

KERUMITAN PEMINDAHAN KEMAMPUAN



Oleh : I. Joko Dewanto, Joni Rahmat, Herman

Disajikan Untuk Tugas Individu
Difusi dan Inovasi Pendidikan
DR. FARIDA MUKTI., MSc.

PROGRAM STUDI TEKNOLOGI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2006

Kerumitan dari Transferabilitas Inovasi

[Kita] bisa mengajak para peserta berkeliling melintasi pabrik, memperlihatkan hampir keseluruhan dan kita tidak akan memberi apapun karena mereka tidak dapat membawa hal-hal tersebut pulang bersama mereka.

(CEO dari Chaparral, berlokasi di Leonard, 1995, hal. 7)

Anda tidak pernah harus khawatir tentang pemikiran-pemikiran anda yang hebat akan dicuri dari anda dalam hal perbaikan mengenai pendidikan, karena meskipun orang-orang termotivasi dengan tulus untuk belajar dari anda, mereka tetap memiliki kesulitan tersendiri dalam melakukan hal tersebut. Pemindahan kemampuan dari pemikiran-pemikiran merupakan suatu permasalahan yang rumit dari permintaan yang tertinggi.

Kesulitan-kesulitan dalam Pentransferan Inovasi

Ada sedikitnya tiga alasan yang saling berkaitan mengapa pembaharuan sangat sulit untuk ditiru dan disebar. Yang pertama adalah produk dari upaya perubahan yang diciptakan orang lain menyembunyikan banyak kecerdikan dalam pelaksanaan perubahan tersebut. Schorr (1997) menyatakan:

Hal yang terpenting adalah hal yang tidak terlihat oleh mata. Para pelaksana mengetahui lebih banyak hal dari apa yang mereka katakan. Dalam kata-kata yang disampaikan oleh Profesor MIT Don Schön, mereka bekerja dengan sebuah gunung es dari pengetahuan yang implisit dan ketrampilan seniman dibawah permukaan akan kesiapan kemampuan mengakses deskripsi dari pelaksanaan yang efektif.

Leonard (1995) membuat pernyataan yang sama tentang mengimpor pengetahuan teknologi:

Pasar yang sedikit memiliki kemampuan mungkin bisa secara jelas dispesifikasikan dan didasarkan kepada pengalaman dari lamanya bekerja dari para pekerja. Hal-hal yang khas seperti ini membuat kemampuan tersebut sulit untuk dipindahkan ... pengetahuan yang implisit dari orang yang terkadang cukup jauh dari susunan organisasi, dan tidak secara eksplisit dikenal sebagai seorang ahli, bisa menjadi suatu bagian yang terpenting dalam perolehan teknologi kemampuan. (hal. 165)

Lebih lanjut, ada kemungkinan sebuah perbedaan antara mengambil nilai atau nilai yang secara umum dinyatakan dalam deskripsi sebuah perubahan, dan melaksanakan nilai pelaksanaan pada dasar yang terbaru: 'Hal-hal nilai yang sedikit menentukan penyaringan dan penghargaan dari tipe-tipe pengetahuan yang berbeda cenderung implisit' (Leonard, 1995, p.167). Membaca deskripsi secara detail, mengamati video-video dan bahkan mengunjungi situs-situs tidak cukup dapat menangkap pembaharuan dalam pelaksanaannya. Dan ketika ada tukar pendapat, para pelaksana sering 'lebih tahu dari apa yang mereka katakan' hal ini juga tidak cukup.

Masalah dalam pemindahan produk merupakan susunan dari penelitian untuk menemukan solusi yang ajaib dan jalan pintas yang lain. Hal ini akan menjadi hebat seandainya seseorang telah dapat menjawab dan kita bisa menggunakannya. Kerawanan ini membawa kepada 'pohon Natal' sekolah yang telah saya sarankan diawal, tidak mendeskriminasikan penambahan inovasi setelah inovasi (Bryk dkk., 1998a). Jebakan tersebut merupakan 'pemikiran-pemikiran yang diperoleh dengan kemudahan telah membuang kemudahan.' (Pascale, 1990, hal. 20). Singkatnya, tidak ada hal yang semudah memindahkan produk kedalam perubahan secara sosial. Inovasi bukanlah sebuah pil, seorang anak atau sebutir peluru perak.

Alasan kedua dan alasan yang dalam adalah pemindahan kemampuan yang merupakan kerumitan adalah bahwa keberhasilan perubahan di suatu tempat merupakan bagian sebuah fungsi dari pemikiran yang bagus, dan secara luas sebagai sebuah fungsi untuk kondisi dibawah ketika pemikiran-pemikiran berkembang. Inovasi yang sukses, pendapat Healey dan De Stefano (1997), gagal untuk ditiru karena hal yang salah telah ditiru - perubahan itu sendiri, sebagai ganti dari kondisi yang memungkinkan hal tersebut sukses. Cerita kesuksesan adalah cerita kesuksesan karena:

(1) Perubahan berdasarkan pengertian yang baik akan kebutuhan local, (2) Ada permintaan lokal yang berarti untuk perubahan, (3) Perubahan itu sendiri berasal dari tempat tersebut, (4) Dipimpin oleh seorang atau beberapa juru selamat, (5) Cukup memiliki dana, (6) Ada kepemilikan yang luas terhadap perubahan itu. Mencoba meniru perubahan itu sendiri (menjadikannya dalam ukuran) pelanggaran tak terelakkan dari beberapa kondisi yang menyebabkan inovasi tertentu sukses mendapatkan tempat pertama.. Faktanya adalah aspirasi pendidikan orang-orang, kebutuhan dan konteks yang berbeda dari satu tempat ke tempat yang lain. Menurut keadaan, apa yang bekerja di suatu lokasi tidak akan terlalu dibutuhkan bekerja di yang lain. Meskipun tiba-tiba inovasi 'luar' mencakup beberapa hal yang spesifik dan aspirasi dari lokasi tertentu, takdir masih berbahaya, terkecuali adanya penyebaran kepemilikan dari inovasi (sebuah faktor yang memancing kemarahan dari pengembangan solusi lokal), kesempatan tidak akan menjadi bagian yang tetap dari rancangan lokasi pendidikan. Sebagai ganti dari peniruan perubahan itu sendiri, kami menentang bahwa *kondisi yang akan menjadikan perubahan mendapatkan tempat pertama harus ditiru*. (Healey dan De Stefano, 1997, hal. 10-11)

Hal tersebut membantu jika para penyusun inovasi dan mereka yang memfasilitasi penyebaran telah mengembangkan teori aksi (contoh: sebuah susunan strategi untuk mencakup kondisi lokal) seperti halnya teori pendidikan. Schorr (1997, hal 148) melaporkan bahwa dua puluh sembilan pimpinan proyek pengembangan pemuda di barat tengah, ketika ditanyakan mengenai teori dibalik proyek mereka, hanya satu

yang merespons dengan tidak adanya teori yang sama. Itu sebabnya, perubahan fasilitator tidak memiliki konsepsi atau teori untuk menjadi petunjuk dalam tindakan mereka. Sebuah contoh positif, Proyek Pengembangan anak (CDP) yang telah saya sampaikan sebelumnya (Lewis dkk., 1998). Dalam evaluasi lebih lanjut, Coburn dan Meyer (1998) menemukan bahwa keberhasilan CDP karena sebagai model CDP menerapkan baik teori dari perubahan pedagogikal dan teori pembentukan konteks (kondisi local). CDP adalah:

Sebuah inisiatif perubahan yang berbeda baik dari penekanan falsafahnya (secara serempak memperhatikan dimensi sosial, etika dan intelektual dari pembelajaran) dan hal tersebut merubah strategi pengasuhan sebuah konteks perubahan yang mendukung melalui berbagai macam penyandang dana di dalam penerapan dan pengembangan perubahan. (Coburn dan Meyer, 1998, hal. 2).

