

Madrasah Leadership in the Post COVID-19 Era: Lesson Learn From Crisis in Indonesia

Maya NS^a, Arif Rahman^{b*}, & Sayid Habiburrahman^c

^aUniversitas Negeri Yogyakarta, Jl. Karangmalang, Yogyakarta, Indonesia

^bUniversitas Ahmad Dahlan, Jl. Ringroad Selatan, Yogyakarta, Indonesia

^cUniversitas Muhammadiyah Palembang, Jl. Jenderal A. Yani, Palembang

Abstract

This study wants to highlight how madrasah leadership is conceptualized and how madrasah leadership shifts after COVID-19. The pandemic crisis that occurred in Indonesia put pressure on so broad, including madrasah education. The challenges of madrasah leadership have entered a new phase after the COVID-19 outbreak began to subside, schools began to open together with other tasks that became the concern of madrasah leaders. This study uses a literature study approach, the data is obtained through the theoretical literature related to the topic of this research, the data is then analyzed descriptively. The results of this study indicate that the concept of madrasah leadership after COVID-19 experienced a drastic shift to a dynamic direction after facing various changing challenges. In addition, in the development of the shift in madrasah leadership after the COVID-19 period, it is necessary to consider further the following three styles of madrasah leadership being developed, namely: collaborative leadership, flexible-adaptive, and social justice.

Abstrak

Studi ini ingin menyoroti bagaimana kepemimpinan madrasah dikonseptualisasikan dan untuk bagaimana pergeseran kepemimpinan madrasah setelah COVID-19. Krisis pandemi yang terjadi di Indonesia memberikan tekanan yang begitu luas termasuk pendidikan madrasah. Tantangan kepemimpinan madrasah telah memasuki babak baru setelah wabah COVID-19 mulai mereda, sekolah mulai dibuka berbarengan dengan tugas lainnya yang menjadi perhatian pimpinan madrasah. Studi ini menggunakan pendekatan studi literatur, data diperoleh melalui literatur teoritis yang berkaitan dengan topik penelitian ini, data selanjutnya dilakukan analisis secara diskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konsepsi kepemimpinan madrasah setelah COVID-19 mengalami pergeseran yang drastis ke arah dinamis setelah menghadapi berbagai tantangan yang berubah-ubah. Di samping itu pula, dalam perkembangannya pergeseran kepemimpinan madrasah setelah masa COVID-19 perlu mempertimbangkan lebih lanjut tiga corak kepemimpinan madrasah yang dikembangkan berikut, yaitu: kepemimpinan kolaboratif, fleksibel-adaptif, dan berkeadilan sosial.

Keywords: madrasah leadership, post COVID-19, crisis.

1. Pendahuluan

Pengalaman dampak COVID-19 selama dua tahun ke belakang menjadi pil pahit bagi semua aspek kehidupan termasuk mengganggu sekolah secara global (Harris & Jones, 2020). Hasil penelitian dari Harris menyebutkan bahwa dampak krisis pandemi juga menggeser pola kepemimpinan lembaga pendidikan secara dramatis menuju praktik terdistribusi, kolaboratif, dan jaringan (Harris, 2020). Setelah COVID-19, berbagai lembaga pendidikan mengalami proses transisi dengan berbagai penyesuaian dan dinamika, tak terkecuali pendidikan madrasah di Indonesia. Geliat pendidikan madrasah yang diharapkan untuk terus meningkatkan hari ini, dan di sanalah para pemimpin memainkan peran penting di dalamnya. Ada banyak persoalan yang kemudian hari menjadi tantangan kepemimpinan madrasah menghadapi proses transisi selepas COVID-19. Seperti perbaikan pendidikan, pemenuhan SDM, perubahan kurikulum dan kebijakan yang harus berubah menempatkan peran kepemimpinan madrasah menjadi berarti.

* Corresponding author.

