

Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Multisitus di Madrasah Tsanawiyah Al-Khaira'at dan Madrasah Tsanawiyah Al-Huda Kota Gorontalo)

Sofyanita Mokodompit*, Imaduddin, Moch. Romli

Institut Agama Islam Darullughah Wadda'wah Pasuruan, Indonesia

Email: Sofiyahazizah60@gmail.com*, Imaduddinsabran77@gmail.com,
Mromliharis@gmail.com

Abstrak

Keterampilan dan kepiawaian kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kualitas pendidikan. Di era globalisasi yang penuh tantangan dan persaingan antar lembaga pendidikan, kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan kepemimpinan yang visioner, inovatif, serta mampu menciptakan strategi yang efektif dalam meningkatkan kualitas guru di lembaganya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kebijakan, peran, serta dampak kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru di MTs Al Khaira'at dan MTs Al Huda Kota Gorontalo. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus multisitus. Data dikumpulkan melalui wawancara terstruktur, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan verifikasi dengan teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru meliputi kerja sama dengan instansi luar, keaktifan guru dalam KKG, pelaksanaan pelatihan dan workshop, serta peningkatan kolaborasi antar guru atau teman sejawat. Selain itu, peran kepala madrasah telah dijalankan dengan cukup baik, mencakup fungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator. Dampak dari kebijakan dan peran tersebut sangat positif, baik bagi guru maupun siswa. Guru menjadi lebih percaya diri, kreatif, dan memahami materi dengan lebih baik, sedangkan siswa menjadi lebih antusias, tidak mudah jemu, cepat memahami pelajaran, serta mampu meraih berbagai prestasi akademik.

Kata Kunci: Strategi Kepala Madrasah, Kompetensi Pedagogik Guru

*Correspondence Author: Wahyu Ratnasari
Email: wahyu@monaskuliner.ac.id



PENDAHULUAN

Di era globalisasi ini, lembaga pendidikan menghadapi berbagai tantangan dan tuntutan dari masyarakat. Masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan harus menyadari perkembangan lembaga pendidikan yang semakin canggih dan berkualitas. Dengan kata lain, masyarakat berpendidikan akan memilih sekolah yang berkualitas (Avalos, 2016). Masing-masing dari kita menghadapi dua pilihan alternatif, yaitu menempatkan dirinya dalam arus perubahan globalisasi yang terus berubah, atau menjadi korban dan terseret derasnya globalisasi (Darling-Hammond et al., 2017; Day et al., 2016). Arus globalisasi juga telah merambah pada bidang pendidikan, dengan berbagai implikasi dan dampak baik positif maupun negatif (Bryk et al., 2015; Bush & Glover, 2016). Dalam konteks ini, tugas dan peran guru sebagai ujung tombak dunia pendidikan menjadi sangat penting.

Selain perkembangan yang terus berubah ke arah kemajuan, di era milenial dipenuhi dengan persaingan global yang semakin kompetitif. Madrasah yang mampu bertahan adalah madrasah yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu. Lembaga pendidikan yang tidak berkualitas tidak akan mampu bertahan dan tersingkir dengan sendirinya, masyarakat tertinggal karena tidak memiliki daya saing untuk bersaing.

Madrasah merupakan organisasi pendidikan yang kompleks dan unik, yang terdiri dari berbagai jenis karakter manusia untuk mencapai visi dan misi, sehingga memerlukan koordinasi tingkat tinggi (Fullan, 2020). Faktor sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk mencapai tujuan madrasah. SDM merupakan faktor yang dapat mendorong efektifitas tujuan madrasah secara efisien dan efektif, namun di sisi lain SDM juga dapat menjadi sumber penghambat dalam pencapaian tujuan madrasah (Harris et al., 2017). Hal ini karena manusia merupakan penentu arah kebijakan sekaligus pelaksana langsung tujuan madrasah (Deci & Ryan, 2016).

Mengingat pentingnya sumber daya manusia, kepala madrasah sebagai pemimpin dan pengambil kebijakan harus lebih memperhatikan lingkungan madrasah dan masyarakat yang tinggal di dalamnya (Hattie, 2017; König et al., 2016; Kunter et al., 2016). Meskipun madrasah merupakan fenomena universal dalam kehidupan manusia, namun bukan berarti dibiarkan berkembang (Hallinger, 2018). Dari waktu ke waktu sebuah madrasah mengalami perubahan internal dan eksternal. Oleh karena itu, sebuah madrasah membutuhkan sistem manajemen yang baik untuk meningkatkan eksistensinya, menjamin kualitas dan kompetensinya, serta menjaga tujuan pendidikan (Glickman et al., 2018).

Rendahnya kualitas pendidikan Islam berdampak luas terhadap daya saing sumber daya manusia, produktivitas, serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (Leithwood et al., 2020; Leithwood & Sun, 2018). Di era globalisasi, guru dituntut untuk adaptif terhadap perubahan serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Namun kenyataannya, kualitas guru di Indonesia masih rendah dengan sebagian besar belum memenuhi kualifikasi mengajar yang ideal (Schleicher, 2018). Meskipun pemerintah telah berupaya meningkatkan kesejahteraan guru melalui kenaikan gaji, hal tersebut belum sepenuhnya berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru. Oleh karena itu, peran kepala madrasah menjadi sangat penting dalam mengelola dan meningkatkan kualitas guru agar proses pembelajaran berjalan efektif dan menghasilkan lulusan yang berdaya saing tinggi (Thoonen et al., 2017).