Walaupun dirancang dengan dukungan yang kuat dari pihak luar untuk mempertahankan berbagi tingkatan dalam sistem, CDP hanya dapat diterapkan dengan baik pada sekitar setengah dari wilayah (enam dari dua belas sekolah di enam distrik, Lewis dkk, 1998). Dalam sub-pembelajaran, Coburn dan Meyer (1998) menemukan sekolah dengan penerapan yang luas dalam empat dari lima sekolah yang mereka jadikan sampel. Sebagai bagian dari konteks, Coburn dan Meyer (1998) menekankan pada pentingnya hal tersebut memasukkan peranan dari distrik atau pejabat lokal sebagai bagian dari strategi pembaharuan. Bukti yang kuat dari keterlibatan ditemukan dalam dua dari tiga distrik yang secara aktif bekerja untuk membantu dan menyebarkan CDP kedalam kerja dari distrik tersebut.

Sebagian besar inisiatif perubahan yang terbaik memiliki teori pendidikan, dan jarang memiliki teori pelaksanaan yang tertuju pada konteks lokal ataupun kondisi. Saya akan memberi penekanan bagaimana rumitnya permasalahan ini. Walau dengan pelaksanaan yang baik dari teori pelaksanaan, inisiatif perubahan menghadapi permasalahan yang

sangat sulit untuk dipercaya terhadap pengetahuan yang implisit, sejarah lokal yang ada, sistem politik lokal dan kepribadian, dan yang lainnya. Tetapi setidaknya anda berada dalam permainan jika anda memiliki teori pelaksanaan yang mendampingi pemikiran-pemikiran hebat anda lainnya.

Yang ketiga, masih dalam (dan disini kita berada dalam lingkaran penuh) perubahan dalam skala yang besar tergantung pada *pengembangan kapasitas lokal dalam mengatur berbagai inovasi yang berkesinambungan*. Dengan kata lain, kita berbicara tentang perubahan yang mendasar dari institusi dalam skala yang besar. Untuk dapat menentanginya, jika banyak terdapat perbedaan dalam pengembangan inisiatif perubahan dari teori pendidikan dan teori pelaksanaan, dan selanjutnya secara tersendiri berusaha melibatkan sekolah-sekolah, hal ini dapat menyusun permasalahan dari kerumitan yang ada. Jalan keluarnya adalah, teori yang benar-benar berdasarkan pada pelaksanaan dengan pengertian akan mencakup kedalam perhitungan apapun inovasi dari institusi lokal yang dihadapi. Hal ini menunjukkan seberapa rumitnya perubahan dalam suatu teori; hal tersebut harus diperhitungkan dalam berbagai kepentingan yang berkesinambungan terhadap individu dan organisasi.

Perkembangan kapasitas lokal yang terjadi beribu kali pengulangan, merupakan permasalahan rumit yang terakhir, karena situasi *setiap* lokal terhadap beberapa tingkat akan menjadi sesuatu yang unik dan akan membutuhkan pengembangan yang berbeda bergantung pada konfigurasi tertentu terhadap perubahannya dalam hal ini, tidak hanya tertuju langsung kepada enam kondisi yang disebutkan oleh Healey dan De Stefano (1997) pada awal bagian ini. Kembali kepada perubahan 'sistem kehidupan', merupakan pergerakan yang dinamis dari sebuah susunan kerumitan dari kondisi interaksi lokal yang harus dirubah. Seperti apa yang telah kita lihat melalui buku ini, ada berbagai jalan untuk membuat masalah semakin memburuk, dan ada berbagai jalan pula untuk penuntun proses, tetapi hal tersebut tidak dapat

dikontrol, hal tersebut menjadi alasan utama mengapa 'kompetisi yang sulit' sangat sulit untuk ditiru. (Brown dan Eisenhardt, 1998, hal 23).

A Way Ahead

Kita berada di tahap sangat awal dari penilaian kealamian dan kerumitan dari perubahan pendidikan dalam skala besar. Telah ada usaha perubahan dalam skala besar di awal abad, tetapi mereka kurang memiliki analisa secara kritis yang sekarang bisa kita gunakan untuk mengatasi permasalahan. Elmore (1995) melacak permasalahan setelah memulainya dengan pengamatan:

Bagian yang penting dari bukti yang terperinci, sistem yang bukan berdasarkan kapasitas di sekolah-sekolah yang terdapat di U.S beserta para pelaksananya, untuk pengembangan, kerjasama, dan perluasan dari pemikiran-pemikiran yang baru dan pengajaran beserta pembelajaran dalam apapun melainkan sebuah bagian kecil dari sekolah dan kelas belajar.

Elmore, seperti kesimpulan yang lainnya, menyatakan bahwa pendekatan dari sebuah inovasi tertuju kepada inti dari sekolah, hal yang tidak terlalu mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran. Dalam istilah saya hal ini dikarenakan pengkulturan kembali (yang tertuju pada inti pengajaran dan pembelajaran) merupakan hal yang cukup sulit daripada penyusunan kembali. Elmore menganalisa mengapa pencapaian Periode Perkembangan pada pertengahan awal abad gagal. Diantara hal yang lain, perubahan perkembangan melakukan kesalahan di dalam konsolidasi strategi yang tepat untuk inovasi dalam skala kecil tetapi berdampak fatal untuk skala besar.

Daripada terus bertahan dalam agenda asli Dewey terhadap pengaruh wacana public tentang kealamian pendidikan dan hubungannya dengan masyarakat melalui diskusi publik terbuka, debat dan penyelidikan, semakin banyak gerakan pembaharuan yang keras yang meningkat seperti halnya kepercayaan yang nyata dalam sebuah versi tertentu tentang keyakinan dan pengisolasian dari pemeriksaan publik dan wacana. Dalam hal ini, para pengembang pedagogis yang maju menjadi sangat terisolasi dari arus publik dan kerawanan untuk menyerang ketradisionalan. (Elmore, 1995, hal.11).

Anda bisa mengatakan bahwa teori mereka tentang pendidikan yang tidak melibatkan teori pelaksanaan membawa mereka ke dalam pola penghancuran diri sendiri.

Menyerupai, proyek pengembangan kurikulum dalam skala besar pada tahun 50-an dan 60-an tidak menghasilkan apa-apa. Strategi ini focus terhadap pemikiran-pemikiran, dikelola tanpa perhitungan pelatihan pelayanan, tetapi hampir tidak menghiraukan kultur dari institusi yang akan menjadi tuan rumah dari inovasi tersebut. (Elmore, 1995; Fullan, 1991).

