

# **Kepemimpin Kurikulum (*Curriculum Leadership*): Perspektif Baru untuk Abad 21**

Oleh: Suyantiningsih, M.Ed.

## **Abstrak**

Kepemimpinan yang efektif, kerjasama kooperatif, dan pemberian kesempatan-kesempatan bagi pengembangan profesional, merupakan fondasi yang signifikan bagi pengembangan kurikulum dan implementasinya di sekolah. Kepemimpinan kurikulum dapat didefinisikan sebagai suatu panduan perencanaan kurikulum untuk membantu para pengembang kurikulum dalam mengelola seluruh proyek kurikulum sekolah atau mengembangkan dan memperbaharui kurikulum yang telah ada. Kepemimpinan kurikulum sebenarnya dimaksudkan bagi koordinator fakultas, pimpinan proyek, dan para guru yang saling bekerja sama di sekolah mereka dalam rangka melaksanakan proyek-proyek kurikulum. Era informasi menjadikan peran pengembang kurikulum dan pimpinan sekolah ataupun institusi pendidikan lainnya semakin penting untuk memiliki pemahaman yang jelas tentang kurikulum dalam upaya membantu mereka memimpin institusi secara efektif.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Kurikulum, Pengembang Kurikulum, Pimpinan Sekolah

## **Pendahuluan**

Sejak tahun 1960-an, telah terjadi suatu pergeseran paradigma atau revolusi dalam dunia pendidikan. Paradigma lama mengharuskan guru hanya diperbolehkan untuk mengikuti petunjuk-petunjuk yang ada ada dalam juklak dan juknis dalam bentuk petunjuk pelaksanaan manual. Orang tua, masyarakat dan lingkungan cenderung dimarginalkan; kepercayaan anak-anak dan perbedaan-perbedaan individual dibatasi dan didiskreditkan. Paradigma baru pun kemudian dijelang, dan dunia mulai berubah. Guru dan sekolah merupakan kunci utama proses pembelajaran peserta didik, dimana guru dituntut untuk memiliki pengetahuan yang luas dan sederetan panjang keterampilan-keterampilan manajemen dan pembelajaran di kelas. Guru merupakan desainer kurikulum, yang memiliki tanggung jawab untuk mengadaptasikan dan menciptakan aktivitas-aktivitas serta program-program yang dikaitkan atau direlevansikan dengan masyarakat dan lingkungan sekitar. Guru membuat perencanaan bersama, dengan mempergunakan kerangka dan panduan dari kebijakan pemerintah, untuk memperoleh konsistensi pendekatan dan

koherensi kurikulum di sekolah. Sedangkan detail bahan-bahan pelajaran didesain, dipilih ataupun diadaptasi di level sekolah masing-masing.

Saat ini, pendidik memikul tanggung jawab yang besar untuk menciptakan kondisi sekolah dimana semua siswanya dapat mencapai kemampuan akademik dan hasil yang memuaskan di tengah-tengah situasi yang tidak kondusif, seperti budget yang semakin menciut, sumber daya yang semakin menipis, dan cepatnya laju perubahan sosial. Mensikapi hal tersebut, para pimpinan sekolah harus memiliki sederetan panjang kompetensi-kompetensi khusus sehingga mereka dapat memimpin institusi dengan efektif dan mampu mencapai tujuan-tujuan edukasional yang telah ditentukan. Diantara kompetensi tersebut, adalah kemampuan untuk memahami dan mengimplementasikan program-program pendidikan dan pengembangan kurikulum; mampu memahami dinamika kelas dan mengidentifikasi serta mengaplikasikan strategi-strategi instruksional yang efektif (Erlandson & Witters-Churchill, 1990).

Selain itu, pimpinan sekolah juga memiliki tanggung jawab untuk menjalankan kapasitas kepemimpinannya dalam hal *curriculum leadership* atau kepemimpinan kurikulum, terkait dengan masalah kurikulum dan pembelajaran, yakni: kemampuan untuk memahami berbagai macam aspek pengembangan kurikulum dan implementasinya; harus memahami hubungan antara kurikulum dengan *assessment* atau penilaian; mampu mencermati bagaimana cara menyediakan pengembangan staf yang tepat untuk mendukung para guru dalam mengimplementasikan kurikulum dan perubahan proses pengajaran; memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan orang tua siswa sehingga program-program instruksional dan kurikuler sekolah dapat relevan, dipahami dan didukung oleh masyarakat; dan, mampu menggabungkan seluruh aktivitas sekolah dalam suatu rencana yang koheren yang bermuara pada terwujudnya peningkatan hasil belajar siswa secara komprehensif.

