Research and Development Journal Of Education
Vol. 12, No. 2, Oktober 2026, Pp: 936 – 949 p–ISSN 2406-9744
DOI: https://doi.org/10.30998 e–ISSN 2657-1056
Available online at https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/RDJE

# MANAJEMEN PERUBAHAN SEBAGAI STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENDIDIKAN: ANALISIS PENGEMBANGAN GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI PROVINSI SUMATERA UTARA

**Isthifa Kemal[1(*)], Eddy Setyanto[2]**
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Indonesia[1]
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tri Bhakti, Indonesia[2]
isthifakemal@umsu.ac.id[1], eddy.setyanto@gmail.com[2]

Received: 04 September 2026
Revised: 17 Oktober 2026
Accepted: 20 Oktober 2026

**Abstract**

Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen perubahan dalam implementasi kebijakan pendidikan pada pengembangan guru dan tenaga kependidikan di Provinsi Sumatera Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus di Balai Guru dan Tenaga Kependidikan (BGTK) Provinsi Sumatera Utara. Data dikumpulkan melalui wawancara terstruktur dengan Kepala BGTK sebagai informan utama, kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, serta diuji keabsahannya melalui member checking dan persistent observation. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pendidikan berlangsung melalui lima mekanisme yang saling terkait, yaitu: (1) kesadaran perubahan sebagai fondasi penerimaan kebijakan; (2) pengembangan kapasitas profesional guru sebagai mekanisme utama penerjemahan kebijakan ke dalam praktik; (3) kepemimpinan sebagai penerjemah kebijakan yang mengontekstualisasikan regulasi nasional dengan kebutuhan lokal; (4) kolaborasi multipihak (collaborative governance) sebagai infrastruktur pertukaran pengetahuan dan penguatan kapasitas kelembagaan; serta (5) budaya organisasi pembelajar (learning organization) sebagai mekanisme institusionalisasi yang menjamin keberlanjutan perubahan. Kelima mekanisme tersebut bekerja secara sinergis membentuk suatu sistem perubahan yang memungkinkan kebijakan pendidikan diterjemahkan menjadi praktik yang berdampak nyata. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen perubahan merupakan strategi sentral dalam implementasi kebijakan pendidikan, sehingga implementasi kebijakan perlu dipahami bukan sekadar sebagai proses regulatif-administratif, melainkan sebagai proses transformasi kapasitas individu, penguatan kepemimpinan, pembangunan jejaring kolaboratif, dan pembentukan budaya belajar organisasi secara berkelanjutan.

**Keywords:** Manajemen Perubahan; Implementasi Kebijakan Pendidikan; Pengembangan Guru Dan Tenaga Kependidikan; Kepemimpinan

(*) Corresponding Author: Kemal, isthifakemal@umsu.ac.id

**How to Cite:** Kemal, I. & Setyanto, E. (2026). MANAJEMEN PERUBAHAN SEBAGAI STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENDIDIKAN: ANALISIS PENGEMBANGAN GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI PROVINSI SUMATERA UTARA. *Research and Development Journal of Education*, 12(2), 936-949.

## INTRODUCTION

Berbagai perubahan yang berlangsung sepanjang abad ke-21 telah memberikan dampak yang besar terhadap hampir seluruh aspek kehidupan, tidak terkecuali dunia pendidikan (Rahiman & Kodikal, 2024). Kehadiran revolusi digital, pesatnya

perkembangan kecerdasan buatan (Walter, 2024; Chan & Hu, 2023; Iriyani et al., 2023; Putra et al., 2024), meluasnya globalisasi ekonomi (Kabanda, 2021), serta bergesernya karakteristik peserta didik telah mengubah cara pandang masyarakat terhadap peran dan tujuan pendidikan. Lulusan pendidikan kini tidak cukup hanya unggul dalam penguasaan materi akademik, melainkan juga dituntut memiliki kemampuan berpikir kritis dan kreatif (Halim, 2022; Musa & Kamal, 2022), keterampilan berkolaborasi dan berkomunikasi secara efektif (Mutmainah et al., 2022; Mongkau & Daniel, 2024), serta kesanggupan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi secara cepat dan terus-menerus (Mongkau & Daniel, 2024).. Kondisi ini menuntut organisasi pendidikan untuk membangun kapasitas adaptif agar mampu merespons dinamika lingkungan secara efektif dan tetap sejalan dengan kebutuhan masyarakat serta tuntutan zaman (Harris & Jones, 2020; Hallinger & Kovačević, 2021).

Fenomena transformasi pendidikan yang terjadi secara global telah mendorong sejumlah negara untuk melaksanakan reformasi pendidikan melalui berbagai kebijakan strategis (Niemi, 2021). Reformasi tersebut umumnya diarahkan pada empat hal utama, yaitu peningkatan mutu pendidikan, penguatan kompetensi sumber daya manusia, pemerataan akses pendidikan (Rusdinal, dkk., 2026), serta penguatan daya saing bangsa di tengah persaingan global (Akbar, Handoyo, & Rokhman, 2025). Meski demikian, pengalaman dari berbagai proses reformasi memperlihatkan bahwa keberhasilan sebuah kebijakan tidak semata-mata ditentukan oleh mutu rumusan kebijakannya, tetapi juga oleh kapasitas organisasi pendidikan dalam menerjemahkannya ke dalam praktik secara efektif (Leithwood, 2021).

Kebijakan yang dirumuskan di tingkat nasional acap kali menemui kendala saat diterapkan di tingkat satuan pendidikan, akibat adanya keragaman konteks sosial, budaya, dan ekonomi, perbedaan kapasitas kelembagaan, serta variasi karakteristik sumber daya manusia yang terlibat dalam pelaksanaannya (Hallinger & Kovačević, 2021; Harris, 2023). Organisasi pendidikan yang menumbuhkan budaya kolaboratif serta memiliki kapasitas perubahan yang kuat cenderung lebih berhasil dalam menjalankan reformasi pendidikan dibandingkan organisasi yang hanya berfokus pada pemenuhan aspek administratif semata (Azorín & Fullan, 2022).