Setelah percobaan perubahan yang gagal dalam skala besar di tahun 60-an, percobaan yang lebih serius terhadap perubahan dalam skala besar menghilang selama hampir dua dekade di U.S. Ketidakpuasan terhadap sekolah publik di seluruh dunia dan kepercayaan terhadap pengetahuan masyarakat tentang kepastian 'pendidikan' harus menjadi agen dari pengembangan masyarakat telah melontarkan pertanyaan terhadap perubahan dalam skala besar kembali menjadi agenda utama. Bagaimana kita bisa mengatasi permasalahan secara produktif untuk saat ini? Tabel 5.1 daftar empat pemikiran yang berhubungan untuk melangkah.

Table 5.1 Pemikiran untuk melangkah maju dalam skala besar

- Menggunakan teori kerumitan untuk meraih kebebasan yang baru
- Pemindahan kemampuan bukan produk (investasi di dalam kapasitas bangunan)
- Investasi jangka panjang
- Kombinasi (integrasi) teori yang berbeda, program dan orang

Pertama, menggunakan teori kerumitan. Hal ini harus sangat jelas bahwa pengenalan akan pengetahuan tentang perubahan bisa pakatkan dan dikirimkan itu mustahil. Seperti yang telah kita simpulkan bahwa siswa harus membangun pengertian mereka sendiri tentang pembelajaran untuk terjadi, orang-orang lokal juga harus membangun perubahan pengertian mereka sendiri untuk mengadakan perubahan. Sekali kita mengetahui hal ini bisa menjadi cukup membebaskan seakan kita menyempitkan pandangan terhadap instruksi strategi dalam upaya mendapatkan dukungan dari orang-orang. Strategi yang kita ketahui melalui pengalaman tidak dapat kita gunakan. Jikapun ada instruksi, Stacey (1996b, hl 278) mengatakan bahwa hal tersebut hanya digunakan untuk kerumitan ilmu pengetahuan yang terlihat sebagai pandangan kerja untuk individual, kelompok, dan pandangan luas terhadap organisasi itu sendiri.' Stacey berargumentasi bahwa:

Seseorang yang mulai untuk berfikir berbeda akan selalu mulai untuk bertindak berbeda, dan mereka akan selalu mempengaruhi orang lain untuk mulai berperilaku berbeda. (1996, hal. 278).

Gambaran yang tepat akan mengundang orang untuk berfikir' (hal. 278). Storr (1997, hal. 233) membuat hal yang sama mengenai gurus :

karisma adalah sebuah ilusi yang menjebak anak yang secara diam-diam memilikinya. Stacey (1996b) mengutip perkataan manager yang membicarakan tentang akibat dari kerumitan teori pada dirinya sendiri :

Seperti yang telah saya baca tentang kerumitan dari teori yang telah saya rasakan. Sepertinya saya memiliki sebuah kekhawatiran mengenai sebuah kata baru yang mengelilingi diriku...saya menemukan etnography dan yang lebih penting lagi belajar dan mengaplikasikannya dalam tindakan... hampir semua perilaku saya berubah. Saya mulai terbuka untuk bertanya mengenai pengajaran dan asumsi dari pernyataan yang tersembunyi pada saat mereka mulai dalam diskusi dan saat saya tidak setuju dengan mereka. Dengan segera saya merasa lebih baik dengan masukan saya dan respon yang saya dapatkan dari orang lain, secara umum dengan manager pabrik dimana tempat saya bekerja.. Kita memiliki waktu luang untuk membicarakannya. Garis pemikiran ini membuka kotak pelajaran.. setelah kita menggali mengenai motivasi dan tanggapan yang baik disamping perilaku yang telah kita lihat dan berusaha untuk diperbaiki secara berkelanjutan mengembangkan dan sebagai momentum untuk berubah (hal. 278-9).

Pengetahuan adalah tentang kepercayaan (komitmen), arti dan tindakan, mengapa hal tersebut harus dikembangkan bukan diberikan (Nonaka dan Takeuchi, 1995, hal. 58). Pengembangan dalam kepentingan sosial merupakan sebuah tindakan yang kompleks. Meskipun teori kompleksitas memberikan kita orientasi yang bagus.

Kedua, kita tidak bertindak, tapi bagaimanapun juga harus menunggu orang - orang disekeliling menemukan teori kompleksitas. Menyusun sesuatu yang dapat dipindahkan atau berukuran besar sebagai aliran dari kapabilitas dibandingkan dengan produk yang membuka seluruh legenda strategi baru. Untuk mengetahui skala besar perbaikan adalah sebuah fungsi propaganda sosial untuk mengetahui seberapa besar skala transfer dari kompleksitas ide yang baik dimana hal tersebut mustahil dalam banyaknya kontak pribadi dengan teman (Nonaka dan Takeuchi, 1995, hal. 223). Menanamkan pengembangan kapasitas merupakan meningkatkan jumlah dan jenis interaksi :

Untuk memelihara subjek yang tinggi dan pola pikir individu di dalam perusahaan. Sebuah pengetahuan untuk menciptakan perusahaan harus menyediakan tempat yang kaya akan pengalaman alamiah yang dapat ditingkatkan. Hal ini biasanya kita sebut sebagai lahan populasi tinggi. Lahan populasi tinggi mengacu kepada sebuah lingkungan yang memiliki frekuensi dan intensitas interaksi antara anggota di tempat tersebut. (Nonaka dan Takeuchi, 1995, hal. 230).

Kita telah mengetahui arti mendalam dari kolaborasi internal kebudayaan (bab 3) dan jaringan kerja interaktif yang tinggi di luar (bab 4). Kita juga melihat mengapa pengembangan kemampuan kepemimpinan ialah krusial. Manager tingkat menengah, seperti kepala sekolah, berada pada posisi yang terbaik untuk menghubungkan kerja manajemen atas dan bawah, dimana untuk menyatukan berbagai sumber pengetahuan yang beragam (Nonaka dan Takeuchi, 1995, hal. 232). Dan kita juga telah melihat, menanamkan pada kapasitas lokal jauh dari menghasilkan akuntabilitas, yang meningkat. Untuk satu hal, standar eksternal dan informasi asosiasi merupakan sebuah sumber utama dalam pelimpahan wewenang dan penciptaan ilmu pengetahuan dalam interaksi yang tinggi pada organisasi. Untuk hal yang lain, interaksi di dalam dan di luar yang tinggi organisasi ialah salah satu yang terkuat. Pembagian akuntabilitas selalu lebih efektif dibandingkan dengan hierarki akuntabilitas. Akhirnya, transfer kemampuan berarti semua kemampuan yang diketahui melalui tes murni dan jaminan kualitas. Hal ini yang Elmore (1995, hal. 18) katakan sebagai pengembangan struktur pelatihan normatif eksternal. Membangun kemampuan termasuk suatu aliran yang berkelanjutan dan integrasi ide yang tersedia.