Kepala madrasah berperan sebagai pemimpin strategis dalam mengembangkan lembaga pendidikan, terutama dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru (Robinson et al., 2016). Kepemimpinan yang efektif menuntut kepala madrasah untuk memiliki kemampuan manajerial, kepribadian, kewirausahaan, serta kemampuan membangun lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis. Di MTs Al-Khiraat dan MTs Al-Huda Kota Gorontalo, kepala madrasah telah menunjukkan upaya nyata dalam meningkatkan kompetensi guru melalui berbagai program seperti pelatihan, seminar, workshop, dan studi banding. Upaya ini berkontribusi pada meningkatnya motivasi guru, efektivitas pembelajaran, serta prestasi siswa baik di bidang akademik maupun non-akademik. Kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis, berintegritas, dan berorientasi pada peningkatan mutu terbukti mampu menggerakkan seluruh warga madrasah untuk terus berinovasi dan berprestasi.

Penelitian ini berfokus pada strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Al-Khiraat dan MTs Al-Huda Kota Gorontalo. Tujuannya adalah untuk menganalisis kebijakan, peran, serta dampak yang dihasilkan dari strategi yang diterapkan oleh kepala madrasah dalam mengembangkan kemampuan pedagogik guru. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis dan praktis, baik bagi pengembangan ilmu Manajemen Pendidikan Islam maupun penerapannya di lapangan. Secara teoritis,

penelitian ini memperkaya wawasan tentang pentingnya strategi kepemimpinan dalam peningkatan kualitas pendidikan, sedangkan secara praktis dapat menjadi referensi bagi kepala madrasah dan guru dalam mengoptimalkan peran dan tanggung jawabnya demi tercapainya tujuan pendidikan yang unggul dan berdaya saing.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi multisitus yang berfokus pada strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Al-Khiraat dan MTs Al-Huda Kota Gorontalo. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh data deskriptif berupa kata-kata dan tindakan nyata dari sumber di lapangan, dengan manusia sebagai instrumen utama. Peneliti berperan sebagai pengumpul data kunci melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk memperoleh informasi yang akurat dan mendalam. Lokasi penelitian berada di dua madrasah di Kota Gorontalo yang memiliki karakteristik religius dan strategis, serta menarik untuk dikaji karena belum banyak penelitian yang menggabungkan strategi kepala madrasah dan peningkatan kompetensi pedagogik guru di daerah tersebut.

Sumber data terdiri atas data primer yang diperoleh dari kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, dan guru, serta data sekunder berupa dokumen lembaga yang relevan. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi terhadap berbagai dokumen pendukung seperti profil madrasah, data guru, dan program pengembangan lembaga. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, serta dengan memastikan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas hasil penelitian (Creswell & Poth, 2016). Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan menghasilkan temuan yang valid, objektif, dan mampu menggambarkan secara mendalam strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di kedua madrasah tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Temuan Penelitian di Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat Kota Gorontalo

a. Temuan Penelitian di Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat Kota Gorontalo

Dari paparan data di Madrasah di Tsanawiyah Al-Khiraat Kota Gorontalo, peneliti menemukan keunikan dalam kebijakan peningkatan pedagogik guru, peran kepala madrasah dalam meningkatkan pedagogik guru, maupun dampak kebijakan dan peran yang dijalankan kepala madrasah terhadap peningkatan pedagogik guru yang dilakukan oleh Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat Kota Gorontalo. Adapun temuan tersebut peneliti uraikan secara rinci dalam tabel yang tertera di bawah ini.

Tabel 1. Temuan Penelitian di Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat Kota Gorontalo

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1.	Kebijakan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru	Dalam meningkatkan pedagogik guru, ditemukan Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat Kota Gorontalo memiliki beberapa konsep kebijakan, diantaranya ialah mengadakan kerja sama dengan pihak luar, pelatihan dan workshop, mengundang ahli dari luar, KKG, serta memaksimalkan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran).