E-mail address: arif.rahman@pai.uad.ac.id (Arif Rahman)

Di Indonesia, pendidikan madrasah memiliki jenjang formal pendidikan yang sama seperti pendidikan umum, yaitu jenjang *Ibtidaiyah* (Sekolah Dasar), *Tsanawiyah* (SMP), *Aliyah* (SMA). Perbedaan mencolok adalah, pendidikan madrasah memiliki bobot pelajaran agama Islam yang dominan dibandingkan dengan pendidikan umum. Atas dasar ini, kepemimpinan madrasah memiliki penekanan pada unsur nilai-nilai religius yang menonjol dibandingkan dengan kepemimpinan sekolah lainnya. Berpijak pada peran tersebut, kepemimpinan madrasah akan diuji bagaimana mereka bertindak dalam berbagai situasi termasuk pada selama dan setelah COVID-19. Studi ini terutama mengacu pada literatur teoritis kepemimpinan pendidikan untuk melihat bagaimana kepemimpinan madrasah dikonseptualisasikan dan untuk menunjukkan bagaimana pergeseran kepemimpinan madrasah setelah COVID-19.

2. Metode Penelitian

Studi ini dilakukan dengan mengacu kepada literatur teoritis tentang kajian yang berkaitan dengan kepemimpinan di madrasah. Data yang digali kemudian diverifikasi kesesuaiannya untuk melihat sejauh mana data-data tersebut dapat digunakan dan diproyeksikan menjadi bagian penting dari penelitian ini. Selanjutnya data penelitian dilakukan analisis dan interpretasi untuk disajikan sebagai laporan hasil penelitian ini.

3. Diskusi dan Pembahasan

3.1. Pentingnya Kepemimpinan Madrasah

Peran penting pemimpin sekolah sebagai faktor dalam mewujudkan sekolah yang efektif telah didukung oleh berbagai temuan penelitian beberapa tahun terakhir. Sekolah yang tergolong sukses memiliki kompetensi dan kepemimpinan sekolah yang baik. Oleh karena itu, pentingnya kepemimpinan pendidikan merupakan salah satu pesan paling jelas dari sekolah (Moos & Huber, 2007). Pemimpin sebagai orang yang memiliki visi sekolah dengan merancang masa depannya, menetapkan arah kegiatan organisasi serta bersedia melakukan kegiatan diperlukan untuk implementasinya (Kolodziejczyk, 2015).

Pola kepemimpinan pendidikan juga terus mengalami perkembangan, misalnya kepemimpinan dengan model transformasional. Kepemimpinan pendidikan model ini merupakan bersifat sentral dan paling berpengaruh dalam bidang administrasi pendidikan (Berkovich, 2016). Pendekatan kepemimpinan dan manajemen ini akan mendukung pengembangan sekolah yang lebih kondusif untuk perubahan positif, budaya sekolah yang merangkul kolaborasi, dan staf pengajar dan staf yang bersedia melakukan yang terbaik untuk siswa dan kebutuhan mereka yang beragam (DeMatthews, 2014).

Karena keberadaan kepemimpinan pendidikan sangat diakui tersebut, dampak terhadap pembelajaran siswa juga dirasakan (Bush & Glover, 2014). Ini bukan berarti bahwa kepala sekolah menggantikan peran guru di kelas, akan visi pemimpin berpengaruh terhadap segala rangkaian yang terhubung dari hulu ke hilir di sekolah. Michael dan David menyampaikan bahwa sebagai pemimpin sekolah, mereka mempengaruhi aspek sekolah seperti pengawasan dan retensi guru, memperkenalkan kurikulum baru (dalam beberapa kasus) dan teknik pengajaran, disiplin siswa, dan alokasi siswa untuk guru dan kelas (Coelli & Green, 2012).

Dalam konteks pendidikan madrasah, kepemimpinan madrasah menjadi sama pentingnya dengan implikasi dari teori-teori tersebut. Madrasah sebagai sekolah berbasis Islam, memiliki penekanan pada nilai-nilai keagamaan dan moral, barangkali di sana salah satu aspek yang tidak boleh diabaikan oleh kepemimpinan madrasah. Organisasi pendidikan madrasah mempertimbangkan pola kepemimpinan yang memiliki visi yang mencerminkan dapat memberikan perubahan dan berkarakter Islami. Karena, pertimbangan dasar inilah, kepemimpinan madrasah sebetulnya harus memberikan sinyal sekaligus mendukung dalam tindakan pembaharuan Islam melalui pendidikan. Ini pula sebetulnya sebagai sebuah analisis lain apakah kepemimpinan madrasah hanya sebatas menjaga tradisi Islam secara tradisional, atau justru memberikan suatu perspektif baru tentang pembaruan model pendidikan Islam di madrasah. Mungkin ini terkesan sedikit luas, akan tetapi menurut Erik. dkk dalam praktik kepemimpinan, kondisi organisasi sekolah, motivasi guru, dan pembelajaran guru digunakan untuk mengukur peningkatan kapasitas sekolah secara luas (Thoonen, Slegers, Oort, & Peetsma, 2012). Pernyataan ini sebetulnya ingin menarik pesan tentang keberadaan kepemimpinan madrasah menjadi instrumen yang menonjol keberadaannya untuk meningkatkan kualitas madrasah.