Ketiga, karena pengembangan kemampuan membutuhkan waktu, hal ini sangat penting untuk perspektif menengah sampai tinggi. Hal ini mengenai penulisan kebijakan baru kedalam sebuah buku melalui legislatif dan cara yang lain. Garis waktu untuk sebuah pemilihan yang selanjutnya selalu lebih singkat dibandingkan dengan membangun kemampuan. Pada saat organisasi menentukan kedalam jangka panjang

(menjadikan mereka fokus pada sesuatu yang benar dan membuat koneksi pada saat mereka telah pergi) mereka melakukan hal tersebut meskipun membuat perbedaan dan sebelum begitu jauh. Distrik sekolah Durhaam berawal dari kondisi menetap menjadi sebuah sistem sekolah berpindah dengan 114 sekolah baru dalam waktu delapan tahun (Bertelsmen, 1996). Distrik 2 di New York (48 sekolah) telah berubah dalam waktu kurang dari sepuluh tahun (Elmore dan Burney, 1998). Kebanyakan kemajuan luar biasa ialah karena Chicago sangat gigih, menata, menyusun strategi pengembangan dan membuat angka signifikan yang berbeda lebih dari 400 sekolah dasar (Bryk, dkk., 1996a). Terdapat beberapa implementasi dari ketiga contoh ini : (a) Hal tersebut mendapatkan bagian yang lebih baik selama satu dekade meskipun tidak semuanya jelas setelah beberapa tahun telah mencapai sukses; (b) Ketiga distrik melatih dengan dukungan dan menekankan strategi pengembangan kemampuan dan mendapatkan hasil yang komulatif karena strategi ini; (c) Mereka cenderung merefleksikan tentang strategi penggunaan data dan umpan balik untuk mengatur atau menambah komponen kepada kelemahan atau jarak sesuai dengan pengalaman yang mereka kembangkan; (d) Tidak semua dari sistem ini menerangkan sesuatu hal dan untuk semua keberhasilan menyisakan untuk dilakukan dan hal itu belum jelas apakah sistem tersebut dapat menopang usaha mereka yang luar biasa; (e) Dan hal tersebut hanya sebuah distrik, bukan sistem skala besar seperti negara.

Untuk perbaikan skala besar, negara bagian harus menggunakan kapasitas membangun jenis seperti yang telah kita lihat pada ketiga distrik dan hal ini harus dilakukan sehingga dalam satu dekade atau lebih kita dapat melihat hasilnya menyebar. Tujuan menurut Healey dan De Stefano (1998), adalah untuk menciptakan struktur perbaikan luar pada sebuah negara bagian dan pada departemen pendidikan mereka :

Pendefinisian ulang peranan mereka dari atas kebawah, gaya kepemimpinan, regulasi yang lebih baik, penyaluran menggunakan pendekatan metode yang terlihat menonjol dalam sistem pendidikan pada umumnya untuk seseorang lebih terbuka, lebih dapat dipertanggungjawabkan dan responsive. Pada umumnya, kita tertarik pada kedua tingkatan, gaya dan departemen pendidikan pada semua level yang dibutuhkan dan menggunakan kemampuan menurut analisis data... dan komunikasi (hal. 19-20).

Sejauh ini belum ada contoh pada level ini mengenai komitmen dan keseriusan pada tingkat negara bagian. Pemerintah yang mencontohkan bagaimana melakukan hal ini mempertinggi peluang untuk mendapatkan pilihan oleh pemerintah pada masa yang akan datang.

Keempat, saya tidak membicarakan mengenai promosi yang tiba-tiba mengenai suatu pekerjaan. Sistem persekolahan membutuhkan integrasi keseluruhan dan periode yang saling berhubungan. Paradoks merupakan memiliki hubungan yang terbesar dalam komunitas yang kompleks, dapat dicapai dengan perjuangan penggabungan strategi dan komponen berbeda yang hingga saat ini telah mempengaruhi orang lain. Sebagai contoh strategi akan membawa energi atau menopang kelompok, seperti pemikiran seorang inovator.

Strategi dengan segera mengisolasi guru yang sering kali merubah dari sesuatu untuk perbaikan. Penciptaan yang dinamis ini merupakan bawaan sosial antara dua hal, yang sebenarnya menjamin yang terdahulu tidak akan tumbuh dan yang terakhir akan berlanjut untuk percaya bahwa mengajar yang patuh dicontoh membutuhkan sumber yang lebih dalam pengecualian lingkungan (Elmore, 1995, hal. 17).

Skenario penekanan dan dorongan digambarkan oleh dua pelajaran untuk berubah dan percampuran pada bab sebelumnya. Menciptakan kondisi lebih baik untuk mencapai banyak kritikan partisipan yang berbeda. Hal ini dibutuhkan dalam menata ulang perbaikan. Pada saat yang sama, perbaikan dalam skala besar akan membutuhkan perpindahan dan koordinasi lebih komponen dari sistem. Strategi langsung perbaikan

oleh Hill dan Celio (1998) terlihat memperdebatkan penyediaan ringkasan hasil yang berbeda dalam usaha pencapaian. Hill dan Celio mengidentifikasi tujuh perbedaan strategi utama dalam perbaikan yang sekarang diperdebatkan dan dipromosikan oleh sebuah wilayah sektor masyarakat :

- Standar
- Pengembangan guru
- Desain sekolah baru
- Desentralisasi dan manajemen pengelolaan
- Piagam sekolah
- Kontrak sekolah
- Voucher

Tiap strategi, penulis mengklaim, memiliki zona untuk berfikir. Mereka menerima tindakan yang pasti akan dilakukan, tapi tidak ada intervensi yang membuat hal ini. Sebagai contoh pengambilan voucher oleh seorang entrepreneur akan menawarkan sekolah yang baik pada wilayah yang miskin dimana mengajar akan sulit dan orang tua akan sedikit yang menginginkan hal tersebut Hill dan Celio (1998, hal. 1-7). Hill dan Celio meneruskan untuk membandingkan daftar kegiatan untuk setiap tujuh teori perbaikan, dimana perbaikan perlu namun tidak dapat menyebabkan (hal. 1-10). Dalam suatu masa, strategi perbaikan mengandung elemen sebuah teori pendidikan tapi kurang teori yang menyeluruh dari tindakan yang diperlukan agar sesuai dengan kondisi yang perlu untuk berubah dalam artian untuk keberhasilan.

Kabar buruknya adalah hal ini merupakan masalah yang kompleks. Bagaimana mengkombinasikan dan mengintegrasikan kekuatan strategi yang berbeda. Banyak yang merasa terdapat perbedaan mendasar dan setiap pemberi nasihat merasa dalam kompetisi. Berita baiknya menurut Hill dan Celio (1998, hal. 1-10) adalah : merupakan suatu hal mengejutkan yang muncul dari persaingan perbandingan mengenai sebab

dan akibat proposal asumsi perbaikan yang berbeda mengisi potensi mereka.

Hal ini masih merupakan masalah yang sulit, tapi kita memiliki sesuatu pemikiran yang baru dan menjanjikan untuk mengintegrasikan kekuatan dengan pendekatan yang berbeda dan pencapaian yang lebih komprehensif, lebih bertenaga sebagai sebuah strategi perbaikan.

