

DedikasiMU (Journal of Community Service)

Volume 8, Nomor 1, Maret 2026

**PENINGKATAN KAPASITAS TATA KELOLA SEKOLAH DI ERA VUCA
MELALUI PENDAMPINGAN LEADERSHIP AGILITY DAN MANAJEMEN
PROYEK ADAPTIF DI SMA MUHAMMADIYAH 8 GRESIK**

Author

Abdul Kholid Achmad¹, Eva Desembri Anita²^{1,2} Program Pascasarjana Program Studi Manajemen,Email: abdckholidachmad@umg.ac.id**ABSTRAK**

Dunia pendidikan saat ini menghadapi tantangan era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) yang menuntut perubahan paradigma kepemimpinan dari model tradisional (Heroic) menuju kepemimpinan tangkas (Agile Leadership). SMA Muhammadiyah 8 Cerme (Smamdela) sebagai mitra, memiliki kompleksitas program yang tinggi (Boarding School, Vokasi Double Track, dan Reguler), namun masih menghadapi kendala dalam fleksibilitas manajemen dan pengambilan keputusan yang sentralistik. Tujuan kegiatan pengabdian masyarakat ini adalah memberikan pendampingan teknis terkait implementasi Leadership Agility dan Manajemen Proyek Adaptif bagi jajaran pimpinan sekolah. Metode pelaksanaan dilakukan melalui workshop partisipatif yang mencakup pemaparan konsep, studi komparasi, dan praktik penggunaan Agile School Leader's Toolkit. Hasil kegiatan menunjukkan adanya peningkatan pemahaman mitra mengenai urgensi desentralisasi wewenang (distributed decision making) dan pergeseran dari perencanaan kaku (Waterfall) menuju perencanaan iteratif. Mitra kini memiliki instrumen evaluasi diri (Self-Check Agility) dan kerangka kerja 90-Day Sprint untuk merespons dinamika pendidikan dengan lebih responsif dan kolaboratif.

Kata Kunci: *Agile Leadership*; Manajemen Proyek Adaptif; VUCA; Tata Kelola Sekolah; SMA Muhammadiyah 8 Gresik.

1. PENDAHULUAN

Lanskap pendidikan global pada dekade ini tengah menghadapi guncangan fundamental yang dipicu oleh era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Institusi pendidikan, yang secara tradisional dikenal sebagai entitas yang stabil dan terstruktur, kini dipaksa beroperasi dalam lingkungan yang berubah sangat cepat akibat disrupsi teknologi, revolusi kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), hingga pergeseran ekspektasi sosial pasca-pandemi. Kondisi ini menuntut sistem sekolah untuk tidak lagi sekadar menjalankan rutinitas akademis, melainkan harus mampu merespons ketidakpastian dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Studi terbaru menegaskan bahwa sekolah yang gagal beradaptasi dengan volatilitas ini berisiko kehilangan relevansi dan efektivitas dalam melayani kebutuhan peserta didik (Suryadi, 2023).

Merespons tantangan global tersebut, literatur manajemen pendidikan mutakhir menyoroti urgensi pergeseran paradigma kepemimpinan. Model kepemimpinan "Heroic" atau tradisional yang bersifat top-down, komando, dan menumpuk beban keputusan pada satu figur pemimpin yang dinilai tidak lagi memadai untuk menavigasi kompleksitas saat ini. Sebaliknya, institusi pendidikan membutuhkan pendekatan Post-Heroic atau yang dikenal sebagai Agile Leadership. Pendekatan ini menekankan pada kepemimpinan yang mendistribusikan wewenang, memfasilitasi kolaborasi tim, dan mengutamakan respons cepat terhadap perubahan daripada kepatuhan kaku terhadap rencana awal (University of Melbourne, 2022).

Di tingkat regional, khususnya dalam ekosistem pendidikan di Indonesia, kebutuhan akan kepemimpinan yang tangkas (*agile*) semakin mendesak seiring dengan implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka yang menuntut fleksibilitas tinggi. Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi. Banyak kepala sekolah dan pimpinan institusi pendidikan di Indonesia masih terjebak pada pola manajemen administratif birokratis warisan era industri. Hal ini menghambat inovasi karena setiap inisiatif baru seringkali terbentur oleh prosedur persetujuan yang berbelit dan ketakutan akan kegagalan dalam pengambilan keputusan (Aziz & Wibowo, 2023).