Organisasi pendidikan dituntut untuk tidak hanya mampu melaksanakan kebijakan, tetapi juga mampu membangun kesiapan perubahan, mengembangkan inovasi, serta menciptakan mekanisme pembelajaran yang memungkinkan organisasi beradaptasi secara berkelanjutan (Valera, 2023; Kools & Stoll, 2020). Perubahan pendidikan tidak lagi dipandang sebagai aktivitas yang bersifat episodik, melainkan sebagai proses berkelanjutan yang memerlukan kemampuan organisasi untuk terus belajar dan memperbarui kapasitasnya. Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas profesional guru memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kualitas pembelajaran dan efektivitas implementasi kebijakan pendidikan (Kennedy, 2019; Brown, 2021).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengembangan profesional berkelanjutan melalui komunitas belajar profesional (Professional Learning Community) mampu meningkatkan kapasitas guru dalam menghadapi perubahan pendidikan dan mengembangkan inovasi pembelajaran (Admiraal et al., 2021; Vangrieken et al., 2022). Selain itu, pendekatan pengembangan profesional berbasis bukti (evidence-based professional development) terbukti mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan kesiapan guru dalam mengimplementasikan perubahan pendidikan (Asterhan et al., 2024).

Kepemimpinan pendidikan tidak lagi dipahami sekadar sebagai aktivitas administratif yang berkaitan dengan pengelolaan organisasi, tetapi sebagai proses strategis yang mampu membangun visi perubahan, mengembangkan kapasitas organisasi, dan

menciptakan budaya kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan (Leithwood, 2021). Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kapasitas profesional guru, efektivitas organisasi, dan keberhasilan reformasi pendidikan (Liu & Hallinger, 2023; Printy, 2022). Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan dalam konteks perubahan organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa jejaring kolaboratif mampu mempercepat penyebaran inovasi, meningkatkan kapasitas organisasi, serta memperkuat efektivitas implementasi perubahan pendidikan (Brown et al., 2022; Daly, 2021). Kolaborasi memungkinkan berbagai aktor yang memiliki kepentingan dan sumber daya yang berbeda untuk bekerja bersama dalam mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai secara individual (Emerson & Nabatchi, 2018). Dalam konteks pendidikan, kolaborasi menjadi sarana penting untuk memperkuat koordinasi, membangun pembelajaran bersama, serta mempercepat proses implementasi kebijakan pendidikan yang melibatkan banyak pihak.

Organisasi pendidikan yang mampu menciptakan budaya belajar secara berkelanjutan cenderung lebih berhasil mempertahankan inovasi dan meningkatkan kapasitas adaptasinya terhadap perubahan lingkungan (Kools & Stoll, 2020). Organisasi pembelajar (learning organization) memiliki kemampuan untuk menciptakan, mengelola, dan memanfaatkan pengetahuan sebagai dasar dalam meningkatkan kinerja organisasi dan menghadapi berbagai tantangan perubahan. Penelitian menunjukkan bahwa budaya pembelajaran berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas perubahan organisasi serta keberlanjutan reformasi pendidikan (Moolenaar, 2023; Thornton & Cherrington, 2019).

Dalam konteks Indonesia, pengembangan guru dan tenaga kependidikan merupakan salah satu prioritas utama pembangunan pendidikan nasional. Berbagai kebijakan telah dirancang untuk meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan melalui pelatihan, pendampingan, sertifikasi, komunitas belajar, dan berbagai program pengembangan profesional lainnya. Implementasi kebijakan tersebut melibatkan lembaga-lembaga yang memiliki peran strategis dalam menjembatani kebijakan pendidikan nasional dengan kebutuhan pendidikan di daerah. Salah satu lembaga yang memiliki fungsi tersebut adalah Balai Guru dan Tenaga Kependidikan (BGTK).

Sebagai unit pelaksana teknis yang bertanggung jawab dalam pengembangan guru dan tenaga kependidikan, BGTK memiliki posisi strategis dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan. BGTK tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana program yang dirancang oleh pemerintah pusat, tetapi juga sebagai penghubung antara kebijakan nasional dengan kebutuhan daerah yang memiliki karakteristik berbeda-beda. Dalam menjalankan fungsi tersebut, BGTK harus mampu mengelola berbagai dinamika perubahan yang muncul sebagai konsekuensi dari implementasi kebijakan pendidikan. Oleh karena itu, BGTK merupakan konteks yang relevan untuk memahami bagaimana proses manajemen perubahan berlangsung dalam implementasi kebijakan pendidikan.

## METHODS

Penelitian ini dirancang dengan pendekatan kualitatif melalui desain studi kasus (*case study*). Sebagaimana dikemukakan Creswell & Poth (2018), penelitian kualitatif menjadi pilihan tepat manakala peneliti berupaya memahami suatu fenomena sosial dari sudut pandang partisipan secara mendalam dan sesuai konteksnya. Sejalan dengan itu, Yin (2018) menegaskan bahwa studi kasus merupakan strategi yang paling sesuai ketika peneliti ingin memahami fenomena kontemporer dalam setting kehidupan nyata, terlebih

ketika batas antara fenomena yang dikaji dan konteks yang melingkupinya sulit dipisahkan secara tegas.

Penelitian ini berlangsung di Balai Guru dan Tenaga Kependidikan (BGTK) Provinsi Sumatera Utara. Lokasi ini dipilih secara purposif dengan pertimbangan bahwa BGTK merupakan lembaga strategis yang mengemban tanggung jawab dalam melaksanakan berbagai kebijakan pengembangan guru dan tenaga kependidikan yang ditetapkan pemerintah pusat. Penentuan subjek penelitian dilakukan dengan teknik purposive sampling, yakni pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang selaras dengan tujuan penelitian (Patton, 2015). Informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala Balai Guru dan Tenaga Kependidikan (BGTK) Provinsi Sumatera Utara.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terstruktur (structured interview). Cohen et al. (2018) menjelaskan bahwa wawancara terstruktur merupakan teknik pengumpulan data yang memanfaatkan daftar pertanyaan yang telah disusun sejak awal, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh data secara sistematis dan terarah sesuai tujuan penelitian. Pedoman wawancara disusun berlandaskan lima dimensi pokok yang dikembangkan dari telaah teori dan penelitian terdahulu, yaitu: (1) kesadaran perubahan (*change awareness*), (2) pengembangan kapasitas profesional (*professional capacity development*), (3) kepemimpinan sebagai penerjemah kebijakan (*policy translation leadership*), (4) tata kelola kolaboratif (*collaborative governance*), dan (5) organisasi pembelajar (*learning organization*).

Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles et al. (2014), yang mencakup tiga tahapan pokok, yaitu reduksi data (*data condensation*), penyajian data (data display), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Guna menjamin keabsahan data (*trustworthiness*), penelitian ini menerapkan teknik kredibilitas melalui member checking, yakni dengan mengonfirmasi kembali hasil wawancara dan interpretasi peneliti kepada informan, sehingga tercapai kesesuaian antara makna yang dimaksudkan informan dan interpretasi yang dibangun peneliti (Lincoln & Guba, 1985).

## RESULTS & DISCUSSION

### *Results*

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan Kepala Balai Guru dan Tenaga Kependidikan (BGTK) Provinsi Sumatera Utara, penelitian ini menemukan bahwa implementasi kebijakan pendidikan dalam pengembangan guru dan tenaga kependidikan tidak berjalan sebagai proses administratif yang bersifat linear dan sekadar prosedural belaka. Implementasi kebijakan justru berlangsung sebagai sebuah proses perubahan organisasi yang melibatkan transformasi cara berpikir, penguatan kapasitas profesional, pergeseran pola kepemimpinan, perluasan jejaring kolaboratif, hingga pembentukan budaya organisasi.

#### Kesadaran Perubahan sebagai Titik Awal

Temuan pertama memperlihatkan bahwa implementasi kebijakan pendidikan diawali oleh tumbuhnya kesadaran akan perlunya perubahan, yang bersumber dari kepekaan terhadap dinamika lingkungan pendidikan. Menariknya, penelitian ini menemukan bahwa dorongan perubahan tidak semata lahir dari instruksi kebijakan yang diturunkan pemerintah pusat, melainkan tumbuh dari kesadaran internal organisasi akan

adanya kesenjangan antara kapasitas pendidikan yang tersedia dan tuntutan pendidikan masa depan.

**Pengembangan Kapasitas Profesional sebagai Strategi Utama**

Temuan kedua mengungkapkan bahwa implementasi kebijakan pendidikan diterjemahkan terutama melalui pengembangan kapasitas profesional guru dan tenaga kependidikan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa perubahan tidak ditempuh melalui pendekatan instruksional yang menekankan kepatuhan semata terhadap regulasi, melainkan melalui strategi penguatan kompetensi yang menempatkan guru sebagai aktor utama dalam proses perubahan itu sendiri. Penelitian ini menemukan bahwa kapasitas profesional guru menjadi titik pertemuan antara kebijakan yang dirumuskan di level makro dengan praktik pendidikan yang berlangsung di level mikro sehari-hari.

**Kepemimpinan sebagai Penerjemah Kebijakan**

Temuan ketiga memperlihatkan bahwa kepemimpinan memainkan peran yang jauh lebih kompleks dibandingkan fungsi administratif yang selama ini sering dilekatkan pada organisasi pemerintah. Hasil penelitian menemukan bahwa Kepala BGTK berperan sebagai penerjemah kebijakan (policy translator) yang menjembatani kebijakan nasional dengan kebutuhan di tingkat lokal. Ini menunjukkan bahwa efektivitas implementasi kebijakan tidak ditentukan oleh kepiawaian pemimpin menjalankan fungsi birokratis semata, melainkan oleh kemampuannya mengontekstualisasikan kebijakan agar dapat diterima dan dijalankan secara efektif oleh para pelaksana di lapangan.

**Kolaborasi Multipihak sebagai Penggerak Perubahan**

Temuan keempat menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pendidikan berlangsung melalui mekanisme kolaboratif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Penelitian ini menemukan bahwa perubahan pendidikan mustahil dilakukan secara mandiri oleh BGTK, melainkan membutuhkan keterlibatan aktif pemerintah daerah, dinas pendidikan, sekolah, perguruan tinggi, organisasi profesi, hingga komunitas pendidikan. Menariknya, kolaborasi yang ditemukan dalam penelitian ini tidak sekadar berfungsi sebagai sarana koordinasi program sebagaimana lazim dipahami dalam tata kelola pemerintahan konvensional. Melalui kolaborasi ini, berbagai aktor pendidikan dapat saling berbagi pengalaman, praktik baik, serta solusi atas beragam tantangan implementasi kebijakan yang dihadapi bersama.

**Budaya Organisasi Pembelajar sebagai Penjamin Keberlanjutan**

Temuan kelima menunjukkan bahwa keberlanjutan implementasi kebijakan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menumbuhkan budaya organisasi pembelajar. Penelitian ini menemukan bahwa perubahan yang berhasil tidak berhenti sebatas pada tahap pelaksanaan program, melainkan terus diinternalisasikan menjadi nilai, norma, dan praktik kerja sehari-hari dalam organisasi. Dengan demikian, keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi menghasilkan perubahan, tetapi juga oleh kemampuannya mempertahankan dan terus mengembangkan perubahan tersebut secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperlihatkan bahwa implementasi kebijakan pendidikan pada pengembangan guru dan tenaga kependidikan merupakan proses perubahan organisasi yang berlangsung melalui lima mekanisme utama: kesadaran perubahan, pengembangan kapasitas profesional, kepemimpinan sebagai penerjemah kebijakan, kolaborasi multipihak, dan budaya organisasi pembelajar. Kelima mekanisme ini tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling berinteraksi dan membentuk satu

kesatuan sistem perubahan yang memungkinkan kebijakan pendidikan diterjemahkan menjadi praktik nyata yang berdampak pada peningkatan kualitas guru dan tenaga kependidikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan tidak cukup dijelaskan hanya melalui perspektif implementasi kebijakan konvensional yang berfokus pada aspek regulatif dan administratif semata. Temuan inilah yang menjadi landasan bagi pengembangan model manajemen perubahan dalam implementasi kebijakan pendidikan, khususnya pada konteks pengembangan guru dan tenaga kependidikan.