3.2. *Periode Transisi setelah COVID-19: Tantangan Bagi Kepala Madrasah*

Periode awal wabah COVID-19, prioritas paling mendesak para pemimpin sekolah adalah memastikan bahwa siswa memiliki akses makanan dan layanan sosial untuk melewati fase ini dan seterusnya. Tetapi bahkan saat berlomba untuk memastikan kesehatan dan keselamatan siswa, mereka tidak dapat mengabaikan tantangan jangka panjang yang akan dihadapi sekolah mereka, mengingat tidak hanya kebutuhan untuk memindahkan pengajaran secara online tetapi juga mengingat bahwa COVID-19 sudah pasti akan terjadi (Starr, 2020). Krisis yang disebabkan oleh virus COVID-19 ini memiliki efek luas di bidang pendidikan, karenanya sekolah ditutup pada Maret 2020 di berbagai tempat (Huber & Helm, 2020).

Sekolah madrasah yang menjadi pusat pembelajaran siswa juga harus kehilangan pembelajaran karena seketika beralih secara virtual. Kesenjangan dan gap pembelajaran dampak dari krisis ini menjadi tantangan bagi kepemimpinan madrasah. Setelah berlangsungnya krisis COVID-19 di Indonesia, madrasah mulai mengalami perbaikan pendidikan, dan praksis memberikan harapan bagi siswa, orang tua, guru dan madrasah. Pemimpin-pemimpin madrasah merespons periode transisi ini memulai kembali suasana pendidikan menjadi normal. Dalam pembatasan tertentu, kemampuan beradaptasi terhadap situasi baru menjadi sangat memungkinkan diharapkan di sini. Kepemimpinan madrasah membawa pengalaman ke belakang untuk menciptakan langkah-langkah baru pasca COVID-19.

Tantangan pendidikan madrasah harus ditempatkan berhadapan dengan risiko dan peluang yang sebisa mungkin dapat dibaca oleh pemimpin madrasah. Peningkatan kapasitas pendidikan madrasah pasca krisis dipastikan akan berbarengan dengan perbaikan lainnya di sana-sini. Ini berarti bahwa kepemimpinan madrasah harus dipegang oleh orang yang benar-benar menguasai karakter kepemimpinan. Madrasah sebagai organisasi pendidikan akan selalu terhubung dengan setiap instrumen yang beririsan dengannya, seperti kurikulum, SDM, kebijakan, siswa, orang tua, budaya sekolah, mitra, dan pemerintah. Wajah baru pendidikan termasuk madrasah pasca pandemi menunjukkan sejauh mana kepemimpinan madrasah memainkan kemampuannya berbenah.

3.3. *Mengembangkan Kepemimpinan Madrasah Pasca Pandemi*

Sebagaimana sebelumnya, ada banyak teori dan konsep yang menjelaskan tentang model kepemimpinan pendidikan yang beragam, seperti kepemimpinan transformasional (Onorato, 2013), instruksional (Hallinger, 2005), partisipatif (Zuber-Skerritt, 2011), Interpersonal (Lamm, Carter, & Lamm, 2016) dan lain-lain. Bagi sekolah madrasah yang berbasis keagamaan, kepemimpinan madrasah juga tidak lepas dari landasan teori yang sudah ada. Hanya saja, di sini kami ingin mengembangkan aspek lain yang barangkali ini memungkinkan menjadi alternatif pertimbangan dalam konsep kepemimpinan madrasah terutama di masa transisi pasca COVID-19, yaitu: 1) kolaboratif, 2) kebijakan fleksibel dan adaptif, 3) bernilai ibadah dan berkeadilan sosial.

