

Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dalam Meningkatkan *Outcomes* Peserta Didik

Muhsin Wijaya, M.Pd.,M.M.*)

Abstrak

Banyak gaya kepemimpinan yang dapat kita implementasikan dalam suatu organisasi. Salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi. Tulisan ini menunjukkan alternatif kerangka implementasi kepemimpinan transformasional di sekolah yang dapat meningkatkan hasil (*outcomes*) para peserta didiknya (keterampilan-kompetensi akademik dan keterampilan-kompetensi non akademik) yang seharusnya secara utuh dapat dimiliki peserta didik sebagai hasil dari suatu proses pendidikan dan kegiatan pembelajaran. Diharapkan *outcomes* tersebut dapat menjadi bekal hidup mereka di masa mendatang yang semakin menuntut dan berkembang dengan cepat.

Kata kunci: Kepemimpinan, transformasional, kepemimpinan-transformasional

Abstract

There are clearly many styles of leadership that can be implemented in organization, such as transformational leadership. Transformational leadership brings ourselves changes within the people who involved in and or a whole of the organization to achieve higher level in performance. This paper shows an alternative framework of transformational leadership implementation in school that can improve students' outcomes (the academic competencies-skills and non academic competencies-skills). These learning outcomes should be acquired completely by every student as the results of the education process and the learning activities. Hopefully the outcomes provide what the students need for their future life.

*) Kepala Bidang Pembinaan dan Program Pendidikan BPK PENABUR Bandung

Pendahuluan

Dewasa ini perkembangan manajemen dan kepemimpinan dalam suatu organisasi apapun merupakan hal penting dan perlu mendapatkan perhatian. Tanpa adanya suatu manajemen dan kepemimpinan yang baik dan aspiratif, upaya perubahan dan optimalisasi pencapaian kinerja dan tujuan organisasi akan sulit dicapai dan mungkin saja tidak menghasilkan apapun. Lalu akan muncul berbagai pertanyaan, antara lain: Apakah "Manajemen" dan "Kepemimpinan" itu?. Apa perbedaan kedua hal tersebut?. Pertanyaan-pertanyaan tersebut sudah sering ditanyakan dan kerap kali juga sudah dijawab dengan berbagai pendekatan, baik dari pendekatan praktis maupun dari pendekatan teoritis empiris organisasional.

Sudah banyak pakar dan praktisi manajemen dan organisasi memberikan batasan-batasan, baik secara umum maupun secara spesifik mengenai perbedaan manajemen dan kepemimpinan yang selanjutnya kita baca dalam pengertian seorang manajer dan seorang pemimpin. Dari berbagai batasan yang diberikan terdapat suatu benang merah bahwa perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan bersumber dari masalah motivasi yang dapat mendorong serta menggerakkan orang-orang yang terlibat di dalamnya untuk melakukan atau mengikuti acuan dan perintah yang diberikan.

Seorang manajer definitif memiliki bawahan (*subordinates*) dan secara posisional otoritas mereka menerima *power* jabatan yang diberikan secara formal. Gaya manajemen yang biasa digunakan adalah transaksional yang lebih mengarah pada stabilitas pekerjaan, pengelolaan pekerjaan, objektivitas, kontrol, peraturan-peraturan. Gaya ini akan terlihat pada saat seorang manajer meminta bawahannya melakukan sesuatu dan orientasi para bawahan memiliki tendensi kepada pertimbangan sejumlah nominal uang (upah atau gaji) yang akan diterima setelah melakukan pekerjaan tersebut.

Seorang pemimpin tidak memiliki bawahan, tetapi ia memiliki para pengikut (*followers*) yang biasanya mengikuti pemimpin ini atas kesadaran masing-masing. Seorang pemimpin kerap mendapatkan *power*-nya secara tidak formal, antara lain dapat berasal dari karisma personalitas diri, yang membuat para pengikut merasa terinspirasi untuk mengikuti dan menjadikannya sebagai pemimpin. Gaya manajemen yang terjadi biasanya adalah transformasional yang mengarah pada perubahan dinamis, tantangan, visioner, perasaan-hati, nilai, motivasional, serta inovasi.