## *Discussion*

### Kesadaran Perubahan sebagai Fondasi Implementasi Kebijakan Pendidikan

Temuan pertama memperlihatkan bahwa implementasi kebijakan pendidikan diawali oleh tumbuhnya kesadaran perubahan yang bersumber dari cara organisasi memaknai dinamika lingkungan pendidikan di sekitarnya. Yang menarik, penelitian ini menemukan bahwa dorongan perubahan tidak semata lahir dari instruksi pemerintah pusat, melainkan tumbuh dari kesadaran internal organisasi akan adanya jarak antara kapasitas pendidikan yang tersedia saat ini dengan tuntutan pendidikan di masa depan. Hal ini sejalan dengan pandangan Fullan (2016) yang menekankan bahwa "educational change depends on what teachers think and do—it's as simple and as complex as that."

Temuan ini menegaskan bahwa kesadaran dan kesiapan terhadap perubahan menempati posisi strategis dalam proses implementasi kebijakan pendidikan. Penelitian mengenai implementasi kurikulum menunjukkan bahwa kesiapan perubahan para pelaksana pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan proses dan efektivitas implementasi kebijakan. Kesiapan tersebut tidak hanya mencakup aspek kognitif, tetapi juga aspek afektif dan intensi perilaku terhadap perubahan (Pan et al., 2020). Sejalan dengan perspektif Concerns-Based Adoption Model, perubahan pendidikan perlu dipahami sebagai suatu proses yang berlangsung secara bertahap dan melibatkan respons individu terhadap perubahan. Perhatian terhadap pengalaman, kekhawatiran, dan persepsi para pelaksana menjadi penting karena keberhasilan perubahan sangat berkaitan dengan bagaimana individu memahami dan merespons inovasi yang diperkenalkan (Magallanes et al., 2022). Persepsi terhadap perubahan juga berpengaruh terhadap penerimaan reformasi. Hübner et al. (2021) menunjukkan bahwa persepsi guru mengenai nilai tambah dan karakteristik reformasi merupakan prediktor penting terhadap penilaian mereka terhadap reformasi.

Pada tingkat organisasi, kesiapan terhadap perubahan juga dipengaruhi oleh kondisi sekolah. Aldridge dan McLure menunjukkan bahwa iklim sekolah yang siap terhadap reformasi, perencanaan yang komprehensif, persiapan implementasi, dan pembangunan kapasitas merupakan faktor penting dalam mendukung implementasi perubahan pendidikan. Dalam konteks Indonesia, Rusdinal et al. (2024) juga menunjukkan pentingnya readiness for change dalam menghadapi inovasi pembelajaran dan implementasi kebijakan Merdeka Belajar.

Hasil penelitian ini selaras dengan berbagai kajian terdahulu yang menempatkan kesadaran perubahan sebagai prasyarat utama keberhasilan transformasi pendidikan. Organisasi pendidikan yang menumbuhkan budaya kolaboratif serta memiliki orientasi perubahan yang kuat cenderung lebih mampu membangun kapasitas adaptasi dibandingkan organisasi yang hanya berfokus menjalankan prosedur administratif (Azorín & Fullan, 2022). Dalam konteks perubahan pendidikan kontemporer, organisasi tidak lagi cukup sekadar menjalankan kebijakan secara formal, tetapi dituntut memahami alasan mendasar mengapa perubahan tersebut benar-benar diperlukan.

Temuan ini juga diperkuat oleh kajian yang menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi pendidikan menghadapi ketidakpastian sangat dipengaruhi oleh kemampuannya membaca perubahan lingkungan dan meresponsnya secara adaptif (Harris & Jones, 2020). Lingkungan pendidikan saat ini ditandai oleh perubahan yang berlangsung sangat cepat, baik yang dipicu oleh perkembangan teknologi, pergeseran kebutuhan peserta didik, maupun dinamika sosial yang turut memengaruhi praktik pendidikan sehari-hari. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan kajian Hallinger dan Kovačević (2021) yang menegaskan bahwa isu kapasitas perubahan dan adaptasi organisasi telah menjadi fokus utama penelitian kepemimpinan pendidikan selama dua dekade terakhir. Kajian tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi pendidikan tidak semata ditentukan oleh kualitas kebijakan yang dirumuskan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun kesiapan menghadapi perubahan yang hendak diimplementasikan.

Dalam kaitannya dengan transformasi digital, temuan penelitian ini juga mendapat dukungan dari kajian yang menunjukkan bahwa perubahan pendidikan di era digital tidak hanya menuntut kesiapan teknologi, tetapi juga kesiapan budaya organisasi dan sumber daya manusia (Mifsud, 2022). Banyak program transformasi pendidikan yang justru tersendat karena organisasi terlalu berfokus pada aspek teknis, sementara upaya membangun kesadaran akan pentingnya perubahan itu sendiri kurang mendapat perhatian. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa BGTK Provinsi Sumatera Utara justru menempuh jalan yang berbeda — berupaya menumbuhkan kesadaran perubahan terlebih dahulu sebelum mengimplementasikan berbagai program pengembangan guru dan tenaga kependidikan.

Selain itu, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa reformasi pendidikan yang berhasil umumnya ditopang oleh jejaring kolaboratif yang memungkinkan organisasi memperoleh informasi, pengetahuan, dan pengalaman baru mengenai perubahan yang sedang berlangsung (Chapman, 2021). Melalui interaksi dengan berbagai pemangku kepentingan, organisasi dapat mengidentifikasi tantangan yang dihadapi sekaligus merumuskan strategi yang lebih tepat dalam merespons perubahan.

Lebih jauh, penelitian mengenai kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi membangun visi bersama dan komitmen kolektif terhadap perubahan yang hendak dilakukan (Leithwood et al., 2019). Perubahan yang berhasil bukan lahir semata dari tekanan eksternal, melainkan dari keyakinan bersama bahwa perubahan memang diperlukan demi meningkatkan kualitas organisasi. Penelitian ini memperlihatkan bahwa kesadaran perubahan di BGTK Provinsi Sumatera Utara tumbuh dari pemahaman bahwa kapasitas pendidikan yang ada saat ini belum sepenuhnya mampu menjawab tuntutan pendidikan masa depan.

