

**PARADIGMA HUMANISME PAULO FREIRE DALAM TRANSFORMASI
MANAJEMEN PENDIDIKAN ABAD 21: ANALISIS KRITIS PRAKTIK
MANAJEMEN PENDIDIKAN SAAT INI**

Wulan Widaningsih
Pedagogi FBHP Universitas Nusa Putra
Alamat e-mail : *wulan.widaningsih@nusaputra.ac.id

ABSTRACT

This article analyzes educational management practices in 21st-century Indonesia through the lens of Paulo Freire's dialogical humanism. The study identifies that the dominance of bureaucratic and technocratic paradigms in school management has generated various disparities, such as teacher alienation, pseudo-participation, the digital divide, and the dehumanization of educational processes. Through multiple case studies in six secondary schools, it was found that spaces for dialogue, critical reflection, and transformative action remain highly limited due to the strong influence of administrative compliance and hierarchical culture. However, there is evidence that integrating Freire's principles—dialogue, conscientização, praxis, and liberation—can foster a transformation of educational management into a more participatory, inclusive, and emancipatory model. The article recommends the need for administrative reform, strengthening reflective capacities, and utilizing local values as well as digital technologies to realize an educational management approach that is humanistic and relevant to the needs of the 21st century.

Keywords: *Humanisme Paulo Freire, manajemen pendidikan, dialog, conscientização, praxis, birokrasi, transformasi sekolah*

ABSTRAK

Artikel ini menganalisis praktik manajemen pendidikan di Indonesia abad ke-21 melalui lensa humanisme dialogis Paulo Freire. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa dominasi paradigma birokratis dan teknokratis dalam manajemen sekolah telah menimbulkan berbagai ketimpangan, seperti alienasi guru, pseudo-partisipasi, kesenjangan digital, dan dehumanisasi proses pendidikan. Melalui studi kasus multipel di enam sekolah menengah, ditemukan bahwa ruang dialog, refleksi kritis, dan aksi transformatif masih sangat terbatas akibat kuatnya logika kepatuhan administratif dan budaya hierarkis. Namun, terdapat bukti bahwa integrasi prinsip-prinsip Freire—dialog, conscientização, praxis, dan liberasi—dapat mendorong transformasi manajemen pendidikan menjadi lebih partisipatif, inklusif, dan membebaskan. Artikel ini merekomendasikan perlunya reformasi administratif, penguatan kapasitas reflektif, serta pemanfaatan nilai-nilai lokal dan teknologi

digital untuk mewujudkan manajemen pendidikan yang humanis dan relevan dengan kebutuhan abad 21.

Kata Kunci: Humanisme Paulo Freire, manajemen pendidikan, dialog, conscientização, praxis, birokrasi, transformasi sekolah

A. Pendahuluan

Memasuki dekade ketiga abad ke-21, dunia pendidikan menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan multidimensional (referensi). Digitalisasi yang masif (referensi), tuntutan pasar kerja yang semakin dinamis (referensi), keberagaman budaya (referensi), serta krisis kemanusiaan akibat konflik (referensi) dan perubahan iklim (referensi), menjadi realitas yang tidak dapat diabaikan. Di Indonesia, kebijakan “Merdeka Belajar” hadir sebagai respons terhadap perubahan tersebut, namun dalam praktiknya, manajemen pendidikan di sekolah-sekolah masih didominasi oleh paradigma teknokratis yang berorientasi pada kepatuhan administratif (referensi) dan pencapaian target-target kuantitatif (referensi). Indikator kinerja seperti nilai ujian, akreditasi, dan serapan anggaran menjadi tolok ukur utama keberhasilan (referensi), sementara aspek dialogis, kesadaran kritis, dan pemaknaan proses belajar sering kali terpinggirkan. Fenomena

ini menunjukkan adanya ketimpangan antara tuntutan pendidikan yang berpusat pada manusia (human-centered learning) dengan praktik manajemen yang masih birokratis dan kaku.

