

BUDAYA SEKOLAH

Oleh: M Sastrapratedja SJ¹

Abstrak

Pendekatan budaya untuk mengembangkan atau meningkatkan kinerja sekolah akan lebih efektif dibandingkan dengan pendekatan struktural. Pendekatan struktural memusatkan perhatian pada perubahan aspek-aspek struktural-birokratik, seperti job descriptions, tatanan birokrasi, pengaturan hubungan antara unit organisasi, gaya kepemimpinan dan aspek struktural sekolah lainnya. Pendekatan budaya, dengan pusat perhatian pada budaya keunggulan (*culture of excellence*), menekankan perubahan pada pikiran, kata-kata, sikap, perbuatan dan hati setiap warga sekolah. Pendekatan budaya dilakukan antara lain melalui kegiatan atau orientasi (1) pembentukan tim kerja, (2) pengembangan visi, bukan problem solving, (3) hubungan kolegial, (4) kepercayaan dan dukungan, (5) nilai dan kepentingan bersama, bukan kekuasaan dan kedudukan, (6) akses pada informasi, dan (7) pertumbuhan sepanjang hidup. Pengembangan budaya sekolah harus ditempuh melalui pendekatan budaya.

Pendahuluan

Penerapan istilah "budaya" pada organisasi termasuk organisasi pendidikan, merupakan suatu fenomena yang relatif baru. Pada awalnya sekitar tahun 1960-an istilah "organization culture" merupakan sinonim dari "climate" atau "suasana". Istilah serupa, "*corporate culture*", mulai digunakan pada tahun 1970-an dan menjadi populer dengan terbitnya buku Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy, *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, pada tahun 1982 dan disusul dengan terbitnya buku Thomas J. Peters dan Richard H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (Harper & Row, New York, 1982).

¹ Dosen pada Universitas Sanata Dharma

Tidak ada satu definisi baku tentang pengertian *Corporate Culture* atau *Organizational Culture* (G. Hofstede, 1997, 179). Deal dan Kennedy, misalnya melihat budaya organisasi sebagai "sesuatu" yang dimiliki organisasi. Budaya organisasi adalah suatu komponen organisasi dan bukan organisasi itu sendiri. Conrad dalam *Strategic Organizational Communication: Toward the Twenty-First Century* (1994) menyatakan bahwa budaya organisasi lebih tepat dilihat sebagai apa yang mewujudkan organisasi itu sendiri. Organisasi adalah budaya (*organizational cultures*) (G. L. Pepper, 1995, 37).

Budaya sebagai Perangkat Lunak (Software)

Sebagaimana tidak ada satu definisi budaya, demikian juga tidak ada satu definisi budaya organisasi, termasuk budaya sekolah. Hofstede melihat kebudayaan sebagai *software of the mind* dan mendefinisikan kebudayaan sebagai "the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another." (Hofstede, 1997, 5) dan budaya organisasi sebagai "the collective programming of the mind which distinguishes the members of organization from another." (Hofstede, 1997, 180).

Metafora yang digunakan disini adalah komputer. Maka kebudayaan juga dapat dimengerti sebagai "suatu sistem untuk menciptakan, mengirim, menyimpan dan memproses informasi". (O'Hara-Deveraux, 38). G.L.Pepper menekankan orientasi kognitif dari kebudayaan, maka kebudayaan lebih berada di "kepala" dan merupakan "bahasa" para anggota organisasi. Dari berbagai penelitian diketemukan aspek-aspek penting dari budaya organisasi:

1. Budaya merupakan hasil cipta komunikasi. Budaya muncul dan dipertahankan oleh tindakan-tindakan komunikasi dari semua anggota dan bukan hanya strategi dorongan dari para manajer di atas.
2. Budaya terdiri atas asumsi-asumsi yang diandaikan, makna yang dihayati bersama dan nilai-nilai yang mendasari pemecahan masalah-masalah kritis, pengambilan

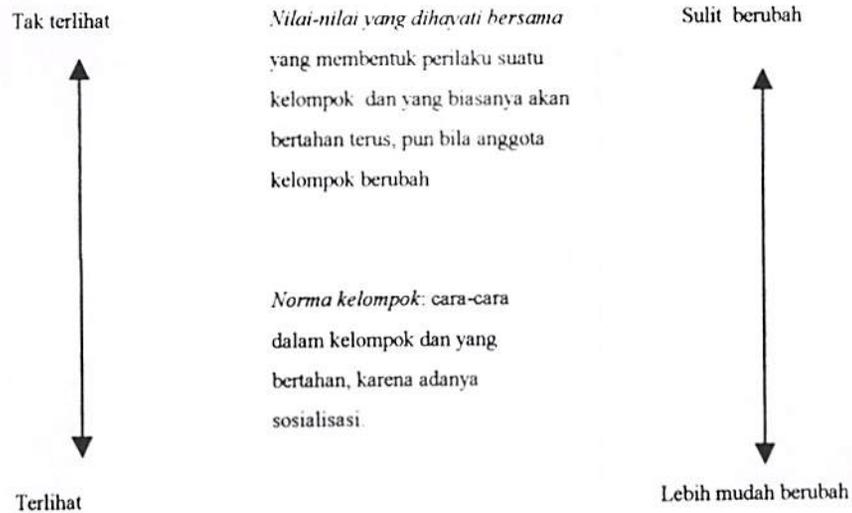
keputusan, pengendalian, komunikasi antar-warga, komitmen, persepsi dan pembenaran tindakan.