**Pengembangan Profesional sebagai Mekanisme Utama Implementasi Kebijakan Pendidikan**

Temuan kedua memperlihatkan bahwa implementasi kebijakan pendidikan di BGTK Provinsi Sumatera Utara diterjemahkan terutama melalui pengembangan kapasitas profesional guru dan tenaga kependidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan tidak ditempuh melalui pendekatan yang menekankan kepatuhan terhadap regulasi semata, melainkan melalui strategi penguatan kompetensi yang menempatkan guru sebagai aktor utama dalam proses perubahan itu sendiri.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai kajian yang menegaskan bahwa pengembangan profesional guru merupakan faktor strategis dalam keberhasilan perubahan pendidikan. Pengembangan profesional yang efektif harus terintegrasi dengan kebutuhan perubahan sekolah, kebutuhan peserta didik, serta tantangan yang dihadapi dalam praktik pembelajaran sehari-hari (Kennedy, 2019). Temuan penelitian ini juga didukung oleh

kajian yang menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam Professional Learning Community (PLC) berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas profesional dan kemampuan berinovasi dalam pembelajaran (Admiraal et al., 2021). Melalui komunitas belajar profesional, guru memperoleh ruang untuk berbagi pengalaman, mendiskusikan tantangan pembelajaran, dan merumuskan solusi secara kolektif bersama rekan sejawat.

Selain itu, kajian sistematis yang dilakukan Vangrieken et al. (2022) menunjukkan bahwa kolaborasi antarguru berpengaruh signifikan terhadap efektivitas implementasi perubahan pendidikan. Guru yang bekerja dalam lingkungan yang kolaboratif cenderung lebih terbuka terhadap inovasi, lebih siap menerima perubahan, dan lebih mampu mengintegrasikan kebijakan baru ke dalam praktik pembelajaran mereka. Hasil penelitian ini turut mendapat dukungan dari Prenger et al. (2021) yang menemukan bahwa komunitas belajar profesional berkontribusi terhadap peningkatan refleksi profesional, kompetensi pedagogik, serta kemampuan guru mengelola perubahan. Guru yang aktif terlibat dalam proses refleksi dan pembelajaran bersama cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik atas tujuan kebijakan, sekaligus lebih mampu menerapkannya dalam konteks pembelajaran yang beragam.

Dalam konteks perubahan pendidikan yang berlangsung semakin cepat, penelitian Asterhan et al. (2024) menunjukkan bahwa pengembangan profesional berbasis bukti (evidence-based professional development) memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kesiapan guru menghadapi transformasi pendidikan. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini, yang memperlihatkan bahwa pengembangan kapasitas guru di BGTK Provinsi Sumatera Utara tidak semata berorientasi pada peningkatan pengetahuan, tetapi juga pada penguatan kemampuan adaptasi dan pemecahan masalah dalam praktik pendidikan sehari-hari. Lebih jauh, penelitian Brown (2021) menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi membangun professional capital. Menurut Brown, professional capital merupakan perpaduan antara kapasitas individu, kapasitas sosial, dan kapasitas pengambilan keputusan profesional yang memungkinkan organisasi menghasilkan perubahan yang berkelanjutan.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa pengembangan kapasitas profesional guru di BGTK Provinsi Sumatera Utara tidak hanya diarahkan pada peningkatan keterampilan teknis semata, tetapi juga pada pembangunan kemampuan kolektif yang memungkinkan guru beradaptasi terhadap perubahan lingkungan pendidikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pendidikan tidak berlangsung melalui mekanisme instruksional yang bersifat top-down, melainkan melalui proses pemberdayaan profesional yang membuka ruang bagi guru untuk berperan aktif menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik pendidikan.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu, temuan ini menawarkan perspektif yang lebih luas mengenai hubungan antara kebijakan pendidikan dan pengembangan profesional guru. Sebagian besar penelitian sebelumnya memosisikan pengembangan profesional sekadar sebagai salah satu faktor pendukung implementasi kebijakan pendidikan. Sebaliknya, penelitian ini menemukan bahwa pengembangan kapasitas profesional justru merupakan mekanisme utama dari implementasi kebijakan itu sendiri.

Temuan ini menegaskan bahwa hubungan antara kebijakan dan praktik pendidikan bersifat mediatif. Kebijakan tidak akan secara otomatis menghasilkan perubahan hanya karena telah ditetapkan dan disosialisasikan. Efektivitas kebijakan sangat bergantung pada sejauh mana guru mampu memahami, menginterpretasikan, dan mengimplementasikan kebijakan tersebut dalam situasi pembelajaran yang nyata. Dengan demikian, perubahan pendidikan dapat dipahami sebagai proses pembangunan kapasitas profesional yang menjembatani hubungan antara kebijakan pendidikan dan peningkatan kualitas praktik pendidikan secara berkelanjutan.

**Collaborative Governance sebagai Infrastruktur Implementasi Kebijakan Pendidikan**

Temuan keempat memperlihatkan bahwa implementasi kebijakan pendidikan berlangsung melalui mekanisme kolaboratif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, mulai dari pemerintah daerah, dinas pendidikan, sekolah, perguruan tinggi, organisasi profesi, hingga komunitas pendidikan. Hasil penelitian menemukan bahwa perubahan pendidikan mustahil dilakukan secara mandiri oleh BGTK Provinsi Sumatera Utara, melainkan membutuhkan keterlibatan berbagai aktor yang memiliki sumber daya, kompetensi, dan peran yang saling berbeda namun saling melengkapi. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas organisasi secara individual, tetapi juga oleh kualitas jejaring yang dibangun antarorganisasi yang terlibat.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan pendidikan di era yang ditandai oleh kompleksitas dan ketidakpastian tidak lagi dapat dijalankan melalui pendekatan birokratis yang bersifat hierarkis semata. Dalam konteks tersebut, kolaborasi menjelma menjadi mekanisme strategis yang memungkinkan berbagai pihak bekerja secara sinergis mencapai tujuan kebijakan yang mustahil dicapai oleh satu organisasi saja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil kajian yang menunjukkan bahwa jejaring kolaboratif berperan penting dalam mempercepat proses perubahan pendidikan. Organisasi pendidikan yang membangun hubungan kolaboratif yang kuat cenderung lebih berhasil mengembangkan inovasi dan mengelola perubahan dibandingkan organisasi yang bekerja secara terisolasi (Harris, 2023). Melalui kolaborasi, organisasi memperoleh akses terhadap sumber daya, pengetahuan, dan pengalaman yang memungkinkan mereka merumuskan solusi yang lebih efektif atas berbagai tantangan implementasi kebijakan.

Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Brown et al. (2022) yang menunjukkan bahwa jaringan kolaborasi profesional berperan penting dalam mempercepat penyebaran inovasi pendidikan. Dalam konteks penelitian ini, keterlibatan berbagai pemangku kepentingan memungkinkan BGTK Provinsi Sumatera Utara memperluas akses terhadap berbagai sumber pembelajaran yang mendukung implementasi kebijakan pengembangan guru dan tenaga kependidikan. Selain itu, penelitian Daly (2021) menunjukkan bahwa jejaring sosial dan profesional berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan perubahan pendidikan. Menurut Daly, organisasi yang menempati posisi sentral dalam jejaring kolaboratif cenderung lebih mudah memperoleh informasi, dukungan, dan sumber daya yang diperlukan untuk menghadapi perubahan.

Hasil penelitian ini juga mendapat dukungan dari Bryson et al. (2015) yang menjelaskan bahwa kolaborasi lintas sektor menjadi semakin penting dalam menyelesaikan berbagai persoalan publik yang kompleks. Implementasi kebijakan pendidikan merupakan salah satu contoh persoalan yang menuntut keterlibatan berbagai pihak, karena tantangan pendidikan tidak mungkin diselesaikan hanya melalui intervensi pemerintah semata. Kolaborasi memungkinkan terjadinya integrasi sumber daya, penyelarasan tujuan, dan pembagian tanggung jawab yang pada akhirnya menghasilkan efektivitas implementasi yang lebih tinggi dibandingkan pendekatan sektoral yang berjalan sendiri-sendiri.

Temuan ini juga sejalan dengan konsep collaborative governance yang dikembangkan Emerson dan Nabatchi (2018). Mereka menjelaskan bahwa tata kelola kolaboratif merupakan proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program yang melibatkan berbagai aktor secara kolektif demi mencapai tujuan bersama. Melalui kolaborasi, organisasi tidak hanya memperoleh dukungan sumber daya, tetapi juga mengembangkan kapasitas bersama dalam memahami dan menyelesaikan berbagai persoalan yang dihadapi. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa implementasi kebijakan pendidikan di BGTK Provinsi Sumatera Utara berlangsung melalui proses yang

serupa, di mana berbagai aktor pendidikan berperan aktif mendukung keberhasilan program pengembangan guru dan tenaga kependidikan.

Lebih jauh, penelitian Valera (2023) menunjukkan bahwa budaya kolaboratif berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan organisasi pendidikan dalam beradaptasi terhadap perubahan. Organisasi yang menumbuhkan budaya kolaboratif cenderung lebih terbuka terhadap gagasan baru, lebih mudah menerima inovasi, dan lebih mampu merumuskan solusi bersama atas berbagai tantangan yang dihadapi. Temuan ini memperkuat hasil penelitian bahwa kolaborasi bukan semata soal hubungan formal antarorganisasi, tetapi juga berkaitan dengan pembentukan budaya kerja yang mendorong pembelajaran dan inovasi secara kolektif.

Kontribusi teoretis utama dari temuan ini terletak pada penguatan konsep knowledge-based collaborative governance, yaitu tata kelola kolaboratif yang berfungsi sebagai mekanisme produksi, distribusi, dan pemanfaatan pengetahuan dalam implementasi kebijakan pendidikan. Konsep ini memperluas teori Collaborative Governance yang selama ini lebih banyak menekankan aspek koordinasi, partisipasi, dan pengambilan keputusan bersama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam konteks pengembangan guru dan tenaga kependidikan, nilai strategis kolaborasi justru terletak pada kemampuannya menciptakan pembelajaran kolektif yang mempercepat perubahan sekaligus memperkuat kapasitas sistem pendidikan secara keseluruhan.

**Learning Organization sebagai Mekanisme Institusionalisasi Implementasi Kebijakan Pendidikan**

Temuan kelima memperlihatkan bahwa keberlanjutan implementasi kebijakan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi membangun budaya organisasi pembelajar (learning organization). Hasil penelitian menemukan bahwa perubahan yang berhasil tidak berhenti pada tahap pelaksanaan program, melainkan terus diinternalisasikan menjadi nilai, norma, dan praktik kerja organisasi yang dijalankan secara berkelanjutan. Proses ini terwujud melalui penguatan komunitas belajar, refleksi profesional, monitoring dan evaluasi yang berkesinambungan, serta pengembangan profesional yang dilakukan secara konsisten dari waktu ke waktu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan kajian yang menunjukkan bahwa organisasi pembelajar memiliki kapasitas yang lebih tinggi dalam mempertahankan inovasi dan menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis (Kools & Stoll, 2020). Organisasi pembelajar tidak hanya berfokus mengejar target jangka pendek, tetapi juga membangun mekanisme yang memungkinkan pembelajaran berlangsung secara terus-menerus. Dalam konteks pendidikan, kemampuan belajar secara berkelanjutan menjadi faktor penting, mengingat lingkungan pendidikan senantiasa berubah dan menuntut organisasi untuk terus beradaptasi. Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Zheng et al. (2019) yang menunjukkan bahwa organisasi pembelajar berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas inovasi dan adaptasi sekolah dalam menghadapi perubahan kebijakan pendidikan.

Selain itu, penelitian Moolenaar (2023) menunjukkan bahwa jaringan profesional berperan penting dalam mendukung pembelajaran organisasi dan perubahan pendidikan. Melalui jaringan profesional, individu dan organisasi memperoleh akses terhadap berbagai sumber pengetahuan yang memungkinkan terjadinya pertukaran pengalaman, refleksi bersama, dan pengembangan praktik yang lebih efektif. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa komunitas belajar dan jejaring profesional di lingkungan BGTK Provinsi Sumatera Utara menjadi sarana penting dalam memperkuat keberlanjutan implementasi kebijakan pendidikan. Penelitian Hallinger dan Kulophas (2020) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi melalui penguatan budaya belajar. Pemimpin berperan

menciptakan lingkungan yang mendukung refleksi, kolaborasi, dan pengembangan kapasitas profesional secara berkelanjutan.