Permasalahan utama yang muncul adalah adanya kesenjangan antara idealisme pendidikan yang humanis dengan realitas manajemen pendidikan yang masih birokratis dan teknokratis. Studi-studi tentang pemikiran Freire di Indonesia umumnya masih terbatas pada ranah pedagogi di kelas (referensi), belum banyak yang mengkaji penerapan prinsip-prinsip humanisme dialogis Freire pada level kebijakan dan manajerial sekolah secara sistemik. Selain itu, belum tersedia kerangka konseptual yang mengintegrasikan nilai-nilai humanisme ke dalam praktik manajemen pendidikan yang dapat diuji secara empiris di konteks Indonesia. Dalam konteks inilah, analisis kritis terhadap praktik manajemen pendidikan saat ini menjadi sangat penting, agar dapat

mengidentifikasi bentuk-bentuk ketimpangan, problematika, serta potensi transformasi yang relevan dengan kebutuhan pendidikan abad 21.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini berupaya menjawab dua pertanyaan kunci: (1) Bagaimana karakteristik dan kecenderungan praktik manajemen pendidikan di sekolah-sekolah Indonesia saat ini, jika ditinjau secara kritis melalui perspektif humanisme Paulo Freire?; dan (2) Apa saja bentuk-bentuk ketimpangan atau problematika yang muncul akibat dominasi paradigma manajemen yang birokratis dan teknokratis?

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis kritis terhadap praktik manajemen pendidikan di Indonesia saat ini melalui lensa humanisme Paulo Freire, mengidentifikasi problematika yang muncul akibat dominasi paradigma birokratis. Berdasarkan hasil yang diperoleh, selanjutnya peneliti mencoba menawarkan alternatif transformasi berbasis prinsip-prinsip humanisme dialogis. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya

kajian manajemen pendidikan melalui lensa filsafat kritis-humanis, sekaligus menawarkan pedoman praktis bagi kepala sekolah, pengawas, dan pembuat kebijakan dalam mengembangkan kepemimpinan sekolah yang lebih dialogis, kolaboratif, dan berorientasi pada pembebasan.

Nilai kebaruan dari penelitian ini terletak pada upaya membawa konsep praxis dan dialog Freire ke ranah manajemen sekolah, bukan sekadar pada praktik pedagogi di kelas. Penelitian ini juga menawarkan model analisis kritis yang menghubungkan variabel-variabel humanistik seperti empati, partisipasi, dan refleksi kritis dengan indikator kinerja sekolah yang kontemporer. Selain itu, penelitian ini memotret konteks Global South, khususnya Indonesia, yang selama ini jarang diangkat sebagai locus penelitian manajemen pendidikan berbasis Freire. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan secara lokal, tetapi juga berpotensi memberikan kontribusi pada diskursus global tentang transformasi manajemen pendidikan yang humanis.

Tinjauan Pustaka dan Kerangka Teoretis

1. Humanisme Dialogis Paulo Freire

Paulo Freire merupakan salah satu tokoh sentral dalam filsafat pendidikan kritis yang menekankan pentingnya humanisme dialogis dalam proses pendidikan (referensi). Dalam karyanya yang monumental, *Pedagogy of the Oppressed* (1970), Freire mengkritik model pendidikan “bank” yang memosisikan peserta didik sebagai objek pasif yang hanya menerima pengetahuan dari guru. Model ini, menurut Freire, tidak hanya mengekang kreativitas dan kebebasan berpikir, tetapi juga memperkuat relasi kuasa yang menindas (referensi). Sebagai alternatif, Freire menawarkan paradigma pendidikan dialogis, di mana proses belajar-mengajar berlangsung dalam suasana dialog, saling menghargai, dan membebaskan (referensi). Prinsip utama humanisme Freire meliputi dialog, *conscientização* (kesadaran kritis), praxis (refleksi dan aksi transformatif), serta pembebasan (emansipasi).

Dialog dalam perspektif Freire bukan sekadar komunikasi dua arah, melainkan proses kolaboratif yang

memungkinkan semua pihak—guru, siswa, bahkan manajer pendidikan—untuk menjadi subjek yang aktif, kritis, dan reflektif (referensi). *Conscientização* menjadi inti dari pendidikan humanis, di mana individu didorong untuk memahami realitas sosialnya secara kritis dan bertindak untuk mengubahnya (referensi). Dalam konteks manajemen pendidikan, prinsip-prinsip ini menuntut adanya kepemimpinan yang partisipatif, pengambilan keputusan yang inklusif, serta budaya sekolah yang menumbuhkan kebebasan berpikir dan bertindak.

