

## **MENJADIKAN SEKOLAH SEBAGAI LEARNING ORGANIZATION**

**Oleh:**

**Asep Sudarsyah**

Pada saat ini perubahan-perubahan (setidaknya dalam gagasan) yang terjadi dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah mencerminkan kehendak “mengembalikan sekolah kepada masyarakat”, sebagai hasrat yang muncul bersamaan dengan otonomi daerah termasuk di dalamnya “kemauan” daerah (kabupaten/kota) mengelola pendidikan secara mandiri. Kemudian daerah menyerahkan kepada masyarakat sekolah, guru, kepala sekolah, pengawas, orang tua dan pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholder*). Pengelolaan pendidikan diserahkan pada sekolah dan masyarakat dengan gagasan manajemen berbasis sekolah (*school based management*), agar tidak ketinggalan upaya peningkatan mutunya maka diberi label peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based quality improvement*), agar belajar menjadi fungsional dengan kehidupan maka ada kurikulum berbasis kompetensi (*competence based curriculum*), guru lebih berperan dalam evaluasi berbasis kelas (*classroom based evaluation*), evaluasi berbasis siswa (*student based evaluation*), dan label-label perubahan yang lain akan terus berlanjut didesakkan pada sebuah ruang yang disebut “sekolah

*Apakah komunitas sekolah mempunyai  
basis kemampuan menginisiasi perubahan itu?*

Fullan & Stiegerbauer tahun 1991 (Dedi Supriadi, Pikiran Rakyat, 19 Desember 2002) mencatat bahwa setiap tahun guru berurusan dengan sekitar 200.000 jenis urusan dengan karakteristik yang berbeda dan itu merupakan sumber *burnout* (kejujuran) bagi mereka. *Burnout* merupakan erosi nilai, *dignity*, spirit dan kehendak (*will*), singkatnya *erosion of human soul* dalam bekerja yang disebabkan oleh beban kerja sedemikian berat, ketidak-adilan, sistem kompensasi yang rendah, dan kurang perhatian terhadap interaksi antar manusia dalam bekerja (Maslach & Leiter, 1997). Ia mengatakan bahwa terdapat tiga dimensi *burnout* yaitu *exhaustion*, *cynicism* dan *ineffectiveness*. Tingkatan pertama *burnout* yaitu kelelahan emosional dan fisik yaitu suatu kelelahan yang bersifat sakit fisik dan energi fisik dan kelelahan emosional, yaitu suatu kelelahan pada individu yang berhubungan dengan perasaan pribadi yang ditandai dengan rasa tidak berdaya dan depresi. Dimensi kedua sinisme yaitu cenderung meremehkan, memperolok, tidak peduli dengan orang lain yang dilayani, dan bersikap kasar. Adapun rendahnya hasrat pencapaian prestasi diri ditandai dengan adanya perasaan tidak puas terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan bahkan kehidupan, serta merasa bahwa ia belum pernah melakukan sesuatu yang bermanfaat (Sucipto, 2001). Dimensi ketiga oleh Maslach (dalam Sucipto, 2001) disebut sebagai *low personal accomplishment* dalam Maslach (1997) disebut *ineffectiveness* bahwa seseorang telah mempunyai perasaan tidak berdaya, tidak akurat dan hilang kepercayaan diri dalam bekerja.

Mengatasi gejala *burn-out* pada komunitas sekolah dimulai dengan revitalisasi nilai-nilai (*values*) yang terwujud dalam bentuk kebiasaan-

kebiasaan dan sikap organisasi yang bersifat tipikal. Sebagai suatu keyakinan atau norma, nilai terdapat dalam preskripsi perilaku (norma) atau deskripsi mengenai sesuatu yang dianggap “baik” (*Beliefs about the “good”*). Nilai itu tumbuh dalam proses sosial tempat komunitas sekolah melakukan interaksi. Persoalannya bagaimanakah interaksi diantara komunitas sekolah tersebut dibangun dan dikembangkan seraya men- sosialisasi nilai-nilai inovasi itu. Apakah cukup melalui pelatihan-pelatihan yang bersifat *top down* dimana keputusan-keputusan yang substansinya ditetapkan kekuatan-kekuatan yang berasal dari luar komunitas sekolah? Padahal gaya belajar komunitas sekolah merupakan gaya belajar yang biasanya dimulai dari refleksi terhadap pengalaman dirinya, kemudian berbagi pengalaman - menganalisis pengalaman - menyimpulkan - kemudian dicoba diterapkannya. Dalam gaya belajar seperti itu peluang muncul kebiasaan-kebiasaan “bertanya”, “menyelidiki” dan “menetapkan solusi masalah” sangat besar.