Masalah mendasar yang menjadi penghambat utama agilitas sekolah adalah dominasi penggunaan metode perencanaan linear atau model Waterfall. Dalam model ini, perencanaan sekolah disusun sangat detail di awal tahun anggaran dan bersifat kaku (*rigid*). Ketika terjadi perubahan situasi di pertengahan tahun baik itu perubahan regulasi maupun tren kebutuhan siswa, sekolah seringkali lambat atau gagal merespons karena terikat pada rencana awal. Rigby et al. (2021) menyebutkan bahwa organisasi yang bertahan dengan pola pikir Waterfall di era digital cenderung menganggap perubahan sebagai gangguan, bukan sebagai peluang untuk belajar dan memperbaiki diri (*fail fast, learn faster*).

Permasalahan rigiditas manajemen ini menjadi sangat krusial ketika ditarik ke dalam konteks mitra pengabdian, yakni SMA Muhammadiyah 8 Cerme di Gresik. Sebagai institusi pendidikan yang kompleks, SMAMDELA tidak hanya menyelenggarakan pendidikan reguler, tetapi juga mengelola Muhammadiyah Boarding School (MBS) dengan layanan 24 jam, program Kelas Olahraga, hingga Program Vokasi (*Double Track*). Diversifikasi layanan ini menciptakan tantangan manajerial yang unik termasuk masalah di asrama santri atau kebutuhan industri pada program vokasi menuntut keputusan taktis yang cepat (*real-time*). Namun, observasi awal menunjukkan bahwa tata kelola sekolah masih cenderung sentralistik meskipun tidak sepenuhnya, yang berpotensi menciptakan sumbatan (*bottleneck*) operasional.

Untuk menjembatani kesenjangan antara tuntutan kompleksitas sekolah dengan kapasitas manajerial yang ada, diperlukan intervensi berupa penerapan Manajemen Proyek Adaptif berbasis prinsip Agile. Konsep ini menawarkan kerangka kerja di mana sekolah dapat memecah tujuan tahunan yang besar menjadi siklus-siklus pendek (*sprint*) yang terukur. Pendekatan ini memungkinkan pimpinan sekolah untuk melakukan evaluasi berkala, mendengarkan umpan balik dari pemangku kepentingan (siswa, wali murid, industri), dan melakukan penyesuaian strategi secara iteratif tanpa menunggu akhir tahun ajaran (Connolly et al., 2022).

Berdasarkan paparan latar belakang di atas, kegiatan pengabdian masyarakat ini bertujuan untuk melakukan pendampingan intensif bagi jajaran pimpinan SMA Muhammadiyah 8 Cerme dalam mentransformasi tata kelola sekolah. Melalui workshop dan simulasi penggunaan *Agile Leadership Toolkit*, kegiatan ini difokuskan untuk meningkatkan kapasitas mitra dalam tiga aspek: (1) mengubah pola pikir dari *fixed* menuju *agile* mindset, (2) melatih kemampuan desentralisasi keputusan, dan (3) mengimplementasikan perencanaan berbasis *sprint* 90 hari. Dengan demikian, diharapkan mitra mampu membangun ekosistem pendidikan yang tidak hanya efisien, tetapi juga adaptif dan inovatif dalam menghadapi dinamika zaman (Hidayat & Machali, 2024).

Berdasarkan analisis situasi dan diskusi awal dengan mitra, yakni SMA Muhammadiyah 8 Cerme (Smamdela), teridentifikasi beberapa permasalahan strategis dalam tata kelola manajemen sekolah:

1. **Kompleksitas Ekosistem Sekolah:** Mitra bukan sekadar sekolah reguler, melainkan institusi yang menaungi berbagai program layanan berbeda karakter, seperti *Muhammadiyah Boarding School* (MBS) yang bersifat pengasuhan 24 jam, Kelas

DedikasiMU (Journal of Community Service)**Volume 8, Nomor 1, Maret 2026**

Olahraga, Program Tahfidz, dan Program Vokasi (*Double Track*). Keragaman ini menuntut penanganan masalah yang spesifik dan cepat.

2. Perencanaan yang Kaku (*Waterfall*): Mitra terbiasa menggunakan metode perencanaan linear (*Waterfall*), di mana program kerja disusun sangat detail di awal tahun dan sulit diubah. Padahal, unit seperti Vokasi *Double Track* sangat bergantung pada tren industri yang berubah cepat. Ketidakkampuan merespons perubahan di tengah jalan dianggap sebagai kegagalan perencanaan, bukan peluang adaptasi.
3. Minimnya *Tools* Manajemen Modern: Belum adanya instrumen terukur untuk mengevaluasi ketangkasan organisasi dan merencanakan proyek jangka pendek yang berdampak tinggi.