Hill dan Celio (1998, hal. 3-15) memberikan kekuatan agar kita tetap konsisten dalam ketidaksetujuan yang alot tentang cara yang dilakukan publik harus berubah dengan persetujuan yang jelas tentang perlengkapan sekolah yang baik dan bagaimana sekolah berubah dapat memimpin untuk meningkatkan belajar siswa.

Label mereka mengenai poin persetujuan sebagai penyatuan modal

Modal penyatuan sekolah adalah kesatuan visi yang menentukan :

- Ide, fakta, dan kebiasaan apa yang diperuntukkan sekolah untuk menolong siswa belajar.
- Pengalaman belajar apa yang diberikan sekolah kepada siswa dan bagaimana tujuan sekolah untuk memberikan pengalaman tersebut dalam artian untuk memastikan siswa belajar.
- Apa yang diperlukan siswa dari sekolah pelayanan (didefinisikan dalam kelompok usia, pendidikan sebelumnya dan karakteristik lainnya).
- Bagaimana sekolah akan berhubungan dengan orang tua siswa dan tanggungjawab kepada masyarakat untuk menarik perhatian masyarakat (Hill dan Celio, 1998, hal. 3-5).

Menggemakan ide telah saya diskusikan dalam bab 3 dan 4, Hill dan Celio (1998, hal. 3-15) menjelaskan :

Penyatuan modal terlihat menguntungkan dari fenomena kolaborasi ide tentang mengajar dan pembelajaran yang mendasari hal tersebut. Konsep penyatuan modal, singkatnya, kepemimpinan, bersama - sama berkomitmen dan kolaborasi sebagai hasil yang lebih dalam. Tujuan bagi siswa dan sebuah strategi mengajar dan pembelajaran dapat membantu siswa mencapai tujuannya.

Masalahnya masih bermacam-macam. Pertama, jika anda tidak memiliki penyatuan modal yang tinggi, bagaimana dapat mencapainya? Hal ini merupakan teori tindakan dimana tidak ada jalan pintas berarti bekerja dalam pinggiran kekacauan, keseimbangan antara terlalu banyak dan terlalu sedikit struktur. Kedua, bagaimana anda dapat mendapatkan kelompok yang berbeda, siapa yang melihat mereka tidak memiliki kesamaan dan melihat satu sama lain sebagai musuh, untuk bekerja sama dan keseimbangan kekuatan masing - masing mereka? Hill dan Celio (1998, pp. 24) menjelaskan :

Kebanyakan sekolah negeri merupakan regulasi produk geologi pengacara, separuh implementasi masa lalu memperbaiki persatuan, dan persetujuan diantara orang dewasa. Struktur ini mempromosikan bagian dari sekolah yang di isolasi dari hal lain dan efek yang ditimbulkan secara komulatif pada saat memantau sekolah adalah fragmentasi.

Ketiga, bagaimana jika jalan keluar sebuah hal pokok yang berhubungan kepentingan umum menghasilkan isu perbedan antara kelompok yang terganjal. Keadilan adalah seseorang saat sukses kecil berusaha untuk lebih besar (Oakes, dkk., 1998).

Sebagai keseimbangan, bagaimanapun juga dijadikan beberapa pecahan, memberikan beberapa wilayah kesepakatan dan memberikan teriakan untuk merubah keseluruhan sistem, sebuah daerah baru strategi perbaikan memerlukan sumber baru dan dikembangkan. Pendekatan baru pada sistem level tidak terlalu jelas karena kita berada pada tingkatan paling awal untuk memikirkan kembali secara mendalam masalah yang kompleks, tapi batasan tindakan akan menjadi lebih jelas. Hill dan Celio (1998) menggambarkan dengan sangat tepat dengan kesimpulan yang muncul pada buku ini. Lalu berkata :

- Pemisahan manajemen dengan segera dari perencanaan jangka panjang;
- Lihatlah akar permasalahannya
- Percayakan kepada orang luar seperti kritikan sahabat

- Memasang kelompok ahli yang berbeda untuk mendapatkan lebih dari politik lokal
- Mencari bantuan dari negara bagian
- Mendesain ulang sistem dengan memfokuskan pada pengembangan sekolah dengan memperkuat kesatuan modal. (Hill dan Celio, 1998, ch. 5).

Seperti Breaks (1998) mengatakan untuk strategi penggabungan akuntabilitas, bantuan, dan otonomi. Hill dan Celio (1998) mengatakan konsep yang sama seperti insentif, kapabilitas, dan kesempatan.

Dapat kita katakan bahwa setiap sistem perbaikan harus menciptakan insentif untuk performa sekolah, cara untuk meningkatkan kapabilitas sekolah, dan kesempatan serta kebebasan kepada staf sekolah untuk merubah bagaimana mereka melayani siswa. (Hill dan Celio, 1998, hal. 5-12).

Dengan kata lain pertumbuhan yang konsisten tentang apa yang dibutuhkan dan hal tersebut mewakili sebuah kombinasi strategi.

Sebuah Catatan Akhir

Apakah hubungan antara pendelagasian dengan yang akan mengukur? Apabila kita menjawabnya dengan sebuah inovasi, menggunakan yang dominan, sebuah kombinasi ide atau program yang baik dan mencari sebuah institusi yang dibutuhkan untuk perbaikan yang berkualitas agar mendapatkan audiens yang banyak. Penyebaran pendelegasian sebuah program adalah yang akan diukur. Schorr (1997) mengkonfirmasi kesimpulan ini ketika ia menegaskan bahwa keberhasilan program pengembangan sosial memiliki empat poin :

1. Keberhasilan program haruslah komprehensif, fleksibel, responsive dan gigih.
2. Keberhasilan program untuk menilai anak dalam konteks keluarga mereka.

3. Keberhasilan program persetujuan dengan keluarga sebagai bagian dari lingkungan.
4. Keberhasilan program memiliki orientasi pencegahan jauh kedepan, misi yang jelas, dan berlanjut pada pengembangan setiap saat.
5. Keberhasilan program pada manajemen dengan baik secara kompeten dan komitmen individu dengan pengenalan skil yang jelas.
6. Keberhasilan program pegawai melalui training dan didukung untuk memberikan kualitas tinggi, pelayanan yang cepat.
7. Keberhasilan program operasi dalam tatanan yang mendorong para praktisi untuk membangun hubungan yang kuat berdasarkan kepercayaan dan menghargai. (Schorr, 1997, hal. 5-12).

Kesimpulan ini bermanfaat bagi pendukung mayoritas, program intervensi yang efektif.

Apabila anda melihat secara lebih mendetail yang ditemukan Schorr (1997) anda dapat kembali menyusun sebuah kesimpulan dasar. Salah satu kesimpulan dia mengenai kegagalan masa lalu yang mengatakan “Kita gagal untuk melihat bahwa anda tidak dapat tumbuh bunga mawar secara kongkrit’ (hal. 29). Dan untuk memastikan esensi perbaikan yang dipegang, ‘anda melakukan hal tersebut dengan tidak mengabaikan konteks institusional, dengan tidak meninggalkan tanggungjawab untuk menciptakan konteks perbaikan dari garis depan masyarakat, yang berada tidak pada posisi untuk merubah lingkungan yang lebih luas’ (Schorr, 1997, hal. 30).

