, dan aspek mana yang lebih dominan.

Hasil analisis data skor dan data kategori dipadukan untuk menyimpulkan keadaan kultur sekolah yang positif dan yang negatif baik untuk aspek akademik maupun aspek yang nonakademik.

Data artifak diperoleh dengan melihat isian pada instrumen **Kultur-04** dan **Kultur-05**. Isian pada instrumen tersebut berdasarkan pengamatan di kelas, di ruang-ruang, di bangunan, di lapangan, dan hasil wawancara dengan warga sekolah, serta dokumentasi. Hasil isian ini kemudian dianalisis untuk melihat kultur sekolah, yang positif, yang negatif, dan yang netral.

Hasil analisis artifak material (**Kultur-04**) dan artifak aktivitas (**Kultur-05**) dipadukan dengan rangkuman hasil analisis instrumen siswa, guru, dan kepala sekolah (pada Tabel 1). Analisis yang terpadu diharapkan menghasilkan informasi tentang aspek akademik maupun nonakademik baik yang positif maupun negatif.

Hasil analisis kemudian dibahas untuk mengetahui sebab terjadinya aspek yang negatif dan yang positif. Selanjutnya hasil inilah yang menjadi pegangan sekolah dalam menentukan rancangan tindakan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah melalui pendekatan kultur sekolah.

C. Merencanakan rancangan tindakan pengembangan kultur sekolah

Hasil analisis potret kultur sekolah akan menunjukkan kecenderungan kultur sekolah yang bersifat positif, negatif dan netral. Kultur yang sifatnya positif agar lebih ditingkatkan, sedangkan yang sifatnya negatif diusahakan diminimalkan. Selanjutnya direncanakan suatu tindakan atau kegiatan yang hasilnya diharapkan dapat mengubah atau membangun kultur yang positif yang dapat meningkatkan mutu akademik. Objek tindakan dan cara melakukan tindakan harus timbul dari bawah. Untuk itu perlu selalu dimusyawarahkan dengan warga sekolah, termasuk orang tua melalui komite sekolah. Dengan demikian tindakan dapat dilakukan secara bersama-sama dan serempak.

1. Nilai-nilai yang direkomendasikan untuk dikembangkan di sekolah sebagai berikut :

- a. Nilai-nilai terkait prestasi/kualitas:
 - 1). semangat membaca dan mencari referensi
 - 2). ketrampilan siswa dalam mengkritisi data dan memecahkan masalah hidup
 - 3). kecerdasan emosional siswa
 - 4). ketrampilan komunikasi siswa, baik secara lisan maupun tertulis
 - 5). kemampuan siswa untuk berfikir obyektif dan sistematis
- b. Nilai-nilai terkait kehidupan sosial:
 - 1). nilai-nilai keimanan dan ketaqwaan
 - 2). nilai-nilai keterbukaan
 - 3). nilai-nilai kejujuran
 - 4). nilai-nilai semangat hidup
 - 5). nilai-nilai semangat belajar
 - 6). nilai-nilai menyadari diri sendiri dan keberadaan orang lain
 - 7). nilai-nilai untuk selalu menghargai orang lain
 - 8). nilai-nilai persatuan dan kesatuan
 - 9). nilai-nilai untuk selalu bersikap dan prasangka positif
 - 10). nilai-nilai disiplin diri
 - 11). nilai-nilai tanggung jawab
 - 12). nilai-nilai kebersamaan
 - 13). nilai-nilai saling percaya (*trust*)
 - 14). Dan sebagainya sesuai dengan kondisi sekolah.

2. Tanda-tanda perubahan

Tanda-tanda perubahan sebagai akibat tindakan pengembangan dapat dilihat dari beberapa indikator. Indikator yang dikembangkan tergantung pada nilai-nilai kultur yang menjadi fokus garapan pengembangan kultur sekolah. Berikut beberapa contoh indikator perubahan:

- a. Terkait Mutu:
 - 1) Variasi metode pembelajaran lebih kreatif, menyesuaikan dengan konteks pembelajaran
 - 2) Iklim belajar yang menyenangkan, untuk menumbuhkan kegairah-an, motivasi intrinsik atau ekstrinsik.
 - 3) Pekerjaan rumah dan tugas dikerjakan dengan kreatif dan produktif.
- b. Terkait Moral:
 - 1) Berkurangnya pelanggaran disiplin
 - 2) Berperilaku wajar, percaya diri, dan tidak sombong.
 - 3) Tumbuhnya persaingan sehat antara siswa, kelas, dan guru.
- c. Terkait Pendidikan Multikultural:
 - 1) Kebersamaan lintas kelompok etnik/agama.
 - 2) Menghormati perbedaan pandangan yang berbeda.
 - 3) Menjunjung tinggi kepentingan yang lebih besar.
 - 4) Menyelesaikan masalah dengan musyawarah

D. Monitoring dan Evaluasi

1. Analisis Pelaksanaan Tindakan

Ada dua kelompok informasi yang perlu diperhatikan:

- a. Kesesuaian pelaksanaan tindakan dengan rancangan tindakan
- b. Kecenderungan terjadinya tanda perubahan menuju kondisi yang dikehendaki.