Murphy (1990) melakukan penelitian komprehensif pada kepemimpinan instruksional dan menemukan bahwa pimpinan sekolah yang semestinya lebih menghabiskan waktu mereka untuk menghadiri "technical core" sekolah yakni,

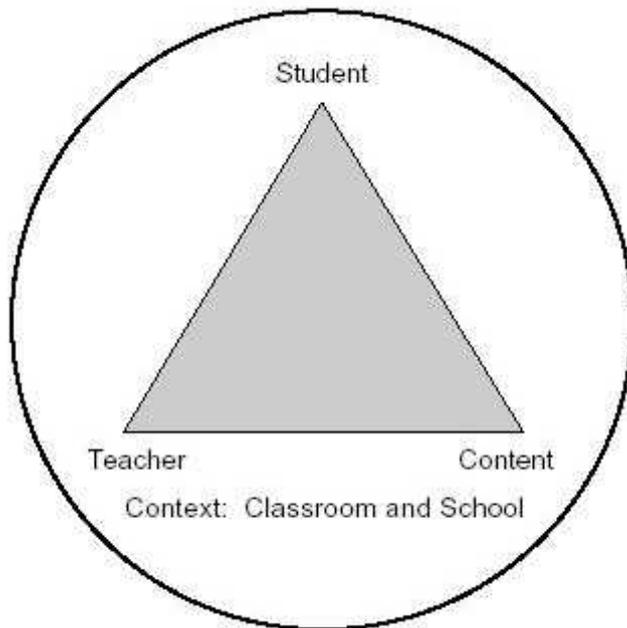
kurikulum dan pengajaran, justru disibukkan dengan isu-isu lain yang berkaitan dengan operasional, manajemen, dan hubungan masyarakat. Hal ini terjadi karena pimpinan sekolah belum mampu untuk bertindak dan berperan secara efektif sebagai pemimpin kurikuler dan pemimpin instruksional.

Ini berarti bahwa dalam upaya untuk memiliki kapasitas sebagai ahli ilmu pengetahuan dalam ranah fondasi kurikulum dan pengajaran, maka pimpinan sekolah harus mampu bekerja sama dengan guru untuk mengembangkan pemahaman bersama tentang apa dan bagaimana arti penting menjadi seorang pemimpin instruksional, termasuk bagaimana memimpin sekolah mereka dalam mengembangkan dan mengimplementasikan kurikulum secara sukses. Monograf ini memberikan tinjauan tentang isu-isu utama dan proses kurikulum yang harus diketahui oleh para pengembang kurikulum dan pimpinan sekolah. Monograf ini juga membahas tentang perspektif fundamental dari isi kurikulum demikian juga dengan manajemen dan perubahan kurikulum.