Lebih jauh, penelitian Thornton dan Cherrington (2019) menunjukkan bahwa professional learning network berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas perubahan organisasi melalui penguatan pembelajaran kolektif. Organisasi yang memiliki jaringan pembelajaran yang kuat cenderung lebih cepat mengadopsi inovasi dan lebih mampu mempertahankan perubahan yang telah dicapai. Dalam konteks penelitian ini, komunitas belajar dan kolaborasi profesional yang dibangun oleh BGTK berfungsi sebagai sarana untuk memastikan bahwa pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh tidak berhenti di tingkat individu, melainkan berkembang menjadi pengetahuan organisasi yang dapat dimanfaatkan bersama. Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh Dogan dan Adams (2020) yang menemukan bahwa organisasi pembelajar memiliki hubungan positif dengan efektivitas sekolah dan keberlanjutan reformasi pendidikan.

Meski demikian, hasil penelitian ini menawarkan perspektif yang lebih mendalam dibandingkan berbagai penelitian terdahulu. Sebagian besar penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa organisasi pembelajar berfungsi meningkatkan kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan. Sebaliknya, penelitian ini menemukan bahwa organisasi pembelajar tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan kapasitas, tetapi juga sebagai mekanisme institusionalisasi kebijakan pendidikan.

Analisis ini memperlihatkan bahwa kemampuan belajar merupakan sumber keunggulan strategis organisasi pendidikan dalam menghadapi perubahan yang terus berlangsung. Organisasi yang tidak memiliki budaya belajar cenderung mengalami stagnasi dan kesulitan mempertahankan hasil perubahan yang telah dicapai sebelumnya. Sebaliknya, organisasi pembelajar memiliki kemampuan untuk terus memperbarui pengetahuan, mengembangkan inovasi, dan menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan yang terus berubah. Dengan demikian, pembelajaran organisasi bukan sekadar aktivitas pendukung, melainkan telah menjadi inti dari keberlanjutan implementasi kebijakan pendidikan itu sendiri.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa organisasi pembelajar merupakan fondasi utama bagi keberlanjutan perubahan dalam implementasi kebijakan pendidikan. Ketika pembelajaran telah menjadi budaya organisasi, perubahan tidak lagi bergantung pada program, proyek, atau figur pemimpin tertentu, melainkan menjadi bagian dari sistem organisasi yang terus berkembang dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, learning organization dapat dipahami sebagai mekanisme strategis yang memastikan implementasi kebijakan pendidikan menghasilkan perubahan yang tidak hanya efektif dalam jangka pendek, tetapi juga berkelanjutan dalam jangka panjang.

## CONCLUSION

Penelitian ini menegaskan bahwa implementasi kebijakan pendidikan pada pengembangan guru dan tenaga kependidikan tidak dapat lagi dipahami sebagai proses administratif yang berjalan searah dan bersifat prosedural belaka. Sebaliknya, implementasi kebijakan pendidikan pada hakikatnya merupakan proses manajemen perubahan organisasi yang kompleks, melibatkan lima mekanisme yang saling terkait dan saling menguatkan satu sama lain.

Pertama, kesadaran perubahan menjadi fondasi awal yang menentukan tingkat penerimaan organisasi terhadap kebijakan yang hendak diimplementasikan. Kesadaran ini tidak semata lahir dari tekanan regulasi pemerintah pusat, melainkan tumbuh dari kemampuan organisasi membaca kesenjangan antara kapasitas yang dimiliki saat ini

dengan tuntutan pendidikan di masa depan. Kedua, pengembangan kapasitas profesional guru dan tenaga kependidikan terbukti menjadi mekanisme utama, bukan sekadar pendukung yang menjembatani kebijakan pada level makro dengan praktik pendidikan pada level mikro, menempatkan guru sebagai agen perubahan, bukan sekadar penerima kebijakan. Ketiga, kepemimpinan berperan sebagai penerjemah kebijakan yang mengontekstualisasikan regulasi nasional agar sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik daerah. Keempat, kolaborasi multipihak (*collaborative governance*) berfungsi sebagai infrastruktur yang memperluas akses pengetahuan, mempercepat penyebaran inovasi, dan memperkuat kapasitas kelembagaan melalui jejaring kerja sama antarorganisasi. Kelima, budaya organisasi pembelajar (*learning organization*) menjadi mekanisme institusionalisasi yang memastikan perubahan tidak berhenti pada tahap pelaksanaan program, melainkan menyatu ke dalam nilai, norma, dan praktik kerja organisasi secara berkelanjutan.

Kelima mekanisme tersebut membentuk satu kesatuan sistem perubahan yang saling bergantung: kesadaran perubahan menumbuhkan kesiapan untuk berubah, kapasitas profesional menerjemahkan kesiapan itu menjadi tindakan, kepemimpinan mengarahkan proses penerjemahan tersebut, kolaborasi memperluas sumber daya dan pembelajaran, dan budaya organisasi pembelajar menjamin keberlanjutannya dalam jangka panjang..

## REFERENCES

Admiraal, W., Schenke, W., De Jong, L., Emmelot, Y., & Sligte, H. (2021). Schools as professional learning communities: What can schools do to support professional development of their teachers? *Teaching and Teacher Education, 103*, 103438.

Akbar, I. A., Handoyo, E., & Rokhman, F. (2025). Kebijakan pengembangan mutu pendidikan dalam rangka meningkatkan daya saing bangsa. *Crossroad Research Journal*, 2(6), 132–145. https://doi.org/10.61402/crj.v2i6.529

Aldridge, J. M., & McLure, F. I. (2024). Preparing schools for educational change: Barriers and supports – A systematic literature review. *Leadership and Policy in Schools, 23*(3), 486–511. https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2171439

Asterhan, C. S. C., Roels, E., & Van Keer, H. (2024). Evidence-informed professional development and teacher readiness for educational change. *Professional Development in Education*. https://doi.org/10.1080/19415257.2023.2283437

Azorín, C., & Fullan, M. (2022). Leading new, deeper forms of collaborative cultures: Questions and pathways. *Journal of Educational Change, 23*(1), 131–143.