3.3.1. *Kolaboratif*

Wang, Choi dan Natalie melihat kurangnya sumber daya dapat menyebabkan rendahnya kualitas pembelajaran siswa, dan dengan demikian, memperbesar ketidaksetaraan antara sekolah dari masyarakat kaya dan masyarakat miskin. Persaingan dalam daya tarik dan retensi siswa memberikan tantangan kepada pemimpin sekolah tentang kolaborasi yang sangat dibutuhkan antara sekolah, rumah, dan masyarakat—tanpa teori dan strategi pasar. Peningkatan beban kerja dalam perekrutan dan bidang penting lainnya memerlukan eksplorasi pendekatan yang lebih efektif untuk memenuhi harapan pekerjaan. Untuk memperlancar transisi dari rumah ke sekolah setelah COVID-19, hubungan kepala sekolah-siswa dapat memainkan peran penting dalam peningkatan sekolah (Wang, Choi, & Tran Natalie, 2021).

Sebuah studi lain yang dilakukan oleh Gruenert (2005), menggunakan survei budaya untuk menyelidiki hubungan budaya sekolah dengan prestasi siswa. Survei tersebut memiliki enam faktor berikut: 1) kepemimpinan kolaboratif, 2) kolaborasi guru, 3) pengembangan profesional, 4) kesatuan tujuan, 5) dukungan kolegal, 6) kemitraan pembelajaran. Enam faktor tersebut menempatkan kemampuan kolaboratif dari pimpinan pendidikan paling atas. Kepemimpinan madrasah tidak bisa dilakukan dengan seorang diri, tekanan dari krisis yang melanda membutuhkan usaha yang lebih kuat untuk bertindak lebih efektif. Usaha kolaboratif pemimpin madrasah bisa dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan apa yang paling mendesak saat ini. Ketika madrasah sudah mulai dibuka kembali, dan siswa mulai memenuhi ruang kelas, madrasah perlu meyakinkan orang tua untuk dukungan mereka terhadap harapan anak-anak bersekolah. Untuk itu, dalam waktu yang bertahap, kepemimpinan kolaboratif memberi peluang terhadap kemudahan dalam akselerasi perbaikan pendidikan.

3.3.2. Fleksibel dan adaptif

Ketika pandemi COVID-19 terus memberikan efek terhadap pendidikan, sekolah harus beradaptasi dengan realitas pengajaran yang semakin kompleks dan tidak pasti. Pemimpin sekolah yang mengambil pendekatan kepemimpinan adaptif dan memanfaatkan praktik kepemimpinan utama dapat mendukung sekolah mereka dalam menghadapi tantangan lingkungan pendidikan yang tidak pasti dengan cara yang adaptif (Bagwell, 2020). Pandemi COVID-19 adalah contoh terbaru dari tantangan adaptif global bagi negara-negara di seluruh dunia. Masalah yang sangat kompleks ini membuat kita tidak dapat mengandalkan penerapan solusi atau tanggapan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Masalah bagaimana mempengaruhi perkembangan situasi kompleks menuju hasil yang lebih menguntungkan, dan jauh dari yang tidak menguntungkan, adalah bisa dibilang inti dari sebagian besar tantangan penting dan sulit yang kita hadapi saat ini (Dunn, 2020).

Ketidakpastian pada saat ini, telah memberikan perspektif baru tentang sikap antisipasi yang perlu dipertimbangkan. Kebijakan yang fleksibel dan upaya adaptif dari pimpinan madrasah sebagai respons terhadap ketidakpastian situasi. Dalam ranah ini, kepemimpinan madrasah akan tanggap dengan persoalan-persoalan yang belum tuntas maupun yang baru. Karena kebijakan yang kaku akan berakhir dengan kerumitan dan terlihat ketidaksiapan dari pimpinan merespons perubahan. Krisis pandemi yang telah lewat, menjadi pelajaran penting bagaimana kepemimpinan madrasah penting memiliki daya lentur yang fleksibel dan adaptif.