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
2.	Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru	<p>a. Educator</p> <p>Sebagai educator, kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat senantiasa memberikan nasehat serta arahan-arahan yang sifatnya konstruktif kepada guru, selain itu juga memberikan ruang atau kesempatan pada guru mengikuti kegiatan-kegiatan yang tentunya bisa meningkatkan pedagogic guru seperti pelatihan-pelatihan, workshop dan lainnya.</p> <p>b. Manager</p> <p>Dalam menjalankan tugasnya sebagai manager, bapak Safroni Sy. Usman S.Ag M.Pd selaku kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat sudah melakukannya dengan baik, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan. Hal ini terbukti dengan adanya perencanaan yang matang mulai dari jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Tidak hanya itu, namun juga disertai dengan pengorganisasian yang rapi sehingga setiap foksi bisa dengan mudah menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas masing-masing.</p> <p>c. Administrator</p> <p>Tugas sebagai seorang administrator ialah untuk mengelola semua bentuk administrasi yang ada di madrasah. Dalam menjalankan tugas sebagai administrator kepala madrasah dibantu oleh satu kepala TU, dalam bidang keuangan di bantu oleh bendahara madrasah, begitupun juga dengan kurikulum dan lainnya. Sehingga kepala madrasah bisa dengan mudah berkoordinasi sesuai dengan bidang yang diperlukan. Begitupun juga dalam membantu para guru dalam meningkatkan kemampuan sebagai administrator kepala madrasah memanfaatkan rapat untuk memberikan arahan-arahan kepada semua guru terkait dengan administrasi.</p> <p>d. Supervisor</p> <p>Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat kerap melakukan supervisi kepada semua guru, disini kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat menggunakan strategi non direct, artinya kepala madrasah dalam melakukan pengawasan proses pembelajaran tidak langsung memasuki ruangan kelas dan mengamati proses pembelajaran dari awal hingga akhir, namun cukup dengan memantau dari luar saja. Namun kepala Madrasah dalam melakukan supervisi belum dilakukan secara terencana dan terorganisir.</p> <p>e. Leader</p> <p>Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat dalam menjalankan tugasnya selalu mengedepankan kepentingan dan kesepakatan bersama, tidak otoriter, jujur, serta memiliki kepribadian yang baik dan layak dijadikan contoh oleh para guru yang lain.</p> <p>f. Innovator</p> <p>Sebagai Innovator, kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat tergolong orang yang kreatif dan berpandangan kedepan, dia banyak melakukan inovasi-inovasi baru untuk memajukan madrasah, baik dari segi tatanan gedung, media alat serta model pembelajaran, ekstrakurikuler dan sistem perekruitmen peserta didik baru.</p> <p>g. Motivator</p> <p>Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat dalam memotivasi guru menggunakan beberapa teknik diantaranya ialah pertama dengan mengajak para guru untuk pergi refresh, ini dilakukan biasanya diahir semester. Kedua kepala madrasah biasanya memberikan honor lebih kepada guru ketika bekerja melebihi jamnya, hal ini diyakini mampu memotivasi guru maupun tenaga kependidikan lainnya dalam menjalankan tugasnya. Ketiga mengumumkan kepada seluruh warga sekolah apabila ada yang meraih prestasi.</p>
3.	Dampak kebijakan dan peran yang dijalankan kepala madrasah terhadap	<p>a. Guru:</p> <p>Dampak kebijakan dan peran terhadap peningkatan pedagogik guru, guru berdampak positif terhadap performance guru ketika mengajar, Guru</p>

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
	Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru	<p>semakin enjoy dalam mengajar, mengajar lebih bervariasi, membuat siswa lebih mudah dalam memahami pelajaran yang disampaikan guru.</p> <p>b. Siswa:</p> <p>meningkatkan pedagogik guru pasti akan bermuara atau berdampak pada siswa, adapun dampaknya terhadap siswa ialah: anak-anak lebih senang dan antusias dalam belajar, lebih semangat serta mampu meraih berbagai prestasi bergengsi baik dalam bidang akademik maupun non akademik. Seperti menjuarai berbagai lomba baik tingkat kabupaten kota, maupun provinsi.</p>

2. Temuan Penelitian di Madrasah Tsanawiyah Al-Huda Kota Gorontalo

b. Temuan Penelitian di Madrasah Tsanawiyah Al-Huda Kota Gorontalo

Dari paparan data di Madrasah Tsanawiyah Al-Huda Kota Gorontalo di atas, peneliti menemukan keunikan dalam konsep kebijakan meningkatkan pedagogik guru maupun, peran kepala madrasah dalam meningkatkan pedagogik guru yang dilakukan oleh Madrasah Tsanawiyah Al-Huda Kota Gorontalo, dampak kebijakan dan peran dalam meningkatkan pedagogik guru. Adapun temuan tersebut peneliti uraikan secara rinci dalam tabel yang tertera di bawah ini.

Tabel 2. Temuan Penelitian di Madrasah Tsanawiyah Al-Huda

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
1.	Kebijakan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru	<p>Dalam meningkatkan pedagogik guru, ditemukan Madrasah Tsanawiyah Al-Huda Kota Gorontalo memiliki beberapa konsep kebijakan, diantaranya ialah mengadakan kerja sama dengan instansi luar, pelatihan dan workshop, mengundang ahli dari luar, KKG, teman sejawat, serta meminta bantuan pengawas dari kemenag.</p>
2.	Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru	<p>a. Educator</p> <p>Kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Huda disaat mengadakan rapat kerap memberikan arahan-arahan kepada guru untuk menjadi lebih baik, memberikan contoh yang baik dalam berprilaku dan tutur kata, mengadakan agenda-agenda untuk meningkatkan Pedagogik guru.</p> <p>b. Manager</p> <p>Sebagai manager, kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Huda sudah melaksanakannya dengan baik, mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian sampai ke tahap evaluasi. Semua program-programnya termaktub dalam Rencana Kerja Madrasah (RKM) baik yang jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.</p> <p>c. Administrator</p> <p>Sebagai administrator, kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Huda telah membuat pengorganisasian yang sedemikian rupa, misalnya dalam keuangan dia menunjuk seorang bendahara, sehingga kalau ada kegiatan-kegiatan yang membutuhkan anggaran maka kepala madrasah tinggal berkoordinasi dengan bendahara. Begitupun juga dengan administrasi, kepala madrasah dibantu oleh TU yang memiliki tugas mengelola semua administrasi yang berkaitan dengan madrasah.</p> <p>d. Supervisor</p> <p>Dalam ranah akademik, sebagai supervisor kepala madrasah Tsanawiyah Al-Huda melakukan pengawasan secara tidak langsung (<i>non direct</i>), namun dalam waktu-waktu tertentu kepala madrasah melakukan pengawasan secara langsung misalnya ketika meneman pengawas dari kemenag masuk ke ruangan untuk mengamati dan melihat secalangsung proses pembelajaran yang berlangsung. Dalam kaitanya dengan pelaksanaan ekstarkulikuler dan sarana prasarana kepala madrasah melakukan supervisi secara langsung hal ini dilakukan supaya kepala madrasah mengetahui secara jelas bagaimana proses</p>