Untuk merubah lingkungan yang lebih luas. Lemparkan masalah ke kepalanya, hal ini berarti anda harus bekerja secara langsung dalam merubah konteks penerimaan organisasi. Anda perlu mengembangkan kapasitas internal untuk menunjukkan sebuah ketertarikan, disamping untuk menerapkan ide yang baik dalam pelatihan. Dengan kata lain anda perlu fokus pada pengembangan kapasitas internal, perbaikan kualitas

infrastruktur eksternal dan hubungan antara keduanya. Akhirnya, pemberian wewenang bukan berarti menyebarkan bukti keuntungan program. Hal ini berarti pengembangan kapasitas sistem (kapasitas infrastruktur internal dan eksternal dalam kombinasi) untuk mengelola dan mengintegrasikan inovasi yang kompleks dan penuh dengan pilihan. Pelimpahan wewenang bukan berarti mendapatkan program terbaru di tempat (meskipun hal ini dapat bermanfaat dalam keadaan terjepit, terkadang berguna), tapi hal ini berarti pengembangan kapasitas sistem multilevel untuk mengelola perubahan yang kompleks pada basis yang berkelanjutan.

Hal ini tentunya merupakan perintah yang sulit, tapi pelimpahan wewenang secara mendasar berarti pengembangan sistem pada semua tingkatan. Selain itu tidak dapat dicapai sendirian, dibiarkan terus menerus, perbaikan skala besar. Jika anda tidak dapat menanam mawar maka pada tanah maka anda harus mengganti tanahnya. Tidak dapat melimpahkan membawa kita kembali pada arti yang mendalam dalam kolaborasi di dalam dan di luar sekolah. Mengganti tanahnya adalah sebuah agenda, karena hal tersebut merupakan jalan di mana organisasi akan belajar untuk mencari ide dan membuat keputusan yang bijak terus menerus mengenai susunan ide dan program yang tersedia.

Semuanya telah dikatakan dan selesai, kapasitas dari pelimpahan wewenang dalam sistem sosial adalah fungsi dari kualitas infrastruktur. Pengembangan infrastruktur dalam pembelajaran lanjutan, penarikan akuntabilitas data, mempertimbangkan umpan balik, menstimulasi inovasi dan selanjutnya, infrastruktur akses yang kuat pengetahuan terselubung dan jelas pada basis yang berkelanjutan membuat hal tersebut tersedia luas.

Ketersediaan pengetahuan dengan sendirinya tidak akan dihasilkan dari perbaikan yang komprehensif. Dalam sistem yang kompleks, kita tidak dapat membatasi diri sendiri untuk menjadi tahu. Kita harus bekerja untuk mendirikan infrastruktur yang mampu membantu kita

untuk menciptakan dan mencari pengetahuan yang kita inginkan, dan kita harus mengejar ambisi dengan sistem tingkatan tujuan (seperti meningkatkan kemampuan membaca siswa). Pelimpahan wewenang dan perbaikan dalam skala besar mendesak kita untuk memberikan perhatian yang lebih pada gambar yang besar. Sekarang bukan waktunya untuk tujuan yang biasa.

Singkatnya, pelimpahan wewenang sederajat dengan sistem transformasi! Untuk menyelesaikan hal ini individu, kelompok, institusi dan masyarakat akan memerlukan kekuatan utama sebagai pusat dari perbaikan. Mereka akan memerlukan peleburan dan menggabungkan semua kekuatan intelektual, politik dan spiritual yang dapat mereka gunakan.

Penyatuan Intelektual, Politik dan Spiritual

Pada saat terjadi penyatuan akan menghasilkan energi lima waktu. Penyatuan adalah mengenai penggabungan, bersama-sama, dan menciptakan hubungan

(Daft dan Lengel, 1998, hal. 15, penekanan dalam yang asli)

Buku ini adalah mengenai ketegangan abadi antara perbedaan dan rekonsiliasi. Waktu dan suatu hal yang telah kita lihat perbedaan kontak bibit kreativitas, tapi jalannya untuk rekonsiliasi adalah kompleks dan mudah mendapatkan keinginan. Saul (1997, hal. 299) membicarakan mengenai pengembangan sosial yang mengikuti masa :

Merupakan gerakan orang yang menganut paham humanisme yang berusaha mencari perbaikan yang secara terus menerus dengan maksud untuk meningkatkan kehidupan masyarakat. Hal ini termasuk dalam kondisi ekonomi yang baik, sebagai sebuah hasil dari elemen yang penting. Pelayanan publik yang baik, tanggungjawab individu dan kebudayaan... pada masa praktek setiap hari, kebudayaan bukan sekedar persetujuan, tapi mengenai pertanyaan. Dengan kata lain, kebudayaan bukan mengenai solidaritas, tapi mengenai diskusi dan ketidaksetujuan.

Kita telah mengetahui bahwa kreativitas dan keinginan (yang akhirnya terlihat pada busana) beralih dari tangan ke tangan. Seperti yang dikatakan Stacey (1996b, hal. 181-2), kita harus berjuang menjaga lingkungan dengan cara menciptakan solusi yang kreatif :

Bagian dari menjaga lingkungan yang baik ialah dengan memberikan masing-masing kepada anggota organisasi, untuk mengurusnya. Hal ini lebih dari cukup jika mereka mempercayai dan menyukai satu sama lain sebagai suatu alasan... elemen lain adalah sistem yang besar dimana organisasi merupakan bagian didalamnya, sedangkan industri dan masyarakat sebagai anggotanya. Lebih lanjut, gaya dalam ancaman organisasi berakibat pada tingkat keinginan pengalaman organisasi dan apabila hal itu dilakukan maka akan terkandung di

dalamnya.... Pada saat organisasi dan industri memberikan dorongan emosional lingkungan untuk organisasi. Seorang anggota mampu untuk menangani tingkatan keinginan yang lebih tinggi dan mungkin akan lebih kreatif. Bagaimanapun juga hukuman, kerapuhan atau tekanan yang tinggi pada masyarakat sepertinya akan mengemudikan organisasi untuk menciptakan keinginan mereka sendiri yang mengandung struktur dengan mengorbankan kreatifitas organisasi.