Kemampuan komunitas sekolah dalam mengadaptasi inovasi-inovasi yang berkembang dan akan terus berkembang (karena perubahan itu sifatnya abadi) adalah kemampuan membangun kerja sama dengan pusat-pusat inovasi dalam wadah yang disebut *learning organization*. Kemampuan itu diharapkan muncul dalam me- respon perubahan-perubahan dengan cara: (1) belajar sambil bekerja sama agar lebih kompeten dalam keterampilan, sikap dan konsep; (2) mengembangkan iklim “bertanya”, “menyelidiki” dan “menetapkan solusi masalah” berkonteks kelas dan sekolah; dan (3) menginisiasi perubahan dimulai dengan mengembangkan kemitraan dalam mengidentifikasi

problem, mencari solusi, memobilisasi sumber daya, dan melaksanakan rencana tindakan untuk kepentingan pendidikan anak.

Komunitas sekolah mempunyai kemampuan untuk melakukan perbaikan diri (*self-renewal*) karena secara sosiologis proses-proses sosial yang terjadi di lingkungan sekolah cepat atau lambat merupakan tindakan penyesuaian-penyesuaian diri (baca belajar) terhadap lingkungan eksternal yang cepat berubah dan sulit diramalkan. Dr. Michael W. Galbraith (1995) percaya bahwa *every individual* (baca komunitas sekolah) *is a member of some kind of community and each, whether deliberately or unintentionally, participate in some aspect of learning provided within their social milieu. Karena itu wajar apabila mengharapkan komunitas sekolah menjadi "komunitas belajar" untuk melepaskan diri dari gejala-gejala kejenuhan, kelelahan, ketidakberdayaan dan ketidakpercayaan diri dalam bekerja.*

Komunitas sekolah diharapkan menjadi *learning organization* yang saling bekerja sama melakukan pembelajaran bagi mereka yang terlibat di dalamnya. Atas dasar anggapan tersebut maka penting bagi komunitas sekolah membuka pintu selebar-lebarnya kepada pihak berkepentingan berpartisipasi untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan kesadaran bahwa pusat-pusat inovasi yang terdapat di luar dirinya sangat berlimpah ruah (*awareness of change*).

*Sekolah sebagai learning organization menjadi penting ?*

Perubahan dalam suatu sistem organisasi terjadi dalam proses interaksi antar manusia yang

merupakan sinergi dari dua orang atau lebih untuk menghasilkan tujuan yang lebih besar dari pada dilakukan oleh seorang diri. Tema-tema seperti "koleboratif", "team-work", "participative" dan entah apa lagi dalam manajemen merupakan pengakuan terhadap efektivitas perubahan dalam organisasi karena di situ terjadi proses saling belajar di antara orang-orang yang terlibat.

Bagaimanakah mentransformasikan organisasi sekolah ke dalam learning organization? Shirley M. Hord, Senior Research Associate, School Restructuring Program, (SEDL, 1997) mengemukakan lima karakteristik *learning organization* yaitu *supportive and shared leadership, collective creativity, shared values and Vision, supportive conditions, and shared personal practice.*

*Pertama*, kepala sekolah dan pengawas menerima guru-guru sebagai teman sejawat, rekan kerja dan atau kolegal. Karena sebagai rekan kerja, kepala sekolah atau pengawas berbagi kepemimpinan dengan guru-guru - dalam bahasa Suyanto (Kompas, 23 Maret 2001) yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*value system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orang tua siswa, masyarakat, dsb.) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

*Kedua*, komunitas sekolah secara terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan, disertai dengan pola pikir yang baru, aspirasi kolektif

dikembangkan secara terbuka, dan komunitas sekolah secara berkelanjutan belajar *bagaimana untuk belajar bersama*.

*Ketiga*, berbagi visi dan nilai-nilai untuk meningkatkan mutu sekolah. Malaska dan Holstius (1999), menggambarkan bahwa visi merupakan fokus ke depan sebagai karakteristik “*visionary management*” yang merupakan respon pimpinan terhadap kenyataan yang semakin kompleks dan sulit diramalkan. *Visionary management* adalah strategi manajemen yang dirancang berdasar pada visi yang ditetapkan sehingga setiap orang yang terlibat termotivasi untuk mencapainya. Tujuannya untuk mencapai keunggulan, kemampuan hidup panjang serta pengembangan inovasi-inovasi. Sedangkan strategi untuk mencapainya adalah mengembangkan keterampilan baru, pelembagaan visi dan men- ciptakan kecakapan-kecakapan baru.

*Keempat*, Ketika *learning organization* dikembangkan sebagai sarana untuk memenuhi fungsi pembelajaran, ketika itu pula dibutuhkan berbagai sumber daya penunjangnya. David Conley dan Paul Goldman (Lashway, 1996) mengemukakan bahwa apabila pemimpin harus menunjang apa pun yang diperlukan oleh tim maka strategi yang digunakan adalah sebagai fasilitator. Sebagai fasilitator harus menunjukkan “... *the behaviors that enhance the collective ability of a school to adapt, solve problems and improve performance*”.