Dapat terjadi pelaksanaan sudah sesuai dengan perencanaan akan tetapi tidak kunjung menghasilkan tanda-tanda perubahan. Dalam kondisi yang demikian diperlukan peninjauan ulang ketepatan rancangan dengan segala asumsi dan teori yang menjadi dasarnya. Analisis tindakan juga harus dilakukan dan dibahas bersama-sama dengan warga sekolah. Walaupun demikian kepala sekolah atau tim yang dibentuk harus membuat laporan secara tertulis.

2. Monitoring Pelaksanaan Tindakan

Pelaksana monitoring sebaiknya adalah tim yang dibentuk sekolah dan mencakup komite sekolah sebagai unit yang independen. Monitoring dilakukan dengan prinsip sebagai berikut:

- a. Menggunakan indikator objektif, bukan opini dan persepsi.
- b. Diupayakan memperoleh hasil yang valid dan reliabel.
- c. Dilakukan sedini mungkin.
- d. Partisipatoris
- e. Jelas mekanisme pengelolaan
- f. Menindaklanjuti hasil monitoring.

3. Evaluasi Hasil Tindakan

- a. Menggunakan indikator objektif, bukan hanya opini dan persepsi. Untuk itu perlu selalu dilakukan cek-silang sumber informasi.
- b. Diupayakan valid dan reliabel, atau dengan kata lain sesuai dengan kenyataan yang ada.
- c. Dihindari kesimpulan yang bias, artinya kesimpulan yang diambil tidak terkontaminasi atau tercemari oleh hal-hal di luar kenyataan yang ada.
- d. Partisipatoris dalam evaluasi dan refleksi
- e. Mekanisme yang jelas dalam pengelolaan dan menindaklanjuti hasil evaluasi.
- f. Menjadikan evaluasi sebagai dasar refleksi dan perencanaan langkah berikutnya.

E. Laporan

1. Tujuan Penyusunan Laporan

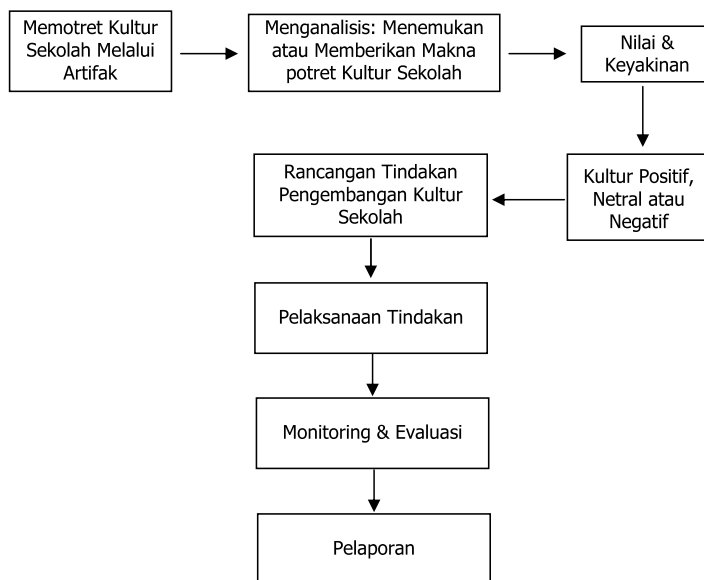
- a. Sebagai pertanggungjawaban dan penerapan prinsip akuntabilitas publik dan sosial.
- b. Sebagai upaya pendokumentasian perubahan, sehingga dapat membantu siapapun yang akan meneruskan upaya pengembangan kultur sekolah
- c. Sebagai titik tolak perencanaan berikutnya.

2. Struktur Laporan

- a. Latar belakang dan tujuan.
- b. Masalah/bidang garapan utama (hasil konsensus)
- c. Analisis diagnostik mengenai kondisi internal dan kondisi lingkungan.
- d. Perumusan strategi perubahan berdasarkan hasil diagnosis kondisi sekolah.
- e. Penjabaran rencana program aksi (rancangan tindakan), lengkap dengan sumberdaya dan rencana pembiayaannya.

- f. Pelaksanaan setiap program aksi.
 - g. Tanda-tanda hasil perubahan
 - h. Kendala yang terjadi dan upaya mengatasinya.
 - i. Implikasi untuk perencanaan berikutnya.
3. Tindak Lanjut Laporan
- a. Laporan disampaikan kepada:
 - 1). Masyarakat/Komite sekolah/Dewan Pendidikan
 - 2). Yayasan bagi sekolah swasta
 - 3). Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota & Propinsi
 - 4). Bawasda
 - 5). Pihak terkait lainnya
 - b. Tim pengembang kultur pengembangan kultur sekolah mencermati laporan, dan menyusun draft perencanaan tahapan berikutnya.
 - c. Draft perencanaan disosialisasikan dan dimatangkan sehingga menjadi rencana milik bersama yang siap untuk diimplementasikan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat digambarkan diagram alur pengembangan kultur sekolah sebagai berikut:



Gambar 4.
Diagram Alur Pengembangan Kultur Sekolah

Gambar 4 menunjukkan bahwa untuk membuat kesimpulan tentang kultur sekolah cenderung positif atau negatif berdasarkan hasil analisis dari beberapa instrumen baik kuesioner, wawancara, pengamatan/observasi, dan dokumentasi. Instrumen tersebut saling mendukung dan saling mengisi untuk mendapatkan kesimpulan mengenai kecenderungan kultur sekolah yang ada di sekolah.