Manajemen dan kepemimpinan merupakan dua unsur yang sangat menentukan dalam keberlangsungan dan perkembangan organisasi termasuk organisasi pendidikan. Dalam era yang penuh dinamika serta perubahan yang cepat seperti sekarang ini, manajemen dan kepemimpinan yang peka terhadap perubahan amat diperlukan dalam memberdayakan semua potensi yang

dimiliki. Manajemen dan kepemimpinan yang demikian diperlukan dalam mendorong organisasi untuk terus belajar dan tanggap terhadap perubahan dan perkembangan yang terjadi serta semakin berusaha dalam meningkatkan performa organisasinya.

Dalam bidang pendidikan dan persekolahan, kepemimpinan perlu diformulasikan kembali agar tujuan pendidikan dan pembelajaran dapat dicapai lebih optimal agar berdampak signifikan terhadap hasil (*outcomes*) para siswanya. Pemahaman hasil (*outcomes*) dalam tulisan ini adalah sejumlah keterampilan dan kompetensi akademik maupun non akademik yang seharusnya dimiliki siswa secara utuh sebagai hasil proses pendidikan dan pembelajaran. Keterampilan dan kompetensi yang dikuasai siswa diharapkan dapat menjadi bekal hidup mereka di masa mendatang yang sarat dengan berbagai tuntutan serta perkembangannya.

Tulisan ini menunjukkan kepemimpinan transformasional sebagai salah satu alternatif bentuk kepemimpinan untuk meningkatkan hasil (*outcomes*) para siswa dan juga kinerja sekolah. Agar benar-benar dapat diimplementasikan di tataran teknis operasional, alternatif kerangka dasar bentuk kepemimpinan di sekolah dalam tulisan singkat ini perlu disinkronisasikan dengan situasi dan kondisi serta sumberdaya yang terdapat di sekolah.

Kepemimpinan dan Fungsi Kepemimpinan

Dalam pengertian umum, kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Kegiatan tersebut dapat dilakukan melalui suatu karya, seperti buku, lukisan dan sebagainya, atau melalui kontak personal secara tatap muka. Faktor penting dalam kepemimpinan, yakni dalam mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain adalah tujuan dan rencana. Namun bukan berarti bahwa kepemimpinan selalu merupakan kegiatan yang direncanakan dan dilakukan dengan sengaja, seringkali juga kepemimpinan berlangsung secara spontan.

Fungsi kepemimpinan secara praktis beserta gaya kepemimpinannya akan berbeda menurut situasi di mana pemimpin itu melakukan kegiatannya, namun fungsi utama dari kepemimpinan terletak pada perwakilan kelompok yang dipimpinnya, dalam pengertian bahwa kepemimpinan harus dapat mewakili fungsi administratif eksekutif yang meliputi koordinasi dan integrasi atas berbagai aktivitas dalam kelompok atau orang-orang yang terlibat di dalam kepemimpinan tersebut.

Gaya-Gaya Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan terdapat bermacam-macam gaya kepemimpinan dengan masing-masing keterbatasan dan kelebihan. Berikut beberapa gaya kepemimpinan yang kerap kita lihat atau alami saat ini :

- a. Kediktatoran, gaya kepemimpinan kediktatoran cenderung mempertahankan diri atas kekuasaan dan kewenangannya dalam pembuatan keputusan.
- b. Demokrasi relatif, gaya kepemimpinan ini lebih lunak dari gaya kediktatoran, dan kepemimpinan ini berusaha memastikan bahwa kelompoknya mendapatkan informasi memadai dan berpartisipasi dalam tujuan tim sebagai satu entitas.
- c. Kemitraan, gaya kepemimpinan ini mengaburkan batas antara pemimpin dan para anggotanya, dengan suatu kesejajaran dan berbagi tanggung jawab
- d. Transformasional, gaya kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dan/atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.

Kepemimpinan Transformasional

Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai sesuatu tujuan baik yang besar. Bekerja sama dengan seorang pemimpin transformasional dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga, karena pemimpin transformasional biasanya akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap segala hal dan pekerjaan tanpa kita menyadarinya.

Pemimpin transformasional akan memulai segala sesuatu dengan visi, yang merupakan suatu pandangan dan harapan kedepan yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para pengikutnya. Mungkin saja bahwa sebuah visi ini dikembangkan oleh para pemimpin itu sendiri atau visi tersebut memang sudah ada secara kelembagaan yang sudah dibuat dirumuskan oleh para pendahulu sebelumnya dan memang masih sah dan selaras dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan pada saat sekarang.

Pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan para pengikutnya. Tentu saja semua perhatian dan totalitas yang diberikan pemimpin transformasional tidak akan berarti tanpa adanya komitmen bersama dari masing-masing pribadi pengikut.

Setiap peluang yang ada akan diperhatikan dan digunakan untuk mengembangkan visi bersama dalam mencapai sesuatu yang terbaik. Dalam membangun pengikut, pemimpin transformasional sangat berhati-hati demi

terbentuknya suatu saling percaya dan terbentuknya integritas personal dan kelompok. Sering pula terjadi bahwa dalam kepemimpinan transformasional visi merupakan identitas dari pemimpin dan atau identitas dari kelompok itu sendiri.

Pemimpin transformasional sangat memahami berbagai strategi baru yang efektif untuk mencapai suatu tujuan yang besar. Mungkin saja tidak dalam bentuk petunjuk-petunjuk teknis yang tersurat. Sebetulnya hal tersebut sudah dapat kita pahami melalui visi yang ada serta dalam suatu proses penemuan dan pengembangan dari pemimpin dan kelompok itu sendiri. Dengan kesadaran bahwa di dalam proses penemuan dan pengembangan mungkin saja terjadi kendala atau kegagalan. Namun setiap kendala atau kegagalan itu hendaknya dijadikan suatu pelajaran untuk menjadi lebih baik dan efektif dalam mencapai suatu tujuan yang besar tersebut.

Memang cukup sukar untuk kita dapat memahami kepemimpinan transformasional dalam pengertian yang sedalam-dalamnya. Sudah banyak para praktisi umum ataupun praktisi pendidikan, maupun praktisi organisasional yang memberikan definisinya, antara lain:

"transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation (Burns, 1978)". Kepemimpinan transformasional menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Definisi yang diungkapkan oleh Bass (1990) lebih melihat bagaimana pemimpin transformasional dapat memberikan dampak atau pengaruh kepada para pengikutnya sehingga terbentuk rasa percaya, rasa kagum dan rasa segan. Dengan bahasa sederhana, kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan dan dipahami sebagai kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi.

Selain memberikan definisi, Bass (1990) juga mengarisbawahi beberapa hal mengenai bagaimana seorang pemimpin transformasional dapat mentransformasi para pengikutnya dan bagaimana kepemimpinan transformasional itu dapat terjadi, yaitu dengan:

1. Meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas pekerjaan dan nilai dari tugas pekerjaan tersebut
2. Menekankan kepada pengembangan tim atau pencapaian tujuan organisasi dari pada hanya sekedar kepentingan masing-masing pribadi
3. Mengutamakan kebutuhan-kebutuhan dari tingkatan kebutuhan yang paling tinggi

Ada 4 hal yang perlu dilakukan agar kepemimpinan transformasional dapat terlaksana, yaitu :

Pertama, mengidealisasikan pengaruh dengan standar etika dan moral yang cukup tinggi dengan tetap mengembangkan dan memelihara rasa percaya diantara pimpinan dan pengikutnya sebagai landasannya.

Kedua, inspirasi yang menumbuhkan motivasi seperti tantangan dalam tugas dan pekerjaan.

Ketiga, stimulasi intelektual dengan tujuan untuk menumbuhkan kreativitas, terutama kreativitas di dalam memecahkan masalah dan mencapai suatu tujuan bersama yang besar

Keempat, pertimbangan individual dengan menyadari bahwa setiap pengikutnya memiliki keberadaan dan karakteristik yang unik yang berdampak pula pada perbedaan perlakuan ketika melakukan *coaching*, karena pada hakikatnya setiap individu membutuhkan aktualisasi diri, penghargaan diri dan pemenuhan berbagai keinginan pribadi. Pendekatan ini selain berdampak positif pada pertumbuhan individu dan optimalisasi pencapaian hasil, juga akan berdampak pula pada pembentukan generasi kepemimpinan selanjutnya. Di dalam suatu organisasi yang sehat, masalah regenerasi kepemimpinan adalah hal penting lainnya yang juga perlu kita pikirkan dan kita antisipasi.

Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

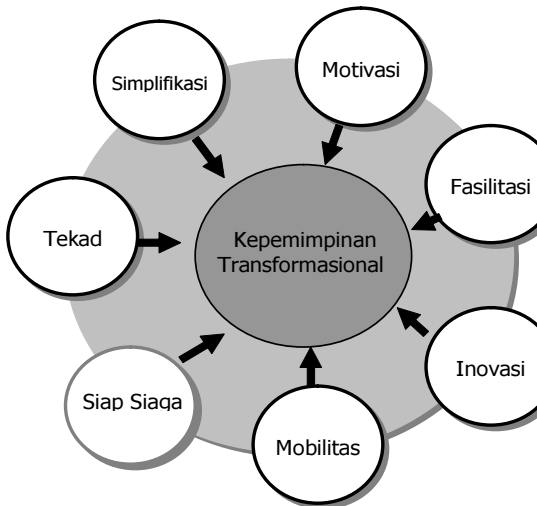
Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana di bawah ini (Erik Rees : 2001) :

1. **Simplifikasi**, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab "Kemana kita akan melangkah?" menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.
2. **Motivasi**, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.
3. **Fasilitasi**, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi "pembelajaran" yang terjadi di dalam organisasi secara

kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

4. **Inovasi**, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.
5. **Mobilitas**, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
6. **Siap Siaga**, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
7. **Tekad**, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Bagaimana ketujuh prinsip kepemimpinan transformasional itu bersinergi satu dengan lain secara utuh, dapat digambarkan sebagai berikut:



Tujuh Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Implementasi

Sebagaimana yang sudah diuraikan di atas, bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi. Organisasi yang dimaksudkan dalam pemahaman tersebut dapat dalam skala makro, meso, atau mikro. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional dapat diterapkan di organisasi yang berskala nasional, wilayah, lokal, dan lebih mikro adalah sekolah dan kelas. Dalam skala mikro dengan contoh sekolah atau kelas, maka kepala sekolah atau guru adalah pemimpin transformasional.

Pemimpin transformasional harus dapat berperan banyak di dalam menstimulasi orang-orang yang terlibat agar menjadi lebih kreatif dan inovatif, di samping dia juga merupakan seorang pendengar yang baik.

Implementasi kepemimpinan transformasional bagi sekolah seyogianya diarahkan pada pencapaian hasil (*outcomes*) peserta didiknya secara optimal, dalam pengertian bahwa dengan kepemimpinan transformasional itu, ketrampilan dan kompetensi peserta didik yang menjadi suatu tujuan pendidikan dan pembelajaran yang sudah ditentukan dapat dicapai dengan lebih optimal dan ketrampilan serta kompetensi-kompetensi itu betul-betul dikuasai oleh peserta didik dan dapat menjadi bekal hidup mereka di masa datang. Oleh sebab itu implementasi kepemimpinan transformasional di sekolah akan dimulai dengan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana konsep kepemimpinan transformasional dipersepsikan dan diterima oleh setiap orang yang terlibat di dalam sekolah tersebut? (misal: guru, karyawan, siswa, dll)
2. Apa yang mereka harapkan dari suatu kepemimpinan dalam arti luas dan kepemimpinan transformasional dalam arti sempit?
3. Hasil (*outcomes*) siswa yang bagaimana yang diharapkan oleh para guru dan oleh siswa itu sendiri, baik dalam hal akademik maupun non akademik?
4. Faktor-faktor apa sajakah yang memberikan kontribusi signifikan pada usaha pencapaian target hasil (*outcomes*) tersebut?

Apabila kita sudah dapat menjawab pertanyaan mendasar di atas, maka dapatlah hal-hal penting tersebut dipadukan dan diselaraskan secara terarah pada beberapa hal utama yang membuat kepemimpinan transformasional itu dapat terjadi sebagai yang sudah dibahas di atas yaitu : 1) meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas pekerjaan dan nilai dari tugas pekerjaan tersebut, 2) menekankan pada pengembangan tim dan pencapaian tujuan sekolah, 3) mengutamakan kebutuhan dari tingkatan yang paling tinggi/ besar. Dukungan secara individual di semua tingkatan (guru, siswa) pun perlu

dilakukan termasuk di dalamnya dukungan moral dan apresiasi atas suatu hasil kerja individual yang baik.