Akan terdapat kasus yang klasik mengenai masalah ini di sekolah? Strategi menghukum dalam mengontrol lingkungan diperlukan! Sebuah strategi, bukti dalam banyak yurisdiksi. Sebenarnya penciptaan kreativitas dan bimbingan untuk melakukan bentuk penyelewengan fungsi yang ditiru dengan cara keluar dari jalur. Ironisnya mereka memproduksi yang berlawanan dengan apa tujuan mereka. Penekanan novasi, kita akan mendapatkan perlawanan yang besar. Stacey, dengan kata lain menampilkan dengan versi yang lebih sederhana. Pada bagian luarnya telah saya analisis dan diskusikan pada bab 4, menamakan perwakilan luar yang dapat sangat berpengaruh dalam perbaikan sekolah jika mereka menyeimbangkan dan mengintegrasikan stimulus serta akuntabilitas pada satu tangan (yang memiliki banyak keinginan) dan pembangunan kemampuan internal dan percaya kepada orang lain (yang memiliki kemampuan internal mengandung keinginan sebagai alasan yang melimpah). Catat frasa 'keseimbangan dan integrasi'. Hal ini bukan hanya sekedar bahan untuk memperkenalkan elemen yang beragam untuk penekanan dan dorongan. Strategi penekanan dan dorongan yang tersegmentasi dari tiap jenis pekerjaan pada tujuan yang menyimpang. Penekanan dan dorongan harus terintegrasi dan harus mengikuti aliran kekuatan interaksi internal dan eksternal. Efeknya, penanganan lingkungan organisasi (bab 3) atau hubungan dengan lingkungan (bab 4) merupakan sebuah tempat dimana keinginan distimulasi tapi dibiarkan sendiri berkreatifitas dengan didorong oleh persahabatan.

Kita juga dapat melihat secara keseluruhan yang dibutuhkan organisasi tidaklah mudah untuk didapatkan. Mintzberg, Ahlstrand dan

Lampel (1998) memperlihatkan jika tidak ada model manajemen yang dapat menggenggam seluruh kebutuhan organisasi yang besar. Setelah menilai sepuluh perbedaan model mereka dengan seksama menyimpulkan yang disebut formasi strategi ialah jarak yang kompleks (Mintzberg, dkk, 1998, hal. 372). Masalahnya adalah pada prosesnya itu sendiri.

Formasi strategi ialah keputusan untuk desain, pemikiran visi, dan pembelajaran. Hal ini mengenai transformasi seperti mengabadikan. Hal ini harus meningkatkan kemampuan kognitif dan interaksi individu, kerja sama seperti pada saat konflik. Hal itu harus termasuk kepada analisis sebelumnya dan pemrograman setelah negosiasi berlangsung dengan baik, dan setelah semua ini harus di respon agar sesuai dengan permintaan lingkungan. Cobalah untuk meninggalkan hal ini dan perhatikan apa yang terjadi (Mintzberg, dkk, 1998, hal. 373).

Hal ini merupakan tantangan yang menjadikan Clemmer (disebutkan oleh Mintzberg) untuk menyimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah sebuah oxymoron. Apabila kita tidak dapat mengelola perubahan, apa yang akan kita lakukan?

Pelajaran pada buku ini memberikan sebuah kerangka kerja untuk berfikir mendesain dan bertindak. Untuk mengatakan bahwa masyarakat sederhana sangat luar biasa kompleks tapi bukan berarti semua perencanaan telah siap. Dalam menyiapkan harus berdasarkan petunjuk bab sebelumnya. Tiga orientasi perencanaan utama harus menekankan : (a) Pentingnya pemahaman (b) Cara penyusunan perencanaan harus berdasarkan pada pemikiran mendalam yang telah didiskusikan pada bab sebelumnya, dan (c) Kekuatan untuk membantu perkembangan dan menggabungkan kekuatan intelektual, politik dan spiritual.

Pemahaman dan penggunaan Kekuatan Perubahan untuk Keuntungan Anda

Pertama dan setiap langkah selanjutnya adalah untuk mengerti apa yang membuat kekuatan sosial bergerak maju dalam lingkungan yang bergolak. Hal tersebut seperti air yang mendaki. Jika anda mencoba mengaturnya secara berlebihan, anda akan terbalik. Lebih baik dengan mengemudikan kapal kecil agar kekuatan datang kepada anda. Pada bab sebelumnya, kita telah mengetahui pengertian yang mendalam meniru dengan merubah kekuatan yang dibutuhkan antara terlalu banyak dan terlalu sedikit pada manusia yang datang dari arah yang berbeda pertemuan di dalam dan di luar organisasi.

Seperti yang dikatakan oleh Stacey (1996b, hal. 282) kita harus menggambarkan kepada masyarakat tentang apa yang kita lakukan, menggunakan ilmu pengetahuan untuk menginformasikan kecepatan dari perubahan apakah lebih cepat dari sebelumnya dan tingkatan dari kerumitan. Kita harus setuju dengan yang lebih besar dari sebelumnya. Kita juga telah melihat hasil yang baik dari sebuah sistem. Orientasi dan kondisi mereka menjadikan kita dapat bekerja seperti pola yang positif akan sering muncul. Stacey (1996b, hal. 179) menyimpulkan bahwa tingkatan aliran informasi, derajat keberagaman, kekayaan konektivitas level yang mengandung keinginan, dan tingkatan energi diferensial (yang kemudian menjadi seimbang antara bentuk perintah kepemimpinan dan inisiatif umpan balik).

Langkah awal gunakan pemahaman yang kompleks, perubahan aliran yang interaktif, penciptaan kondisi yang akan membuat kerumitan ini menjadi mudah dan kemudian cari, membantu perkembangan, penguatan dan perayaan hasil yang muncul, dengan tidak mengecilkan hati mereka.

Dasar Perencanaan Dengan Pandangan Yang Mendalam

Semenjak perencanaan operasi efektif pada jarak yang kompleks, hal tersebut harus didasari oleh pandangan yang mendalam. Hal tersebut efektif bila digunakan dalam pelayanan dengan kekuatan yang mendasari gambaran. Perbedaan ini antara gambaran baik dan buruk adalah alasan mengapa kita terkadang melihat tehnik yang diberikan atau model suatu keberhasilan program dalam sebuah situasi dan gagal dalam saat tertentu. Program Comer (atau membaca, melindungi, sekolah akselerasi, dsb) bekerja hanya pada satu kasus tapi tidak dalam kesempatan lain. Model bahan (harus yang berkualitas), tapi bila berada pada tangan orang lain dan tanpa didasari oleh gambaran perubahan yang kuat maka akan gagal.

Selanjutnya anda tidak hanya membangun kolaborasi kebudayaan sebagai sebuah model atau sebagai akhir dari suatu hal. Tindakan anda harus di informasikan dan dikendalikan oleh ide yang mengembangkan komunitas pembelajaran yang secara khusus untuk mempelajari hal lebih besar (bab 3). Mendesain hubungan dengan dunia luar dan sebaliknya harus ditemukan pada realisasi timbal balik dan saling mempengaruhi (bab 4). Dan pelimpahan harus disusun tidak hanya untuk produk, tapi juga sebagai figur bagaimana untuk meniru suatu kondisi sebagai hasil dalam keberhasilan perubahan dalam tempat pertama (bab 5) dan selanjutnya.

Dalam semua kasus, perencanaan tidak hanya mengikuti sebuah model yang umum tapi hal ini bekerja pada dasar gambaran perubahan dimana tehnik dan peralatan merupakan sebuah sumberdaya dalam pencapaian tujuan yang besar. Terdapat sebuah tempat untuk menyusun strategi dengan baik yang penuh dengan kerumitan dalam proses perubahan, tapi hal tersebut harus dilakukan dengan gambaran dan desain kriteria yang memberikan informasi tindakan setiap hari. Mereka membutuhkan perencanaan yang tegas, mendalam dan serupa.