3. Budaya menggejala dalam rutinitas sehari-hari, dalam proses pembentukan identitas organisasi.

Dengan kata-kata André Laurent budaya organisasi "mencerminkan" asumsi tentang klien, karyawan, misi, produk, aktivitas dan asumsi yang telah berjalan di masa lalu dan yang diterjemahkan dalam norma perilaku, harapan akan cara berpikir dan bertindak yang dapat dibenarkan dan diinginkan. Ini merupakan *locus* kemampuan budaya untuk berevolusi dan berubah (O'Hara-Deveraux, 1994, 43). Pemahaman budaya organisasi ini memperlihatkan terjadinya pergeseran dari pandangan mekanistik tentang organisasi kepada pandangan yang menghargai pentingnya manusia. Penciptaan dan perubahan budaya organisasi ditempatkan dalam kerangka manusia dengan gagasan, perasaan dan pola perilakunya.

Perubahan budaya

Sebagaimana halnya budaya itu dipelajari, demikian juga budaya organisasi, khususnya budaya sekolah dapat diubah, apabila situasi menuntutnya demikian. Dalam bahasa latin kebudayaan disebut *cultura* yang berasal dari kata *colere*, yang artinya dalam bahasa Indonesia sekarang *budidaya*, menumbuhkan, mengembangkan. Seperti di dalam biologi dikatakan bahwa "sel tumbuh", dalam antropologi istilah budaya menunjuk pada keseluruhan cara hidup, dimana masyarakat "tumbuh". Di dalam budaya organisasi, kata "budaya" memiliki arti yang lebih sempit, yaitu sebagai *software of the mind, collective programming of the mind* atau *a programmed way of seeing*. Perubahan di bidang inilah yang paling sulit. Ada tingkat-tingkat kesulitan seperti tergambar di bawah ini (J. P. Kotter, 1992, 5)



Budaya pada tataran yang tak terlihat adalah nilai-nilai yang dihayati bersama. Ini menyangkut apa yang dianggap penting dalam hidup seseorang atau suatu organisasi. Dengan sendirinya berbeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Dalam hal sekolah, ada sekolah yang sangat mementingkan penguasaan pengetahuan, ada yang menganggap kesulatan yang terpenting, sementara yang lain menganggap ketrampilan adalah yang lebih berharga. Pada tataran yang lebih kelihatan, budaya adalah perilaku atau gaya suatu organisasi, yang melalui proses sosialisasi diikuti oleh anggota baru. Dapat pula berupa kebiasaan-kebiasaan di sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru dan murid. Dalam hal ini seringkali sulit juga untuk mengubahnya, tetapi tidak sesulit yang pertama.

Struktur, Budaya dan Perilaku

Budaya berbeda dari "struktur" atau "strategi". Struktur memang penting dan mempunyai pengaruh pada perilaku anggota. Perubahan struktur akan membawa perubahan perilaku dan cara kerja. Maka dalam pandangan ini strategi yang ditempuh ialah mengubah struktur untuk menghasilkan perilaku yang benar. Apa yang kita

saksikan ialah kerap kali perilaku yang kita inginkan tidak menjadi kenyataan. Perilaku seseorang terlalu kuat untuk di-restrukturasi atau di-reformasi dari luar. Struktur tidak begitu saja mengubah sikap, kemampuan, kepentingan atau roh manusia. Yang lebih penting lagi struktur tidak atau jarang mengubah budaya atau menghasilkan efektifitas atau kinerja sekolah. Yang harus dilakukan adalah : memusatkan perhatian pada budaya keunggulan (*culture of excellence*) dan struktur akan berkembang untuk mendukung budaya tersebut. Melalui budaya sekolah itulah akan tercipta kesempatan memperbaiki hasil belajar siswa.

