

**INOVASI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN
KUALITAS KERJA GURU DI MADRASAH TSANAWIYAH
DARUL ARIFIN JAMBI**

Amir Hamzah¹, Ahmad Ridwan², Jamrizal³

^{1,2,3}Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi

1amirhamzah@gmail.com, 2drahmadridwansagmpdi@gmail.com,

3jamrizal@uinjambi.ac.id

ABSTRACT

This study examines the managerial innovations implemented by the head of madrasah in improving teachers' work quality at Madrasah Tsanawiyah Darul Arifin Jambi. Employing a qualitative descriptive approach, the research collected data through in-depth interviews, observations, and documentation. The head of madrasah served as the key informant, while teachers were selected as supporting informants using purposive sampling. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing, with data validity ensured through source and method triangulation. The findings reveal that prior to the implementation of managerial innovations, teachers' work quality was not optimal, as reflected in routine administrative work patterns, limited variation in teaching methods, minimal utilization of instructional media and digital technology, and ineffective academic supervision. In response, the head of madrasah introduced several managerial innovations, including needs-based planning, the development of a collaborative work culture, strengthened academic supervision oriented toward professional guidance, continuous teacher professional development, motivation and reward systems, and the integration of information technology in management and learning processes. These managerial innovations contributed positively to improving teachers' work quality, indicated by increased discipline, responsibility, creativity, and enhanced pedagogical and professional competencies. Furthermore, the innovations fostered a more conducive, collaborative, and quality-oriented madrasah work environment. The study concludes that innovative managerial leadership of the head of madrasah plays a crucial role in enhancing teachers' work quality and supporting sustainable improvement in Islamic educational institutions.

Keywords: managerial innovation, head of madrasah, teachers' work quality, Islamic education management

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis inovasi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Arifin Jambi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Kepala madrasah ditetapkan sebagai informan kunci, sedangkan

guru sebagai informan pendukung yang dipilih secara purposive. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebelum diterapkannya inovasi manajerial, kualitas kerja guru belum optimal, yang ditandai dengan dominannya pola kerja administratif, terbatasnya variasi metode pembelajaran, rendahnya pemanfaatan media dan teknologi pembelajaran, serta supervisi akademik yang belum berjalan efektif. Inovasi manajerial yang diterapkan kepala madrasah meliputi perencanaan berbasis kebutuhan guru, pengembangan budaya kerja kolaboratif, penguatan supervisi akademik yang bersifat pembinaan, pelaksanaan pengembangan profesional guru secara berkelanjutan, pemberian motivasi dan penghargaan, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam manajemen dan pembelajaran. Penerapan inovasi manajerial tersebut berdampak positif terhadap peningkatan kualitas kerja guru, yang tercermin dari meningkatnya kedisiplinan, tanggung jawab, kreativitas, serta kompetensi pedagogik dan profesional guru. Selain itu, inovasi manajerial mampu menciptakan iklim kerja madrasah yang lebih kondusif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Penelitian ini menegaskan bahwa inovasi manajerial kepala madrasah memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas kerja guru dan mendukung peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Kata kunci: inovasi manajerial, kepala madrasah, kualitas kerja guru, manajemen pendidikan Islam

A. Pendahuluan

Kualitas pendidikan pada satuan pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas kerja guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Dalam konteks madrasah, guru tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pendidik yang bertanggung jawab dalam membentuk karakter, moral, dan spiritual peserta didik. Oleh karena itu, peningkatan kualitas kerja guru menjadi kebutuhan mendesak yang tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan

dan manajerial kepala madrasah. Kepala madrasah memiliki posisi strategis sebagai pengambil kebijakan, penggerak organisasi, serta penentu arah pengembangan mutu pendidikan di madrasah (Bush 2020).

Perubahan paradigma pendidikan di era abad ke-21 menuntut lembaga pendidikan untuk bersikap adaptif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Guru dituntut memiliki kompetensi

pedagogik dan profesional yang terus berkembang, kemampuan berinovasi dalam pembelajaran, serta kesiapan memanfaatkan teknologi digital secara efektif. Namun, tuntutan tersebut tidak akan tercapai secara optimal tanpa dukungan manajerial yang kuat dan inovatif dari kepala madrasah. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif memiliki korelasi positif dengan peningkatan kinerja guru dan mutu pembelajaran (Leithwood et al. 2021; OECD 2020).