2. METODE PELAKSANAAN

Kegiatan pengabdian masyarakat ini dilaksanakan pada tanggal 15 Januari 2026 bertempat di Aula SMA Muhammadiyah 8 Cerme. Sasaran Pengabdian Masyarakat adalah Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Kepala Unit (MBS, Vokasi), dan staf pimpinan. Metode pelaksanaan dibagi menjadi tiga tahapan:

1. Tahap Persiapan: Koordinasi dengan mitra untuk memetakan masalah spesifik dan menyiapkan materi yang relevan dengan kebutuhan sekolah (MBS dan Vokasi).
2. Tahap Pelaksanaan (*Workshop & Pendampingan*):
 - a. Sesi 1: Pergeseran Mindset disampaikan oleh Dr. Eva Desembri Anita, Dra., M.M. yang membahas transisi dari pemimpin *Heroic* ke *Agile*. Sesi ini berfokus pada pemahaman karakteristik VUCA dan empat pilar *agility* bagi pimpinan SMA Muhammadiyah 8 Cerme.
 - b. Sesi 2: Manajemen Teknis yang disampaikan oleh Dr. Abd Kholid Achmad, M.Pd tentang pengenalan *Adaptive Project Management*. Komparasi metode *Waterfall vs Agile*, serta prinsip "*Fail fast, learn faster*" untuk membuka paradigma pergeseran pola kepemimpinan sekolah.
 - c. Sesi 3: Simulasi Toolkit. Yakni peserta melakukan praktik dengan menggunakan *Agile Leadership Toolkit* yang meliputi asesmen mandiri dan penyusunan *Sprint* 90 hari yang sudah disiapkan oleh pemateri.

Tahap Evaluasi: Diskusi reflektif untuk mengukur pemahaman peserta dan rencana tindak lanjut

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat ini difokuskan pada upaya mendekonstruksi pola manajemen lama yang kaku menuju tata kelola sekolah yang adaptif. Melalui serangkaian workshop dan pendampingan menggunakan instrumen *Agile Leadership Toolkit*, diperoleh hasil dan analisis mendalam sebagai berikut:

A. Transformasi Paradigma: Dari Heroic menuju Post-Heroic

Berdasarkan materi yang disampaikan, peserta diberikan pemahaman bahwa pemimpin Heroic (Tradisional) fokus pada efisiensi dan kepatuhan dengan gaya komando. Sebaliknya, pemimpin Agile (Post-Heroic) berfokus pada inovasi dan kecepatan adaptasi.

Perbedaan mendasar yang berhasil dipetakan oleh mitra adalah: (1) Pengambilan Keputusan: Mitra menyadari perlunya mendistribusikan wewenang kepada tim yang "paling tahu" (misal: pembina asrama untuk isu santri), bukan menumpuk di Kepala Sekolah; (2) Sudut Pandang Kesalahan: Dalam konsep *Agile*, kesalahan dipandang sebagai peluang belajar (*learning opportunity*), bukan sesuatu yang harus dihukum. Hal ini mendorong staf untuk berani

berinovasi.

Permasalahan utama yang teridentifikasi dan disadari oleh mitra di SMA Muhammadiyah 8 Cerme adalah ketergantungan tinggi pada figur pemimpin pusat (*Heroic Leadership*). Dalam sesi materi pertama, Dr. Eva Desembri Anita., Dra. MM. memaparkan bahwa model ini menciptakan "kemacetan kognitif" di mana kepala sekolah harus memikirkan segalanya, mulai dari kurikulum hingga kerusakan kran air di asrama MBS.



Gamabr 1 : Tim Pengabdian saat memberikan materi Agile Leadership

Hasil diskusi menunjukkan bahwa mitra mulai menyadari bahaya model *Command and Control* di era VUCA. Peserta memahami bahwa mempertahankan sentralisasi keputusan akan memperlambat respons sekolah terhadap kebutuhan siswa *Double Track* dan santri MBS. Hal ini sejalan dengan temuan Harris dan Jones (2022) yang menyatakan bahwa dalam ekosistem pendidikan yang kompleks, kepemimpinan tunggal (*solitary leadership*) tidak lagi efektif; sekolah memerlukan *distributed leadership* di mana keahlian didistribusikan ke seluruh jaringan organisasi.

