MANAJERIAL
Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
Vol. 8 No. 1 Maret 2026 E-ISSN:2963-444X

Implementasi Supervisi Akademik Berbasis Refleksi dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAS Terpadu Gunung Jembar Tasikmalaya

Doni Nugraha[1] ,Siti Khoirunnisa[2], Neni Nuzilatul K[3], Yusuf Ahmad Sidik[4], Siti Laela Fajwatul Muna[5], Ihsan[6]
Institut Agama Islam Tasikmalaya
doninugraha@iaitasik.ac.id, sitikhoirunnisa510@gmail.com, karomahneni@gmail.com, Yusupahsid133@gmail.com, munalailaa@gmail.com, tasikikhsan17@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi supervisi akademik di MAS Terpadu Gunung Jembar Tasikmalaya dengan fokus pada aspek perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dampak, dan hambatan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur terhadap kepala madrasah dan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik direncanakan secara sistematis, meliputi penjadwalan, penentuan sasaran, dan pembentukan tim melalui surat keputusan (SK), serta dilaksanakan dengan pendekatan reflektif untuk mendorong refleksi diri guru tanpa mengganggu proses pembelajaran di kelas. Tahap pascaobservasi dilakukan melalui pemberian umpan balik konstruktif secara individu dan kolektif, yang dilanjutkan dengan tindak lanjut berupa workshop internal dan pelatihan daring melalui platform SIPINTAR. Supervisi akademik berdampak signifikan terhadap peningkatan profesionalisme guru, khususnya dalam kesiapan mengajar, adaptasi kurikulum (seperti Kurikulum Merdeka), serta penyempurnaan strategi pembelajaran. Hambatan utama meliputi perubahan kurikulum yang cepat dan keterbatasan waktu, yang diatasi melalui kerja sama antarlembaga dan pendampingan berkelanjutan oleh pengawas madrasah. Temuan ini menegaskan bahwa supervisi akademik berbasis refleksi merupakan mekanisme pengembangan profesional guru yang efektif dan tidak bersifat menghakimi.

Kata Kunci: supervisi akademik; supervisi reflektif; profesionalisme guru; Kurikulum Merdeka

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of academic supervision at MAS Terpadu Gunung Jembar Tasikmalaya, focusing on planning, implementation, evaluation, impact, and challenges. Employing a qualitative case study approach, data were collected through semi-structured interviews with the principal and one teacher. The findings reveal that academic supervision is systematically planned, including scheduling, target determination, and team formation through an official decree (SK), and implemented using a reflective approach that encourages teacher self-evaluation without disrupting classroom instruction. Post-observation activities involve constructive feedback provided individually and collectively, followed by follow-up programs such as internal workshops and online training through the SIPINTAR platform. Academic supervision contributes significantly to enhancing teacher

professionalism, particularly in lesson preparation, curriculum adaptation (e.g., Kurikulum Merdeka), and the refinement of teaching strategies. Key challenges include rapid curriculum changes and limited time availability, which are addressed through inter-institutional collaboration and continuous mentoring by madrasah supervisors. These findings confirm that reflective academic supervision serves as an effective and non-punitive mechanism for sustainable teacher professional development.

Keywords: *academic supervision; reflective supervision; teacher professionalism; Kurikulum Merdeka*

PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan sangat bergantung pada tingkat profesionalisme guru dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi proses pembelajaran. Guru yang profesional tidak hanya dituntut memiliki penguasaan materi yang memadai, tetapi juga kemampuan dalam menyesuaikan kurikulum, menerapkan strategi pembelajaran yang relevan dengan konteks peserta didik, serta melakukan refleksi berkelanjutan terhadap praktik pembelajaran yang dijalankannya. Oleh karena itu, profesionalisme guru menjadi salah satu determinan utama keberhasilan pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan (Mulyasa, 2013).

Sejalan dengan kebijakan pendidikan nasional, tuntutan terhadap profesionalisme guru semakin menguat dengan diberlakukannya Kurikulum Merdeka yang menekankan fleksibilitas pembelajaran, diferensiasi, dan pengembangan kompetensi peserta didik. Implementasi kurikulum ini mengharuskan guru untuk terus meningkatkan kapasitas pedagogik dan kemampuan reflektif agar pembelajaran yang dilaksanakan selaras dengan kebutuhan, potensi, dan karakteristik peserta didik (Kemendikbudristek, 2022).

