

# SEKOLAH TANGGUH DI TENGAH PERUBAHAN KEBIJAKAN: STRATEGI MANAJEMEN MEMBANGUN ORGANIZATIONAL RESILIENCE

**Saidur Ridlo**, IAI Al Khoziny Buduran Sidoarjo  
e-mail: [saidurridlo3@gmail.com](mailto:saidurridlo3@gmail.com)

## Abstrak

Perubahan kebijakan pendidikan yang berlangsung secara dinamis menuntut sekolah memiliki kemampuan adaptasi yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mampu menjaga keberlanjutan organisasi, kualitas layanan pendidikan, dan stabilitas kerja warga sekolah. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi manajemen sekolah dalam membangun organizational resilience di tengah perubahan kebijakan pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, serta melalui observasi dan analisis dokumen kebijakan serta dokumen perencanaan sekolah. Data dianalisis secara tematik melalui tahapan kondensasi data, pengorganisasian tema, interpretasi, dan penarikan kesimpulan dengan menerapkan triangulasi sumber dan teknik untuk menjaga kredibilitas temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketangguhan organisasi sekolah dibangun melalui empat strategi utama, yaitu kepemimpinan adaptif, komunikasi internal yang terbuka, penguatan kapasitas dan kolaborasi warga sekolah, serta pemanfaatan data sebagai dasar pengambilan keputusan. Ketangguhan tidak semata-mata ditunjukkan oleh kemampuan sekolah mengikuti perubahan kebijakan, tetapi juga oleh kemampuan menginterpretasikan kebijakan sesuai konteks lokal tanpa kehilangan tujuan utama pendidikan. Penelitian ini menegaskan bahwa organizational resilience merupakan kapasitas manajerial yang terbentuk melalui proses kolektif, pembelajaran organisasi, dan kemampuan menjaga keseimbangan antara tuntutan kebijakan dan kebutuhan sekolah. Temuan penelitian memberikan implikasi bagi pengembangan model manajemen sekolah yang adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan dalam menghadapi perubahan lingkungan pendidikan.

**Kata kunci:** organizational resilience; manajemen sekolah; perubahan kebijakan; kepemimpinan adaptif; ketangguhan organisasi.

## PENDAHULUAN

Perubahan kebijakan pendidikan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari dinamika penyelenggaraan

pendidikan. Kebijakan baru dapat membawa perubahan pada kurikulum, sistem asesmen, pengembangan profesional guru, tata kelola sekolah, penggunaan

teknologi, hingga mekanisme perencanaan dan evaluasi pendidikan. Dalam konteks Indonesia, agenda reformasi pendidikan melalui kebijakan *Merdeka Belajar* telah mendorong perubahan pada fleksibilitas kurikulum, penguatan kompetensi dasar, asesmen yang lebih formatif, serta pengembangan profesional guru dan komunitas sekolah (OECD, 2024). Perubahan tersebut menunjukkan bahwa sekolah tidak lagi beroperasi dalam lingkungan yang stabil, tetapi berada dalam ruang organisasi yang terus menuntut kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebijakan dan tuntutan lingkungan pendidikan.

Perubahan kebijakan pada dasarnya tidak hanya menuntut sekolah untuk mengikuti ketentuan administratif, tetapi juga mengharuskan organisasi sekolah melakukan proses interpretasi, penyesuaian, pembelajaran, dan pengambilan keputusan secara berkelanjutan. UNESCO menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan semakin kompleks karena pemimpin sekolah dituntut tidak hanya menetapkan arah, tetapi juga membangun kolaborasi, mengembangkan kapasitas

warga sekolah, mendistribusikan tanggung jawab, serta menciptakan lingkungan organisasi yang mampu merespons perubahan (UNESCO, 2024). Dengan demikian, kemampuan sekolah dalam menghadapi perubahan tidak cukup dipahami sebagai kepatuhan terhadap kebijakan, melainkan sebagai kapasitas organisasi untuk mempertahankan fungsi utama pendidikan sambil melakukan penyesuaian terhadap kondisi yang berubah.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, kondisi tersebut berkaitan erat dengan konsep *organizational resilience*. *Organizational resilience* merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengantisipasi, menghadapi, merespons, beradaptasi, dan belajar dari berbagai gangguan maupun perubahan sehingga keberlangsungan organisasi tetap terjaga (Duchek, 2020). Dalam konteks sekolah, ketangguhan organisasi menjadi penting karena sekolah harus mempertahankan proses pembelajaran, kualitas layanan, kesejahteraan warga sekolah, dan pencapaian tujuan pendidikan ketika menghadapi perubahan lingkungan yang kompleks. Penelitian terbaru

menunjukkan bahwa *organizational resilience* telah menjadi isu penting dalam pengelolaan sekolah karena institusi pendidikan menghadapi perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dan berbagai bentuk gangguan yang menuntut kapasitas adaptif (Zadok, Benoliel, & Schechter, 2024; Zakwan & Abdullah, 2025).

Sejumlah penelitian telah memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman mengenai ketangguhan organisasi sekolah. Zadok, Benoliel, dan Schechter (2024), misalnya, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dari *middle leaders* berkaitan dengan *organizational resilience* melalui penguatan *collective teacher efficacy*. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa ketangguhan sekolah tidak hanya bergantung pada kemampuan kepala sekolah, tetapi juga pada kapasitas kolektif guru dan pemimpin tingkat menengah. Penelitian lain mengenai *school improvement* menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi, *distributed leadership*, dan kemampuan sekolah melakukan *sensemaking* berperan dalam membangun ketangguhan ketika sekolah menghadapi situasi yang

kompleks (VanGronigen et al., 2024). Sementara itu, penelitian mengenai institusi pendidikan menunjukkan bahwa kajian *organizational resilience* masih membutuhkan pengembangan lebih lanjut karena sebagian besar literatur tentang resiliensi organisasi secara historis lebih banyak berkembang dalam konteks bisnis dan manajemen umum (Zakwan & Abdullah, 2025).