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak madrasah yang menjalankan manajemen secara konvensional dan administratif. Pola kepemimpinan yang berorientasi pada rutinitas birokratis sering kali kurang memberikan ruang bagi guru untuk berkembang secara profesional. Kondisi ini berdampak pada rendahnya variasi metode pembelajaran, minimnya pemanfaatan media dan teknologi pembelajaran, serta lemahnya budaya kolaborasi antar guru (Fullan 2020). Padahal, lingkungan kerja yang inovatif dan suportif terbukti mampu meningkatkan motivasi, kreativitas, serta tanggung jawab kerja guru

secara signifikan (Hargreaves and O'Connor 2021).

Fenomena tersebut juga ditemukan di Madrasah Tsanawiyah Darul Arifin Jambi. Berdasarkan kondisi awal yang diamati, kualitas kerja guru sebelum diterapkannya inovasi manajerial belum menunjukkan hasil yang optimal. Proses pembelajaran masih didominasi oleh metode konvensional, supervisi akademik belum berjalan secara sistematis dan berkelanjutan, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam pembelajaran dan manajemen madrasah masih terbatas. Selain itu, keterlibatan guru dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan madrasah relatif rendah, sehingga berdampak pada minimnya rasa kepemilikan dan motivasi kerja guru. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan mutu pendidikan dan praktik manajerial yang berlangsung di madrasah (Darling-Hammond et al. 2022).

Inovasi manajerial kepala madrasah menjadi salah satu pendekatan strategis untuk menjawab permasalahan tersebut. Inovasi manajerial dipahami sebagai kemampuan pemimpin dalam menciptakan, mengembangkan, dan

menerapkan gagasan baru yang relevan dalam fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan guna meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan (Robbins and Coulter 2021). Dalam konteks madrasah, inovasi manajerial tidak hanya berkaitan dengan penerapan teknologi atau kebijakan baru, tetapi juga menyangkut pembentukan budaya kerja kolaboratif, penguatan supervisi akademik yang bersifat pembinaan, serta pengembangan profesional guru secara berkelanjutan (Sergiovanni 2020).

Kepala madrasah yang inovatif berperan sebagai agen perubahan yang mampu menggerakkan seluruh sumber daya madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan. Melalui perencanaan berbasis kebutuhan guru, pemberian motivasi dan penghargaan, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam manajemen dan pembelajaran, kepala madrasah dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan berorientasi pada mutu. Sejumlah penelitian mutakhir menunjukkan bahwa inovasi manajerial kepala sekolah atau madrasah berpengaruh signifikan terhadap peningkatan disiplin,

tanggung jawab, kreativitas, serta kompetensi pedagogik dan profesional guru (Hallinger 2021; Supriyanto 2024).

Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, inovasi manajerial kepala madrasah harus tetap berlandaskan pada nilai-nilai keislaman seperti amanah, tanggung jawab, keadilan, dan keteladanan. Kepala madrasah tidak hanya dituntut cakap secara teknis, tetapi juga memiliki integritas moral dan spiritual dalam memimpin lembaga pendidikan. Dengan demikian, inovasi manajerial yang diterapkan tidak hanya berorientasi pada pencapaian target kinerja, tetapi juga pada pembentukan karakter dan profesionalisme guru secara holistik (Mulyasa 2023; UNESCO 2023).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memfokuskan kajian pada kondisi awal kualitas kerja guru, bentuk-bentuk inovasi manajerial yang diterapkan kepala madrasah, serta dampak inovasi manajerial tersebut terhadap peningkatan kualitas kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Arifin Jambi. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran empiris mengenai peran inovasi manajerial

kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kerja guru, sekaligus memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam dan kontribusi praktis bagi kepala madrasah dalam merancang strategi manajerial yang inovatif, adaptif, dan berkelanjutan (Rahman and Yusuf 2025).

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berupaya memahami secara mendalam proses, makna, dan dinamika inovasi manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas kerja guru, yang tidak dapat dijelaskan secara memadai melalui pengukuran statistik semata. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali realitas sosial secara holistik dalam konteks alamiah madrasah, serta menangkap perspektif dan pengalaman subjek penelitian secara utuh (Creswell and Poth 2021).