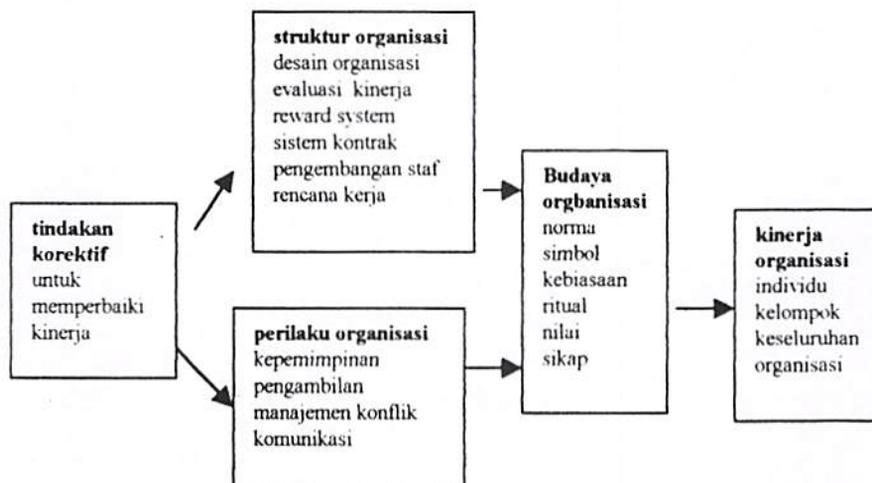
Alexander de Tocqueville mengamati bahwa para penguasa cenderung berkeinginan menggunakan orang untuk menciptakan "hal-hal besar", bukan mengusahakan agar muncul "orang-orang besar". Bukan hanya "pekerjaan" yang harus dihargai, tetapi juga "pekerja" harus memperoleh penghargaan. Negara tidak akan menjadi kuat kalau para warganya lemah. Apa yang dikatakan oleh de Tocqueville itu kita alami juga. Selama lebih dari 30 tahun orde baru memerintah, yang dilakukan adalah "membangun" yang besar-besar, dalam arti harafiahnya, ialah membuat "bangunan" fisik (gedung, jalan, industri), tetapi tidak "membangun manusia": sifat, karakter, kecerdasan dan ketrampilan, visi, daya tahan dan keuletan. Oleh karena itu pada saat menghadapi krisis multi-dimensi, bangsa Indonesia menjadi terpuruk. Mungkin tidak berlebihan kalau dikatakan bahwa salah satu faktor yang ikut menentukan adalah kualitas pendidikan.

"Struktur" dan "perilaku" merupakan dua konsep yang sangat dominan dalam pendekatan dan pelatihan untuk memperbaiki kondisi organisasi. Tetapi pendekatan ini tidak mampu menjangkau "sumber-sumber kemanusiaan" dalam suatu profesi. Oleh karena para ahli mulai berpaling kepada "manajemen berbasis nilai" dimana dikembangkan hubungan kolegial, kepercayaan satu terhadap lainnya, saling pengertian dan dukungan. Itu semua pada gilirannya akan menjadi perbaikan berkesinambungan dan pemberdayaan seluruh warga sekolah. Dalam pendekatan budaya ditekankan penghayatan segi-segi simbolik, tradisi, riwayat sekolah, yang

kesemuanya itu akan membentuk keyakinan, kepercayaan-diri dan kebanggaan akan sekolahnya. Apakah yang menjadi tugas kepala sekolah? Tugas utama seorang kepala sekolah adalah mengembangkan budaya sekolah yang dibutuhkan untuk terciptanya keunggulan. Bila budaya sekolah telah terbentuk, maka aspek-aspek organisatoris lainnya akan menyusul, termasuk struktur organisasi yang harus menyesuaikan diri. "Roh", visi kehidupan, budaya kerja guru, karyawan non-edukatif dan para siswa itulah yang akan memacu prestasi dan keunggulan. Di situlah letak kepemimpinan sekolah (tentang uraian ini lihat W.C.Cunningham, D.W.Grosso, 1993, 23-30).

Pendekatan Struktural

Asumsi dari pendekatan struktural ialah bahwa cara perubahan budaya yang dianggap terbaik dilakukan dengan mengubah unsur-unsur struktural dan perilaku, seperti job descriptions, tatanan birokrasi, pengaturan hubungan antar unit, gaya kepemimpinan, dan aspek-aspek lain yang menyangkut sistem sekolah. Perubahan struktur dan perilaku akan menghasilkan budaya kerja yang efisien dan efektif.



kesemuanya itu akan membentuk keyakinan, kepercayaan-diri dan kebanggaan akan sekolahnya. Apakah yang menjadi tugas kepala sekolah? Tugas utama seorang kepala sekolah adalah mengembangkan budaya sekolah yang dibutuhkan untuk terciptanya keunggulan. Bila budaya sekolah telah terbentuk, maka aspek-aspek organisatoris lainnya akan menyusul, termasuk struktur organisasi yang harus menyesuaikan diri. "Roh", visi kehidupan, budaya kerja guru, karyawan non-edukatif dan para siswa itulah yang akan memacu prestasi dan keunggulan. Di situlah letak kepemimpinan sekolah (tentang uraian ini lihat W.C.Cunningham, D.W.Grosso, 1993, 23-30).