Dalam konteks Indonesia, penelitian tentang kemampuan sekolah beradaptasi terhadap perubahan kebijakan juga mulai berkembang. Studi mengenai sekolah Indonesia dalam situasi perubahan kebijakan publik menemukan bahwa proses adaptasi organisasi berlangsung melalui kemampuan memahami perubahan, memperjelas identitas sekolah, mengoptimalkan komunikasi dan jaringan, memanfaatkan sumber daya, serta menyesuaikan struktur organisasi. Perspektif *dynamic capability* digunakan untuk menjelaskan kemampuan sekolah dalam melakukan *sensing*, *seizing*, dan *transforming* ketika menghadapi ketidakstabilan kebijakan (Turnip et al., 2024). Temuan tersebut memperlihatkan bahwa sekolah memiliki kapasitas internal yang dapat

dikembangkan untuk menghadapi perubahan kebijakan, tetapi sekaligus menunjukkan bahwa adaptasi merupakan proses organisasi yang kompleks dan tidak berlangsung secara otomatis.

Meskipun penelitian mengenai *organizational resilience* dan adaptasi sekolah telah berkembang, terdapat ruang penelitian yang masih dapat diperdalam. Studi terdahulu cenderung menguji hubungan antara variabel tertentu dengan *organizational resilience*, seperti kepemimpinan transformasional dan *collective teacher efficacy* (Zadok et al., 2024), atau mengidentifikasi mekanisme adaptasi melalui perspektif *dynamic capability* (Turnip et al., 2024). Penelitian mengenai *change management* juga telah menunjukkan pentingnya manajemen perubahan dalam meningkatkan ketangguhan sekolah (Sukirjo et al., 2025). Namun, masih diperlukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana strategi manajemen sekolah secara konkret membangun ketangguhan organisasi ketika berhadapan dengan perubahan kebijakan, khususnya bagaimana kepala sekolah dan warga sekolah

menafsirkan perubahan, mengomunikasikan kebijakan, mengelola sumber daya, membangun kolaborasi, serta melakukan pembelajaran organisasi sebagai bagian dari proses adaptasi.

Research gap tersebut penting karena perubahan kebijakan tidak selalu diterima dan dijalankan secara seragam oleh setiap sekolah. Kebijakan yang sama dapat menghasilkan respons organisasi yang berbeda karena sekolah memiliki kapasitas kepemimpinan, budaya organisasi, sumber daya, pengalaman, serta jaringan sosial yang berbeda. Dengan demikian, studi mengenai *organizational resilience* perlu bergerak dari pertanyaan tentang apakah sekolah memiliki ketangguhan menuju pertanyaan yang lebih mendalam mengenai bagaimana ketangguhan tersebut dibangun dan dipelihara melalui praktik manajemen sehari-hari. Pendekatan semacam ini memungkinkan penelitian mengungkap proses, strategi, negosiasi, dan pembelajaran organisasi yang sering kali tidak terlihat dalam penelitian berbasis survei.

Selain itu, perspektif ketangguhan organisasi

memberikan alternatif terhadap pendekatan manajemen perubahan yang hanya menempatkan sekolah sebagai pelaksana kebijakan. Sekolah dapat dipandang sebagai organisasi pembelajar yang memiliki kemampuan untuk membaca perubahan lingkungan, memilih respons yang relevan, memobilisasi sumber daya, serta melakukan transformasi internal sesuai kebutuhan. Dalam perspektif ini, ketangguhan bukan berarti sekolah menolak perubahan atau sekadar mampu bertahan dari tekanan, tetapi kemampuan untuk beradaptasi tanpa kehilangan identitas, tujuan pendidikan, dan orientasi terhadap kualitas layanan pendidikan. Perspektif tersebut sejalan dengan perhatian global terhadap kepemimpinan pendidikan yang menekankan kolaborasi, pengembangan kapasitas manusia, komunikasi, dan pembagian tanggung jawab sebagai fondasi organisasi pendidikan yang adaptif (UNESCO, 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menawarkan novelty dengan menempatkan *organizational resilience* bukan semata-mata sebagai hasil dari gaya kepemimpinan tertentu,

tetapi sebagai kapasitas organisasi yang dibangun melalui strategi manajemen sekolah dalam merespons perubahan kebijakan. Penelitian diarahkan untuk mengidentifikasi proses manajerial yang memungkinkan sekolah memahami perubahan, membangun komunikasi internal, memperkuat kolaborasi, mengoptimalkan sumber daya, mengambil keputusan berbasis informasi, dan melakukan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian manajemen pendidikan dengan memberikan pemahaman kontekstual mengenai pembentukan ketangguhan organisasi sekolah dalam menghadapi lingkungan kebijakan yang dinamis.

Atas dasar tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen sekolah dalam membangun *organizational resilience* di tengah perubahan kebijakan pendidikan. Secara khusus, penelitian ini mengkaji bagaimana sekolah memahami dan merespons perubahan kebijakan, strategi kepemimpinan dan komunikasi yang digunakan, mekanisme kolaborasi serta pengembangan kapasitas warga sekolah, dan

bagaimana proses pembelajaran organisasi serta pengelolaan sumber daya mendukung terbentuknya ketangguhan sekolah. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian *organizational resilience* dalam manajemen pendidikan sekaligus kontribusi praktis bagi kepala sekolah dan pemangku kepentingan pendidikan dalam membangun sekolah yang adaptif, reflektif, dan berkelanjutan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis strategi manajemen sekolah dalam membangun *organizational resilience* di tengah perubahan kebijakan pendidikan. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman mendalam mengenai pengalaman, interpretasi, strategi, dan praktik manajerial yang dilakukan warga madrasah dalam menghadapi perubahan kebijakan. Desain studi kasus digunakan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai proses adaptasi organisasi dalam konteks

alamiahnya (Creswell & Poth, 2018).