### **Kepemimpinan Kurikulum (*Curriculum Leadership*): Apa Maksudnya bagi Guru dan Administrator?**

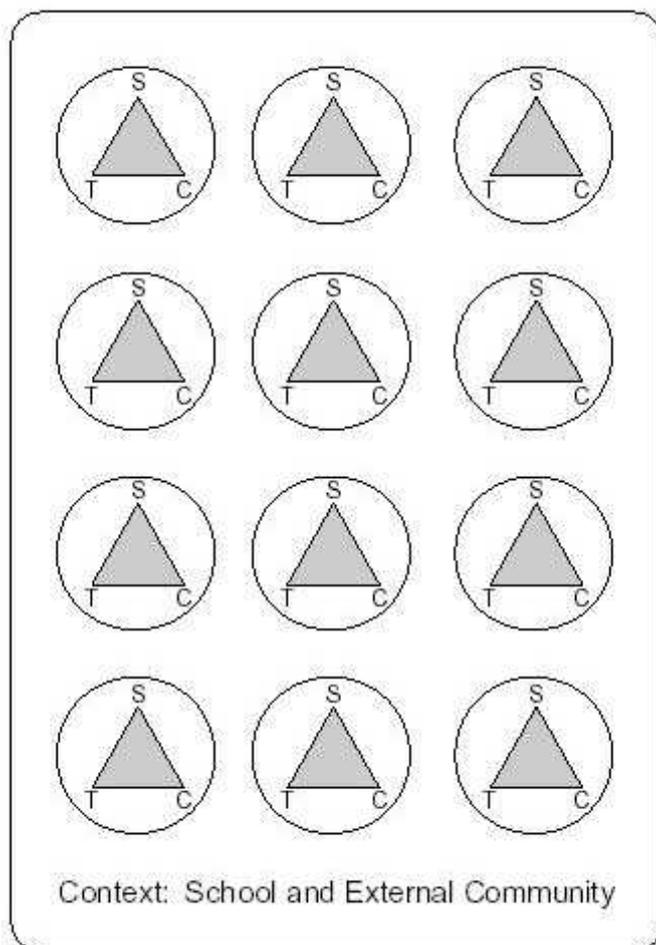
Istilah kurikulum (*curriculum*) dan kepemimpinan (*leadership*) merupakan dua istilah yang cukup luas dan nampaknya menekankan bahwa kedua makna tersebut menjadi subyek interpretasi yang beraneka ragam oleh para ahli pendidikan. Seperti yang diilustrasikan dalam Gambar 1, tanggung jawab utama guru adalah bermuara pada peserta didik mereka dan mata pelajaran yang mereka ajarkan. Oleh karenanya, guru cenderung mempertimbangkan perspektif-perspektif kurikulum yang lebih “mikro”, dan hanya memandang tanggung jawab tersebut dalam zona proses pembelajaran siswa mereka di kelas.

**Gambar 1. Fokus Kurikulum oleh Guru**



Pimpinan sekolah, di lain pihak, memiliki tanggung jawab untuk melakukan koordinasi terhadap seluruh aktivitas sekolah dan mengatasi publik eksternal yang lebih vokal serta harus berpegang pada perspektif yang lebih “makro”. Mereka cenderung memandang kurikulum bukan hanya sebagai kumpulan mata pelajaran, melainkan lebih kepada seluruh rangkaian pengalaman yang dimiliki peserta didik di sekolah. Seperti yang digambarkan pada Gambar 2, pimpinan sekolah bukan hanya harus memahami apa yang terjadi di kelas individual, melainkan mampu mencermati hubungan antara guru, siswa, dan konten yang harus dikuasai siswa di sekolah dengan sifat hubungan yang sistemik dan komprehensif. Pimpinan sekolah yang memiliki kapabilitas untuk mengembangkan pemahaman mereka pada hubungan-hubungan yang kompleks tersebut akan lebih berkualifikasi untuk menjalankan fungsinya sebagai pemimpin kurikulum yang efektif.

**Gambar 2. Fokus Kurikulum oleh Pimpinan Sekolah**



Gagasan guru dan pimpinan sekolah tentang kepemimpinan pada dasarnya paralel dengan gagasan mereka tentang kurikulum. Hal ini disebabkan oleh karena perbedaan dasar-dasar eksperimental. Oleh karena pimpinan sekolah dapat dipastikan sudah pernah menjadi guru, sedangkan sebagian besar guru belum pernah menjadi pimpinan sekolah, maka seringkali terjadi kurangnya kesepahaman dalam hal sifat kerja administrasi. Perbedaan *background* inilah yang terkadang dapat menciptakan sikap beroposisi, dimana guru mengamati bahwa pimpinan sekolah “telah lupa bagaimana rasanya berada di ruang kelas” sedangkan pimpinan sekolah mengatakan bahwa guru tidak mau memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab administrator, yakni harus mempertimbangkan dan memperhatikan kebutuhan semua orang termasuk guru, siswa, orang tua dan staf dalam lingkup masyarakat sekolah.

Perbedaan perspektif ini kemudian memunculkan sebuah paradox bagi pimpinan sekolah sebagai pemimpin kurikulum, yakni terciptanya kesenjangan komunikasi yang membuat pelaksanaan tugas-tugas pimpinan sekolah menjadi lebih kompleks dan sulit, sedangkan di lain pihak, mereka harus mengambil inisiatif untuk menjembatani kesenjangan-kesenjangan komunikasi tersebut. Artinya, pimpinan sekolah harus mampu menyatukan guru untuk bersama-sama mengembangkan kurikulum yang memenuhi standar yang dipersyaratkan oleh pemerintah atau negara, sesuai dengan kebutuhan masyarakat atau komunitas sekolah, dan mendukung ketercapaian visi dan misi sekolah.