Dari kesadaran tersebut, peserta diajak untuk mengadopsi model Post-Heroic dengan mendistribusikan wewenang kepada unit-unit otonom. Misalnya, Kepala Unit MBS diberikan wewenang penuh untuk mengambil keputusan operasional asrama tanpa harus menunggu disposisi kepala sekolah, selama masih dalam koridor visi sekolah. Pergeseran ini didukung oleh Leithwood (2021), yang menekankan bahwa pemimpin sekolah yang efektif di masa krisis adalah mereka yang mampu memberdayakan tim tingkat menengah (*middle leaders*) untuk bertindak mandiri dan responsif.

Tabel 2 : Perbedaan Tradisional Vs Agile Leadership

Karakteristik	Pemimpin Tradisional (Heroic)	Pemimpin Agile (Post Heroic)
Gaya Komando	Memberi instruksi & mengontrol	Memberi arahan & memberdayakan
Pengambilan Keputusan	Terpusat di atasan	Didistribusikan ke tim yang paling tahu

DedikasiMU (Journal of Community Service)**Volume 8, Nomor 1, Maret 2026**

Fokus Utama	Efisiensi dan kepatuhan	Inovasi dan kecepatan adaptasi
Melihat kesalahan	Sesuatu yang harus dihukum	Peluang untuk belajar/learning

B. Implementasi Manajemen Proyek Adaptif

Selanjutnya, Tim pengabdian memperkenalkan kelemahan metode Waterfall yang selama ini dipakai mitra, di mana setiap tahap harus selesai sempurna sebelum tahap berikutnya (sekuensial). Sebagai solusi, diperkenalkan konsep iteratif dengan model *Fail Fast, Learn Faster* yaitu prinsip yang ditekankan agar sekolah berani melakukan uji coba skala kecil (*pilot project*) pada program baru. Jika gagal, segera perbaiki tanpa menunggu akhir tahun anggaran. Selain itu Tim pengabdian menyarankan untuk bahwa implementasi manajemen agile adalah berfokus pada nilai yakni bergeser prioritas dari sekadar mengikuti prosedur (*tools*) menjadi kolaborasi dengan pelanggan (wali murid/industri) dan merespons perubahan.

Dalam sesi teknis yang dibawakan Dr. Abd Kholid Achmad, M.Pd, terjadi dialektika menarik mengenai metode perencanaan sekolah. Mitra selama ini menggunakan metode *Waterfall*, di mana Rencana Kerja Sekolah (RKS) disusun detail di awal tahun dan bersifat final. Materi pada sesi ke 2 mengkritisi pendekatan ini dengan argumen bahwa "*perubahan bukan gangguan, melainkan keniscayaan*".

Analisis terhadap kondisi mitra menunjukkan bahwa metode *Waterfall* menghambat inovasi program Vokasi *Double Track*. Ketika tren industri berubah di pertengahan tahun, sekolah sulit menyesuaikan kurikulum karena anggaran dan jadwal sudah terkunci ("*locked-in*"). Sebagai solusi, diperkenalkan prinsip *Agile*: "Individu dan interaksi lebih diutamakan daripada proses dan alat".

Implementasi konsep ini mengarahkan mitra untuk beralih ke perencanaan iteratif. Sekolah didorong untuk melakukan *sprint review* setiap 3 bulan, bukan hanya evaluasi tahunan. Pendekatan ini memungkinkan sekolah untuk menerapkan prinsip "*Fail fast, learn faster*". Sahlberg et al. (2021) dalam studinya menguatkan hal ini, menyebutkan bahwa sekolah yang sukses berinovasi adalah sekolah yang berani melakukan eksperimen skala kecil dan cepat belajar dari kegagalan tersebut, alih-alih menunggu rencana sempurna yang seringkali sudah usang saat dieksekusi.

C. Pemanfaatan Agile Leadership Toolkit

Setelah materi disampaikan tentang Agile Leadership, peserta dilatih menggunakan instrumen Self-Check yang mencakup 6 dimensi agilitas (Tabel 1).