Penelitian dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Darul Arifin Jambi sebagai lokasi yang dipilih

secara purposive dengan pertimbangan bahwa madrasah tersebut telah menerapkan berbagai bentuk inovasi manajerial dalam pengelolaan lembaga dan pembinaan guru. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansinya dengan fokus penelitian, yakni inovasi manajerial kepala madrasah dan implikasinya terhadap kualitas kerja guru. Konteks madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam juga menjadi pertimbangan penting karena memiliki karakteristik manajerial dan budaya organisasi yang berbeda dengan sekolah umum.

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling. Kepala madrasah ditetapkan sebagai informan kunci karena memiliki otoritas dan peran sentral dalam perencanaan, pengambilan keputusan, serta pelaksanaan inovasi manajerial. Guru dipilih sebagai informan pendukung karena mereka merupakan pihak yang secara langsung merasakan dampak dari kebijakan dan inovasi manajerial yang diterapkan. Pemilihan informan dilakukan dengan mempertimbangkan pengalaman kerja, keterlibatan aktif dalam program madrasah, serta kesediaan untuk

memberikan informasi secara mendalam. Teknik purposive sampling dinilai tepat dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti memperoleh data yang kaya, mendalam, dan relevan dengan tujuan penelitian (Miles, Huberman, and Saldaña 2020).

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali informasi mengenai konsep, strategi, dan praktik inovasi manajerial yang diterapkan oleh kepala madrasah, serta persepsi guru terhadap kondisi awal kualitas kerja, proses perubahan yang terjadi, dan dampak inovasi manajerial terhadap kinerja mereka. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti memiliki panduan pertanyaan yang jelas sekaligus fleksibel dalam mengeksplorasi isu-isu yang berkembang selama proses wawancara (Yin 2020).

Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas manajerial kepala madrasah, pelaksanaan supervisi akademik, proses pembelajaran di kelas, serta pola interaksi dan budaya kerja yang

berkembang di lingkungan madrasah. Observasi ini bertujuan untuk memperoleh data faktual mengenai praktik nyata di lapangan, sekaligus memverifikasi data yang diperoleh melalui wawancara. Dengan observasi, peneliti dapat memahami konteks sosial dan organisasi madrasah secara lebih objektif dan komprehensif (Flick 2020).

Dokumentasi digunakan sebagai teknik pendukung untuk melengkapi dan memperkuat data penelitian. Dokumen yang dianalisis meliputi rencana kerja madrasah, program pengembangan profesional guru, laporan supervisi akademik, notulen rapat, serta arsip kebijakan dan administrasi yang relevan. Analisis dokumen dilakukan untuk menelusuri konsistensi antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi inovasi manajerial yang diterapkan oleh kepala madrasah. Penggunaan dokumentasi juga membantu peneliti dalam melakukan triangulasi data sehingga hasil penelitian menjadi lebih kredibel (Bowen 2020).

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkesinambungan sejak tahap pengumpulan data hingga penyusunan laporan penelitian. Proses analisis mengikuti tahapan

reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan cara menyeleksi, mengode, dan mengelompokkan data yang relevan dengan fokus penelitian, sehingga data yang diperoleh menjadi lebih terarah dan bermakna. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif dan matriks tematik untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi pola, hubungan, dan kecenderungan yang muncul. Tahap akhir analisis adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan secara bertahap dan reflektif dengan mempertimbangkan keterkaitan antar temuan serta dukungan data empiris yang memadai (Miles, Huberman, and Saldaña 2020).

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui penerapan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari kepala madrasah dan guru, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga melakukan pengecekan ulang data, diskusi reflektif, serta pencatatan

proses penelitian secara sistematis untuk meminimalkan bias subjektivitas peneliti. Upaya tersebut dilakukan agar temuan penelitian memiliki tingkat kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas yang tinggi serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Lincoln and Guba 2021).