### **Apa yang Harus Diketahui oleh Pimpinan Sekolah tentang Isi dan Proses Kurikulum?**

Ahli-ahli kurikulum pada umumnya mengidentifikasi lima konsep kurikulum di sekolah. Kelima konsep tersebut adalah:

#### **1. Kurikulum Resmi (*Official*) atau Dokumen Kurikulum**

Dalam konteks sekolah-sekolah yang efektif, dimana terdapat penekanan yang kuat terhadap pembelajaran dan *outcome* peserta didik yang positif, pimpinan sekolah memiliki peran yang sangat penting. Mereka (pimpinan sekolah) bekerja sama dengan guru secara rutin untuk menguji dan memonitor kurikulum di setiap level kelas dan di setiap area konten untuk menentukan area-area kekuatan kurikulum, dan area-area lain yang membutuhkan perbaikan. Sekolah-sekolah yang demikian, memiliki perspektif teoretis yang jelas terhadap proses belajar dan mengajar, didukung dengan pilihan materi pelajaran dan metode mengajar serta pengalaman-pengalaman belajar peserta didik yang memadai.

Posner (1995) mengidentifikasi lima perspektif teoretis kurikulum, yakni:

1. Tradisional, yang memfokuskan pada aspek-aspek warisan budaya yang sangat penting untuk dilestarikan.
2. Eksperiental, yang mengkonsentrasikan pada pengalaman-pengalaman yang akan membawa individu menuju perkembangan diri yang lebih baik melalui pengalamna-pengalaman belajarnya.

3. Struktur ilmu, yang menguji struktur disiplin-disiplin ilmu pengetahuan yang dapat dipahami dan dipergunakan di dunia nyata.
4. Behavioral, yang berupaya menentukan apa yang seharusnya dikuasai oleh peserta didik dan apa yang harus dilakukan oleh mereka untuk menyelesaikan program-program dalam kurikulum.
5. Kognitif, yang mengeksplorasi bagaimana seseorang dapat berpikir dan bertingkah laku secara kreatif dan produktif.

Beberapa sekolah modern, secara eksklusif memfokuskan kurikulumnya pada salah satu dari kelima perspektif tersebut. Namun, sebagian besar sekolah bahkan mengkombinasikan beberapa perspektif, berdasarkan visi dan misi sekolah, harapan-harapan masyarakat, dan level kelas serta area mata pelajaran. Akan tetapi, permasalahan bisa saja muncul jika terjadi konflik antar perspektif dan antar guru, atau jika materi-materi bahan ajar tidak mendukung perspektif yang dimaksud. Misalnya, konflik yang potensial terjadi adalah kesesuaian antara pengajaran dan penilaian (*instruction and assessment*). Jika sekolah mengadopsi kurikulum eksperimental dan kognitif, maka proses penilaiannya pun semestinya disesuaikan dengan kurikulum yang bersifat eksperimental dan kognitif. Namun demikian, yang terjadi di lapangan adalah, proses-proses penilaian yang dilakukan masih sangat behavioral, yang hanya semata-mata memfokuskan pada pencapaian tujuan-tujuan pembelajaran oleh peserta didik tanpa mempertimbangkan bagaimana mengeksplorasi kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas baru atau merubah pola pikir dan pemahaman mereka untuk menyelesaikan suatu permasalahan dengan multi perspektif.

Oleh karenanya, pimpinan sekolah harus memperhatikan berbagai perspektif teoretis kurikulum sehingga dapat membantu mengembangkan visi dan misi kurikulum sekolah. Pimpinan sekolah juga harus mempergunakan potensi kepemimpinan mereka untuk membantu guru memahami hubungan-hubungan antara pengajaran dan penilaian sehingga evaluasi yang dilakukan merefleksikan apa yang sebenarnya sudah diajarkan kepada siswa. Tidak kalah pentingnya, pimpinan sekolah harus memahami bahwa pengembangan kurikulum adalah merupakan sebuah proses dan bukan sebuah *event*.

## 2. Kurikulum Operasional

Untuk mewujudkan kepemimpinan kurikulum yang efektif pada level operasional, pimpinan sekolah harus sering berinteraksi dengan masyarakat sekolah sesering mungkin, misalnya berbincang-bincang dengan siswa dalam situasi non formal, mengunjungi ruang-ruang kelas atau memonitor proses pembelajaran di kelas, dan bertemu dengan para guru secara periodik. Selain itu, pimpinan sekolah harus menerima dengan tangan terbuka terhadap umpan balik yang regular dari orang tua, guru, maupun anggota komunitas lain tentang isu-isu penting apa yang sedang terjadi di sekolah.