2. Teori/Model Manajemen Pendidikan Kontemporer

Manajemen pendidikan pada dasarnya merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan institusi. Dalam perkembangannya, terdapat beberapa model manajemen pendidikan yang dominan, antara lain:

1. Model Birokratis/Teknokratis:
Menekankan struktur hierarkis, prosedur formal, dan kepatuhan terhadap regulasi. Model ini banyak diadopsi di sekolah-sekolah

negeri di Indonesia, di mana kepala sekolah berperan sebagai administrator utama (referensi).

2. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS): Memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dalam pengelolaan sumber daya, namun dalam praktiknya seringkali tetap terjebak pada logika administratif dan pelaporan (referensi).
3. Manajemen Berbasis Kinerja: Fokus pada pencapaian target-target kuantitatif seperti nilai ujian, akreditasi, dan serapan anggaran (referensi).
4. Manajemen Partisipatif dan Transformasional: Mulai menekankan pentingnya kolaborasi, inovasi, dan pemberdayaan seluruh warga sekolah, namun implementasinya masih terbatas (referensi).

Kritik utama terhadap model-model konvensional adalah kecenderungan untuk mengabaikan dimensi kemanusiaan, relasi sosial, dan pengembangan karakter. Dalam konteks global, muncul pula kritik

terhadap penetrasi logika neo-liberal dalam pendidikan, yang menekankan efisiensi, kompetisi, dan akuntabilitas terstandar (Ball, 2016; Giroux, 2020). Hal ini berpotensi mengerdilkan makna pendidikan sebagai proses humanisasi.

3. Integrasi Nilai Humanisme dalam Praktik Kepemimpinan Pendidikan

Integrasi nilai-nilai humanisme ke dalam praktik manajemen pendidikan menuntut perubahan paradigma dari kepemimpinan yang otoriter dan birokratis menuju kepemimpinan yang partisipatif, dialogis, dan transformatif. Kepala sekolah dan manajer pendidikan perlu berperan sebagai fasilitator yang mendorong partisipasi aktif seluruh warga sekolah, menciptakan ruang dialog, serta menumbuhkan budaya refleksi dan inovasi. Penelitian-penelitian terbaru menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan prinsip-prinsip humanisme—seperti empati, keadilan, dan penghargaan terhadap keberagaman—memiliki iklim psikososial yang lebih sehat, tingkat partisipasi yang lebih tinggi, serta kinerja akademik dan non-akademik yang lebih baik (Noddings, 2013; Shields, 2018).

Dalam konteks Indonesia, upaya integrasi nilai humanisme masih menghadapi berbagai tantangan, mulai dari budaya hierarkis, keterbatasan sumber daya, hingga tekanan regulasi yang kuat. Oleh karena itu, diperlukan kerangka konseptual yang mampu menjembatani antara idealisme humanisme Freire dan realitas manajemen pendidikan di lapangan.

B. Metode Penelitian

1. Metode dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan **paradigma kritis dengan pendekatan kualitatif yang dipadukan dengan elemen kuantitatif (mixed-methods)**. Paradigma kritis dipilih karena penelitian ini tidak hanya bertujuan mendeskripsikan realitas, tetapi juga mengkritisi dan menawarkan transformasi terhadap praktik manajemen pendidikan yang ada. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali secara mendalam pengalaman, persepsi, dan praktik manajemen pendidikan di sekolah, sedangkan elemen kuantitatif digunakan untuk mengukur kecenderungan, pola, dan hubungan

antar variabel yang relevan dengan integrasi nilai humanisme Freire.

Desain penelitian yang digunakan adalah **studi kasus multipel (multiple case study)**, di mana beberapa sekolah dipilih sebagai locus penelitian untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif dan kontekstual. Studi kasus multipel memungkinkan peneliti melakukan perbandingan antar kasus, mengidentifikasi pola-pola umum maupun kekhasan lokal dalam praktik manajemen pendidikan.

2. Lokasi, Subjek, dan Kriteria Pemilihan Sampel

Penelitian ini dilaksanakan di beberapa sekolah menengah (SMP/SMA) di dua kecamatan di wilayah Kabupaten Sukabumi. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive.

Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, siswa, dan komite sekolah. Kriteria pemilihan sampel didasarkan pada keterlibatan aktif dalam proses manajemen sekolah. Jumlah informan kualitatif ditentukan dengan prinsip saturasi data, sedangkan untuk survei kuantitatif digunakan

teknik stratified random sampling agar representatif.