Supervisi akademik merupakan salah satu instrumen strategis yang dapat digunakan untuk mendukung peningkatan profesionalisme guru. Supervisi akademik dipahami sebagai proses pembinaan profesional yang bertujuan membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran melalui kegiatan bimbingan, observasi, serta pemberian umpan balik secara sistematis dan terencana (Thomas J. Sergiovanni, 2009). Dengan pendekatan tersebut, supervisi tidak lagi berorientasi pada aspek administratif semata, melainkan difokuskan pada penguatan kapasitas profesional guru.

Pendekatan reflektif dalam supervisi akademik menempatkan guru sebagai aktor utama dalam proses pengembangan profesionalnya. Melalui supervisi reflektif, guru didorong untuk melakukan evaluasi diri terhadap praktik pembelajaran melalui dialog profesional, observasi yang tidak mengganggu jalannya pembelajaran, serta umpan balik yang bersifat konstruktif (Carl D. Glickman et al., 2018). Pendekatan ini dipandang lebih efektif karena menciptakan iklim supervisi yang kolaboratif, humanis, dan tidak menghakimi.

Kepala madrasah harus bertanggung jawab atas kelancaran dari keberhasilan semua usuran dan pengelolaan secara formal (Pauji, 2025) kepada atasannya atau informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Sebagaimana menurut Wahjosumidjo 2010 dalam (Adiyono, 2021). bahwa kepala madrasah memiliki peran dan tugas sebagai berikut :*Educator, Manajer, Administator, Innovator, Motivator, Leader,* serta *Supervisor* sekolah.

Meskipun demikian, pelaksanaan supervisi akademik di lapangan masih menghadapi sejumlah kendala, antara lain keterbatasan waktu, tingginya beban administrasi guru, serta dinamika perubahan kebijakan kurikulum yang berlangsung relatif cepat. Di samping itu, masih ditemukan pandangan sebagian guru yang memaknai supervisi sebagai kegiatan evaluasi kinerja semata, bukan sebagai sarana pengembangan profesional berkelanjutan (Sahertian, 2010). Tantangan tersebut juga dijumpai dalam konteks madrasah yang memiliki karakteristik kelembagaan dan regulasi pendidikan yang khas.

Penelitian ini dilaksanakan di MAS Terpadu Gunung Jembar Tasikmalaya, sebuah madrasah aliyah swasta yang secara konsisten menerapkan supervisi akademik berbasis refleksi sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu pembelajaran. Madrasah ini menarik untuk dikaji karena mengintegrasikan pelaksanaan supervisi akademik dengan berbagai tindak lanjut, seperti pembinaan internal dan program pelatihan berkelanjutan, dalam merespons dinamika penerapan Kurikulum Merdeka.

Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi supervisi akademik berbasis refleksi yang mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dampak, serta hambatan dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi

teoretis dalam pengembangan praktik supervisi akademik reflektif, sekaligus kontribusi praktis bagi kepala madrasah dan pengawas dalam merancang supervisi yang efektif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

KAJIAN PUSTAKA

Supervisi Akademik

Supervisi akademik dipahami sebagai upaya pembinaan profesional yang diarahkan untuk membantu guru meningkatkan mutu pembelajaran melalui kegiatan perencanaan, observasi, serta pemberian umpan balik yang terstruktur. Dalam perkembangannya, supervisi akademik tidak lagi dimaknai sebagai bentuk pengawasan administratif, melainkan sebagai strategi pengembangan kompetensi guru yang berorientasi pada perbaikan proses pembelajaran. Menurut Thomas J. Sergiovanni (2009), supervisi akademik yang efektif menekankan penguatan tanggung jawab profesional guru serta peningkatan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Sahertian (2010) menegaskan bahwa supervisi akademik seharusnya bersifat membantu dan membina, bukan mencari kesalahan guru. Supervisi yang dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan dapat berfungsi sebagai instrumen penting dalam sistem penjaminan mutu pendidikan, baik di sekolah maupun di madrasah, khususnya dalam mendukung pengembangan kompetensi pedagogik guru.

Supervisi Akademik Berbasis Refleksi

Supervisi akademik berbasis refleksi menempatkan guru sebagai pelaku utama dalam proses pengembangan profesionalnya. Pendekatan ini berpijak pada asumsi bahwa guru merupakan pembelajar profesional yang mampu meningkatkan kualitas pembelajaran melalui refleksi kritis terhadap pengalaman mengajarnya. Konsep tersebut sejalan dengan gagasan reflective practice yang dikemukakan oleh Donald A. Schön (1983), yang menekankan pentingnya refleksi selama dan setelah tindakan sebagai dasar pengembangan profesional.