Sebenarnya dapat dikatakan bahwa implementasi kurikulum di sekolah biasanya akan mengalami hambatan ketika sampai pada tahap atau level operasional. Hal ini terjadi karena pada level ini seringkali terjadi kesenjangan antara apa yang seharusnya diajarkan (dan terdokumentasikan dalam kurikulum resmi atau *the official curriculum*) dengan apa yang sesungguhnya diajarkan atau terjadi di kelas. Jika tidak terjadi kesenjangan, dan guru memang benar-benar mengimplementasikan dokumen kurikulum tersebut, maka akan berdampak pada kinerja sekolah dan hasil belajar siswa yang positif dan memuaskan. Sebaliknya, jika kesenjangan terjadi, maka akan menghasilkan kinerja sekolah dan prestasi siswa yang tidak memuaskan.

Dalam hal ini, maka pimpinan sekolah harus memberikan dukungan kepada guru sebagai pihak yang melaksanakan kurikulum pada level operasional. Dukungan tersebut sangat penting untuk dilakukan, terutama jika terjadi adanya perubahan kurikulum atau pun inovasi kurikulum. Seringkali, ketika kurikulum berubah, guru cenderung merasa skeptis atau bahkan resisten terhadap perubahan tersebut. Resistensi ini dapat muncul oleh karena beberapa alasan, misalnya mereka mungkin menolak perubahan kurikulum tersebut karena merasa bertentangan secara filosofis, mereka mungkin menganggap apa yang telah dilakukan sudah cukup baik dan tidak merasa ada yang perlu diubah atau diperbaiki, atau mungkin mereka tidak memiliki pemahaman yang cukup baik dan komprehensif tentang program-program baru dalam kurikulum yang akan diimplementasikan. Dalam hal ini, maka pimpinan sekolah harus memberikan dukungan dan kepemimpinan yang baik untuk

meyakinkan guru, bukan hanya mengenai pemahaman terhadap perubahan tersebut, melainkan juga berupaya membuat guru merasa nyaman dengan perubahan yang terjadi sehingga mereka bisa menerima dan turut serta mengimplementasikan perubahan tersebut.

Beberapa hasil penelitian tentang implementasi kurikulum oleh guru di level sekolah dasar dan menengah mengindikasikan bahwa terdapat empat tahapan yang terjadi di dalam proses perubahan kurikulum. Setiap tahapan di dalam proses perubahan tersebut sangat penting untuk diperhatikan, sebab jika kurang hati-hati dalam pengimplementasian setiap tahapannya, maka akan menyebabkan kegagalan seluruh inovasi kurikulum yang akan diimplementasikan. Dalam Tabel 1 berikut ini akan dipaparkan tahapan-tahapan implementasi kurikulum, karakteristiknya, serta area-area yang perlu menjadi fokus pimpinan sekolah.

**Tabel 1. Tahapan Perubahan Kurikulum**

Tahapan dan Karakteristik	Fokus Pimpinan Sekolah
<p><b>Tahap I Pendahuluan</b> Guru memahami dan menyadari adanya perubahan atau pun inovasi kurikulum melalui pendidikan dan aktivitas pengembangan staf.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen terhadap waktu dan dukungan finansial terhadap pengembangan staf</li> <li>• Persepsi guru tentang keuntungan dan kelebihan inovasi kurikulum yang akan diimplementasikan</li> </ul>
<p><b>Tahap II Pengembangan</b> Ketika guru sudah terlibat dalam aktivitas pengembangan staf, mereka mulai berkolaborasi dengan guru yang lain dan merasa lebih nyaman dengan aspek-aspek teknis dan pedagogis yang diakibatkan oleh perubahan tersebut.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan dukungan yang intensif kepada guru.</li> <li>• Menyediakan kesempatan bagi guru untuk mempraktekkan perubahan-perubahan yang terjadi dalam level beresiko rendah (<i>low risk setting</i>)</li> <li>• Mendukung kolaborasi antar guru</li> <li>• Melibatkan orang tua dalam proses perubahan.</li> </ul>
<p><b>Tahap III Sosialisasi Inovasi Kurikulum</b> Menyebarkan sikap penerimaan para guru terhadap inovasi kurikulum ke level yang lebih luas lagi, seiring dengan tingginya level kenyamanan guru terhadap kurikulum baru tersebut.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan intensitas guru dalam mempraktekkan kurikulum baru</li> <li>• Meningkatkan level kolaborasi antar guru</li> <li>• Guru mulai menyarankan ide memodifikasi kurikulum.</li> </ul>
<p><b>Tahap IV Implementasi Kurikulum</b> Perubahan kurikulum sudah diterima seutuhnya dan terinstitusionalisasikan di dalam organisasi. Perubahan tersebut juga sudah terintegrasikan dalam area kurikuler dan dimodifikasi serta dievaluasi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan sudah diintegrasikan di setiap kelas atau pun mata pelajaran.</li> <li>• Guru mulai mengevaluasi dampak perubahan kurikulum.</li> <li>• Prosedur evaluasi sudah mulai distandardisasikan.</li> <li>• Evaluasi memodifikasi implementasi.</li> </ul>