3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa teknik, yaitu:

1. Wawancara Mendalam
2. Focus Group Discussion (FGD)
3. Observasi Partisipatoris:
4. Studi Dokumentasi
5. Survei Kuantitatif:

4. Instrumen Penelitian dan Uji Validitas-Reliabilitas

Instrumen kualitatif berupa pedoman wawancara dan FGD yang dikembangkan berdasarkan kerangka teoretis humanisme Freire dan teori manajemen pendidikan. Instrumen kuantitatif berupa **kuesioner** yang telah diuji validitas isi (content validity) melalui expert judgment dan diuji reliabilitasnya dengan uji Cronbach's Alpha pada tahap uji coba terbatas.

5. Teknik Analisis Data

Data kualitatif dianalisis dengan teknik coding tematik menggunakan perangkat lunak NVivo. Proses analisis meliputi identifikasi tema utama, subtema, dan pola-pola relasi antar tema yang relevan dengan integrasi nilai humanisme dalam

manajemen pendidikan. Analisis dilakukan secara iteratif, mulai dari open coding, axial coding, hingga selective coding. Data survei dianalisis secara deskriptif dan inferensial menggunakan perangkat lunak statistik (SPSS). Analisis meliputi uji reliabilitas, validitas konstruk, serta analisis hubungan antar variabel menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji model konseptual yang dikembangkan. Hasil dari beberapa kasus sekolah dibandingkan untuk mengidentifikasi pola umum dan kekhasan lokal, serta untuk menguji generalisasi temuan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Karakteristik Umum Praktik Manajemen Pendidikan di Indonesia (Ditinjau dari Perspektif Humanisme Paulo Freire)

Penelitian lapangan dilakukan di enam sekolah menengah (SMP/SMA)—dua urban negeri, dua rural negeri, dan dua urban swasta—dengan 15 wawancara mendalam, 6 FGD, 28 jam observasi, serta survei terhadap 96 guru dan tenaga kependidikan. Analisis tematik—dikonfirmasi lewat PLS-SEM pada

data survei—menunjukkan empat karakteristik sentral yang, menurut kerangka Freire, merepresentasikan “manajemen banking” (top-down, minim dialog, dan non-emansipatoris) – lihat Tabel 1.

Table 1. Karakteristik Praktik Manajemen Pendidikan Berdasarkan Dimensi Humanisme Freire

Dimensi Freire	Indikator Survei (1-5)	Temuan Kualitatif	Rangkuman Freirean
Dialog	2,4 (SD 0,9)	78 % komunikasi satu-arah.	Dialog masih bersifat seremonial;
Conscientização	2,0 (SD 0,7)	Guru mengaitkan refleksi kritis hanya dengan “analisis nilai UN”.	Kesadaran kritis terbatas pada angka, bukan realitas sosial-kultural.
Praxis (Refleksi-Aksi)	2,3 (SD 0,8)	Program inovasi berhenti di proposal karena “menunggu SOP dinas”.	Tindakan transformatif terhambat birokrasi.

Sintesis Hasil dengan Kerangka Teoretis

Temuan empiris menegaskan bahwa praktik manajemen pendidikan Indonesia masih bergerak dalam spektrum banking management:

1. Kepatuhan birokratis ↔ deposit knowledge pada model “banking education” Freire.

2. Pseudo-partisipasi ↔ relasi objek-subjek yang terselubung.

3. Proyek performatif ↔ “narasi penjinakan” yang mereduksi kesadaran kritis.

Namun, adanya kantong-kantong praksis dialogis menunjukkan potensi transformasi jika empat prinsip Freire (dialog, conscientização, praxis, liberasi) diinstitutionalkan melalui:

1. Kepemimpinan partisipatif distributif—delegasi real power ke tim guru-siswa.
2. Ruang refleksi kritis terjadwal—bukan sekadar evaluasi angka.
3. Penajaman indikator non-kognitif—empati, solidaritas, dan keadilan sosial.

Bentuk-bentuk Ketimpangan akibat Dominasi Paradigma Manajemen Birokratis-Teknokratis Enam bentuk ketimpangan utama teridentifikasi dan dirangkum pada Tabel 2.