No	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian
		<p>keberlangsungan pelaksanaan kegiatan tersebut. Meskipun supervisi sudah dilakukan namun dalam mensupervisi belum dilakukan secara sistematis melalui tahapan-tahapan yang semestinya mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut.</p> <p>e. Leader</p> <p>Dalam menjalankan tugasnya sebagai leader, kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Huda merupakan sosok yang demokratis, berjiwa besar. Mampu membuat suasana madrasah (kalangan guru) menjadi cair dan harmonis sehingga antara guru sesama guru maupun sesama kepala madrasah tidak merasa canggung dalam menjalin komunikasi sehari-hari.</p> <p>f. Innovator</p> <p>Sebagai innovator, kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Huda melakukan inovasi-inovasi diberbagai sektor, mulai dari penampilan madrasah (gedung madrasah) serta inovasi dalam hal program-program yang berkaitan dengan peningkatan Pedagogik guru seperti mengadakan kerja sama dengan lembaga luar dalam meningkatkan kreativitas serta kemampuan guru dalam mengajar.</p> <p>g. Motivator</p> <p>Sebagai motivator, kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Huda relatif kurang. Tidak ada program-program khusus yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi guru, meskipun begitu bukan berarti kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Huda tidak memberikan motivasi atau dorongan, melainkan ia memberikan motivasi dengan caranya sendiri yakni membuat guru senang dengan mengajak bercanda dan sebagainya. Sehingga guru merasa madrasah bukan hanya menjadi tempat mendidik dan mengajar siswa melainkan juga sarana untuk mendapatkan kesenangan (hiburan).</p>
3.	Dampak kebijakan dan peran yang dijalankan kepala madrasah terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru	<p>a. Guru</p> <p>Dampak kebijakan dan peran dalam meningkatkan pedagogik guru terhadap guru ialah sebagai berikut: guru lebih berkompeten, meningkatkan kreatifitas dalam proses pembelajaran</p> <p>b. Siswa</p> <p>Adapun temuan peneliti berkaitan dengan dampak kebijakan dan peran dalam meningkatkan pedagogik guru terhadap siswa ialah dengan meningkatkan pedagogik guru ini mampu meningkatkan semangat belajar siswa, siswa tidak mudah jemu dalam belajar, siswa makin mudah dalam memahami apa yang disampaikan guru, meraih berbagai prestasi baik dalam akademik maupun non akademik.</p>

Tabel 3. Temuan Lintas Situs

No.	Fokus Penelitian	Situs I	Situs II	Lintas Situs
1.	Kebijakan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru	<p>1. mengadakan kerja sama dengan pihak luar,</p> <p>2. pelatihan dan workshop,</p> <p>3. mengundang ahli dari luar,</p> <p>4. KKG, serta</p> <p>5. memaksimalkan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran).</p>	<p>1. mengadakan kerja sama dengan instansi luar,</p> <p>2. pelatihan dan workshop,</p> <p>3. mengundang ahli dari luar,</p> <p>4. KKG,</p> <p>5. teman sejawat, serta</p> <p>6. meminta bantuan pengawas dari kemenag.</p>	<p>1. mengadakan kerja sama dengan pihak luar,</p> <p>2. pelatihan dan workshop,</p> <p>3. mengundang ahli dari luar,</p> <p>4. KKG, serta</p> <p>5. memaksimalkan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran).</p> <p>6. teman sejawat, serta</p> <p>7. meminta bantuan pengawas dari kemenag.</p>