Pimpinan sekolah sangat berperan penting dalam memimpin dan mendukung guru di dalam setiap tahapan perubahan kurikulumnya. Jika implementasi setiap tahapannya terlalu instant (terburu-buru) atau bahkan jika ada tahapan tertentu yang sengaja dilewatkan, maka guru cenderung akan resisten terhadap implementasi kurikulum baru, dan berbalik arah untuk kembali ke praktek lama mereka. Sebaliknya, jika terlalu lama waktu yang dihabiskan pada tahapan tertentu dan guru tidak melihat adanya *progress* atau kemajuan dari satu tahap ke tahapan berikutnya, maka inovasi kurikulum tersebut pada akhirnya akan kehilangan momentum dan mengalami kegagalan. Oleh karenanya, pimpinan sekolah harus melihat setiap tahapan perubahan sebagai kesempatan untuk merencanakan dan melakukan praktek bersama, demikian pula untuk mengobservasi satu sama lain dan juga terlibat di dalam umpan balik yang reflektif.

### 3. Kurikulum Tersembunyi (*The Hidden Curriculum*)

Kurikulum tersembunyi mencakup norma-norma yang tidak tertulis, baik yang bersifat sosial maupun akademik. Budaya sekolah seringkali sangat terefleksikan di dalam kurikulum tersembunyi. Pesan-pesan dalam kurikulum tersembunyi biasanya berkenaan dengan isu-isu gender, ras, kelas, *teamwork* dan keadilan, otoritas (kewenangan), pengetahuan sekolah, dan kesadaran lingkungan. Kurikulum tersembunyi “mengirimkan pesan” kepada peserta didik mengenai siapa yang akan berhasil menyelesaikan tugas-tugas tertentu; siapa yang berhak untuk membuat keputusan; dan jenis pengetahuan apa yang valid (*legitimate*), inferior maupun superior. Guru dan orang tua, melalui sistem nilai mereka masing-masing, akan sangat berpengaruh dalam kurikulum tersembunyi.

Cornbleth (1990) menyatakan bahwa beberapa peneliti berhasil mengidentifikasi karakteristik kurikulum tersembunyi yang terjadi di kelas yang melibatkan kesepakatan implisit (*tacit agreement*) antara guru dan siswa; yang disebut dengan “negoisasi kurikulum”. Oleh karena kurikulum tersembunyi seringkali dikaitkan dengan nilai-nilai masyarakat dan guru, maka sulit bagi pimpinan sekolah untuk dapat mengubahnya. Dengan demikian, maka pimpinan sekolah harus memandang penting kurikulum tersembunyi tersebut sebagaimana halnya dengan kurikulum

resmi dan operasional, dan juga harus proaktif dalam merubah praktek-praktek yang dapat memperkuat perilaku-perilaku dan *stereotype* negatif.