Penelitian dilaksanakan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Sidoarjo, Jalan Stadion No. 2, Siwalanpanji, Kecamatan Buduran, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. MAN Sidoarjo merupakan madrasah aliyah negeri di bawah Kementerian Agama dan menjadi salah satu lembaga pendidikan menengah keagamaan yang memiliki dinamika pengelolaan organisasi serta tuntutan adaptasi terhadap perkembangan kebijakan pendidikan. Informasi mengenai identitas dan keberadaan MAN Sidoarjo dikonfirmasi melalui laman resmi madrasah dan data satuan pendidikan pemerintah.

Penelitian dilaksanakan pada Maret–April 2026. Pemilihan MAN Sidoarjo dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan relevansinya terhadap fokus penelitian, khususnya dalam melihat bagaimana organisasi madrasah merespons perubahan kebijakan, mengelola sumber daya, mengembangkan kapasitas warga madrasah, serta mempertahankan keberlangsungan layanan pendidikan.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Informan utama terdiri atas kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan yang memiliki pengalaman serta pengetahuan mengenai pengelolaan madrasah dan pelaksanaan perubahan kebijakan. Informan tambahan dapat dipilih apabila selama proses penelitian ditemukan pihak lain yang memiliki informasi substantif mengenai strategi adaptasi organisasi. Pemilihan informan didasarkan pada prinsip kecukupan informasi sehingga pengumpulan data dilakukan sampai informasi yang diperoleh mencapai kejenuhan.

Data penelitian terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi. Wawancara menggunakan format semi-terstruktur dengan fokus pada beberapa aspek, yaitu pemahaman warga madrasah terhadap perubahan kebijakan, proses pengambilan keputusan, kepemimpinan dalam situasi perubahan, komunikasi internal, pengelolaan sumber daya, kolaborasi antarwarga madrasah, pengembangan kapasitas guru

dan tenaga kependidikan, serta pembelajaran organisasi. Data sekunder diperoleh melalui dokumen yang relevan, antara lain rencana kerja madrasah, program pengembangan madrasah, notulen rapat, dokumen evaluasi, dokumen kebijakan internal, dan dokumen lain yang berkaitan dengan respons madrasah terhadap perubahan kebijakan.

Observasi dilakukan terhadap praktik manajemen yang berkaitan dengan proses adaptasi organisasi. Fokus observasi meliputi pola komunikasi dan koordinasi, rapat atau forum pengambilan keputusan, interaksi kepala madrasah dengan guru dan tenaga kependidikan, pembagian tugas, serta bentuk kolaborasi dalam merespons kebijakan baru. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi hasil wawancara dan observasi sekaligus menguji kesesuaian antara pernyataan informan dengan bukti administratif dan praktik organisasi.

Analisis data dilakukan secara tematik melalui beberapa tahap, yaitu pengorganisasian data, transkripsi dan pembacaan data secara menyeluruh, pemberian kode, pengelompokan kode ke dalam kategori,

identifikasi tema, interpretasi hubungan antartema, dan penarikan kesimpulan. Analisis diarahkan untuk menemukan pola strategi manajemen yang membentuk *organizational resilience* di MAN Sidoarjo. Tema awal mencakup kepemimpinan adaptif, komunikasi organisasi, kolaborasi, pengelolaan sumber daya, pengambilan keputusan berbasis informasi, pengembangan kapasitas, dan pembelajaran organisasi. Kategori tersebut bersifat terbuka dan dapat berkembang sesuai dengan temuan empiris di lapangan.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member checking*. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. *Member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi informasi atau interpretasi tertentu kepada informan untuk memastikan kesesuaian antara hasil interpretasi peneliti dan pengalaman yang dimaksudkan

oleh informan. Peneliti juga menyusun *audit trail* berupa catatan lapangan, transkrip wawancara, hasil pengkodean, dan dokumen pendukung penelitian.

Dalam penelitian ini, *organizational resilience* dipahami sebagai kapasitas organisasi madrasah untuk mengantisipasi perubahan, merespons tekanan, beradaptasi terhadap tuntutan baru, serta belajar dari pengalaman perubahan dengan tetap mempertahankan tujuan utama pendidikan. Konsep tersebut digunakan sebagai lensa analitis untuk memahami strategi manajemen yang muncul di lapangan, tetapi kategori analisis tidak ditentukan secara kaku sehingga memungkinkan munculnya temuan baru yang bersifat kontekstual.

Penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian. Sebelum pengumpulan data, peneliti menjelaskan tujuan, prosedur, manfaat, dan penggunaan data penelitian kepada pihak madrasah dan informan. Partisipasi informan dilakukan secara sukarela setelah memperoleh persetujuan. Identitas informan dijaga kerahasiaannya dan informasi yang bersifat sensitif

tidak dicantumkan secara terbuka dalam laporan penelitian. Seluruh data digunakan untuk kepentingan akademik dan publikasi ilmiah dengan tetap memperhatikan persetujuan pihak madrasah dan ketentuan etika penelitian.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### ***Respons Manajerial terhadap Perubahan Kebijakan Pendidikan***

Hasil penelitian diarahkan untuk mengidentifikasi bagaimana MAN Sidoarjo memahami dan merespons perubahan kebijakan pendidikan yang berdampak terhadap pengelolaan madrasah. Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan, respons terhadap perubahan kebijakan dapat dianalisis melalui tiga proses utama, yaitu pemahaman kebijakan, penerjemahan kebijakan ke dalam program madrasah, dan evaluasi terhadap pelaksanaannya.

Pada tahap pemahaman kebijakan, kepala madrasah dan tim manajemen perlu memastikan bahwa informasi mengenai kebijakan baru diterima secara utuh oleh warga madrasah.

Informasi tersebut kemudian dibahas melalui forum internal untuk mengidentifikasi aspek kebijakan yang memerlukan penyesuaian pada tingkat madrasah. Proses ini menunjukkan bahwa perubahan kebijakan tidak secara otomatis diterapkan dalam bentuk instruksi, tetapi memerlukan proses interpretasi agar sesuai dengan kondisi dan kebutuhan madrasah.