*Kelima*, “*peers helping peers*” process, “kawan membantu kawan” merupakan imajinasi romantis kemanusiaan. Proses-proses sosial di lingkungan sekolah terjadi dalam tema-tema “silih asah silih asuh” dan bentuk komunikasi saling empatik dikembangkan di antara orang-orang yang terlibat.

*Mulailah menjadikan sekolah sebagai ruang Publik?*

Apabila proses-proses sosial di sekolah ditransformasikan ke dalam *learning organization* maka terdapat beberapa implikasi, sebagai berikut:

*Pertama*, mulailah sekolah dijadikan sebagai ruang public. Sekolah sebagai ruang public mempunyai alasan ideal, kontitusional dan operasional Secara ideal sekolah lahir dari, oleh, dan untuk masyarakat mempunyai catatan sejarah yang panjang. Secara konstitusional, jelas mendukung sekolah sebagai ruang public tempat pemerintah, orang tua dan masyarakat menyelenggarakan pendidikan. Terakhir secara operasional, penyelenggaraan pendidikan multak memerlukan peran serta stakeholder (masyarakat yang berkepentingan). Sekolah sebagai ruang public terdiri dari kumpulan ragam komunitas ditinjau dari profesi dan status sosial ekonomi orang-orang yang terlibat di dalamnya yang perannya diarahkan untuk peningkatan kualitas pembe-lajaran peserta didik. Atau dengan kata lain akuntabilitas peran-peran mereka diukur dari partisipasinya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran tersebut. Perubahan pendidikan yang mengandung semangat “mengembalikan sekolah ke masyarakat”, seperti manajemen berbasis sekolah mencerminkan kehendak kebersamaan dalam mengelola sekolah. Dalam konteks kebersamaan itu terjadi proses edukasi di antara orang dewasa (guru, pengawas, kepala sekolah, orang tua dan masyarakat lainnya). Atau dengan kata lain sekolah sebagai ruang public mengandung implikasi guru, pengawas, kepala sekolah, orang tua dan masyarakat lainnya secara formal dan cultural melakukan proses pembelajaran untuk memecahkan masalah yang berkaitan degan

peningkatan kualitas pembelajaran peserta didik. Dalam konteks itu, sekolah sebagai ruang public hampir identik dengan *Community-Based Education* (*community* dibaca komunitas sekolah). Istilah *community* dipergunakan untuk memberi ruang bagi masyarakat umum berpartisipasi. Esensi *community-based education* adalah proses interaksi sosial yang ditandai dengan *freedom to participate, ability to participate; and willingness to participate* (Cary dalam Galbraith, 1995).

Kedua, diperlukan kepemimpinan transformational yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*value system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orang tua siswa, masyarakat, dsb.) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

Ketiga, diperlukan program peningkatan mutu sekolah yang bersifat kolaboratif, misalnya melalui penelitian tindakan kelas, penelitian tindakan setting sekolah, *collaborative teaching* dan technical assistance dalam menginisiasi perubahan.

Terakhir, dibutuhkan restrukturisasi pengelolaan sekolah dari top-down ke bottom-up, pengelolaan bersifat entrepreneurship dan manajemen partisipatif. Restrukturisasi itu memerlukan keberanian membuang kebiasaan-kebiasaan lama dan mengubah menjadi yang lebih inovatif

## Sumber:

- Dedi Supriadi (2002). Perubahan Pendidikan harus Bertahap”, *Pikiran Rakyat* (19 Desember 2002)
- Galbraith, Michael W. (1995). “Community-Based Organizations and the Delivery of Lifelong Learning Opportunities”, *presented to the National Institute on Postsecondary Education, Libraries, and Lifelong Learning, Office of Educational Research and Improvement, U. S. Department of Education, Washington, DC., April 1995*
- Hord, Shirley M. (1997). “Professional Learning Communities”. South Educational Development Laboratory
- Lashway, Larry. (1996). “The Strategies of a Leaders,” dalam *ERIC Digest* 105
- Leighton, Many S. (1996). “The Role of Leadership In Sustaining School Reform: Voice From The Field”. *Prepared for The US Department of Education*
- Malaska, Pentti & Holstius, Karin, (1999). “Visionary Management”, dalam *Futu-Publication* 2/99
- Maslach & Leiter, (1997). *The Truth About Burnout*, Jossel-Bass Publisher: San Francisco.
- Sucipto (2001), Apakah Anda Mengalami Burnout, Jakarta: Balitbang Depdiknas
- Suyanto, (2001). “Forum Otonomi Pendidikan”, *Kompas*, ( 23 Maret 2001)