Tabel 2. Ketimpangan Praktik Manajemen Pendidikan di Enam Sekolah Sampel

Bentuk Ketimpangan	Indikator Kuantitatif (Skala 1–5 atau %)	Implikasi Freirean
Ketimpangan Alokasi Sumber Daya	41 % dana BOS terserap untuk laporan & birokrasi	Reproduksi ketergantungan – sekolah

	Skor persepsi “akses sarana belajar” 2,6	bergantung pada otoritas eksternal, meminimalkan otonomi praxis
Beban Administratif vs Pedagogik	73 % guru >6 jam/minggu untuk pelaporan • Skor kepuasan pedagogik 2,3	Alienasi – tenaga pendidik dipaksa fokus pada “kertas”, bukan relasi dialogis
Pseudo-Partisipasi Siswa & Guru	Skor “suara didengar” siswa 2,1; guru 2,4 • 62 % rapat OSIS bersifat informatif	Objektifikasi – warga sekolah jadi objek kebijakan, bukan subjek pembebas
Kesenjangan Digital	58 % siswa rural tidak punya gawai pribadi Skor kesiapan TIK 2,2	Marginalisasi – akses pengetahuan terhambat struktur birokrasi
Ketimpangan Gender & Sosial	Perempuan memegang <15 % posisi struktural Siswa miskin 2x lebih sedikit ikut program unggulan	Eksklusi sistemik – struktur prestasi menegaskan hierarki sosial
Kesejahteraan & Burn-out Guru	67 % guru melaporkan stres tinggi Skor dukungan psikososial 2,0	Dehumanisasi – subjek didorong pada kelelahan, kehilangan makna kerja

Sintesis dengan Kerangka Humanisme Freire

Ketimpangan-ketimpangan di atas memperlihatkan bagaimana logika birokratis-teknokratis menjerat sekolah dalam mekanisme kontrol, kepatuhan, dan performativitas. Relasi subjek–objek kian tebal:

1. Alokasi sumber daya dan beban administrasi mengekang praxis.
2. Pseudo-partisipasi meminggirkan dialog autentik.

3. Kesenjangan digital, gender, dan sosial memperkuat pola opresi struktural.

Secara freirean, sekolah menjadi “ruang domestikasi,” bukan “ruang pembebasan.” Temuan ini sekaligus menegaskan urgensi merestrukturisasi manajemen pendidikan menuju paradigma humanisme dialogis—memulihkan subjek, membuka ruang refleksi, dan melembagakan distribusi kuasa yang adil.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen pendidikan di Indonesia masih didominasi oleh paradigma birokratis dan teknokratis. Analisis kritis terhadap dokumen kebijakan, program kerja sekolah, serta wawancara dengan kepala sekolah dan guru mengindikasikan adanya peluang besar untuk melakukan transformasi melalui prinsip-prinsip humanisme Paulo Freire. Prinsip-prinsip tersebut—dialog, conscientização (kesadaran kritis), dan praxis (refleksi-aksi transformatif)—dapat menjadi landasan alternatif untuk memperbaiki dan merevitalisasi manajemen pendidikan kontemporer.

Prinsip dialog, misalnya, dapat diintegrasikan ke dalam praktik

manajemen dengan mengubah pola komunikasi satu arah menjadi forum dialogis yang setara. Studi dokumen di sebagian kecil sekolah yang mulai mencoba forum dialog antara guru, siswa, dan manajemen menunjukkan hasil yang positif, meskipun masih terbatas. Notulen rapat di sekolah-sekolah ini memperlihatkan bahwa usulan dari warga sekolah mulai dipertimbangkan, meski belum sepenuhnya diakomodasi. Namun, di sebagian besar sekolah, hasil observasi dan wawancara masih menunjukkan bahwa rapat dan pengambilan keputusan bersifat top-down, sehingga ruang dialog sejati belum terwujud. Freire dapat menjadi alternatif transformasi, yakni dengan membangun mekanisme musyawarah yang otentik dan memberi ruang bagi semua suara untuk didengar dan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

Prinsip *conscientização* atau kesadaran kritis juga dapat diadopsi melalui agenda refleksi bersama yang melibatkan guru, siswa, dan manajemen sekolah. Saat ini, refleksi di sekolah umumnya masih terbatas pada evaluasi angka dan capaian administratif. Namun, hasil studi dokumen dan wawancara

menunjukkan bahwa jika sekolah mulai mengagendakan refleksi bulanan yang membahas isu-isu sosial, lingkungan, dan kebijakan sekolah secara kritis, maka akan tercipta budaya berpikir reflektif dan responsif. Hal ini dapat mendorong warga sekolah untuk tidak hanya menerima kebijakan secara pasif, tetapi juga aktif mengkritisi dan memperbaiki sistem yang ada.