Pada tahap penerjemahan kebijakan, tim manajemen menghubungkan tuntutan kebijakan dengan program yang telah berjalan. Penyesuaian dapat mencakup perencanaan program, pembagian tugas, pengembangan kompetensi guru, pengelolaan administrasi, serta penyesuaian mekanisme evaluasi. Dengan demikian, respons organisasi tidak hanya berbentuk kepatuhan administratif, tetapi juga berupa proses penyesuaian terhadap kapasitas dan sumber daya yang tersedia.

Temuan tersebut perlu diperkuat melalui data wawancara dan dokumen sehingga dapat diketahui secara spesifik bentuk perubahan kebijakan yang paling memengaruhi pengelolaan MAN Sidoarjo serta strategi yang digunakan untuk meresponsnya.

### ***Kepemimpinan Adaptif dalam Mengelola Perubahan***

Aspek kedua yang menjadi fokus penelitian adalah praktik kepemimpinan dalam menghadapi perubahan kebijakan. Analisis diarahkan pada bagaimana kepala madrasah menentukan prioritas, mendistribusikan tanggung jawab, memberikan arahan, dan melibatkan warga madrasah dalam proses perubahan.

Kepemimpinan adaptif dalam konteks ini tidak hanya berkaitan dengan kemampuan kepala madrasah mengambil keputusan secara cepat, tetapi juga kemampuan membaca kondisi internal madrasah sebelum menentukan bentuk respons. Perubahan kebijakan dapat memiliki konsekuensi yang berbeda bagi guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan unit kerja lainnya. Oleh sebab itu, pengambilan keputusan perlu mempertimbangkan kesiapan sumber daya manusia, ketersediaan sarana, beban kerja, serta program yang sedang berjalan.

Data penelitian selanjutnya perlu menunjukkan apakah proses pengambilan keputusan berlangsung secara terpusat pada

kepala madrasah atau melibatkan wakil kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, maupun tim tertentu. Temuan tersebut menjadi penting untuk menjelaskan sejauh mana kepemimpinan di MAN Sidoarjo bersifat adaptif dan kolaboratif.

### ***Komunikasi dan Kolaborasi sebagai Mekanisme Adaptasi***

Hasil penelitian juga diarahkan untuk mengungkap peran komunikasi internal dalam membantu madrasah menghadapi perubahan. Komunikasi menjadi bagian penting karena kebijakan baru dapat menimbulkan perbedaan pemahaman apabila informasi tidak disampaikan secara jelas dan konsisten.

Forum rapat, koordinasi antarbidang, komunikasi informal, serta penggunaan media komunikasi digital dapat menjadi mekanisme yang digunakan warga madrasah untuk memperoleh informasi dan mendiskusikan persoalan yang muncul selama proses implementasi kebijakan. Efektivitas komunikasi selanjutnya dapat dilihat dari kemampuan warga madrasah memahami tugas, menyelesaikan persoalan, dan

memberikan umpan balik kepada tim manajemen.

Selain komunikasi, kolaborasi antarwarga madrasah menjadi bagian penting dari kapasitas adaptif organisasi. Perubahan kebijakan yang kompleks tidak selalu dapat ditangani oleh satu orang atau satu unit kerja. Karena itu, pembagian peran dan kerja sama antarbidang perlu dianalisis untuk mengetahui bagaimana madrasah mengembangkan respons kolektif terhadap perubahan.

### ***Penguatan Kapasitas dan Pengelolaan Sumber Daya***

Ketangguhan organisasi tidak hanya ditentukan oleh keputusan pimpinan, tetapi juga oleh kapasitas sumber daya manusia dan kemampuan madrasah mengelola sumber daya yang tersedia. Penelitian diarahkan untuk melihat bagaimana MAN Sidoarjo meningkatkan kesiapan guru dan tenaga kependidikan ketika terjadi perubahan tuntutan kebijakan.

Penguatan kapasitas dapat dilakukan melalui kegiatan pelatihan, forum berbagi praktik, pendampingan, diskusi internal, komunitas belajar, maupun kegiatan pengembangan

profesional lainnya. Data lapangan perlu digunakan untuk mengidentifikasi bentuk pengembangan kapasitas yang benar-benar dilakukan dan bagaimana warga madrasah memanfaatkannya dalam menghadapi perubahan.

Pada sisi lain, pengelolaan sumber daya mencakup pemanfaatan sumber daya manusia, sarana-prasarana, teknologi, waktu, dan sumber daya finansial. Kemampuan madrasah menentukan prioritas penggunaan sumber daya menjadi indikator penting dalam melihat kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan.

### ***Pembelajaran Organisasi dan Kemampuan Beradaptasi***

Tema terakhir berkaitan dengan kemampuan madrasah belajar dari pengalaman perubahan. Organisasi yang tangguh tidak hanya merespons masalah ketika terjadi, tetapi juga menggunakan pengalaman tersebut sebagai dasar untuk memperbaiki praktik organisasi.

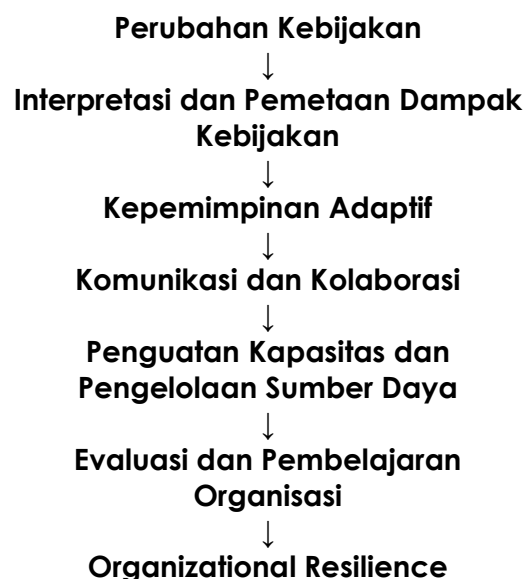
Dalam konteks MAN Sidoarjo, proses pembelajaran organisasi perlu ditelusuri melalui kegiatan evaluasi program, refleksi bersama, rapat tindak lanjut, dokumentasi pengalaman, serta

perubahan strategi setelah kebijakan diterapkan. Data tersebut dapat menunjukkan apakah pengalaman menghadapi perubahan sebelumnya menjadi pengetahuan organisasi yang dapat digunakan untuk menghadapi perubahan berikutnya.