Pendekatan Struktural

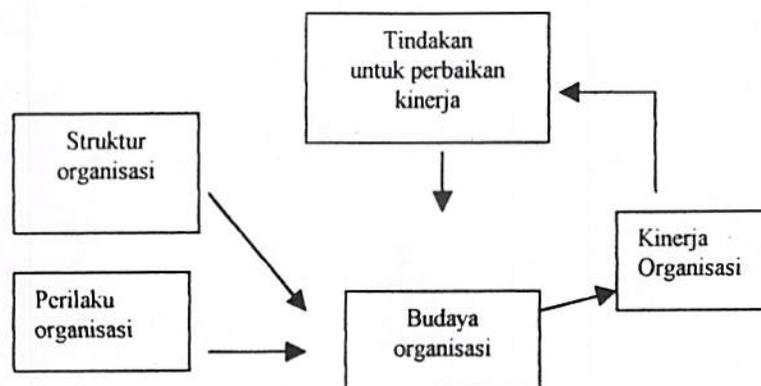
Asumsi dari pendekatan struktural ialah bahwa cara perubahan budaya yang dianggap terbaik dilakukan dengan mengubah unsur-unsur struktural dan perilaku, seperti job descriptions, tatanan birokrasi, pengaturan hubungan antar unit, gaya kepemimpinan, dan aspek-aspek lain yang menyangkut sistem sekolah. Perubahan struktur dan perilaku akan menghasilkan budaya kerja yang efisien dan efektif.



Pendekatan Kebudayaan

Budaya memiliki daya tahan sangat kuat, pun dalam kasus dimana budaya itu tidak memberi manfaat. Budaya adalah pikiran, kata-kata, sikap, perbuatan dan hati setiap warga di dalam sekolah. Ini semua tidak akan berubah begitu saja dengan dikeluarkannya suatu surat keputusan (SK), peraturan pemerintah atau perubahan struktur organisasi sekolah. Perilaku pegawai bisa saja berubah, tetapi apa yang ada dalam benak atau hati tidak berubah. Budaya memenuhi pikiran orang dan membentuk model persepsi, cara berhubungan dan menafsirkan manajemen, kerja dan dirinya sendiri.

Berikut adalah ilustrasi proses perubahan dengan pendekatan budaya. Seperti terlihat dalam gambar, budaya sekolah harus berada di tengah-tengah. Perbaikan bertolak dari budaya. Dari situ diharapkan akan ada peningkatan kinerja organisasi, efektifitas dan efisiensi. Struktur organisasi dan perilaku organisasi akan mendukung budaya organisasi. Tentu saja struktur dan perilaku dapat disesuaikan dengan perbaikan yang telah tercapai.



Pendekatan budaya menekankan kedalaman (*depths*), yaitu unsur budaya dari organisasi itu, yang memberi bentuk, warna dan gaya pada organisasi, yang pada

akhirnya akan mempengaruhi kinerja sekolah. Budaya organisasi mengekspresikan diri dalam bentuk mitos, ritual, kebiasaan, simbolisme, kepercayaan, kepahlawanan yang semuanya itu menjadi pengikat organisasi. Anggota baru disatukan dengan organisasi melalui budaya, bukan melalui struktur. Dalam menghadapi krisis, seperti telah kita lihat di atas, yang berperan adalah budaya bukan struktur, roh organisasi bukan aturan atau instruksi dari pimpinan. Yang menumbuhkan efektifitas adalah budaya kerja, atau yang kita kenal dengan etos kerja, bukan struktur organisasi. Budaya harus dikembangkan, dirawat dan tidak dibunuh, sehingga terus menerus memberi energi dan nutrisi bagi bekerjanya organisasi. Biarkanlah budaya menciptakan "narasi" baru, sehingga tumbuh kreatifitas (tentang pendekatan struktural dan kultural, lihat W.G.Cunningham, D.W.Gresso, 1993, 30-41). Struktur yang dibutuhkan adalah struktur yang menopang budaya sekolah.