#### **4. Kurikulum Nol (*The Null curriculum*)**

Kurikulum ini berfokus pada apa saja yang sengaja tidak dipakai atau ditinggalkan dari kurikulum dan mengapa. Salah satu ilustrasinya adalah sebagai berikut. Seorang kepala sekolah di sekolah menengah menyatakan bahwa dia akan membuat keputusan untuk tidak memasukkan pelajaran bahasa asing ke dalam kurikulum, dengan alasan bahwa lebih dari setengah siswanya di sekolah berasal dari negara yang tidak berbahasa Inggris. Dia merasa bahwa kebanyakan siswanya harus berjuang ekstra keras untuk belajar Bahasa Inggris, sehingga akan lebih baik jika mereka lebih memfokuskan diri untuk mempelajari mata pelajaran yang sesuai dengan bakat dan minat mereka, seperti pelajaran musik dan seni, daripada harus mempelajari bahasa asing (Inggris). Dalam hal ini, pimpinan sekolah harus berpikir secara bijak dan hati-hati mengenai apa saja yang tidak akan dimasukkan dan yang akan menjadi bagian dari kurikulum, supaya dapat diwujudkan visi dan misi sekolah secara efektif, efisien, dan komprehensif.

#### **5. *Co-curriculum* (Ko-kurikuler)**

Meliputi semua pengalaman yang dilakukan siswa dan guru, sebelum, selama, dan setelah jam sekolah reguler. Ko-kurikulum terdiri dari seluruh pengalaman-pengalaman formal di luar mata pelajaran sekolah. Namun demikian, ada kemungkinan bahwa beberapa aktivitas yang tadinya merupakan bagian dari ko-kurikulum menjadi bagian dari dokumen kurikulum atau kurikulum resmi.

Posner (1995) mengidentifikasi tujuh area yang disebut dengan "*frame factors*" yang dapat mempengaruhi implementasi kurikulum. Faktor-faktor tersebut pada dasarnya diasumsikan sebagai penghambat implementasi kurikulum, namun demikian, pimpinan sekolah dengan karakter kepemimpinan kurikulum (*curriculum leadership*) yang kuat, akan mampu meminimalisir dampak negatif dari *frame factors*, bahkan mampu mengubahnya menjadi aset daripada faktor pelemah.

Berikut ini Tabel 2 yang menjelaskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kurikulum.

**Tabel 2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kurikulum**

<b>Temporal (Sementara)</b>	Waktu, kuantitas, frekuensi, durasi, dan penjadwalan ( <i>scheduling</i> )
<b>Fisik</b>	Lingkungan alam dan buatan, bahan-bahan dan perlengkapan
<b>Politik-Hukum</b>	Mandat atau kekuasaan pemerintahan, batasan-batasan dan persyaratan-persyaratan politik
<b>Organisasional</b>	Faktor-faktor administratif; termasuk didalamnya kebijakan, dimensi, dan pengelompokan.
<b>Personal</b>	Latarbelakang, kemampuan individu, minat siswa, staf, dan orang tua.
<b>Ekonomi</b>	Keuntungan dan kerugian (untung dan laba), kekuatan elaborasi
<b>Kultural</b>	Nilai dan norma-norma sekolah dan masyarakat

Tindakan-tindakan temporal di sekolah, misalnya mengubah jadwal bel dan kalender sekolah seringkali menjadi awal mula terjadinya perubahan kurikulum pada skala mayor. Hal ini bisa dipahami karena bagi beberapa guru, waktu (terutama waktu pembelajaran/pengajaran) dipandang sebagai satu hal yang sangat esensial dan berharga. Pimpinan sekolah yang efektif harus memahami betapa pentingnya isu-isu manajemen waktu bagi guru dan berusaha untuk menjamin bahwa guru memiliki waktu yang cukup memadai untuk mempelajari dan mengimplementasikan perubahan kurikulum. Dalam hal kondisi fisik sekolah, pimpinan sekolah harus menyediakan bahan-bahan dan perlengkapan (sarana dan prasarana) untuk mendukung guru dalam proses implementasi kurikulum. Mereka harus menyadari bahwa kondisi fisik sekolah dapat berdampak pada proses belajar dan mengajar baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pada aspek politik atau hukum, pimpinan sekolah harus berhati-hati terhadap persyaratan-persyaratan yang berkenaan dengan undang-undang pemerintah sebelum menyetujui atau pun mengimplementasikan program kurikulum. Guru, dengan kesibukan tugas-tugas pengajaran sehari-harinya yang padat, sangat bergantung kepada pimpinan sekolah untuk menginformasikan kepada mereka

tentang program-program kurikulum yang legal untuk dilaksanakan dan dokumen-dokumen serta informasi yang terkait dengan implementasi tersebut. Sedangkan dimensi organisasional dan faktor personal, dipandang sebagai faktor yang paling esensial untuk dipertimbangkan dalam proses implementasi kurikulum. Hal ini dikarenakan kedua faktor tersebut sangat erat kaitannya dengan pertimbangan-pertimbangan yang berhubungan dengan manusia. Selain itu juga karena semua unsur perubahan pada akhirnya bergantung pada kemauan orang-orang yang terlibat dalam proses adopsi inovasi atau perubahan kurikulum.