3.3.3. Berkeadilan Sosial

Konsepsi kepemimpinan pendidikan dan kaitannya dengan keadilan sosial dijelaskan oleh Bogotch (2002) ada dua hal. *Pertama*, menggambarkan bagaimana seorang pemimpin pendidikan terus menerus membangun komunitas sekolah yang adil di bawah kondisi demografis dan politik yang berubah. Tantangan kepemimpinan sedang berlangsung dalam hal membangun komunitas pendidikan baru daripada mereplikasi komunitas masa lalu. *Kedua*, menggambarkan bagaimana visi tunggal untuk masyarakat sekolah yang adil muncul melalui upaya heroik para pemimpin pendidikan individu (Bogotch, 2002).

Kepemimpinan madrasah membuat konsepsi penting, bagaimana peran seorang pemimpin berlaku adil dalam segala aktivitas pembelajaran madrasah, mengacu kepada perintah berlaku adil dalam ajaran agama yang merujuk pada surah Al-Ma'ida ayat 8: "*Berlaku adillah. Karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.*" (QS Al-Ma'idah: 8). Ayat ini menjadi landasan moral bagi kepemimpinan madrasah, yang juga memiliki keterikatan dengan Tuhannya atas tanggung jawab kepemimpinannya. Di samping itu, untuk mewujudkan kepemimpinan madrasah yang adil, mekanisme partisipasi publik juga turut ditingkatkan. Kepala madrasah dapat secara terbuka terhadap para stakeholders tentang agenda madrasah, terutama harapan mereka ke depan bagaimana madrasah diperkuat kembali setelah krisis pandemi.

Tabel 1. Kepemimpinan Madrasah Pasca COVID-19

| Karakteristik | Pasca COVID-19 |
|-----------------------|--|
| Kolaboratif | Pimpinan madrasah membuat sikap penting dalam peningkatan kapasitas dengan melakukan kolaborasi dengan berbagai pihak. Peralihan transisi menuju situasi normal akan membutuhkan banyak pertimbangan, sehingga kepemimpinan kolaboratif akan membuka peran dari luar dalam bekerja sama bagi kepentingan madrasah. |
| Fleksibel dan Adaptif | Situasi yang tidak menentu juga berlaku sebagai tantangan bagi kepemimpinan madrasah. Sikap adaptif dan fleksibel adalah kunci dari bagaimana kepemimpinan tidak berpangku tangan dan terus berada di sisi oaling depan mengamankan pembelajaran. Pasca COVID-19, sikap demikian sangat dibutuhkan dalam mengadaptasi pola, cara dan agenda baru yang lebih sesuai dengan situasi baru. |
| Berkeadilan Sosial | Peran penting kepemimpinan madrasah tetap menjaga nilai penting tentang budaya dan organisasi pendidikan yang berkeadilan. Sejauh kepemimpinan pendidik berlangsung nilai keadilan sosial adalah yang mencerminkan tentang kepemimpinan itu sendiri. Dengan tidak mengabaikan nilai tersebut, kepemimpinan madrasah pasca COVID-19 diharapkan akan dapat menyeimbangkan berbagai kepentingan yang ada. |

Ketiga konsepsi kepemimpinan madrasah pada tabel 1 menunjukkan bahwa pengembangan corak kepemimpinan madrasah di periode transisi pasca COVID-19 menjadi penting digunakan. Terutama dalam kasus di Indonesia,

keberadaan madrasah bukan semata-mata sebagai lembaga pembelajaran, juga sebagai pusat pengembangan pengajaran nilai-nilai keagamaan. Pergeseran pembelajaran madrasah sebelum, selama dan setelah krisis pandemi menjadi pelajaran berharga bagaimana pemimpin madrasah mengalami pergeseran. Pola dan corak kepemimpinan terlihat dominan di satu sisi, bukan berarti mengabaikan sisi lainnya. Ketidakseimbangan dan ketidakpastian situasi ini memberikan pengalaman penting, bagaimana madrasah di Indonesia melalui wabah COVID-19 selama ini dan mengambil sikap tentang kebijakan yang berarti.