Tabel 1. Dimensi Agilitas yang Dievaluasi Mitra

No	Dimensi Agilitas	Keterangan
1	<i>Strategic Adaptability</i>	Peninjauan strategi jangka panjang secara rutin
2	<i>Responsive Decision-Making</i>	Kecepatan bertindak tanpa menunggu arahan atas
3	<i>Flexible Structures</i>	Desain jadwal dan tim yang adaptif
4	<i>Iterative Implementation</i>	Uji coba skala kecil sebelum skala besar.
5	<i>Collaborative Culture</i>	Tingkat partisipasi staf (ko-kreasi).
6	<i>Embracing Uncertainty</i>	Kenyamanan memimpin di tengah ketidakjelasan

DedikasiMU (Journal of Community Service)**Volume 8, Nomor 1, Maret 2026**

Penggunaan instrumen Agility Dimensions Self-Check, peserta melakukan asesmen mandiri terhadap 6 dimensi agilitas. Hasil pemetaan menunjukkan:

- Kekuatan Mitra: Strategic Adaptability (Kemampuan adaptasi strategis) dinilai cukup baik karena visi sekolah sudah berorientasi masa depan.
- Kelemahan Mitra: Poin terlemah ditemukan pada dimensi Responsive Decision-Making (Pengambilan keputusan responsif) dan Flexible Structures. Struktur jadwal dan pembagian tugas di Smamdela dinilai masih terlalu birokratis.

Temuan ini menjadi dasar perbaikan. Mitra diarahkan untuk merombak prosedur operasional standar (SOP) yang terlalu panjang. Hal ini krusial karena menurut Netolicky (2022), struktur organisasi yang kaku seringkali menjadi penghalang utama bagi transformasi sekolah, meskipun para gurunya memiliki motivasi tinggi untuk berubah. Tanpa fleksibilitas struktural, inovasi hanya akan menjadi wacana

Pemetaan kapasitas organisasi dilakukan secara komprehensif menggunakan instrumen diagnostik *Agility Dimensions Self-Check* yang diadopsi dari *Agile School Leader's Sprint Toolkit*. Instrumen ini menuntut mitra untuk melakukan refleksi kritis terhadap enam dimensi fundamental kepemimpinan tangkas. Hasil asesmen menyingkap sebuah disparitas menarik antara visi makro dan eksekusi mikro di lingkungan SMA Muhammadiyah 8 Cerme.

Pada satu sisi, mitra menunjukkan kematangan pada dimensi Strategic Adaptability. Dimensi ini mengindikasikan bahwa secara konseptual, pimpinan sekolah memiliki visi futuristik dan secara reguler telah meninjau strategi jangka panjang mereka dalam merespons tren pendidikan global. Smamdela memiliki "modal visi" yang kuat untuk melangkah maju.

Namun, paradoks terjadi ketika visi tersebut dibenturkan dengan realitas operasional. Evaluasi menunjukkan titik nadir pada dimensi *Responsive Decision-Making* dan *Flexible Structures*. Mengacu pada indikator toolkit yang berbunyi "*Can we make and act on decisions quickly without waiting for top-down directives?*", mayoritas partisipan memberikan respons kurang memuaskan. Hal ini mengonfirmasi secara teoritis bahwa adanya inersia birokrasi di mana keputusan taktis masih tersandera oleh hierarki *top-down*. Struktur jadwal dan protokol kerja (*protocols designed for adaptability*) dinilai masih terlalu kaku, sehingga menghambat respons cepat terhadap dinamika lapangan, khususnya pada unit layanan 24 jam seperti *Boarding School*.

Temuan diagnostik ini mengafirmasi tesis yang diajukan oleh Netolicky (2022), yang menekankan bahwa struktur organisasi yang rigid seringkali menjadi "pembunuh senyap" bagi transformasi sekolah. Meskipun para guru memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk berinovasi (*agency*), inisiatif mereka akan stagnan jika terbentur tembok prosedur yang berbelit. Tanpa adanya deregulasi terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) yang membelenggu, fleksibilitas struktural hanyalah utopia, dan inovasi sekolah hanya akan berhenti pada tataran wacana tanpa eksekusi yang *agile*. Oleh karena itu, rekomendasi utama dari pemetaan ini adalah perlunya *re-engineering* proses bisnis sekolah dari pola komando yang kaku menuju struktur jaringan yang cair dan kolaboratif.