Pembelajaran organisasi juga dapat terlihat dari kemampuan warga madrasah mengidentifikasi praktik yang berhasil dan praktik yang perlu diperbaiki. Dengan demikian, *organizational resilience* tidak hanya ditunjukkan melalui kemampuan bertahan terhadap perubahan, tetapi melalui kemampuan organisasi untuk belajar, memperbaiki diri, dan menjadi lebih siap menghadapi perubahan berikutnya.

### ***Pola Strategi Manajemen dalam Membangun Organizational Resilience***

Berdasarkan lima tema tersebut, penelitian diarahkan untuk menghasilkan pola hubungan antara strategi manajemen dan pembentukan *organizational resilience* di MAN Sidoarjo. Secara konseptual, pola tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Pola tersebut menunjukkan bahwa ketangguhan organisasi tidak terbentuk melalui satu strategi tunggal. *Organizational resilience* merupakan kapasitas yang berkembang melalui interaksi antara kepemimpinan, komunikasi, kolaborasi, pengelolaan sumber daya, dan pembelajaran organisasi. Namun, hubungan tersebut masih perlu dikonfirmasi berdasarkan data empiris yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi di MAN Sidoarjo.

Secara keseluruhan, struktur hasil penelitian ini menempatkan *organizational resilience* sebagai proses organisasi yang bersifat dinamis. Madrasah tidak hanya dituntut untuk mengikuti

perubahan kebijakan, tetapi juga perlu membangun kemampuan internal agar perubahan dapat dikelola tanpa mengganggu keberlangsungan fungsi utama pendidikan. Temuan empiris yang diperoleh dari lapangan nantinya menjadi dasar untuk menentukan apakah lima strategi tersebut benar-benar muncul dalam praktik manajemen MAN Sidoarjo atau terdapat strategi lain yang lebih kontekstual.

### **Pembahasan**

#### *Respons Manajerial terhadap Perubahan Kebijakan Pendidikan*

Perubahan kebijakan pendidikan pada dasarnya tidak hanya menuntut sekolah untuk mengikuti ketentuan baru secara administratif, tetapi juga menuntut kemampuan organisasi dalam memahami, menerjemahkan, dan mengintegrasikan perubahan tersebut ke dalam praktik pengelolaan sekolah. Dalam konteks manajemen pendidikan, perubahan kebijakan dapat memengaruhi perencanaan program, pembagian tugas, pengembangan kompetensi guru, pengelolaan sumber daya, serta mekanisme evaluasi. Oleh karena itu, respons terhadap kebijakan perlu ditempatkan sebagai proses manajerial yang berlangsung

secara berkelanjutan, bukan sebagai tindakan administratif yang bersifat sesaat.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa respons manajerial terhadap perubahan kebijakan perlu diawali dengan proses interpretasi internal. Kebijakan yang diterima dari otoritas pendidikan tidak secara otomatis dapat diterapkan tanpa proses pemaknaan di tingkat sekolah. Pimpinan madrasah bersama unsur manajemen perlu mengidentifikasi substansi perubahan, memetakan implikasinya terhadap program yang sedang berjalan, kemudian menentukan bentuk penyesuaian yang diperlukan. Pola tersebut menunjukkan bahwa organisasi sekolah memiliki peran sebagai *policy interpreter*, yaitu menerjemahkan tuntutan kebijakan ke dalam konteks dan kebutuhan organisasi.

Perspektif tersebut sejalan dengan konsep *organizational resilience* yang memandang ketangguhan organisasi sebagai kemampuan yang dibangun melalui proses antisipasi, penanganan perubahan, adaptasi, dan pembelajaran. Duchek (2020) menjelaskan bahwa resiliensi organisasi bukan sekadar kemampuan untuk

kembali kepada kondisi sebelumnya setelah menghadapi gangguan, tetapi merupakan kapasitas organisasi untuk mengembangkan respons yang memungkinkan organisasi tetap berfungsi sekaligus belajar dari perubahan. Dengan demikian, kemampuan madrasah dalam membaca perubahan kebijakan merupakan bagian penting dari kapasitas resiliensinya.

Dalam konteks sekolah, kemampuan tersebut menjadi semakin penting karena perubahan kebijakan sering kali berlangsung bersamaan dengan tuntutan peningkatan mutu layanan pendidikan. Sekolah tidak cukup hanya menunjukkan kepatuhan terhadap kebijakan, tetapi juga harus memastikan bahwa perubahan tersebut tidak mengganggu keberlangsungan proses pembelajaran dan pelayanan kepada peserta didik. Sukirjo et al. (2025) menunjukkan bahwa penguatan *school resilience* berkaitan erat dengan penerapan manajemen perubahan dan sinergi antarperan dalam organisasi sekolah.

Dengan demikian, respons manajerial yang adaptif dapat dipahami sebagai tahapan awal dalam membangun *organizational resilience*. Semakin

baik kemampuan sekolah dalam membaca perubahan, memetakan dampaknya, dan menentukan prioritas penyesuaian, semakin terbuka peluang bagi sekolah untuk mempertahankan stabilitas organisasi sekaligus melakukan pengembangan.

### **Kepemimpinan Adaptif sebagai Penggerak Organizational Resilience**

Kepemimpinan menjadi faktor strategis dalam menghadapi perubahan karena pimpinan sekolah berfungsi sebagai pengarah sekaligus penghubung antara tuntutan eksternal dengan kapasitas internal organisasi. Dalam situasi perubahan kebijakan, kepala madrasah tidak hanya dituntut untuk mengambil keputusan, tetapi juga membangun pemahaman bersama mengenai alasan perubahan, menentukan prioritas, mendistribusikan tanggung jawab, dan memastikan bahwa sumber daya organisasi diarahkan pada kebutuhan yang paling penting.