Membantu Perkembangan dan Penggabungan Kekuatan Intelektual, Politik dan Spiritual

Langkah besar ketiga ialah untuk mengenali bahwa kekuatan intelektual, politik dan spiritual harus dikembangkan dan dikombinasikan. Sistem sekolah tradisional lemah pada dimensi ini, tapi pada saat mereka bergerak ke arah ini mereka menjadi solid. Selanjutnya kebutuhan ialah untuk membantu perkembangan dan penggabungan energi intelektual, politik dan spiritual.

Biarkan saya merangkumnya, khusus pada sekolah kita harus membantu perkembangan kekuatan intelektual, politik dan spiritual. Tidak selalu berfikir guru akan menjadi seperti dalam bisnis ilmu pengetahuan yang menembus batas. Ya, hal tersebut tepat dengan apa yang dibutuhkan oleh dimensi intelektual. Sebuah aliran pengetahuan baru dan lebih baik serta ide adalah darah kehidupan dari pengembangan secara terus menerus. Sistem sekolah belum mengetahui kapasitas mereka untuk mencari dan mendapatkan ide baru serta infrastruktur internal yang tidak kuat mendorong sekolah untuk maju. Kita melihat pada awal kesuksesan sekolah dimulai dari bawah dengan kesadaran untuk menggunakan ide baru, meskipun yang terbaik belum memberikan hasil memuaskan. Sekarang sekolah tersebut dan sistem sekolah mendapatkan hasil keluaran pada pembelajaran dasar. Pertanyaan selanjutnya adalah menjadi bagaimana mereka dapat benar-benar menolong siswa membangun pemahaman sendiri, menjadi seorang pemecah masalah, bekerja dalam kelompok yang berbeda, dan mempersiapkan mereka untuk hidup pada masyarakat dunia yang kompleks. Terdapat beberapa aspek dalam pengembangan ilmu pengajaran, hal tersebut merupakan potensi besar dalam otak, yaitu kecerdasan emosional, kemampuan kognitif, kelompok kerja, teknologi dan apa yang mereka sukai. Tapi sejauh ini mencari pengetahuan yang terbaik untuk masalah yang spesifik belum ditanamkan sekolah.

Penciptaan ilmu pengetahuan menggunakan dunia pembelajaran dimana ketiga kekuatan tersebut di satukan.

Dimensi kunci kedua adalah memindahkan kekuatan untuk melakukan sesuatu. Sekolah telah menghilangkan penggunaan politik untuk tujuan yang positif. Kekuatan perjuangan seringkali menghasilkan kemenangan untuk satu sisi atau sisi lainnya, tapi tidak pernah menghasilkan kemenangan dalam perang! Kemenangan dalam perang berarti merekonsili perbedaan yang tidak dapat diselesaikan dengan cara yang ekstrem. Sehingga komponen politik terlibat dalam pembangunan aliansi diantara kelompok yang beragam di dalam dan di luar sekolah. Anda tidak dapat merubah sebuah sistem yang kompleks sebelum anda menggerakkan massa dari kelompok yang berbeda untuk bekerja sama. Tidak membuat kesalahan tentang hal ini, keberhasilan perubahan dalam skala besar tidak akan meningkatkan penggunaan kekuatan. Tapi tenaga tersebut digunakan untuk melayani tujuan moral, dimana hal ini merupakan komponen inti ketiga.

Tujuan moral atau dimensi spiritual perbaikan pendidikan meninggikan pembahasan dan komitmen untuk membuat sebuah perbedaan dalam kehidupan semua murid. Saya percaya tujuan ini tertanam dalam setiap pendidik, masyarakat dan penguasa. Mengapa buku Goleman (1995) *Emotional Intelligence* menjadi penjualan bernilai jutaan dolar? Mengapa kita sering melihat buku dengan kata-kata jiwa, semangat, pada pengertian judul? Penelitian Goleman memperlihatkan setelah dikumpulkan sampai beberapa tahun. Alasan mengapa bukunya terjual habis adalah karena waktu yang tepat, buku ini mengenai pemunculan harapan dan keinginan yang disembunyikan. Menurut saya kebanyakan orang tumbuh dengan ketakutan akan konflik di dalam masyarakat, jarak yang makin melebar diantara mereka. Tangan dingin dari teknologi dan bentuk lainnya serta kemunduran manusia. Jelasnya, manusia membutuhkan penataan mendalam untuk melepaskan tenaga untuk masalah sekarang ini dan kemunduran moral guru. Interaksi antara

kekuatan internal dan eksternal dalam hal ini mencontohkan mengenai langkah untuk masa depan.

Bisnis Yang Belum di Selesaikan Pada Rangkaian Evolusioner

Membicarakan tentang evolusi manusia pada akhir abad ke delapan belas, satupun tidak dapat menolong yang membawa kita pada masa yang baru. Masa depan tidak dapat dicapai dengan dua cara yang berlawanan. Memiliki dan tidak memiliki dan kemunduran demokrasi dan kesamaan yang baik. Atau kekuatan yang negatif dari kemewahan dapat mempermainkan mereka keluar. Dalam evolusioner sistem kita dapat mendapatkan kembali tapi tidak banyak, gunakanlah hal itu! Untuk menyelesaikan yang terakhir akan mengambil apresiasi yang sangat indah dan tindakan kewaspadaan diri para pendidik yang menyadari hal ini bisa menjadi air mutiar untuk evolusi manusia. Diantara semua spesies, manusia memiliki sesuatu yang spesial. Untuk mencapai bentuk keuntungan yang lebih dari evolusi atau menghabiskan kesempatan dengan sisa-sisa.

Semua hal ini terdengar menyenangkan jika anda melihat kelas pada jumat siang. Tapi jika tim anda bergabung dengan guru dan orang tua murid untuk mengajar sekelompok anak berusia 7 tahun untuk menulis dan membaca untuk pertama kalinya. Atau anda akan mengganti masa depan anak berusia 26 tahun menjadikan tujuan akhir hidupnya sebagai sebuah misteri. Kita memiliki jalan yang jauh untuk sampai pada rantai evolusioner, tapi guru dengan tujuan moralnya akan selalu menjadi pemain kunci dalam setiap kemajuan yang kita hasilkan.

Penggunaan dalam perbaikan pendidikan merupakan penggunaan dalam pengembangan sosial. Keseluruhan penggunaan dalam pengembangan sosial akan berpengaruh pada evolusi kebaikan. Sekarang saatnya untuk kembali pada perbaikan skala besar dengan tujuan yang lebih ambisius dibandingkan dengan yang tujuan kita pada tahun 1960an. Interaksi, informasi yang berkualitas dan tujuan moral mewakili

kekuatan penuh untuk kebaikan publik. Sekarang waktunya untuk menanamkan pengertian kedalam milenium sementara kita mendapatkan kompleksitasnya. Dengan kata lain sekarang saatnya untuk mempergunakan kekuatan gabungan. Perubahan kekuatan menyisakan proporsi ganda yang menarik.