Untuk melaksanakan pendekatan kebudayaan itu, tentu saja ada beberapa aktivitas yang saling berhubungan dan mendukung, untuk menyebut beberapa misalnya:

1. *Pembentukan tim* dari berbagai unsur dan jenjang, untuk saling berdialog dan bernegosiasi (pimpinan sekolah, guru, konselor, karyawan administratif). Tim ini dapat disebut tim kerja, tim perbaikan atau nama lain. Tujuannya ialah untuk mengubah hubungan vertikal menjadi horisontal, di mana setiap orang dapat mengemukakan pikirannya secara bebas. Tim dapat didampingi fasilitator. Pembentukan tim dimaksudkan pula agar terjadi partisipasi seluas mungkin dari para anggota organisasi.
2. *Berorientasi pada pengembangan visi* dan bukan terfokus pada defisiensi. "Model defisit" atau sering disebut pendekatan "problem-solving" menekankan kekurangan dan permasalahan dari organisasi. Pendekatan ini mudah menimbulkan rasa takut atau defensif dan terlalu menguras energi. Pendekatan "visioner", sebaliknya akan menekankan pandangan kolektif mengenai yang ideal. Fokus diskusi adalah mengenai pengembangan suatu

bidang yang membutuhkan perbaikan sesuai dengan idealisme kelompok. Jadi tidak lagi mengungkit-ungkit kekurangan atau ketidakberhasilan masa lalu. Visi merupakan perwujudan dari nilai-nilai dan aspirasi paling luhur dalam sekolah. Bagaimanakah suatu visi memiliki kekuatan transformatif? Pertama, visi haruslah sesuai dengan organisasi yang bersangkutan, dalam hal ini dengan sekolah: sejarahnya, kondisi sekarang dan apa yang mungkin dicapai di masa depan. *Kedua* visi melahirkan standar keunggulan dan mencerminkan idealisme yang tinggi. Warga dari sekolah menghayati sekolahnya sebagai komunitas yang bertanggung jawab dan memiliki integritas. *Ketiga*, visi memberi inspirasi bagaimana seharusnya sekolah itu diwujudkan secara nyata. *Keempat* visi memberi arah dan tujuan sekolah. *Kelima*, visi yang baik dapat diartikulasikan dan dimengerti dengan mudah. *Keenam* visi mencerminkan keunikan sekolah, kompetensi khas yang ingin dikembangkan dan apa yang akan dibela atau dipertahankan demi kehormatan sekolah.

3. *Hubungan kolejal*. Melalui kolejalitas tim akan belajar bagaimana saling menghargai dan memperkuat identitas kelompok, bersama-sama bertanggung jawab dan saling mendukung. Permasalahan yang satu menjadi permasalahan yang lain, sehingga menjadi "permasalahan kita". Tidak ada seorangpun yang memonopoli prakarsa, cita-cita atau rencana, kalau kolejalitas dapat dibentuk.
4. *Kepercayaan dan dukungan*. Saling percaya (*trust*) dan dukungan (*support*) adalah esensial bagi bekerjanya organisasi. Tim hanya dapat bekerja secara sinergetik dan dinamik, kalau ada dua unsur ini.
5. *Nilai dan kepentingan bersama, bukan kekuasaan dan kedudukan*. Tim harus dapat mendamaikan berbagai kepentingan. Apabila para anggota menekankan kedudukan masing-masing, maka ego masing-masing semakin mengeras, sehingga tidak dimungkinkan dialog. "Kepentingan" masing-

masing dan kepentingan seluruh organisasi akan menjadi motivasi. Tugas pimpinan adalah merekonsiliasikan kepentingan dan bukan membuat kompromi kedudukan.

6. *Akses pada informasi.* Mereka yang bekerja dalam organisasi hanya dapat menggunakan kemampuannya secara efektif, kalau mereka dapat memperoleh akses pada informasi yang dibutuhkan. Informasi mengenai pencapaian organisasi akan mendorong perbaikan dan kinerja. Para guru harus memperoleh informasi mengenai prestasi belajar para siswanya. Hasil pelajaran dan bukan rencana pelajaran menjadi penting. Para guru harus mendapat informasi sejauh mana cita-cita atau gagasan perbaikan mereka menjadi kenyataan. Perbaikan hanya dicapai secara bertahap, maka harus ada sistem yang memonitor tahap-tahap perkembangan ini.
7. *Pertumbuhan sepanjang hidup.* Semua warga sekolah harus mendapat dukungan untuk mengembangkan diri dan menjadi profesional. "Lifelong learning" dibutuhkan dalam dunia yang berubah dengan pesat. Sekolah perlu memberikan fasilitas dan dukungan untuk perkembangan pribadi masing-masing anggotanya. Pemberdayaan masing-masing individu harus menyertai pemberdayaan kelompok. Keunikan masing-masing harus dihargai, sementara kerjasama harus terus menerus menjadi bagian dari cara hidup setiap warga. Ini semua akan mendorong pula inovasi yang berkesinambungan.

Dari uraian singkat tersebut di atas, menjadi jelas bahwa pengembangan budaya sekolah harus ditempuh melalui pendekatan budaya (lihat, W. C. Cunningham, D. W. Gresso, 1993, 41-73).