Prinsip *praxis*, yaitu refleksi dan aksi transformatif, dapat diimplementasikan dengan mendorong partisipasi aktif seluruh warga sekolah dalam merancang dan melaksanakan program-program sekolah. Saat ini, sebagian besar inovasi sekolah masih bersifat formalistik dan diarahkan oleh atasan. Namun, jika prinsip *praxis* Freire diterapkan, maka program pengembangan kurikulum, kegiatan ekstrakurikuler, dan proyek sosial dapat dirancang secara kolaboratif, berdasarkan kebutuhan dan aspirasi nyata warga sekolah. Studi dokumen di beberapa sekolah yang mulai menerapkan model ini menunjukkan adanya peningkatan rasa kepemilikan dan tanggung jawab di kalangan guru dan siswa, meskipun skalanya masih sangat terbatas.

Selain itu, prinsip humanisme Freire dapat mendorong restrukturisasi organisasi sekolah menjadi lebih datar dan fleksibel, sehingga distribusi peran dan kepemimpinan tidak hanya terpusat pada kepala sekolah. Hal ini dapat mengurangi ketimpangan kekuasaan dan membuka ruang bagi kepemimpinan kolektif yang lebih demokratis. Studi dokumen dan wawancara menunjukkan bahwa di sekolah-sekolah yang mulai mengadopsi struktur organisasi yang lebih terbuka, tingkat kepuasan dan partisipasi warga sekolah cenderung lebih tinggi.

Secara keseluruhan, meskipun penerapan prinsip-prinsip humanisme Paulo Freire di sekolah-sekolah Indonesia masih sangat terbatas dan belum menjadi praktik umum, temuan penelitian ini menegaskan bahwa prinsip-prinsip tersebut dapat menawarkan alternatif transformasi yang konkret dan relevan. Dengan mengintegrasikan dialog, kesadaran kritis, dan praxis ke dalam manajemen pendidikan, sekolah dapat bergerak dari pola birokratis dan teknokratis menuju pola yang lebih partisipatif, reflektif, dan transformatif. Transformasi ini membutuhkan

komitmen kepemimpinan, perubahan budaya organisasi, serta dukungan kebijakan yang berpihak pada nilai-nilai kemanusiaan dan pembebasan.

Integrasi paradigma humanisme Paulo Freire ke dalam manajemen pendidikan di Indonesia menghadapi sejumlah tantangan yang kompleks, namun juga membuka peluang strategis yang dapat dimanfaatkan untuk mendorong transformasi pendidikan yang lebih dialogis dan membebaskan. Tantangan utama yang teridentifikasi dari hasil wawancara, FGD, observasi, dan telaah dokumen kebijakan adalah kuatnya belenggu regulatif dan birokratis yang membatasi ruang inovasi di sekolah. Kepala sekolah, misalnya, rata-rata harus memenuhi lebih dari 20 item laporan administratif setiap semester, sebagaimana tercantum dalam Permendikbud terbaru. Banyak kepala sekolah dan guru mengaku lebih cemas terhadap tenggat pelaporan daripada kualitas refleksi pembelajaran. Seorang kepala sekolah di daerah rural bahkan menyatakan, *"Kami takut berinovasi sebelum semua SOP keluar; salah format bisa kena temuan."* Beban administratif yang berat ini secara nyata mengekang ruang dialog,

refleksi, dan aksi transformatif yang menjadi inti dari humanisme Freire.

Selain itu, budaya hierarkis dan relasi kuasa yang asimetris masih sangat kuat di lingkungan sekolah. Data survei menunjukkan bahwa persepsi *“suara warga sekolah didengar”* hanya mencapai skor 2,3 dari skala 5. Tradisi paternalistik membuat guru enggan mengkritisi kebijakan kepala sekolah, dan siswa pun cenderung pasif dalam forum-forum resmi. Seorang guru senior menuturkan, *“Mengkritik rapat dianggap kurang sopan; kami biasanya diam.”* Ketidadaan ruang kritis ini jelas bertentangan dengan prasyarat dialogis dalam praktik Freirean, di mana setiap individu seharusnya diposisikan sebagai subjek yang aktif dan setara.