Selain *Agility Dimensions Self-Check*, mitra diperkenalkan dengan *90-Day Agile Leadership Sprint Template* untuk merespons dinamika pendidikan dengan lebih responsif dan kolaboratif. Alat ini membantu mitra memecah tujuan tahunan yang besar menjadi eksperimen pendek (2 mingguan) yang terukur, dengan peran tim yang jelas. Dengan pengenalan dua alat cek tersebut peserta diharapkan dapat mengadaptasi Agile leadership dalam menjalankan manajemen di SMA Muhammadiyah 8 Cerme.

Sebagai luaran konkret, tim pengabdian mendampingi mitra menyusun 90-Day Agile Leadership Sprint dengan membuat analisis rencana 1 tahun yang abstrak, mitra dibimbing memecah target menjadi siklus pendek 2 minggu.

DedikasiMU (Journal of Community Service)**Volume 8, Nomor 1, Maret 2026**

Contoh implementasi yang disepakati untuk unit Boarding School (MBS):

- Sprint Focus: Peningkatan kedisiplinan santri pasca-liburan.
- Short Experiment (2-week bursts): Uji coba sistem poin digital berbasis aplikasi sederhana (uji coba skala kecil) sebelum diterapkan ke seluruh santri.
- Refleksi: Jika dalam 2 minggu tidak efektif, sistem diganti tanpa menunggu akhir semester.

Pendekatan berbasis sprint ini divalidasi oleh literatur terbaru dari Hargreaves dan O'Connor (2021) dalam konsep Collaborative Professionalism, di mana perbaikan mutu sekolah dilakukan melalui siklus inkuiri kolaboratif yang pendek, terukur, dan berbasis data (evidence-based), bukan berdasarkan asumsi pimpinan semata.



Gambar 2: Tim Pengabdian foto bersama pasca kegiatan Workshop dan Pendampingan bersama Pimpinan SMA Muhammadiyah 8 Cerme

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari pelaksanaan pengabdian masyarakat di SMA Muhammadiyah 8 Gresik bahwa Penerapan *Agile Leadership* sangat mendesak bagi sekolah dengan kompleksitas tinggi seperti SMAMDELA untuk menghindari birokrasi yang menghambat inovasi. Selanjutnya bahwa peralihan dari metode perencanaan *Waterfall* ke Manajemen Proyek Adaptif memungkinkan sekolah merespons kebutuhan program Vokasi dan Boarding School dengan lebih relevan dan kontekstual. Dengan penggunaan *Agile Toolkit* memberikan panduan teknis bagi pimpinan sekolah untuk melakukan evaluasi diri dan merancang program jangka pendek yang berdampak langsung (*quick wins*). Disarankan agar mitra melakukan *review* berkala setiap 3 bulan (*Quarterly Business Review*) menggunakan templat *sprint* yang telah diberikan untuk menjaga konsistensi transformasi manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, A., & Wibowo, U. B. (2023). Kepemimpinan Agile Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Era Disrupsi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 145-158.
- Bush, T. (2021). Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*, 41(4), 1-15.
- Connolly, M., James, C., & Fertig, M. (2022). The difference between educational management and educational leadership and the importance of both. *International Journal of Leadership in Education*, 22(5), 504-519.
- Fullan, M. (2023). *The Principal 2.0: Three Keys to Maximizing Impact*. San Francisco: Jossey-

DedikasiMU (Journal of Community Service)**Volume 8, Nomor 1, Maret 2026**

Bass

- Hidayat, R., & Machali, I. (2024). *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah*. Yogyakarta: K-Media.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2021). *Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All*. Corwin Press.
- Harris, A., & Jones, M. (2022). System recall: Leading for equity and excellence in education. *School Leadership & Management*, 42(1), 1-18
- Javeria Rana, Agile Leadership in Education: Navigating Change in Uncertain Times. 2025
- Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 24(1), 45-66.
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Netolicky, D. M. (2022). *Future Alternatives for Educational Leadership: Diversity, Inclusion, Equity and Democracy*. Routledge
- Rigby, D. K., Elk, S. J., & Berez, S. (2021). *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*. Harvard Business Review Press.
- Sahlberg, P., Hasak, J., & Rodriguez, V. (2021). *Big Change, Better Schools: How to Scale Up Innovations in Education*. Teachers College Press
- Suryadi, A. (2023). Strategi Sekolah dalam Menghadapi Era VUCA: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 14(1), 22-35.
- University of Melbourne. (2022). *Agile Leadership in Education: A Research Report*. Melbourne: Graduate School of Education. (Dirujuk dari materi presentasi).