4. Kesimpulan

Pentingnya keberadaan kepemimpinan madrasah telah memainkan peran yang sangat strategis, setelah berlangsungnya krisis pandemi di Indonesia. Ini memungkinkan kepemimpinan madrasah tampil paling depan, selain berkepentingan membawa kembali stabilitas pendidikan madrasah, juga bagaimana ia melakukan langkah strategi perbaikan setelah dua tahun penuh COVID-19 menghancurkan pembelajaran siswa. Proses transisi yang penuh dengan tantangan, dapat dilihat oleh pimpinan madrasah bagaimana ia menempatkan tugas bersamaan ini menjadi lebih terarah. Pergeseran kepemimpinan madrasah perlu dikembangkan lebih lanjut terutama dengan mempertimbangkan situasi yang tidak menentu. Corak dan konsep kepemimpinan madrasah di Indonesia, menjadi lebih memungkinkan terjadinya pergeseran selama belajar dari pengalaman krisis di Indonesia. Tiga corak kepemimpinan Kolaboratif, fleksibel-adaptif, dan berkeadilan sosial memiliki kekuatan bagi kepemimpinan madrasah untuk terus dikembangkan dan berpeluang meningkatkan kapasitas madrasah di masa transisi pasca COVID-19.

References

- Bagwell, J. (2020). Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action. *Journal of School Administration Research and Development*. <https://doi.org/10.32674/jsard.v5is1.2781>
- Berkovich, I. (2016). School leaders and transformational leadership theory: time to part ways? *Journal of Educational Administration*. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2015-0100>
- Bogotch, I. E. (2002). Educational Leadership and Social Justice: Practice into Theory. *Journal of School Leadership*. <https://doi.org/10.1177/105268460201200203>
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership and Management*. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- Coelli, M., & Green, D. A. (2012). Leadership effects: School principals and student outcomes. *Economics of Education Review*. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2011.09.001>
- DeMatthews, D. E. (2014). How to Improve Curriculum Leadership: Integrating Leadership Theory and Management Strategies. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*. <https://doi.org/10.1080/00098655.2014.911141>
- Dunn, R. (2020). Adaptive leadership: Leading through complexity. *International Studies in Educational Administration*.
- Gruenert, S. (2005). Correlations of Collaborative School Cultures with Student Achievement. *NASSP Bulletin*. <https://doi.org/10.1177/019263650508964504>
- Hallinger, P. (2005). Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away. *Leadership and Policy in Schools*. <https://doi.org/10.1080/15700760500244793>
- Harris, A. (2020). COVID-19 – school leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*. <https://doi.org/10.1108/JPC-06-2020-0045>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19–school leadership in disruptive times. *School Leadership and Management*. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Huber, S. G., & Helm, C. (2020). COVID-19 and schooling: evaluation, assessment and accountability in times of crises—reacting quickly to explore key issues for policy, practice and research with the school barometer. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*. <https://doi.org/10.1007/s11092-020-09322-y>
- Kolodziejczyk, J. (2015). Leadership and Management in the Definitions of School Heads. *ATHENS JOURNAL OF*

EDUCATION. <https://doi.org/10.30958/aje.2-2-3>

- Lamm, K., Carter, H., & Lamm, A. (2016). A Theory Based Model of Interpersonal Leadership: An Integration of the Literature. *The Journal of Leadership Education*. <https://doi.org/10.12806/v15/i4/t2>
- Moos, L., & Huber, S. (2007). School Leadership, School Effectiveness and School Improvement: Democratic and Integrative Leadership. In *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5747-2_32
- Onorato, M. (2013). Transformational leadership style in the educational sector: An empirical study of corporate managers and educational leaders. *Academy of Educational Leadership Journal*.
- Starr, J. P. (2020). On Leadership: Responding to COVID-19: Short- and long-term challenges. *Phi Delta Kappan*. <https://doi.org/10.1177/0031721720923796>
- Thoonen, E. E. J., Slegers, P. J. C., Oort, F. J., & Peetsma, T. T. D. (2012). Building school-wide capacity for improvement: the role of leadership, school organizational conditions, and teacher factors. *School Effectiveness and School Improvement*. <https://doi.org/10.1080/09243453.2012.678867>
- Wang, J., Choi, D., & Tran Natalie, A. (2021). Introduction: Strengthening School Leadership for the Era of Post COVID-19. *Journal of School Leadership*. <https://doi.org/10.1177/10526846211041499>
- Zuber-Skerritt, O. (2011). *Action Leadership: Towards a Participatory Paradigm*. Springer.