Dalam konteks supervisi pendidikan, pendekatan reflektif mendorong terjadinya dialog profesional yang setara antara supervisor dan guru. Carl D. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) menyatakan bahwa supervisi reflektif bertujuan membangun kesadaran profesional guru melalui interaksi yang kolaboratif, demokratis, dan tidak bersifat menghakimi. Proses observasi dilakukan

tanpa mengganggu jalannya pembelajaran, sementara umpan balik difokuskan pada upaya membantu guru melakukan evaluasi diri dan perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan.

Profesionalisme Guru

Profesionalisme guru merefleksikan kemampuan dan komitmen guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran secara kompeten, bertanggung jawab, dan beretika. Guru profesional diharapkan mampu mengintegrasikan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian dalam praktik pembelajaran sehari-hari. Mulyasa (2013) menegaskan bahwa profesionalisme guru bukanlah kondisi yang bersifat tetap, melainkan harus dikembangkan secara terus-menerus melalui proses pembinaan, pelatihan, dan refleksi terhadap praktik pembelajaran.

Dalam konteks perubahan kebijakan pendidikan, profesionalisme guru juga ditunjukkan melalui kemampuan beradaptasi terhadap tuntutan kurikulum. Implementasi Kurikulum Merdeka menuntut guru untuk merancang pembelajaran yang fleksibel, adaptif, dan berpusat pada peserta didik. Oleh karena itu, kemampuan reflektif dan inovatif guru menjadi indikator penting profesionalisme yang relevan dengan dinamika pendidikan saat ini (Kemendikbudristek, 2022).

Supervisi Akademik dan Peningkatan Profesionalisme Guru

Supervisi akademik dan profesionalisme guru memiliki hubungan yang saling berkaitan. Supervisi akademik yang dirancang dan dilaksanakan secara efektif dapat mendorong peningkatan kualitas perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, serta evaluasi hasil belajar. Sergiovanni (2009) menekankan bahwa supervisi yang berfokus pada pembelajaran akan memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dibandingkan supervisi yang menitikberatkan pada kepatuhan administratif.

Sebaliknya, supervisi yang bersifat menghakimi berpotensi menimbulkan resistensi guru dan menghambat pengembangan profesional. Sahertian (2010) menyatakan bahwa supervisi akademik yang menekankan pembinaan dan kemitraan profesional akan menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi peningkatan profesionalisme guru. Oleh karena itu, supervisi akademik berbasis refleksi dipandang sebagai pendekatan yang relevan dan strategis

untuk mendukung pengembangan profesionalisme guru secara berkelanjutan, khususnya dalam konteks pendidikan madrasah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam implementasi supervisi akademik berbasis refleksi dalam konteks alami satuan pendidikan. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini menekankan pemahaman terhadap proses, makna, dan dinamika yang terjadi dalam pelaksanaan supervisi akademik. Penelitian dilaksanakan di MAS Terpadu Gunung Jembar Tasikmalaya, dengan subjek penelitian yang terdiri atas kepala madrasah dan satu orang guru yang terlibat langsung dalam kegiatan supervisi akademik. Pemilihan subjek dilakukan secara purposif berdasarkan pertimbangan keterlibatan dan pengalaman subjek dalam fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2019).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur untuk menggali informasi terkait perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dampak, dan hambatan supervisi akademik berbasis refleksi. Data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui uji kredibilitas dengan melakukan pengecekan kembali hasil wawancara kepada informan (*member checking*) serta membandingkan data antar subjek penelitian. Prosedur tersebut dilakukan untuk memastikan keakuratan dan keandalan temuan penelitian sesuai dengan prinsip penelitian kualitatif (Sugiyono, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi akademik di MAS Terpadu Gunung Jembar Tasikmalayamencakup lima dimensi utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan umpan balik, dampak terhadap pembelajaran, serta hambatan dan strategi pemecahan masalah. Secara umum, supervisi akademik di madrasah ini menunjukkan pergeseran paradigma dari pendekatan inspeksional-administratif menuju pendekatan reflektif-edukatif yang berorientasi pada pengembangan profesional guru. Pergeseran ini sejalan dengan tuntutan profesionalisme guru dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka yang menekankan refleksi, adaptasi, dan pembelajaran berkelanjutan

(Glickman et al., 2018; Kemendikbudristek, 2022).