Kepemimpinan adaptif dalam konteks ini terlihat melalui kemampuan pimpinan untuk tidak mempertahankan pola pengelolaan secara kaku ketika

lingkungan mengalami perubahan. Adaptasi dilakukan melalui penyesuaian prioritas, delegasi tugas, koordinasi dengan unsur pimpinan lainnya, serta pelibatan guru dan tenaga kependidikan dalam proses penyelesaian masalah. Pendekatan tersebut memperlihatkan bahwa ketangguhan organisasi tidak semata-mata berasal dari kemampuan individual kepala madrasah, tetapi berkembang melalui kapasitas kolektif organisasi.

Temuan tersebut memiliki keterkaitan dengan penelitian Zadok, Benoliel, dan Schechter (2024) yang menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional pada *middle leaders*, *collective teacher efficacy*, dan *organizational resilience*. Studi tersebut menemukan bahwa *collective teacher efficacy* menjadi mediator antara kepemimpinan transformasional dan resiliensi organisasi sekolah.

Temuan tersebut memberikan penjelasan penting bahwa kepemimpinan dalam membangun resiliensi tidak berhenti pada pemberian instruksi. Pemimpin perlu membangun keyakinan kolektif bahwa

organisasi memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan. Ketika guru dan tenaga kependidikan merasa memiliki kapasitas, ruang partisipasi, serta dukungan organisasi, perubahan kebijakan lebih memungkinkan untuk dipahami sebagai persoalan bersama daripada hanya sebagai beban administratif pimpinan.

Dalam konteks MAN Sidoarjo, pola kepemimpinan adaptif tersebut dapat dilihat melalui bagaimana pimpinan menentukan prioritas perubahan, membagi tanggung jawab kepada unsur manajemen, serta membuka ruang komunikasi dengan guru dan tenaga kependidikan. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan perubahan eksternal dengan kapasitas internal madrasah.

### **Komunikasi dan Kolaborasi sebagai Mekanisme Adaptasi Organisasi**

Komunikasi internal merupakan komponen penting dalam membangun organisasi yang tangguh. Perubahan kebijakan sering menimbulkan ketidakpastian apabila informasi hanya diterima oleh sebagian anggota organisasi atau tidak

diterjemahkan secara jelas. Sebaliknya, komunikasi yang terbuka memungkinkan anggota organisasi memahami perubahan, mengetahui tanggung jawab masing-masing, dan mengurangi kesenjangan informasi.

Dalam perspektif manajemen perubahan, komunikasi bukan hanya sarana penyampaian informasi, tetapi juga mekanisme pembentukan pemahaman bersama. Melalui rapat, koordinasi, diskusi kelompok, maupun komunikasi informal, sekolah dapat mengidentifikasi persoalan yang muncul dalam proses implementasi kebijakan. Proses tersebut memungkinkan keputusan organisasi tidak hanya didasarkan pada perspektif pimpinan, tetapi juga pada pengalaman praktis guru dan tenaga kependidikan.

Kolaborasi selanjutnya memperkuat proses tersebut. Ketika perubahan kebijakan diperlakukan sebagai tanggung jawab bersama, organisasi memiliki peluang lebih besar untuk menghasilkan solusi yang sesuai dengan kondisi aktual. Guru memiliki pengalaman terkait pembelajaran, tenaga kependidikan memiliki informasi administratif, sedangkan pimpinan memiliki perspektif strategis dan

kebijakan. Penggabungan berbagai sumber pengetahuan tersebut menjadi modal organisasi untuk merespons perubahan secara lebih komprehensif.

Perspektif ini dapat dikaitkan dengan temuan Zadok et al. (2024), yang menunjukkan pentingnya kapasitas kolektif guru dalam menjembatani kepemimpinan dan resiliensi organisasi. Dengan demikian, komunikasi dan kolaborasi bukan sekadar aktivitas pendukung, melainkan bagian dari infrastruktur sosial yang memungkinkan organisasi belajar dan beradaptasi.

Dalam konteks madrasah, kolaborasi juga dapat memperkuat rasa memiliki terhadap keputusan organisasi. Keputusan yang dihasilkan melalui proses komunikasi dan pelibatan memungkinkan anggota organisasi memahami bukan hanya *apa* yang harus dilakukan, tetapi juga *mengapa* perubahan tersebut diperlukan. Kondisi ini penting untuk membangun komitmen terhadap implementasi kebijakan.

### **Penguatan Kapasitas dan Pengelolaan Sumber Daya**

Resiliensi organisasi tidak dapat dibangun hanya melalui

kepemimpinan dan komunikasi. Organisasi juga membutuhkan kapasitas sumber daya yang memungkinkan strategi adaptasi benar-benar dilaksanakan. Dalam lingkungan sekolah, sumber daya tersebut meliputi kompetensi guru dan tenaga kependidikan, fasilitas pembelajaran, teknologi, waktu, informasi, serta dukungan pembiayaan.

Perubahan kebijakan dapat menghasilkan kebutuhan kompetensi baru. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas menjadi salah satu strategi penting untuk memastikan bahwa perubahan tidak berhenti pada pemahaman konseptual. Pelatihan, pendampingan, berbagi praktik baik, diskusi internal, dan pengembangan komunitas belajar dapat menjadi instrumen untuk memperkuat kapasitas adaptif warga sekolah.

Penguatan kapasitas tersebut memiliki hubungan dengan konsep resiliensi sebagai kemampuan organisasi untuk mengembangkan sumber daya internal dalam menghadapi perubahan. Duchek (2020) menempatkan kemampuan organisasi untuk mengantisipasi, mengatasi, dan beradaptasi sebagai proses yang

membutuhkan pengembangan kapabilitas secara berkelanjutan.

Sukirjo et al. (2025) juga menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi dan keterampilan dalam penguatan resiliensi sekolah. Resiliensi sekolah tidak hanya berkaitan dengan sistem dan struktur, tetapi juga dengan kemampuan individu dan kelompok yang menjalankan sistem tersebut.