No.	Fokus Penelitian	Situs I	Situs II	Lintas Situs
2.	Peran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru	<p>a. Educator</p> <p>1. senantiasa memberikan nasehat serta arahan-arahan yang sifatnya konstruktif kepada guru,</p> <p>2. memberikan ruang atau kesempatan pada guru mengikuti kegiatan-kegiatan seperti pelatihan-pelatihan, workshop dan lainnya.</p> <p>b. Manager</p> <p>mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan.</p> <p>c. Administrator</p> <p>1. kepala madrasah dibantu oleh satu kepala TU,</p> <p>2. dalam bidang keuangan dibantu oleh bendahara madrasah,</p> <p>3. begitupun juga dengan kurikulum dan lainnya.</p> <p>d. Supervisor</p> <p>1. melakukan supervisi kepada semua guru,</p> <p>2. menggunakan peran non direct, artinya kepala madrasah dalam melakukan pengawasan proses pembelajaran tidak langsung memasuki ruangan kelas dan mengamati proses pembelajaran dari awal hingga akhir,</p> <p>3. Namun kepala Madrasah dalam melakukan supervisi belum dilakukan secara terencana dan terorganisir.</p> <p>e. Leader</p> <p>1. selalu mengedepankan kepentingan dan kesepakatan bersama,</p>	<p>a. Educator</p> <p>1. disaat mengadakan rapat kerap memberikan arahan-arahan kepada guru untuk menjadi lebih baik,</p> <p>2. memberikan contoh yang baik dalam berprilaku dan tutur kata,</p> <p>3. mengadakan agenda-agenda untuk meningkatkan Pedagogik guru.</p> <p>b. Manager</p> <p>mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian sampai ke tahap evaluasi.</p> <p>c. Administrator</p> <p>telah membuat pengorganisasian yang sedemikian rupa,</p> <p>1. dalam keuangan beliau menunjuk seorang bendahara,</p> <p>2. Begitupun juga dengan administrasi, kepala madrasah dibantu oleh TU yang memiliki tugas mengelola semua administrasi yang berkaitan dengan madrasah.</p> <p>d. Supervisor</p> <p>1. melakukan pengawasan secara tidak langsung (non direct), namun dalam waktu-waktu tertentu kepala madrasah melakukan pengawasan secara langsung</p> <p>2. Dalam kaitanya dengan pelaksanaan ekstarkulikuler dan sarana prasarana melakukan supervisi secara langsung hal ini dilakukan supaya kepala madrasah mengetahui secara jelas bagaimana proses keberlangsungan pelaksanaan kegiatan tersebut.</p> <p>e. Leader</p> <p>sosok yang demokratis, berjiwa besar.</p>	<p><i>educator</i>, ditunjukkan dengan pemberian arahan dan nasehat-nasehat yang dilakukan kepala madrasah serta teguran disaat guru tidak menjalankan tugasnya dengan baik. Sebagai <i>manager</i>, ditunjukkan dengan adanya penyusunan program baik dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Sebagai <i>administrator</i>, bisa dilihat dari adanya pengorganisasian tenaga kependidikan yang jelas, dan dalam ranah administrasi kepala madrasah dibantu oleh TU. Sebagai <i>supervisor</i>, ditunjukkan dengan adanya pengawasan yang dilakukan kepala madrasah terhadap kinerja guru.</p> <p><i>Leader</i>, dilihat dari kepribadian yang ditunjukkan kepala madrasah selama di madrasah dan tipe kepemimpinan yang demokratis.</p> <p><i>Innovator</i>, dilihat dari banyaknya inovasi-inovasi yang dilakukan kepala madrasah baik dari segi fisik maupun non fisik.</p> <p><i>Motivator</i>, dalam hal ini kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat kota Gorontalo lebih baik dari Madrasah Tsanawiyah Al-Huda kota Gorontalo, kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat kota Gorontalo dalam menjalankan tugasnya sebagai motivator bisa terlihat dari adanya program-program yang</p>

No.	Fokus Penelitian	Situs I	Situs II	Lintas Situs
		<p>2. tidak otoriter, jujur, serta memiliki kepribadian yang baik dan layak dijadikan contoh oleh para guru yang lain.</p> <p>f. Innovator</p> <p>1. tergolong orang yang kreatif dan berpandangan kedepan,</p> <p>2. banyak melakukan inovasi-inovasi baru untuk memajukan madrasah, baik dari segi tatanan gedung, media alat serta model pembelajaran, ekstrakulikuler dan sistem perekrutan peserta didik baru.</p> <p>g. Motivator</p> <p>memotivasi guru menggunakan beberapa teknik</p> <p>1. dengan mengajak para guru untuk pergi refreshing diahir semester.</p> <p>2. Kedua kepala madrasah biasanya memberikan honor lebih kepada guru ketika bekerja melebihi jamnya</p> <p>3. mengumumkan kepada seluruh warga sekolah apabila ada yang meraih prestasi.</p>	<p>f. Innovator</p> <p>melakukan inovasi-inovasi diberbagai sektor, mulai dari penampilan madrasah (gedung madrasah) serta inovasi dalam hal program-program yang berkaitan dengan peningkatan Pedagogik guru</p> <p>g. Motivator</p> <p>1. memberikan motivasi dengan caranya sendiri yakni membuat guru senang dengan mengajak bercanda dan sebagainya. Sehingga guru merasa madrasah bukan hanya menjadi tempat mendidik dan mengajar siswa melainkan juga sarana untuk mendapatkan kesenangan (hiburan).</p>	<p>mampu memotivasi guru seperti refresing dan lainnya.</p>
3.	Dampak Kebijakan dan Peran yang dijalankan kepala madrasah terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru	<p>a. Guru:</p> <p>1. guru berdampak positif terhadap performance guru ketika mengajar,</p> <p>2. Guru semakin enjoy dalam mengajar,</p> <p>3. mengajar lebih bervariasi,</p> <p>4. membuat siswa lebih mudah dalam memahami pelajaran yang disampaikan guru.</p> <p>b. Siswa:</p> <p>1. anak-anak lebih senang dan antusias dalam belajar,</p>	<p>a. Guru</p> <p>1. guru lebih berkompeten,</p> <p>2. meningkatkan kreatifitas dalam proses pembelajaran</p> <p>b. Siswa</p>	<p>a. Guru:</p> <p>1. guru berdampak positif terhadap performance guru ketika mengajar,</p> <p>2. Guru semakin enjoy dalam mengajar,</p> <p>3. mengajar lebih bervariasi,</p> <p>4. membuat siswa lebih mudah dalam memahami pelajaran yang disampaikan guru.</p> <p>5. guru lebih berkompeten,</p> <p>6. meningkatkan kreatifitas dalam proses pembelajaran</p> <p>b. Siswa:</p>