Tantangan lain yang tak kalah penting adalah keterbatasan kapasitas humanistik di kalangan pendidik dan manajer sekolah. Telaah portofolio pelatihan menunjukkan bahwa kurang dari 20 persen modul pelatihan guru dan kepala sekolah memuat tema pedagogi kritis atau kepemimpinan partisipatif. Hanya sebagian kecil guru yang pernah mengikuti lokakarya refleksi-kritis, sehingga istilah *conscientização*

seringkali disalahpahami sekadar sebagai “pemberian motivasi” tanpa makna reflektif yang mendalam. Keterbatasan ini membuat adopsi prinsip-prinsip humanisme Freire berjalan sangat lambat dan sporadis.

Kesenjangan sumber daya dan digital divide juga menjadi tantangan besar, terutama di sekolah-sekolah rural. Lebih dari separuh siswa di sekolah rural tidak memiliki perangkat digital pribadi, dan laboratorium komputer seringkali tidak dapat digunakan karena menunggu verifikasi aset dari dinas. Kondisi ini menghambat upaya membangun ruang dialog daring yang inklusif, serta memperkuat marginalisasi kelompok tertentu dalam proses pembelajaran.

Tantangan utama yang ditemukan dalam penelitian ini—seperti beban regulasi, budaya hierarkis, keterbatasan kapasitas humanistik, dan kesenjangan sumber daya—juga diidentifikasi dalam penelitian oleh Mulyasa (2018) dan Haryanto (2019). Mereka menekankan bahwa perubahan paradigma membutuhkan reformasi administratif, penguatan kapasitas reflektif, serta dukungan kebijakan yang konsisten dan berkelanjutan.

Di balik tantangan tersebut, terdapat sejumlah peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mengintegrasikan paradigma humanisme Freire ke dalam manajemen pendidikan. Salah satu peluang terbesar adalah arah kebijakan “Merdeka Belajar” dan Kurikulum Merdeka yang secara eksplisit mendorong pembelajaran berbasis proyek, refleksi, dan kolaborasi. Penelitian oleh Suyatno et al. (2020) dan data Kemdikbud (2023) menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang memanfaatkan peluang ini cenderung lebih inovatif, inklusif, dan mampu menciptakan iklim belajar yang lebih sehat dan membebaskan. Data Kemdikbud menunjukkan ribuan sekolah telah bergabung sebagai Sekolah Penggerak, dan sebagian besar kepala sekolah peserta merasa lebih leluasa melakukan inovasi di luar SOP lama. Kebijakan ini membuka ruang legal dan struktural bagi penerapan dialog dan praxis di sekolah.

Selain itu, nilai-nilai lokal seperti musyawarah dan gotong royong masih hidup dalam tradisi sosial masyarakat Indonesia. Praktik musyawarah kelas, kerja bakti, dan ronda kampung yang ditemukan di hampir semua sekolah menjadi modal

sosial yang sangat relevan dengan semangat kolektivitas Freire. Seorang guru IPS menegaskan, *“Kalau rapat RT bisa terbuka, mestinya rapat sekolah juga.”* Ketersediaan budaya dasar ini memudahkan transfer prinsip dialogis ke dalam manajemen sekolah.

Ekspansi platform digital partisipatif selama pandemi juga menjadi peluang penting. Sebagian besar guru di sekolah urban sudah terbiasa menggunakan Google Workspace atau Learning Management System (LMS). Observasi di salah satu SMP swasta menunjukkan bahwa forum daring mingguan berhasil menampung ratusan ide siswa, dan puluhan di antaranya diadopsi menjadi program kerja sekolah. Teknologi, jika didukung akses yang memadai, dapat menjadi akselerator suara warga sekolah dan memperluas ruang dialog.

Akhirnya, adanya contoh praktik baik di beberapa sekolah yang telah menjalankan forum dialog rutin dan refleksi bulanan menjadi bukti nyata bahwa transformasi Freirean bukan sekadar wacana. Data internal sekolah-sekolah ini menunjukkan penurunan kasus pelanggaran

disiplin, peningkatan kepuasan guru, dan kenaikan partisipasi siswa dalam perencanaan program sekolah. Bukti empiris ini dapat menjadi alat advokasi yang kuat untuk meyakinkan pemangku kebijakan dan sekolah lain bahwa integrasi paradigma humanisme Freire sangat mungkin diwujudkan.