Dengan demikian, pengelolaan sumber daya di MAN Sidoarjo perlu dipahami secara strategis. Sumber daya tidak hanya dialokasikan untuk menjalankan program rutin, tetapi juga diarahkan untuk menciptakan kapasitas baru yang diperlukan ketika lingkungan kebijakan berubah. Hal tersebut menunjukkan adanya pergeseran dari pola pengelolaan sumber daya yang bersifat administratif menuju pengelolaan sumber daya yang mendukung kemampuan adaptasi organisasi.

### ***Pembelajaran Organisasi sebagai Dasar Ketangguhan Jangka Panjang***

Salah satu karakteristik organisasi yang tangguh adalah kemampuannya untuk belajar dari pengalaman. Adaptasi terhadap satu perubahan kebijakan

seharusnya tidak berhenti setelah kebijakan tersebut berhasil diterapkan. Pengalaman implementasi perlu dievaluasi, didokumentasikan, dan digunakan sebagai pengetahuan organisasi untuk menghadapi perubahan berikutnya.

Dalam konteks sekolah, pembelajaran organisasi dapat berlangsung melalui evaluasi program, refleksi bersama, rapat tindak lanjut, dokumentasi pengalaman, serta penyebaran praktik baik. Proses tersebut memungkinkan pengalaman individual berkembang menjadi pengetahuan kolektif. Ketika pengetahuan tersebut terdokumentasi dan dapat digunakan oleh anggota organisasi lainnya, ketergantungan terhadap individu tertentu dapat dikurangi.

Konsep ini memperluas pemahaman mengenai *organizational resilience*. Organisasi yang resilien bukan organisasi yang tidak pernah mengalami masalah, melainkan organisasi yang mampu mengubah pengalaman menghadapi masalah menjadi kapasitas baru. Duchek (2020) menempatkan pembelajaran sebagai salah satu bagian penting dalam proses resiliensi organisasi

karena pengalaman menghadapi perubahan dapat menjadi sumber pengembangan kapabilitas baru.

Dalam lingkungan pendidikan, proses pembelajaran organisasi menjadi semakin penting karena perubahan kebijakan cenderung bersifat berkelanjutan. Sekolah yang hanya melakukan respons ad hoc terhadap setiap perubahan akan terus berada dalam posisi reaktif. Sebaliknya, sekolah yang mampu mengakumulasi pengetahuan dari pengalaman sebelumnya dapat membangun pola respons yang semakin sistematis.

Oleh karena itu, evaluasi kebijakan di tingkat madrasah perlu diarahkan bukan hanya pada pertanyaan apakah program telah terlaksana, tetapi juga pada pertanyaan apa yang berhasil, apa yang mengalami hambatan, mengapa hambatan terjadi, dan pengetahuan apa yang dapat digunakan untuk menghadapi perubahan berikutnya. Pada titik inilah pembelajaran organisasi berfungsi sebagai jembatan antara adaptasi jangka pendek dan resiliensi jangka panjang.

**Integrasi Strategi Manajemen dalam Membangun Organizational Resilience**

Berdasarkan pembahasan tersebut, *organizational resilience* dalam konteks MAN Sidoarjo dapat dipahami sebagai hasil dari keterhubungan beberapa mekanisme manajerial, bukan sebagai akibat dari satu strategi tunggal. Perubahan kebijakan menjadi pemicu yang mengharuskan organisasi melakukan interpretasi dan pemetaan dampak. Proses tersebut kemudian membutuhkan kepemimpinan adaptif, komunikasi terbuka, kolaborasi, penguatan kapasitas, pengelolaan sumber daya, serta evaluasi dan pembelajaran organisasi.

Secara konseptual, hubungan antarkomponen tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

**Perubahan Kebijakan → Interpretasi dan Pemetaan Dampak → Kepemimpinan Adaptif → Komunikasi dan Kolaborasi → Penguatan Kapasitas dan Sumber Daya → Evaluasi dan Pembelajaran Organisasi → Organizational Resilience.**

Model tersebut menunjukkan bahwa resiliensi organisasi merupakan proses yang bersifat dinamis. Sekolah tidak hanya berusaha mempertahankan kondisi yang telah ada, tetapi juga mengembangkan kapasitas baru sebagai konsekuensi dari perubahan lingkungan. Pandangan ini konsisten dengan Duchek (2020) yang memahami resiliensi sebagai kapabilitas organisasi, serta dengan penelitian Sukirjo et al. (2025) yang menempatkan manajemen perubahan sebagai bagian penting dalam penguatan resiliensi sekolah.

Temuan mengenai kepemimpinan juga memperkuat argumentasi bahwa resiliensi merupakan fenomena kolektif. Kepemimpinan adaptif akan memiliki dampak yang lebih bermakna ketika mampu membangun efikasi kolektif, memperkuat koordinasi, dan menciptakan kondisi yang memungkinkan guru serta tenaga kependidikan berpartisipasi dalam menghadapi perubahan (Zadok et al., 2024).

Dengan demikian, ketangguhan sekolah tidak seharusnya dimaknai sekadar sebagai kemampuan untuk

“bertahan” terhadap perubahan kebijakan. Ketangguhan yang lebih substantif tercermin dalam kemampuan organisasi untuk memahami perubahan, mengatur respons, menjaga keberlangsungan layanan pendidikan, mengembangkan kapasitas internal, serta mengambil pelajaran dari pengalaman. Dalam kerangka tersebut, *organizational resilience* menjadi bagian integral dari manajemen sekolah yang berorientasi pada keberlanjutan.

Pembahasan ini sekaligus memperkuat posisi penelitian bahwa strategi manajemen sekolah dalam menghadapi perubahan kebijakan perlu dilihat sebagai sebuah ekosistem organisasi. Kepemimpinan, komunikasi, kolaborasi, pengembangan kapasitas, pengelolaan sumber daya, dan pembelajaran organisasi saling memperkuat. Ketika komponen-komponen tersebut berjalan secara terpadu, sekolah memiliki dasar yang lebih kuat untuk menghadapi perubahan secara adaptif sekaligus menjaga kontinuitas pencapaian tujuan pendidikan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pembangunan *organizational resilience* di madrasah dalam menghadapi perubahan kebijakan pendidikan merupakan proses manajerial yang bersifat multidimensional. Ketangguhan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan madrasah dalam mengikuti kebijakan, tetapi juga oleh kapasitasnya dalam memahami perubahan, menerjemahkannya ke dalam kebutuhan organisasi, mengembangkan respons adaptif, serta menjadikan pengalaman perubahan sebagai sumber pembelajaran organisasi.