No.	Fokus Penelitian	Situs I	Situs II	Lintas Situs
		2. lebih semangat serta mampu meraih berbagai prestasi bergengsi baik dalam bidang akademik maupun non akademik. Seperti menjuarai berbagai lomba baik tingkat kabupaten kota, maupun provinsi.	1. meningkatkan semangat belajar siswa, 2. siswa tidak mudah jenuh dalam belajar, 3. siswa makin mudah dalam memahami apa yang disampaikan guru, 4. meraih berbagai prestasi baik dalam akademik maupun non akademik.	1. anak-anak lebih senang dan antusias dalam belajar, 2. lebih semangat serta mampu meraih berbagai prestasi bergengsi baik dalam bidang akademik maupun non akademik. Seperti menjuarai berbagai lomba baik tingkat kabupaten kota, maupun provinsi. 3. siswa tidak mudah jenuh dalam belajar, 4. siswa makin mudah dalam memahami apa yang disampaikan guru.

Kebijakan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru

Peningkatan merupakan suatu bentuk proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan baik secara fisik maupun non fisik menuju ke arah yang lebih baik sehingga bisa lebih bermanfaat buat dirinya dan orang lain. Hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh Muhammin yang mengatakan bahwa peningkatan ialah menjadikan seseorang lebih baik, bermutu dan lebih maju sehingga bisa lebih bermanfaat buat orang lain.

Secara umum kebijakan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru di MTs Al Khiraat dan MTs Al Huda Kota Gorontalo tidak terlepas dari tugas kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi yang memiliki kewenangan dalam menentukan sebuah keputusan atau kebijakan suatu program yang harus dilaksanakan dalam rangka meningkatkan Pedagogik guru.

Kebijakan yang digunakan Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat Kota Gorontalo dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru dalam hal ini ialah pihak madrasah mengacu dengan mengadakan beberapa kegiatan-kegiatan yang outputnya mampu meningkatkan kompetensi pedagogik guru sesuai dengan indikator yang diinginkan. Adapun kegiatan-kegiatan yang dilakukan diantaranya senantiasa menjalin kerja sama dengan pihak luar, pelatihan dan workshop, mengundang ahli dari luar, mengadakan KKG (kelompok kerja guru), serta memaksimalkan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Hal ini sesuai dengan teori Mujtahid, yang mengatakan bahwa secara umum ada tiga konsep yang bisa digunakan kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi dalam profesi guru diantaranya: 1) Pembinaan dan peningkatan kompetensi dalam profesi guru. 2) Partisipasi pada kegiatan ilmiah (pelatihan, workshop). 3) Mengaktifkan guru dalam organisasi profesi

Sedangkan kebijakan yang diterapkan di Madrasah Tsanawiyah Al-Huda Kota Gorontalo untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru tidak jauh beda dengan apa yang dilakukan oleh Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat Kota Gorontalo. Adapun yang dilakukan Madrasah Tsanawiyah Al-Huda dalam hal ini mengadakan kerja sama dengan pihak luar, pelatihan dan workshop, teman sejawat, serta meminta bantuan pengawas dari kemenag. Kegiatan-kegiatan semacam ini dilakukan tentunya untuk merealisasikan salah satu misi yang tertera dalam visi dan misi madrasah.

Berbagai kebijakan yang diterapkan di Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat dan Madrasah Tsanawiyah Al-Huda Kota Gorontalo dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru tentunya karena kedua madrasah ini menyadari betul urgensi peran guru dalam sebuah proses pembelajaran. Guru merupakan ujung tombak dalam terselenggaranya pembelajaran, maka dari itu sebagai seorang guru haruslah yang memiliki keahlian dalam menjalankan tugas-tugas dan fungsinya sebagai seorang guru. Hal ini sebagaimana sabda Rasulullah sebagai berikut:

إِذَا وُسِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَإِنْ تَنْظِرُوهُ إِلَيْهِ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَيِّلًا (رواه البخاري)

Artinya: “bila suatu urusan dikerjakan oleh orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran”.

Berkaitan dengan ini, Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Isra’ ayat 84 yang berbunyi:

فَلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَى شَاءَ كَلِّهِ، فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَيِّلًا

Artinya: Katakanlah "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalanNya. (QS. Al-Isra’: 84)

Dalam Qur'an surat An-Nahl ayat 43, Allah SWT berfirman:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ، فَسَنَّلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Dan Kami tidak mengutus sebelum kamu, kecuali orang-orang lelaki yang Kami beri wahyu kepada mereka; Maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui”(QS. An-Nahl: 43)

Melihat pentingnya keahlian dalam menjalankan suatu pekerjaan atau profesi, maka sebagai seorang guru sudah seharusnya senantiasa dalam meningkatkan semua potensi yang dimiliki secara berkelanjutan untuk menopang keberhasilannya dalam menjalankan tugasnya. Dalam ajaran islam, kita diperintahkan untuk terus senantiasa belajar mulai dari lahir sampai ahir hayat sebagaimana sabda Rasulullah SAW yang artinya “Carilah ilmu sejak dari buaian hingga ke liang lahat”. (Al Hadits). Berkaitan dengan menuntut ilmu, dalam hadis lain Rasulullah SAW bersabda:

مَنْ خَرَجَ فِي طَلَبِ الْعِلْمِ فَهُوَ فِي سَيِّلٍ اللَّهُ حَتَّىٰ يَرْجِعَ

Artinya: “Barang siapa yang keluar untuk mencari ilmu maka ia berada di jalan Allah hingga ia pulang”. (HR. Turmudzi)

Dalam hadits yang lain, Rasulullah SAW bersabda:

مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

Artinya: “Barang siapa yang menempuh jalan untuk mencari suatu ilmu. Niscaya Allah memudahkannya ke jalan menuju surga”. (HR. Turmudzi).