Dengan memahami tantangan dan memanfaatkan peluang tersebut, integrasi paradigma humanisme Paulo Freire dalam manajemen pendidikan Indonesia bukan saja memungkinkan, tetapi juga strategis untuk menjawab kebutuhan pembelajaran abad 21 yang lebih dialogis, inklusif, dan memerdekakan. Upaya ini membutuhkan reformasi administratif, penguatan kapasitas reflektif, pemanfaatan nilai-nilai lokal, serta dukungan kebijakan dan teknologi yang berpihak pada kemanusiaan dan pembebasan.

E. Kesimpulan

Transformasi manajemen pendidikan di Indonesia pada abad ke-21 menuntut perubahan paradigma yang mendasar, dari model birokratis-teknokratis menuju manajemen yang berakar pada nilai-nilai humanisme dialogis sebagaimana digagas Paulo

Freire. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa dominasi logika kepatuhan administratif, pseudo-partisipasi, dan performativitas telah menimbulkan berbagai ketimpangan struktural—mulai dari alienasi guru, marginalisasi siswa, hingga dehumanisasi proses pendidikan. Praktik manajemen yang menempatkan warga sekolah sekadar sebagai objek kebijakan terbukti menghambat terwujudnya ruang dialog, refleksi kritis, dan aksi transformatif yang esensial bagi pendidikan yang membebaskan.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya kantong-kantong praksis humanis di beberapa sekolah yang telah mengadopsi kepemimpinan partisipatif, forum dialog rutin, dan refleksi kolektif. Bukti-bukti ini menunjukkan bahwa integrasi prinsip-prinsip Freire—dialog, conscientização, praxis, dan liberasi—bukan sekadar idealisme, melainkan dapat diimplementasikan secara nyata dan berdampak positif terhadap iklim sekolah, partisipasi warga, serta kesejahteraan guru dan siswa.

Tantangan utama dalam integrasi paradigma humanisme Freire terletak pada kuatnya belenggu regulasi, budaya hierarkis,

keterbatasan kapasitas reflektif, dan kesenjangan sumber daya. Namun, peluang strategis juga terbuka lebar melalui kebijakan Merdeka Belajar, nilai-nilai lokal musyawarah dan gotong royong, serta pemanfaatan teknologi digital partisipatif. Reformasi administratif, penguatan kapasitas humanistik, dan restrukturisasi organisasi sekolah menjadi prasyarat utama untuk mewujudkan manajemen pendidikan yang lebih dialogis, inklusif, dan membebaskan.

Dengan demikian, integrasi paradigma humanisme Paulo Freire dalam manajemen pendidikan Indonesia bukan hanya relevan, tetapi juga mendesak untuk menjawab tantangan pendidikan abad 21. Upaya ini menuntut komitmen kolektif dari seluruh pemangku kepentingan—kepala sekolah, guru, siswa, komite, dan pembuat kebijakan—untuk bersama-sama membangun ekosistem pendidikan yang menempatkan manusia sebagai subjek utama, serta menjadikan dialog, refleksi, dan pembebasan sebagai fondasi utama transformasi pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Albadi , **Kritik atas Konsep Pemikiran Pendidikan Humanis Paulo Freire : Tinjauan Perspektif Pendidikan Islam**, Guepedia: 2022

Hepi Ikmal, **Nalar Humanisme dalam Pendidikan: Belajar dari Ki Hadjar Dewantara dan Paulo Freire**, Nawa Litera Publishing: 2021

Roosye Marie Lolowang, **Kebijakan Yang Memanusiakan: Sinergi Psikologi dan Manajemen dalam Merancang Sistem Pendidikan Humanis**, Star Digital Publishing, Yogyakarta-Indonesia, 2025

Artikel in Press :

Abie Besman, dkk. **Manajemen Yang Memanusiakan Manusia: Humanizing Management**, Media Kompas : 2024

Jurnal :

Amon, Barros, et al., 2024, **Politicizing and Humanizing Management Learning and Education with Paulo Freire**, FGV EAESP

Atik Mar'atus Sholikhah, 2016, **Humanisme dan Komunikasi Dialogis Paulo Freire**, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Meri Susanti, Sufyarma Marsidin, Yeni Karneli, 2024, **Implementasi Pemikiran Paulo Freire dalam Bimbingan dan Konseling: Pendidikan Humanis dan**

*Dialogis, urnal Ummatan
Wasathan,*