Pendekatan kebudayaan lebih menekankan model-visioner dari pada model "problem-solving". Ini tidak berarti bahwa dalam praktek kedua pendekatan bersifat eksklusif. Hanya tekanan diberikan lebih pada unsur-unsur model visioner dari pada

unsur model "problem-solving". Berikut adalah gambaran beberapa unsur dari keduanya (W.G.Cunningham, D.W.Gresso, 1993,88):

Model visioner	Model problem-solving
+ proaktif	+ reaktif
+ efektif	+ efisien
+ berdasarkan pada persepsi, kreatifitas, inovasi, eksperimentasi, intuisi, imaginasi sintesis	+ berdasarkan logika, rasionalitas, berurutan, linear, pendekatan deduktif, ilmiah
+ tanggung jawab bersama atas keberhasilan atau kegagalan	+ analisis
+ bekerja untuk membangun/memperbaharui	+ kesalahan harus ditunjukkan
+ didorong oleh nilai,cita-cita, inspirasi	+ bekerja untuk memperbaiki/mengkoreksi/mengganti
+ berkesinambungan, menatap ke depan	+ didorong untuk mengatasi masalah atau bertahan hidup
+ orang merasa diberdayakan	+ sesaat,rutin, wawasan sempit
+ sinergik	+ orang merasa diperintah
+ kultural dan konseptual	+ individual
+ holistik, "ekologis"	+ struktural dan konkrit
+ berorientasi program/kinerja	+ terfokus pada bagian
	+ berorientasi operasional/ proses
+ berorientasi pertumbuhan dan perkembangan	+ berorientasi keamanan
+ berorientasi pada "pentingnya" yang digarap	+ berorientasi pada urgensi

direction” dan mereka boleh berharap bahwa pada akhirnya apa yang akan dilakukan akan mendapat pengakuan, ganjaran dan mempunyai arti.