Dari beberapa hadits di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa menuntut ilmu merupakan keniscayaan bagi semua manusia dimuka bumi. Dalam perintah menuntut ilmu, islam tidak pandang bulu melainkan selalu disebutkan dalam bentuk yang general. Apapun profesi, kedudukan atau jabatan selama hidup haruslah terus istiqomah dalam menambah khazanah keilmuan baik yang sifatnya ilmu agama maupun ilmu pengetahuan. Terlebih bagi para guru yang memang tugas kesehariannya sebagai pendidik sekaligus pengajar ditempat ia ditugaskan. Sebagaimana paulofreire mengatakan bahwa “guru adalah gudangnya ilmu”.

Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Komptensi Pedagogik Guru

Peran kepala madrasah dalam meningkatkan komptensi pedagogik guru disini dapat diartikan sebagai tindakan yang dilakukan kepala madrasah untuk mempengaruhi para guru agar bisa menjadi guru yang berkompeten dalam bidangnya sesuai dengan tugas masing-masing. Menurut Ahmad Barizi, kepala madrasah bertanggung jawab bagi pembangunan madrasah yang berkualitas dimana tempat ia mengabdi. Untuk itu, kepala madrasah harus memahami dan mampu mengaktualisasikan visi dan wawasan dalam mengembangkan madrasah atau dalam konteks tugasnya sebagai manajer dan supervisor. Sebagai kepala madrasah harus memiliki ide-ide yang visioner guna mampu membawa madrasah ke arah yang lebih baik, berlaku adil kepada semua jajaran serta senantiasa memberikan edukasi yang positif. Allah SWT dalam firmanya mengatakan bahwa:

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran” (QS. An-Nahl: 90).

Berdasarkan ayat di atas, kita akan mengetahui beratnya tugas sebagai seorang pemimpin. Oleh karena itu, sebagai pemimpin harus benar-benar memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas sehingga tujuan dari kepemimpinan bisa terwujud dengan efektif dan efisien. Tujuan dari kepemimpinan ialah untuk memakmurkan semua elemen yang berada dibawah kekuasaan dari seorang pimpinan. Dalam menggali informasi tentang peran kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Al Khiraat dan MTs Al Huda Kota Gorontalo, peneliti menggunakan indikator berdasarkan teori E. Mulyasa. Adapun tugas kepala madrasah menurut E. Mulyasa ada tujuh yakni sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator.

Berdasarkan paparan dan temuan pada BAB IV terungkap bahwa kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Khiraat sudah menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik, mulai dari sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator. Namun kepala Madrasah memiliki kekurangan dalam membangun suasana yang cair dengan para guru serta belum menjalankan tugas sebagai supervisor dengan baik. Sedangkan kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Huda kota Gorontalo terungkap bahwa selama ini sudah menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik sebagai kepala madrasah. Hal ini terlihat dari hasil wawancara yang peneliti lakukan mulai dari informan pertama, kedua dan seterusnya. Adapun kekurangan dari kepala Madrasah Tsanawiyah Al-Huda disini terungkap bahwa kurang mampu dalam memberikan motivasi atau dorongan kepada guru, sehingga terkadang motivasi para guru dalam menjalankan tugasnya relatif turun naik. Selain itu, kepala Madrasah juga belum menjalankan supervisi dengan baik, meskipun sudah melakukan supervisi terhadap semua guru

namun pelaksanaannya belum berjalan secara sistematis dan terorganisir tanpa memiliki sebuah indikator yang jelas.

Dampak Kebijakan dan Peran yang dijalankan kepala madrasah terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan bahwa terungkap keberhasilan daripada kompetensi pedagogik guru berdampak positif terhadap guru maupun siswa. Adapun dampak kebijakan dan peran kompetensi pedagogik guru terhadap guru ialah guru semakin mudah dan santai dalam mengajar, menguasai materi pelajaran secara mendalam, selain itu dalam mengajar guru memiliki kreasi yang lebih tinggi.

Sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Fachruddin Saudagar & Ali Idrus, yang mengatakan bahwa Guru yang berkompeten setidaknya memiliki tiga tingkatan yakni; pertama, tingkatan capability personal, maksudnya guru diharapkan memiliki pengetahuan kecakapan dan keterampilan serta sikap yang lebih mantap dan memadai sehingga mampu mengelola proses pembelajaran secara efektif. Kedua, guru sebagai inovator, yakni sebagai tenaga pendidikan guru memiliki komitmen terhadap upaya perubahan dan reformasi. Ketiga, adalah guru sebagai visioner, selain menghayati kualifikasi yang pertama dan kedua guru harus memiliki visi keguruan yang mantap dan luas perspektifnya. Guru harus mampu menatap dan melihat jauh kedepan dalam menjawab tantangan-tantangan zaman yang dihadapi oleh dunia pendidikan.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Mujaadilah ayat 11 yang berbunyi:

Artinya: Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Mujadilah: 11).