Brown, C. (2021). The role of professional capital in educational change and school improvement. *Journal of Professional Capital and Community, 6*(2), 159–173. https://doi.org/10.1108/JPCC-02-2021-0015

Brown, C., Poortman, C. L., Gray, H., & Wharf, M. (2022). Professional learning networks and educational innovation diffusion. *Professional Development in Education, 48*(5), 783–798. https://doi.org/10.1080/19415257.2022.2041187

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review, 75*(5), 647–663. https://doi.org/10.1111/puar.12432

Chapman, C. (2021). Educational change and collaborative networks: Opportunities and challenges. *Compare: A Journal of Comparative and International Education, 51*(8), 1203–1219. https://doi.org/10.1080/03057925.2021.1895931

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Daly, A. J. (2021). Social network theory and educational change: The role of relationships in school improvement. *Educational Management Administration & Leadership, 49*(6), 857–874. https://doi.org/10.1177/17411432211015263

Dogan, S., & Adams, A. (2020). Effect of school learning organization on school effectiveness. *International Journal of Educational Management, 34*(4), 621–638. https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2019-0063

Emerson, K., & Nabatchi, T. (2018). Collaborative governance regimes. *Public Management Review, 20*(1), 1–24. https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1363901

Hallinger, P., & Kovačević, J. (2021). Science mapping the knowledge base in educational leadership and management: A longitudinal bibliometric analysis. *Educational Management Administration & Leadership, 49*(1), 5–30. https://doi.org/10.1177/1741143221995882

Hallinger, P., & Kulophas, D. (2020). The evolving knowledge base on leadership and teacher professional learning: A bibliometric analysis. *Professional Development in Education, 46*(4), 521–540. https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1623287

Harris, A. (2023). Cross-organizational collaboration and school improvement. *School Effectiveness and School Improvement, 34*(3), 321–338. https://doi.org/10.1080/09243453.2023.2166219

Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19–School leadership in disruptive times. *School Leadership & Management, 40*(4), 243–247.

Hübner, N., Savage, C., Gräsel, C., & Wacker, A. (2021). Who buys into curricular reforms and why? Investigating predictors of reform ratings from teachers in Germany. *Journal of Curriculum Studies, 53*(6), 802–820.

Kennedy, A. (2019). What we do and don't know about continuing professional development for teachers. *Professional Development in Education, 45*(1), 1–4. https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1573363

Kools, M., & Stoll, L. (2020). What makes a school a learning organisation? *European Journal of Education, 55*(1), 24–42. https://doi.org/10.1111/ejed.12383

Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Sciences, 11*(8), 377. https://doi.org/10.3390/educsci11080377

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 39*(1), 1–18. https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1456318

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Liu, S., & Hallinger, P. (2023). Principal leadership and teacher professional learning: The mediating role of collaborative culture. *Educational Administration Quarterly, 59*(4), 620–653. https://doi.org/10.1177/0013161X221145321

Magallanes, K. M., Chung, J. Y., & Lee, S. (2022). The Philippine teachers concerns on educational reform using Concern Based Adoption Model. *Frontiers in Education, 7*, 763991. https://doi.org/10.3389/feduc.2022.763991

Mifsud, D. (2022). Transformative digital education and organizational change in schools. *Technology, Pedagogy and Education, 31*(3), 325–339. https://doi.org/10.1080/1475939X.2022.2040668

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

Moolenaar, N. M. (2023). Professional networks and organizational learning in schools. *Teaching and Teacher Education, 128*, 104136. https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104136

Niemi, H. (2021). Education reforms for equity and quality: An analysis from an educational ecosystem perspective with reference to Finnish educational transformations. *Center for Educational Policy Studies Journal (CEPSJ)*, 11(2), 13–35. https://doi.org/10.26529/cepsj.1100

Pan, H.-L. W., Huang, L.-L., Chen, W.-Y., & Cheng, S.-H. (2020). Are schools ready? School practitioners' change readiness for the Curriculum Guidelines of 12-year Basic Education. *Journal of Educational Research and Development, 16*(1), 65–100. https://doi.org/10.6925/SCJ.202003_16(1).0003

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.

Paufler, N. A., & King, K. M. (2020). Promoting professional growth in new teacher evaluation systems: Practitioners' lived experiences in changing policy contexts. *Studies in Educational Evaluation, 65*, 100873. https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100873

Prenger, R., Poortman, C. L., & Handelzalts, A. (2021). Factors influencing teacher professional learning in professional learning communities. *Teaching and Teacher Education, 103*, 103353. https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103353

Printy, S. (2022). Leadership for professional learning and policy implementation in schools. *Journal of Educational Administration, 60*(5), 561–577. https://doi.org/10.1108/JEA-06-2021-0128

Rusdinal, dkk. (2026). Pemetaan strategi kebijakan pendidikan dalam mewujudkan pemerataan akses dan mutu pendidikan: Sebuah scoping review. *Jurnal Humanitas: Katalisator Perubahan dan Inovator Pendidikan*. https://e-journal.hamzanwadi.ac.id/index.php/jhm/article/view/35196

Rusdinal, R., Komariah, A., Wiyono, B. B., Meizatri, R., & Rifma. (2024). E-leadership capacity and readiness for change in tackling learning innovation disruption in implementing Merdeka Belajar policy. *Jurnal Cakrawala Pendidikan, 43*(2). https://doi.org/10.21831/cp.v43i2.71589

Shand, R., Chu, E., Gurny, M., McCarty, G., & Turchin, S. (2026). Curriculum implementation and change management: A new framework. *AERA Open, 12*. https://doi.org/10.1177/23328584261466663

Thornton, K., & Cherrington, S. (2019). Professional learning networks and educational change. *Professional Development in Education, 45*(5), 779–793. https://doi.org/10.1080/19415257.2018.1529613

Valera, R. C. (2023). Collaborative school culture and educational adaptation in times of change. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, 22*(6), 250–267. https://doi.org/10.26803/ijlter.22.6.14

Vangrieken, K., Meredith, C., Packer, T., & Kyndt, E. (2022). Teacher collaboration and educational change: A systematic review. *Teaching and Teacher Education, 115*, 103694. https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103694

Vanlommel, K., & van den Boom-Muilenburg, S. N. (2024). How can we understand and stimulate evidence-informed educational change? A scoping review from a systems perspective. *Journal of Educational Change, 25*, 605–634.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Zheng, X., Yin, H., Liu, Y., & Ke, Z. (2019). Effects of leadership practices on professional learning communities and organizational learning in schools. *Educational Management Administration & Leadership, 47*(4), 618–636. https://doi.org/10.1177/1741143217745879.