Di samping itu perlu ditumbuhkan budaya sekolah berupa suasana saling hormat antara siswa dengan siswa, siswa dengan guru, guru dengan guru, dan dengan pihak lainnya. Kemauan untuk berubah atas suatu pemahaman dan paradigma perlu didorong, yaitu dengan menumbuhkan tingkat partisipatif dalam pengambilan keputusan, pendelegasian, dan mendorong para guru untuk dapat mengambil keputusan sesuai lingkup tugas dan batasan kewenangannya.

Lebih lanjut, visi dan tujuan dikembangkan berdasarkan suatu kesepakatan bersama untuk membangun komunitas sekolah yang terarah dalam mencapai tujuan dengan tidak lupa memperhatikan harapan kinerja, yaitu dengan memberikan ekspektasi yang tinggi bagi para guru dan para siswa dan dorong mereka untuk menjadi efektif dan inovatif. Sekolah sebagai sebagai suatu organisasi yang terus belajar, dalam pengertian dinamis, dan tanggap terhadap perkembangan keilmuan yang terjadi, perlu secara terus menerus diberikan stimuli intelektualitas. Stimuli intelektualitas dapat dilakukan antara lain dengan cara mendorong setiap orang yang terlibat untuk merefleksikan apa yang akan mereka capai dan bagaimana mereka melakukannya, dan memfasilitasi setiap peluang belajar yang ada dan setiap usaha mereka untuk mempraktekan apa yang sudah mereka pelajari tersebut. Hal ini akan menumbuhkan rasa keterlibatan dan kontribusi atas suatu nilai yg dipegang bersama.

Lebih teknis kita dapat mulai mengimplementasikan hal tersebut di atas antara lain dalam hal:

1. Cara guru dalam mengajar yang mengembangkan kemampuan siswa untuk berpikir analisis (*analytic thinking*) dan mendiskusikan hasil dan harapannya bersama para siswa
2. Variasi di dalam aktivitas belajar siswa
3. Organisasi kelas yang baik
4. Menumbuhkan rasa percaya diri siswa, terutama dalam hal :
 - a. Meraih keberhasilan, misalnya lulus dengan hasil yang optimal;
 - b. Cara belajar dan pemahaman pelajaran;
 - c. Memberikan respon, bertanya dan berpendapat
5. Kegiatan ekstrakurikuler
6. Kedisiplinan siswa, terutama dalam pengelolaan waktu belajarnya
7. Orientasi sekolah untuk memberikan bekal hidup di masa datang. Hal ini erat sekali kaitannya antara akademik *outcomes* dan non-akademik *outcomes* yang ditargetkan sekolah.

Kesimpulan

Saat ini perkembangan manajemen dan kepemimpinan dalam suatu organisasi hal yang penting dan perlu mendapatkan perhatian. Manajemen dan kepemimpinan perlu terus menerus dikembangkan dan disesuaikan untuk keberlangsungan dan perkembangan organisasi itu sendiri.

Sekolah sebagai sebagai suatu organisasi yang terus belajar, dalam pengertian dinamis, dan tanggap terhadap perkembangan keilmuan yang terjadi saat ini, semakin membutuhkan kepemimpinan yang lebih dapat menjawab tantangan, membawa pembaharuan, dan lebih aspiratif terhadap perubahan yang terjadi. Kepemimpinan di sekolah dilakukan baik oleh Kepala Sekolah maupun oleh guru di kelas.

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu alternatif kepemimpinan yang dapat diterapkan di sekolah dalam upaya pencapaian *outcomes* peserta didik secara lebih optimal. *Outcomes* yang dimaksudkan adalah sejumlah keterampilan, kompetensi baik akademik maupun non akademik yang dimiliki peserta didik secara utuh sebagai hasil dari suatu proses pendidikan dan kegiatan pembelajaran yang dilakukan.

Implementasi kepemimpinan transformasional di sekolah pada dasarnya perlu diselaraskan dan dilakukan sinkronisasi dengan situasi dan kondisi serta sumberdaya yang lebih spesifik yang terdapat di masing-masing sekolah.

Daftar Pustaka

- Bass, B.M . (1985). *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Erik , R. (2001). *Leadership Articles*.
- Gersick, C.J.G. & Hackman, J.R. (1990). *Habitual routines in task-performing teams. Organizational Behavior and Human Decision Processes*
- Hickman, G. (1993). *Toward transformistic organizations: A conceptual framework*
- Osterman, K. (2000). *Students' need for belonging in the school community, review of educational research*