Strategi manajemen dalam membangun *organizational resilience* mencakup beberapa komponen yang saling berkaitan, yaitu respons manajerial terhadap perubahan kebijakan, kepemimpinan adaptif, komunikasi dan kolaborasi internal, penguatan kapasitas sumber daya manusia, pengelolaan sumber daya organisasi, serta evaluasi dan pembelajaran organisasi. Kepemimpinan adaptif berperan dalam memberikan arah dan menentukan prioritas perubahan, sedangkan komunikasi dan kolaborasi

memungkinkan proses adaptasi menjadi tanggung jawab kolektif. Pada saat yang sama, penguatan kompetensi dan pengelolaan sumber daya menyediakan kapasitas yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan secara berkelanjutan.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa *organizational resilience* sebaiknya tidak dipahami semata-mata sebagai kemampuan sekolah untuk bertahan ketika menghadapi tekanan perubahan. Resiliensi mencakup kemampuan untuk mengantisipasi perubahan, merespons tuntutan secara fleksibel, mempertahankan keberlangsungan layanan pendidikan, melakukan penyesuaian, dan belajar dari pengalaman untuk meningkatkan kapasitas organisasi pada masa mendatang. Dengan demikian, madrasah yang tangguh adalah organisasi yang mampu mengubah perubahan kebijakan dari sekadar tuntutan eksternal menjadi proses pembelajaran dan pengembangan kapasitas internal.

Secara praktis, hasil penelitian mengimplikasikan perlunya penguatan sistem manajemen perubahan di madrasah melalui komunikasi

kebijakan yang terbuka, pelibatan warga madrasah dalam pengambilan keputusan, pengembangan kompetensi berkelanjutan, pemanfaatan data dalam menentukan kebijakan internal, serta dokumentasi dan evaluasi setiap proses adaptasi. Strategi tersebut dapat menjadi dasar bagi madrasah untuk membangun kapasitas organisasi yang lebih responsif terhadap dinamika kebijakan pendidikan tanpa mengabaikan keberlanjutan mutu layanan pendidikan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan studi kasus pada satu madrasah sehingga konteks dan karakteristik temuan perlu dipertimbangkan ketika diterapkan pada lembaga pendidikan lain. Penelitian selanjutnya dapat memperluas kajian melalui studi multisitus atau pendekatan komparatif pada beberapa madrasah dengan karakteristik yang berbeda, sehingga dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme *organizational resilience* dalam menghadapi perubahan kebijakan pendidikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Braun, V., & Clarke, V. (2021). Can I use TA? Should I use TA? Should I not use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches. *Counselling and Psychotherapy Research*, 21(1), 37–47. <https://doi.org/10.1002/capr.12360>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Galdames-Calderón, M. (2023). Distributed leadership: School principals' practices to promote teachers' professional development for school improvement. *Education Sciences*, 13(7), 715. <https://doi.org/10.3390/educsci13070715>
- Harris, A. (2020). COVID-19—School leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 321–326. <https://doi.org/10.1108/JPC-C-06-2020-0045>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19—School leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- OECD. (2023). *PISA 2022 results (Volume II): Learning during—and from—disruption*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a97db61c-en>
- OECD. (2024). *Education policy outlook 2024: Reshaping teaching into a thriving profession from ABCs to AI*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/dd5140e4-en>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory*

- and practice (4th ed.). SAGE Publications.
- Sabilil Muttaqin, S., Azkiyah, S. N., Bills, A., & Bell, M. (2026). Dynamic capability framework for Indonesian school adaptation in unstable public policy times. *Leadership and Policy in Schools*, 25(2), 391–410. <https://doi.org/10.1080/15700763.2024.2339871>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. and updated ed.). Doubleday/Currency.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Sukirjo, S., Dwiningrum, S. I. A., Purwanta, E., Sholeh, B., & Sutikno, S. (2025). The importance of change management in increasing school resilience: Insights from Indonesian schools in Saudi Arabia. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 44(1), 144–155. <https://doi.org/10.21831/cp.v44i1.57779>
- Zadok, A., Benoliel, P., & Schechter, C. (2024). School middle leaders' transformational leadership and organizational resilience: The moderating role of academic emphasis. *European Journal of Education*, 59(3), e12657. <https://doi.org/10.1111/ejed.12657>
- Zheng, X., Jiang, C., & Liu, C. (2023). Uncovering the complex relationships among distributed leadership, departmental teacher leadership, and professional learning community in Chinese schools. *Future in Educational Research*, 1(2), 182–197. <https://doi.org/10.1002/fer3.15>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). Thematic analysis. In E. Lyons & A. Coyle (Eds.), *Analysing qualitative data in psychology* (3rd ed., pp. 128–147). SAGE Publications.
- Campbell, P., Chionuma, N., & Meyers, C. (2024). School improvement and peer learning partnerships: Building organizational resilience in primary schools in England. *Frontiers in Education*, 8, 1339173. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1339173>
- Kools, M., & Stoll, L. (2016). What makes a school a learning

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>organisation? OECD<br/><i>Education Working Papers</i>,<br/>No. 137. OECD Publishing.<br/><a href="https://doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en">https://doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en</a></p> <p>Morrison, K. (2020). <i>School leadership and organizational resilience in times of change</i>. Routledge.</p> <p>Schleicher, A. (2020). <i>The impact of COVID-19 on education: Insights from education at a</i></p> | <p><i>glance</i> 2020. OECD Publishing.</p> <p>UNESCO. (2024). <i>Global report on teachers: Addressing teacher shortages and transforming the profession</i>. UNESCO.</p> <p>UNESCO. (2024). <i>Why the world needs happy schools: Global report on happiness and learning</i>. UNESCO.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|