Dengan pendekatan metodologis tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan gambaran yang komprehensif dan mendalam mengenai inovasi manajerial kepala madrasah serta kontribusinya terhadap peningkatan kualitas kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Arifin Jambi. Metode penelitian yang digunakan juga diharapkan dapat menjadi rujukan bagi penelitian sejenis dalam bidang manajemen pendidikan Islam.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Arifin Jambi sebelum diterapkannya inovasi manajerial kepala madrasah berada pada kondisi yang belum optimal. Aktivitas pembelajaran masih didominasi oleh pola kerja rutin dan administratif, dengan penggunaan metode pembelajaran konvensional

yang relatif monoton. Pemanfaatan media pembelajaran dan teknologi digital belum menjadi kebiasaan dalam proses belajar mengajar, sehingga pembelajaran kurang adaptif terhadap karakteristik peserta didik. Kondisi ini mencerminkan lemahnya dukungan manajerial terhadap pengembangan profesional guru sebagaimana dijelaskan dalam kajian kepemimpinan pendidikan yang menekankan pentingnya inovasi manajerial dalam mendorong kinerja guru (Fullan 2020).

Kualitas kerja guru pada tahap awal juga dipengaruhi oleh pelaksanaan supervisi akademik yang belum berjalan secara efektif. Supervisi masih dipahami sebagai kegiatan administratif dan formal, tanpa pendampingan berkelanjutan yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Guru belum memperoleh umpan balik yang konstruktif untuk memperbaiki praktik pedagogik dan profesionalnya. Kondisi ini sejalan dengan pandangan yang menyatakan bahwa supervisi akademik yang tidak berfokus pada pembinaan profesional kurang mampu meningkatkan kualitas kerja guru (OECD 2020).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan inovasi manajerial sebagai respons terhadap kondisi tersebut. Inovasi manajerial diwujudkan melalui perubahan pola perencanaan yang berbasis pada kebutuhan guru. Guru dilibatkan secara aktif dalam penyusunan program dan kegiatan madrasah, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi dan mutu pembelajaran. Pendekatan ini mencerminkan prinsip kepemimpinan partisipatif yang menekankan keterlibatan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan sebagai faktor peningkatan komitmen dan kinerja kerja (Leithwood 2021).

Budaya kerja kolaboratif menjadi salah satu hasil penting dari penerapan inovasi manajerial kepala madrasah. Guru didorong untuk bekerja secara tim melalui diskusi profesional, kegiatan berbagi praktik baik, serta refleksi bersama terhadap proses pembelajaran. Interaksi profesional antar guru semakin berkembang dan berdampak pada meningkatnya kreativitas dalam merancang pembelajaran yang lebih variatif dan kontekstual. Budaya kolaboratif ini dipandang sebagai fondasi utama dalam peningkatan

kualitas pembelajaran yang berkelanjutan (Hargreaves 2021).

Pelaksanaan supervisi akademik mengalami perubahan setelah diterapkannya inovasi manajerial. Supervisi diarahkan sebagai proses pembinaan yang berorientasi pada pengembangan profesional guru. Kepala madrasah memberikan pendampingan, arahan, serta umpan balik berdasarkan hasil observasi pembelajaran di kelas. Pendekatan ini mendorong guru untuk melakukan refleksi dan perbaikan berkelanjutan terhadap praktik pembelajaran. Pola supervisi tersebut sesuai dengan teori supervisi pembinaan yang menekankan hubungan dialogis dan humanistik antara pimpinan dan guru (Sergiovanni 2020).

Motivasi kerja guru menunjukkan peningkatan seiring dengan diterapkannya sistem penghargaan dan pengakuan atas kinerja dan inovasi pembelajaran. Penghargaan diberikan dalam bentuk pengakuan profesional, kepercayaan dalam pelaksanaan program madrasah, serta kesempatan mengikuti pengembangan keprofesian. Peningkatan motivasi ini menunjukkan efektivitas pendekatan manajerial yang memperhatikan aspek psikologis

dan kebutuhan aktual guru dalam meningkatkan kinerja kerja (Robbins 2021).

Pemanfaatan teknologi informasi dalam manajemen dan pembelajaran menjadi bagian dari inovasi manajerial kepala madrasah. Guru mulai mengintegrasikan media digital dalam pembelajaran untuk meningkatkan efektivitas dan daya tarik proses belajar mengajar. Kepala madrasah berperan sebagai fasilitator dalam penyediaan sarana serta peningkatan literasi digital guru. Dukungan kepemimpinan terhadap integrasi teknologi terbukti berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme guru (Darling-Hammond 2022).