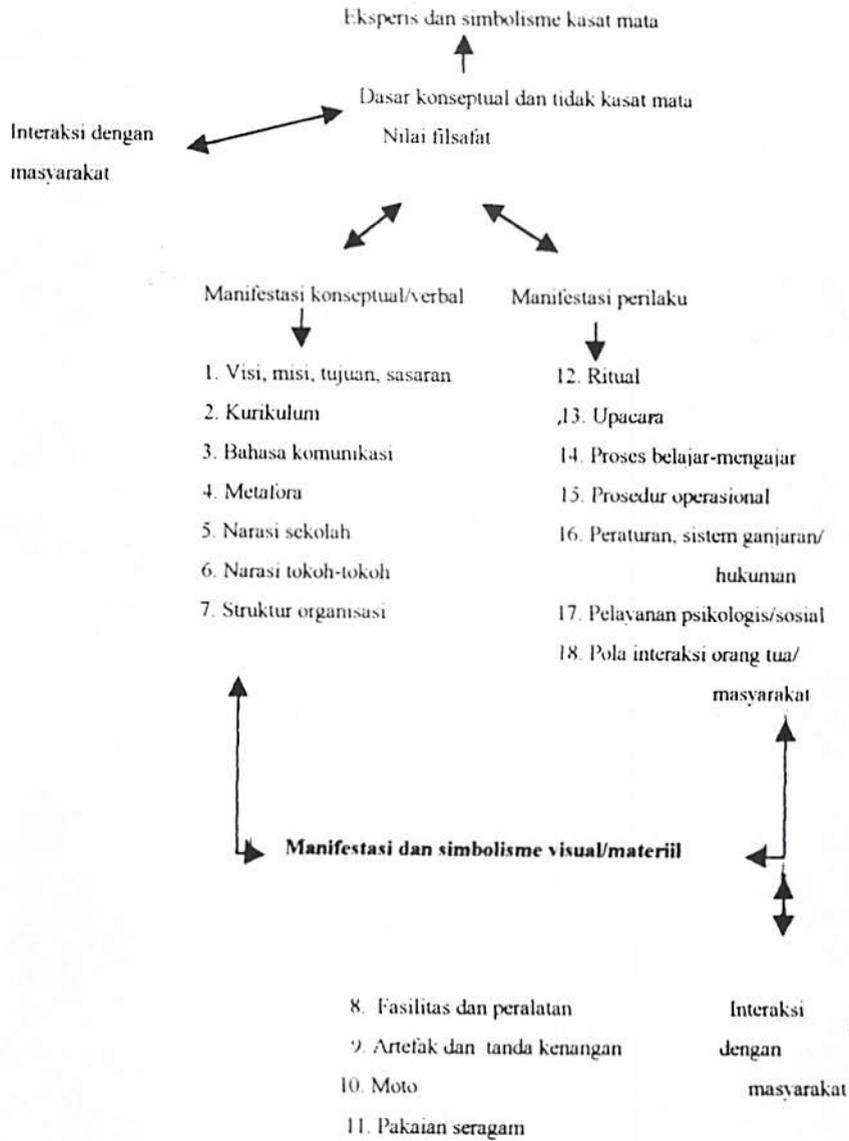
Manajemen dan Kepemimpinan

Sekolah tidak hanya membutuhkan manajemen, tetapi juga kepemimpinan (leadership). Keduanya berbeda, tetapi dibutuhkan (Lihat, Max Sawatzki, “Leading and Managing staff for High Performance”, dalam: Brent Davies and Linda Ellison,, 1997, 145—161). Management lebih terkait dengan perencanaan dan budgeting, penciptaan struktur dan pengisian struktur dengan staf, menciptakan sistem monitoring dan memecahkan permasalahan dalam pelaksanaan; menjaga agar keluaran sesuai dengan perencanaan. Kepemimpinan lebih banyak berkaitan dengan pengembangan visi dan arah sekolah ke depan, kerap kali juga mengantisipasi masa depan yang masih jauh. Seorang pemimpin berusaha untuk mengkomunikasikan visi dan misi sekolah, sehingga mereka yang terlibat memberikan komitmennya. Pemimpin harus memberi motivasi dan inspirasi, sehingga mereka yang terlibat dalam kegiatan dapat mengatasi permasalahan. Kepemimpinan kerap kali menghasilkan perubahan yang sangat berarti, yang memenuhi harapan dari pelanggan.

Seorang pemimpin pada masa kini adalah kepemimpinan yang “leading others to lead themselves”, antara lain melalui contoh bagaimana perilaku kepemimpinan yang efektif dan melalui penciptaan sistem “swa-kepemimpinan” (self-leadership). Dengan demikian orang diyakinkan bahwa kepemimpinan ada dalam diri masing-masing guru dan karyawan administratif, sehingga dapat “memimpin-dirinya-sendiri”, siap untuk menyumbangkan kemampuannya bagi kinerja sekolah yang lebih baik. Pemimpin formal menjadi pemimpin yang memberdayakan, sehingga kepemimpinan itu menjadi kepemimpinan partisipatif.

Kaitan antara Unsur-unsur Budaya Sekolah

Kita telah menyebutkan beberapa aspek dari budaya sekolah. Secara keseluruhan budaya sekolah itu digambarkan oleh Hedley Beare (1992, 176, dengan perubahan seperlunya) sebagai berikut:



Gambar di atas menunjukkan kaitan berbagai unsur dalam budaya sekolah. Unsur yang kasatmata/visual mempunyai makna kalau berkaitan atau kalau mencerminkan apa yang tidak kasatmata. Yang tidak kasatmata itu adalah filsafat atau pandangan dasar sekolah mengenai kenyataan yang luas, makna hidup, makna alam semesta, tugas manusia di dalam dunia dan nilai-nilai, yaitu apa yang dianggap berharga dan harus diperjuangkan oleh sekolah. Itu semua harus dinyatakan secara konseptual dalam rumusan visi, dan misi, tujuan dan sasaran yang lebih konkrit yang akan dicapai sekolah. Visi dan misi harus tercerminkan secara nyata dalam kurikulum. Kurikulum ditinjau terus menerus dengan mempertimbangkan visi dan misi sekolah, perkembangan ilmu yang bersangkutan, cara-cara pengajaran terbaru dan tuntutan masyarakat. "Bahasa" yang digunakan dalam sekolah kerap kali juga mencerminkan kekhasan dari sekolah. Dalam sekolah ada pula metafora yang dipakai yang mencerminkan gambaran sekolahnya: apakah sekolah itu digambarkan secara "militaristik" yang berarti mementingkan komando, ketaatan, kekakuan; sebagai "penjara" di mana diutamakan pengawasan berlebihan, sikap tak mau ambil resiko; "keluarga" dimana ditekankan segi-segi manusiawi, saling mendukung, memaafkan, individualitas dan kreatifitas. Gambaran sekolah tercermin dalam berbagai tindakan tersebut. Sekolah seharusnya memiliki "narasi" tentang sekolahnya yang dapat memberi inspirasi, keteguhan dalam menghadapi kesulitan, seperti dilakukan oleh para pendahulu yang menjadi pahlawan sekolah itu. Visi dari sekolah juga tercermin dalam tatanan sekolah dan dalam pengambilan keputusan, dalam hubungan guru-murid, hubungan kepala sekolah dengan guru dan karyawan. Fasilitas sekolah juga mencerminkan bagaimana visi sekolah itu: arsitektur sekolah yang ramah lingkungan, ruang gerak yang cukup, tempat menerima tamu dll. Ini menjadi penting misalnya kalau akan dibangun gedung sekolah baru. Moto, pakaian seragam dan berbagai ekspresi materiil menjadi berarti kalau memuat suatu nilai, misalnya menunjukkan rasa kesatuan, solidaritas, keterbukaan, kerjasama dan lain-lain. Ada beberapa tindakan yang dilakukan di sekolah yang bersifat ritualistik yang dapat menumbuhkan *esprit de*