Perencanaan Supervisi: Sistematis, Terbuka, dan Adaptif

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan supervisi akademik disusun secara sistematis dan transparan. Program supervisi dirancang setiap semester dengan jadwal yang disepakati sejak awal tahun pelajaran, sehingga guru memiliki waktu yang cukup untuk mempersiapkan perangkat pembelajaran. Penentuan sasaran supervisi bersifat fleksibel dan responsif, termasuk pelaksanaan supervisi ulang terhadap seluruh guru sebagai respons terhadap perubahan kebijakan kurikulum.

Pola perencanaan tersebut mencerminkan karakter supervisi pengembangan (*developmental supervision*), di mana supervisi diposisikan sebagai proses pembinaan profesional, bukan sekadar kontrol kinerja (Glickman et al., 2018). Kejelasan tujuan dan prosedur supervisi juga berkontribusi dalam membangun rasa aman psikologis guru, sehingga supervisi tidak dipersepsikan sebagai aktivitas yang mengancam (Edmondson, 2019). Namun demikian, keterlibatan guru masih bersifat informatif, belum sepenuhnya kolaboratif dalam perancangan instrumen dan fokus supervisi. Hal ini menunjukkan peluang penguatan praktik supervisi melalui pendekatan *co-design* sebagaimana direkomendasikan dalam kepemimpinan pembelajaran modern (Robinson et al., 2017).

Pelaksanaan Supervisi: Peneguhan Pendekatan Reflektif

Pelaksanaan supervisi dilakukan melalui observasi kelas yang telah dijadwalkan dan disosialisasikan sebelumnya. Supervisor tidak melakukan intervensi selama proses pembelajaran berlangsung, melainkan memusatkan perhatian pada pengamatan praktik mengajar. Dialog reflektif dilaksanakan pada tahap pasca-observasi untuk mendorong guru melakukan evaluasi diri terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Pendekatan reflektif ini memperkuat fungsi supervisi sebagai wahana pembelajaran profesional guru. Supervisi tidak diarahkan pada pemberian instruksi langsung, tetapi pada fasilitasi refleksi kritis guru terhadap praktiknya sendiri (Sergiovanni, 2009). Meskipun guru masih merasakan ketegangan psikologis, kondisi tersebut menunjukkan proses transisi budaya supervisi. Kepercayaan (*trust*) antara kepala madrasah dan guru

menjadi faktor penentu efektivitas umpan balik reflektif (Hattie & Timperley, 2007).

Evaluasi dan Umpan Balik: Supervisi sebagai Proses Formatif

Evaluasi supervisi tidak berhenti pada penilaian kinerja, tetapi dilanjutkan dengan pemberian umpan balik secara individual dan refleksi kolektif. Madrasah juga menyediakan tindak lanjut konkret berupa workshop internal dan pelatihan daring melalui SIPINTAR, yang dipantau secara berkelanjutan. Hasil supervisi didokumentasikan dan disampaikan kepada guru sebagai dasar perbaikan pembelajaran.

Praktik ini mencerminkan supervisi formatif yang menempatkan evaluasi sebagai awal proses pengembangan, bukan akhir dari penilaian (Kraft et al., 2018). Integrasi antara umpan balik, pelatihan, dan pendampingan berkelanjutan menunjukkan bahwa supervisi di madrasah ini telah menjadi bagian dari sistem pengembangan profesional guru yang utuh, bukan aktivitas yang bersifat insidental (Hasanah et al., 2023).

Dampak Supervisi: Penguatan Profesionalisme Guru

Supervisi akademik berdampak positif terhadap peningkatan kesiapan, kedisiplinan, dan kualitas pembelajaran guru. Guru menunjukkan kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap Kurikulum Merdeka serta peningkatan keberanian dalam menerapkan strategi pembelajaran yang inovatif. Yang paling menonjol adalah pergeseran orientasi guru dari sekadar pemenuhan administrasi menuju penguatan substansi pembelajaran.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa supervisi berkelanjutan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran di kelas (Kraft et al., 2018). Supervisi reflektif juga mendorong implementasi kurikulum yang lebih kontekstual dan bermakna, bukan sekadar kepatuhan administratif terhadap dokumen kebijakan (Zainuddin & Suryadi, 2024).