Penerapan inovasi manajerial kepala madrasah berdampak pada peningkatan kedisiplinan dan tanggung jawab guru dalam menjalankan tugas profesional. Guru menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, serta evaluasi hasil belajar peserta didik. Peningkatan kedisiplinan ini mencerminkan terbentuknya iklim kerja madrasah yang lebih kondusif dan berorientasi

pada mutu pendidikan (Hallinger 2021).

Peningkatan kualitas kerja guru juga tercermin pada berkembangnya kompetensi pedagogik dan profesional guru. Guru menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam merancang pembelajaran, memilih metode yang sesuai, serta menyesuaikan strategi pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik. Pengembangan kompetensi ini merupakan hasil dari pembinaan berkelanjutan dan dukungan manajerial yang konsisten dari kepala madrasah (Supriyanto 2024).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi manajerial kepala madrasah tidak hanya berdampak pada aspek teknis pembelajaran, tetapi juga pada pembentukan nilai-nilai profesionalisme guru. Guru menunjukkan sikap kerja yang lebih terbuka terhadap perubahan, memiliki kesadaran untuk terus belajar, serta menunjukkan tanggung jawab moral sebagai pendidik di lembaga pendidikan Islam. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan manajemen pendidikan Islam yang menekankan keseimbangan antara profesionalisme dan nilai moral-spiritual dalam kepemimpinan

pendidikan (Mulyasa 2023; UNESCO 2023).

D. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa inovasi manajerial kepala madrasah memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan kualitas kerja guru di Madrasah Tsanawiyah Darul Arifin Jambi. Kondisi awal kualitas kerja guru sebelum diterapkannya inovasi manajerial menunjukkan kecenderungan pada pola kerja administratif, rendahnya variasi metode pembelajaran, terbatasnya pemanfaatan teknologi, serta supervisi akademik yang belum berjalan secara efektif. Penerapan inovasi manajerial melalui perencanaan berbasis kebutuhan guru, pengembangan budaya kerja kolaboratif, supervisi akademik yang bersifat pembinaan, pemberian motivasi dan penghargaan, pengembangan profesional guru secara berkelanjutan, serta pemanfaatan teknologi informasi terbukti mampu meningkatkan disiplin, tanggung jawab, kreativitas, serta kompetensi pedagogik dan profesional guru. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan

kepala madrasah yang inovatif dan partisipatif berkontribusi langsung terhadap terciptanya iklim kerja madrasah yang kondusif dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran (Hallinger 2021; Supriyanto 2024).

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan pentingnya kepala madrasah untuk terus mengembangkan inovasi manajerial yang berkelanjutan dan kontekstual sesuai dengan kebutuhan guru dan tantangan pendidikan. Penguatan supervisi akademik yang bersifat pembinaan, peningkatan literasi digital guru, serta pelibatan guru dalam perencanaan dan evaluasi program madrasah perlu terus ditingkatkan agar kualitas kerja guru dapat berkembang secara konsisten. Penelitian ini merekomendasikan agar penelitian selanjutnya mengkaji inovasi manajerial kepala madrasah dengan pendekatan kuantitatif atau metode campuran untuk mengukur pengaruh inovasi manajerial secara lebih luas terhadap kinerja guru dan hasil belajar peserta didik, serta memperluas konteks penelitian pada madrasah atau sekolah dengan karakteristik yang berbeda guna memperkaya khazanah kajian

manajemen pendidikan Islam (Mulyasa 2023; UNESCO 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Bowen, G. A. (2020). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 20(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ2002027>
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). London: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2022). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 26(1), 97–140. <https://doi.org/10.1080/10888691.2020.1838385>
- Flick, U. (2020). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). London: Sage Publications.

- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hallinger, P. (2021). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 51(2), 157–173. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2020.1836049>
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2021). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2021). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 41(1–2), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2021). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mulyasa, E. (2023). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- OECD. (2020). *Improving school quality in Indonesia*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8c0fdf97-en>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (14th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Sergiovanni, T. J. (2020). *The principalship: A reflective practice perspective* (8th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Supriyanto. (2024). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(1), 45–60.
- UNESCO. (2023). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. Paris: UNESCO Publishing.
- Yin, R. K. (2020). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.