corps dan kebanggaan akan sekolahnya atau akan sifat keindonesiaannya. Ada pula tata-upacara untuk mengenang misalnya pendiri sekolah, pemberian penghargaan, 17 Agustus, Hari Pahlawan. Visi menjadi nyata dalam proses belajar-mengajar. Ada banyak metodologi dan ukuran-ukuran bagi proses belajar-mengajar yang baik. Peraturan dalam sekolah lebih merupakan pedoman atau arahan daripada aturan yang kaku. Peraturan yang kaku dapat menjamin disiplin, tetapi dapat menghapus saling kepercayaan, pendewasaan dan tanggung jawab. Terkait dengan ini adalah sistem ganjaran dan hukuman sebagai akibat dari melaksanakan pedoman tersebut. Dalam sekolah yang baik disediakan pelayanan psikologis dan sosial seperti layanan bimbingan dan konseling, yang membantu siswa untuk berkembang menjadi manusia yang dewasa.

Kualitas interaksi dengan lingkungan, yaitu dengan orang tua dan masyarakat merupakan bagian dari budaya sekolah. Sudah menjadi tradisi dalam sekolah mengadakan interaksi dengan orang tua dan masyarakat dengan memberikan informasi mengenai kemajuan para siswa dan sekolah. Saat ini merupakan hal yang dianggap penting untuk memberikan informasi kepada orang tua dan masyarakat mengenai perkembangan kurikulum dan berbagai kegiatan sekolah. Disadari pula bahwa di dalam masyarakat banyak pakar dan ahli yang dapat dimanfaatkan oleh sekolah.

Demikianlah beberapa aspek dari budaya sekolah. Masih banyak aspek-aspek lain yang masih dapat dibahas, seperti tantangan budaya sekolah pada abad 21, manajemen dan kepemimpinan, menciptakan sekolah yang unggul, pemerataan pendidikan dan mutu sekolah, pendidikan guru dan lain-lain. Semua itu dapat dibahas dari perspektif kebudayaan.

Daftar Kepustakaan

- Beare, H., B. J., Caldwell, R. H. Millikan. *Creating Excellent School*. London and New York: Routledge, 1992.
- Cunningham, W. C., D. W. Gresso. *Cultural Leadership: The Culture of Excellence in Education*. Boston: Allyn and Bacon, 1993.
- Davies, Brent, Linda Ellison. *School Leadership for 21st Century. A Competency and Knowledge Approach*. London and New York: Routledge, 1997.
- D'Cruz, Y. V. And Wilma Hannah, eds. *Perceptions of Excellence. Studies in Educational Theory*. Melbourne: The Polding Press, 1997.
- Fullan, Michael G., *The New Meaning of Educational Change*. London: Cassell Educational Limited, 1991.
- Hofstede, Geert. *Cultures and Organization. Software of the Mind*. New York: Mcgraw-Hill, 1997.
- Keith-Spiegel, Patricia et alii. *The Ethics of Teaching. A Case Book*. Muncie, Indiana: Ball State University, 1993.
- Kotter, John P., James L. Haskett. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press, 1992.
- Kuczmariski, Susan Smith E Thomas D. Kuczmariski. *Values-Based Leadership*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1995.
- Levinson, R., Jeff Thomas, ed. *Science Today. Problem or Crisis*. London and New York: Routledge 1997.
- Martin, Judith N., Thomas K. Nakayama. *Intercultural Communication in Contexts*. California: Mayfield, 1997.
- McCormick, R. A. "Authority and Leadership: The Moral Challenge", *America*, July 20, 1996, 12-17.
- Morrison, A., D. McIntyre. *Teachers and Teaching*. Harmondsworth: Penguin Books, 1980.
- Oakley, Ed., Dong Krug. *Enlightened Leadership*. New York: Fireside, 1991.

- O'Hara-Deveraux, Mary E Robert Johansen. *Global Work. Bridging Distance, Culture and Time*. San Fransisco: Josey-Bass, 1994.
- Pepper, Gerald L. *Communication in Organization. A Cultural Approach*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- Pheysey, Diana C. *Organizational Cultures*. London and New York: Routledge, 1993.
- Rogers, Alan. *Teaching Adult*. Buckingham, Philadelphia: Open University Press, 1996.