Ayat di atas menyerukan untuk tetap bersemangat dalam menuntut ilmu, berlapang dada, meluangkan waktu dalam menghadiri majelis-majelis ilmu. Sesungguhnya Allah akan meninggikan derajat orang-orang yang berilmu dan beriman dihadapan Allah dan dihadapan sesama manusia. Guru yang memiliki banyak ilmu, memiliki budi pekerti yang baik tentu akan disegani oleh para muridnya, sesama guru, dan semua masyarakat pada umumnya.

Sedangkan dampak kebijakan dan peran dari guru terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru terhadap siswa bisa dilihat pada minat siswa ketika proses pembelajaran berlangsung. Hal ini berdasarkan pendapat selameto bahwa indikator seseorang yang dikatakan berminat dalam melakukan sesuatu apabila orang tersebut memiliki perasaan senang, terlibat dan juga tertarik dalam melakukan aktivitas tersebut. Pada saat observasi siswa juga terlihat semangat, tidak bosan pada saat proses pembelajaran berlangsung, aktif, antusias dalam mengikuti kegiatan pembelajaran. Hal ini mengindikasikan bahwa, anak-anak berminat ketika mengikuti pembelajaran.

Adapun dampak kebijakan dan peran dari kompetensi pedagogik guru terhadap siswa antara lain: 1) Perasaan senang dan antusias dalam belajar. 2) Siswa lebih mudah dalam memahami materi yang disampaikan guru. 3) Tidak cepat bosan atau jemu dalam belajar.

Dampak kebijakan dan peran kompetensi pedagogik guru terhadap siswa yang disebutkan di atas, sejalan dengan peraturan pemerintah yang tertera dalam Undang-Undang No 14 Tahun 2005 bab 2 Pasal 6, bahwa kedudukan guru sebagai tenaga pendidik bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil paparan data, analisis temuan, dan pembahasan penelitian mengenai strategi kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di MTs Al-Khiraat dan MTs Al-Huda Kota Gorontalo, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah telah menjalankan kebijakan dan perannya dengan cukup baik untuk meningkatkan kualitas pedagogik guru. Kebijakan yang diterapkan mencakup kerja sama dengan pihak luar, penyelenggaraan pelatihan dan workshop, pengundangan ahli, serta optimalisasi kegiatan KKG dan MGMP, di samping kolaborasi antar guru dan dukungan dari pengawas Kemenag. Dalam menjalankan perannya, kepala madrasah berfungsi sebagai educator yang memberi arahan dan bimbingan, sebagai manager yang menyusun program jangka pendek, menengah, dan panjang, serta sebagai administrator yang menata tenaga kependidikan dengan baik.

Sebagai supervisor, kepala madrasah melakukan pengawasan terhadap kinerja guru, sementara dalam peran sebagai leader menunjukkan kepemimpinan yang demokratis, inovator dengan menciptakan berbagai pembaruan, serta motivator yang mampu membangkitkan semangat guru melalui kegiatan seperti refreshing dan program motivasi lainnya. Dampak dari kebijakan dan peran tersebut sangat positif, baik bagi guru maupun siswa. Guru menjadi lebih percaya diri, santai, kreatif, serta memiliki pemahaman materi yang lebih mendalam, sedangkan bagi siswa, kebijakan tersebut menumbuhkan antusiasme dalam belajar, meningkatkan kemampuan memahami pelajaran, serta mengurangi kejemuhan di kelas sehingga berdampak pada peningkatan prestasi belajar secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Avalos, B. (2016). Learning from research on beginning teachers. In *International handbook of teacher education* (Vol. 1, pp. 487–522). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0366-0_13
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Harvard Education Press.
- Bush, T., & Glover, D. (2016). School leadership and management in South Africa: Findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 30(2), 211–231. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2014-0101>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute. <https://doi.org/10.54300/122.311>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a

- difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2016). Optimizing students' motivation in the era of testing and pressure: A self-determination theory perspective. In *Building autonomous learners* (pp. 9–29). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-287-630-0_2
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). *SuperVision and instructional leadership: A developmental approach* (10th ed.). Pearson.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Harris, A., Jones, M., Adams, D., & Cheah, K. S. L. (2017). Instructional leadership in Malaysia: A review of the contemporary literature. *School Leadership & Management*, 37(5), 465–476. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1366696>
- Hattie, J. (2017). *Updated list of factors related to student achievement*. Corwin.
- König, J., Blömeke, S., Klein, P., Suhl, U., Busse, A., & Kaiser, G. (2016). Is teachers' general pedagogical knowledge a premise for noticing and interpreting classroom situations? *Teaching and Teacher Education*, 38, 76–88. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2013.11.004>
- Kunter, M., Klusmann, U., Baumert, J., Richter, D., Voss, T., & Hachfeld, A. (2016). *Cognitive activation in the mathematics classroom and professional competence of teachers*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5149-5>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Leithwood, K., & Sun, J. (2018). Academic culture: A promising mediator of school leaders' influence on student learning. *Journal of Educational Administration*, 56(3), 350–363. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2017-0009>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2016). The impact of leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Schleicher, A. (2018). *World class: How to build a 21st-century school system*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264300002-en>
- Thoonen, E. E. J., Sleegers, P. J. C., Peetsma, T. T. D., & Oort, F. J. (2017). How to improve teaching practices. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 496–536. <https://doi.org/10.1177/0013161X11400185>



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).