Pertimbangan-pertimbangan ekonomi yang berkenaan dengan implementasi kurikulum, terutama gambaran yang jelas (*the big picture*) tentang hambatan-hambatan dan potensi ekonomis yang dibawa oleh perubahan kurikulum, juga harus menjadi fokus yang signifikan. Pimpinan sekolah harus bekerja sama dengan guru untuk memutuskan bagaimana memperoleh sumber-sumber finansial bagi sekolah dan bagaimana dana tersebut akan dibelanjakan untuk mendukung keterlaksanaan dan ketercapaian program-program kurikulum.

Terakhir, tidak seperti keenam faktor lainnya, dimensi kultural atau budaya tidak berhubungan langsung dengan dimensi teknis implementasi kurikulum (Hargreaves & Dawe 1989). Pada dasarnya, suatu kurikulum bergantung pada dua rangkaian faktor budaya, yakni budaya sekolah dan komunitas atau masyarakat. Oleh karena kurikulum pada hakekatnya merepresentasikan aspek-aspek budaya kelompok yang mendapat pengakuan resmi (*official recognition*) dari sekolah, maka pimpinan sekolah harus dapat memfilter norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku baik di sekolah maupun masyarakat. Tidak kalah pentingnya, kurikulum juga harus dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Misalnya, jika masyarakat berharap sekolah mengadakan suatu pengembangan program akademik untuk mendukung siswa di sekolah menengah atas dalam menghadapi ujian masuk perguruan tinggi, maka kurikulum harus bisa merefleksikan harapan-harapan masyarakat tersebut. Kesimpulannya, sekolah yang efektif semestinya memiliki kurikulum yang sesuai dengan norma-norma dan nilai-nilai unik budaya setempat dalam upaya meningkatkan hasil belajar siswa secara signifikan.

## **PENUTUP**

Pengembangan dan interpretasi seluruh area dan dimensi dalam kurikulum sangat krusial untuk dipahami baik oleh pengembang kurikulum maupun pimpinan sekolah. Oleh karenanya, mereka harus memiliki pengetahuan dasar tentang teori belajar dan kurikulum, bahkan yang lebih penting lagi adalah pemahaman yang jelas tentang kultur sekolah. Tugas-tugas dalam kepemimpinan kurikulum merupakan tugas yang cukup kompleks dan menantang. Pengembang kurikulum dan pimpinan sekolah harus memiliki sejumlah pengetahuan teknis yang berkenaan dengan konsep, proses, dan konten kurikulum. Tidak kalah pentingnya, mereka harus memahami kultur sekolah dan mampu untuk bekerja sama dengan seluruh komunitas sekolah, yaitu guru, orang tua, siswa, dan semua staf pendukung, dalam memimpin dan mendukung keterlaksanaan implementasi kurikulum. Lebih jauh lagi, pengembang kurikulum dan pimpinan sekolah harus proaktif dalam memperoleh dan memenuhi semua sumber daya yang diperlukan untuk mendukung proses pengembangan kurikulum. Mereka juga harus menjamin bahwa para guru memperoleh waktu, kesempatan, dan staf yang memadai untuk mengimplementasikan perubahan kurikulum.

## **Referensi**

- Cornbleth, C. (1990). *Curriculum in context*. New York: The Falmer Press.
- Erlandson, D. A. & Witters-Churchill, L. J. (1990). Advances in the principalship: Performance and reflection. In Thurston, P. W. & Lotto, L. S. (Eds.) *Advances in educational administration, Volume 1, (Part B): Changing perspectives on the school. (pp. 121-162)*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, Inc.
- Hargreaves, A. & Dawe, R. (1989). *Coaching as unreflective practice: Contrived collegiality or collaborative culture*. New York: The American Educational Research Association.
- Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership. In Thurston, P. W. & Lotto, L. S. (Eds.) *Advances in educational administration, Volume 1, (Part B): Changing perspectives on the school. (pp. 163-200)*. Greenwich, Connecticut: JAI Press, Inc.
- Posner, G. (1995). *Analyzing the curriculum*. New York: McGraw-Hill, Inc.