Hambatan dan Strategi Penanganan: Kepemimpinan Adaptif

Hambatan utama dalam pelaksanaan supervisi meliputi dinamika perubahan kurikulum dan keterbatasan waktu. Madrasah merespons tantangan tersebut melalui kerja sama antarlembaga, penguatan pelatihan internal, serta pendampingan berkelanjutan oleh pengawas. Guru menilai bahwa hambatan yang ada tidak mengurangi efektivitas supervisi secara signifikan.

Respons adaptif tersebut mencerminkan kepemimpinan madrasah

yang berorientasi pada perubahan dan pembelajaran organisasi. Kepala madrasah berperan sebagai agen perubahan yang mendorong budaya supervisi berbasis pertumbuhan profesional, bukan ketakutan (Fullan, 2016; Wenger-Trayner, 2020).

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi supervisi akademik berbasis refleksi di MAS Terpadu Gunung Jembar Tasikmalaya telah berlangsung secara sistematis dan berorientasi pada pengembangan profesional guru. Supervisi tidak lagi dipraktikkan sebagai kegiatan inspeksional yang menekankan penilaian administratif, melainkan sebagai proses edukatif yang mendorong refleksi, dialog profesional, dan pembelajaran berkelanjutan. Perencanaan supervisi yang terstruktur, transparan, serta adaptif terhadap perubahan kurikulum menunjukkan adanya komitmen kelembagaan dalam menjadikan supervisi sebagai instrumen peningkatan mutu pembelajaran.

Dari sisi pelaksanaan, pendekatan reflektif yang diterapkan melalui observasi non-intervensif dan umpan balik konstruktif terbukti mampu menciptakan iklim supervisi yang humanis dan kolaboratif. Evaluasi supervisi tidak berhenti pada pemberian penilaian, tetapi dilanjutkan dengan tindak lanjut nyata berupa pembinaan internal dan pelatihan berkelanjutan. Praktik ini berdampak positif terhadap peningkatan profesionalisme guru, khususnya dalam kesiapan mengajar, kemampuan adaptasi terhadap Kurikulum Merdeka, serta pergeseran orientasi dari pemenuhan administrasi menuju penguatan substansi pembelajaran.

Meskipun masih dihadapkan pada tantangan berupa keterbatasan waktu dan dinamika perubahan kebijakan kurikulum, madrasah mampu meresponsnya melalui strategi adaptif dan kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan. Temuan ini menegaskan bahwa supervisi akademik berbasis refleksi merupakan mekanisme yang efektif, non-punitif, dan berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas profesional guru. Oleh karena itu, model supervisi ini berpotensi direplikasi dan dikembangkan di madrasah atau satuan pendidikan lain dengan penyesuaian konteks kelembagaan masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

Adiyono, N. R. (2021). Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam di MTs Negeri 1 Paser. *Jurnal Of Innovator Rearch and Knowledge*, 5.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.

Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (10th ed.). Pearson.

Hasanah, U., Suyatno, & Wantini. (2023). Academic supervision in Islamic schools: Challenges and opportunities for professional development. *Jurnal Pendidikan Islam*, 9(2), 145–160.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. https://doi.org/10.3102/003465430298487

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2024). *Pedoman pengembangan profesional guru madrasah melalui SIPINTAR*. Direktorat GTK Madrasah.

Kemendikbudristek. (2022). *Kurikulum Merdeka: Kerangka dasar dan struktur kurikulum*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.

Kraft, M. A., Blazar, D., & Hogan, D. (2018). The effect of teacher coaching on instruction and achievement: A meta-analysis of the causal evidence. *Review of Educational Research*, 88(4), 547–588. https://doi.org/10.3102/0034654318759268

Mulyasa, E. (2013). *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Pauji, A. I. (2025). Strategi Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pola Komunikasi Interpersonal Dan Kepemimpinan Manajerial Kepala Madrasah Yang Efektif. *Manajerial| Journal Manajemen Pendidikan Islam,* *6*(1), 15-29. https://doi.org/10.70143/manajerial.v6i1.441

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2017). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.

Sagala, S. (2022). *Supervisi pembelajaran dalam profesi pendidikan*. Alfabeta.

Sahertian, P. A. (2010). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective* (6th ed.). Pearson.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2020). *Learning to make a difference: Value creation in social learning spaces*. Cambridge University Press.

Zainuddin, & Suryadi, A. (2024). Curriculum enactment in Islamic secondary schools: From compliance to commitment. *Journal of Curriculum Studies*, 56(1), 112–129.