

## KEPEMIMPINAN KURIKULUM

**Halimatussa'diyah**

Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Selatan, Indonesia

[zyusriadi@gmail.com](mailto:zyusriadi@gmail.com)

### ABSTRACT

School leaders also have the responsibility to carry out their leadership capacity in terms of curriculum leadership or curriculum leadership. Therefore, they must have basic knowledge of learning theory and curriculum, and even more importantly a clear understanding of school culture. The tasks in curriculum leadership are quite complex and challenging tasks. Curriculum developers and school leaders must have a certain amount of technical knowledge regarding curriculum concepts, processes and content. Curriculum developers and school leaders must be proactive in obtaining and securing all the necessary resources to support the curriculum development process. They must also ensure that teachers have adequate time, opportunity and staff to implement curriculum changes.

**Keywords:** Leadership, Curriculum.

### ABSTRAK

Pimpinan sekolah juga memiliki tanggung jawab untuk menjalankan kapasitas kepemimpinannya dalam hal *curriculum leadership* atau kepemimpinan kurikulum. 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. 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.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Kurikulum.

### PENDAHULUAN

Saat ini, pendidik memikul tanggung jawab yang besar untuk menciptakan kondisi sekolah di mana 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. Menyikapi hal tersebut, para pimpinan sekolah harus memiliki sederet panjang kompetensi-kompetensi khusus sehingga mereka dapat memimpin institusi dengan efektif dan mampu mencapai tujuan-tujuan edukasional yang telah ditentukan. Di antara 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.

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. Makalah ini memberikan tinjauan tentang isu-isu utama dan proses kurikulum yang harus diketahui oleh para pengembang kurikulum dan pimpinan sekolah, serta tentang perspektif fundamental dari isi kurikulum demikian juga dengan manajemen dan perubahan kurikulum.

## **METODE PENELITIAN**

Kajian dari penelitian ini menggunakan kajian literatur yang mana literatur yang diambil sesuai dengan pokok pembahasan dan di analisis secara mendalam sehingga dapat diambil kesimpulan dan temuan dalam penelitian. Literatur yang diambil baik dari buku, artikel jurnal baik nasional maupun internasional dan literatur lainnya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan**

Pengertian kepemimpinan menurut Tead Terry Hoyt (dalam Kartono, 2003) adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang lain dalam mencapai tujuan – tujuan yang di inginkan kelompok. Kepemimpinan menurut Young (dalam Kartono, 2003) lebih terarah dan terperinci dari definisi sebelumnya. Menurutnya, kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Moejiono (2002) menganggap bahwa kepemimpinan tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah karena pemimpin mungkin memiliki kualitas – kualitas tertentu yang membedakan dirinya dan pengikutnyakana. Para ahli teori sukarela (dalam Moejiono 2002) menganggap bahwa kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

Menurut Atmosudirdjo (dalam Purwanto, 1990: 25), Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu,

suatu kekuatan yang sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, memiliki keahlian khusus dalam bidang yang khusus untuk mencapai tujuan organisasi atau suatu kelompok. Sedangkan kepemimpinan pendidikan adalah suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan serta pengajaran.

### **Kepemimpinan Kurikulum (*Curriculum Leadership*)**

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. 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.

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.

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.

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 sering kali terjadi kurangnya kesepahaman dalam hal sifat kerja administrasi. Perbedaan *background* inilah yang terkadang dapat menciptakan sikap beroposisi, di mana 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.

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

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

Dalam konteks sekolah-sekolah yang efektif, di mana 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 pengalaman-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 bertindak laku secara kreatif dan produktif.

Beberapa sekolah modern, secara eksklusif memfokuskan kurikulumnya pada salah satu dari kelima perspektif tersebut. Namun, sebagian besar sekolah bahkan mengombinasikan 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.

Jika sekolah mengadopsi kurikulum eksperiental dan kognitif, maka proses penilaiannya pun semestinya disesuaikan dengan kurikulum yang bersifat eksperiental 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 mengubah 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*.

## 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 operasioanal. 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. Sering kali, 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.

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**

<b>Tahapan dan Karakteristik</b>	<b>Fokus Pimpinan Sekolah</b>
Tahap I Pendahuluan Guru memahami dan menyadari adanya perubahan atau pun inovasi kurikulum melalui pendidikan dan aktivitas pengembangan staf.	<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>
Tahap II Pengembangan 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	<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 (low</li></ul>

diakibatkan oleh perubahan tersebut.	<p>risk setting)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendukung kolaborasi antar guru</li> <li>• Melibatkan orang tua dalam proses perubahan.</li> </ul>
Tahap III Sosialisasi Inovasi Kurikulum Menyebarkan sikap penerimaan para guru terhadap inovasi kurikulum ke level yang lebih luas lagi, seiring dengan tingginya level kenyamanan guru terhadap kurikulum barutersebut.	<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>
Tahap IV Implementasi Kurikulum Perubahan kurikulum sudah diterima sepenuhnya dan terinstitusionalisasikan di dalam organisasi. Perubahan tersebut juga sudah terintegrasikan dalam area kurikuler dan dimodifikasi serta dievaluasi.	<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.

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

Kurikulum tersembunyi mencakup norma-norma yang tidak tertulis, baik yang bersifat sosial maupun akademik. Budaya sekolah sering kali sangat terefleksikan di dalam kurikulum tersembunyi. Pesan-pesan dalam kurikulum tersembunyi biasanya berkenaan dengan isu-isu gender, ras, kelas, *team-work* 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.

### **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.

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

Meliputi semua pengalaman yang dilakukan siswa dan guru, sebelum, selama, dan setelah jam sekolah regular. 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) mengidentifikasikan 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.

## **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.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Hargreaves, A. & Dawe, R. (1989). *Coaching as unreflective practice: Contrived collegiality or collaborative culture*. New York: The American Educational Research Association.
- Imam, Moejiono, (2002), "Kepemimpinan dan Keorganisasian", Yogyakarta, UII.
- Kartono, Kartini, (2003), *Pemimpin dan Kepemimpinan (Apakah. Kepemimpinan Abnormal Itu)*, P.T Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Posner, G. (1995). *Analyzing the curriculum*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Purwanto, P. (1990). *Psikologi Pendidikan*. Remaja Karya. Bandung.