

# Peran Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Pendidik Guru dalam Pembelajaran Kelas di SMPN 59 Surabaya

Pangeran Ramadhan Imam Safey\*, Moh Edwin Dwi Ghazali, Windasari Windasari

Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

**Abstrak:** Kinerja guru merupakan terdiri dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap guru saat melakukan tugas dan fungsinya, yang ditunjukkan dalam penampilan, perbuatan, dan prestasi kerja mereka. Semua aspek pembelajaran, hasil belajar, kualitas pendidikan, dan pencapaian tujuan pendidikan dipengaruhi oleh kinerja guru yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepala sekolah dan program yang digunakan untuk meningkatkan kinerja guru. Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif dengan subjek penelitian adalah kepala sekolah SMPN 59 Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah sangat penting sekali dan bertanggung jawab dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik guru. Program yang terlaksana menjadi penyeimbang atau mendukung dalam proses peningkatan kinerja guru. Dalam peningkatan kinerja juga terdapat kendala, terutama terjadi pada tenaga pendidik usia golongan tua. Ketika terjadi perubahan dalam hal system, kurikulum, maupun metode harus memerlukan bimbingan oleh tenaga pendidik yang lebih mampu atau berkompeten dalam menangani permasalahan tersebut.

**Kata Kunci:** Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Tenaga Pendidik dan Kependidikan

DOI:

<https://doi.org/10.47134/ptk.v1i3.356>

\*Correspondence: Pangeran Ramadhan

Imam Safey

Email: [pangeran.23163@mhs.unesa.ac.id](mailto:pangeran.23163@mhs.unesa.ac.id)

Received: 09-03-2024

Accepted: 03-04-2024

Published: 14-05-2024



**Copyright:** © 2024 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** Teacher performance is the result of teacher work applied in the form of teacher knowledge, skills, values and attitudes in carrying out their duties and functions, which are shown in their appearance, actions and work performance. Quality teacher performance will influence the quality of learning, the quality of graduates, the quality of education and the achievement of educational goals. The principal has the responsibility to improve teacher performance. This research aims to determine the role of school principals and the programs implemented in improving the performance of teaching staff. The research method used is qualitative with the research subject being the principal of SMPN 59 Surabaya. The research results show that school principals are very important and responsible for improving the performance of teacher educators. The implemented program becomes a balance or supports the process of improving teacher performance. There are also obstacles in improving performance, especially for older educators. When changes occur in the system, curriculum or methods, guidance must be provided by teaching staff who are more capable or competent in handling these problems.

**Keywords:** School Principals, Teacher Performance, Teaching and Education Staff

## Pendahuluan

Keberhasilan dalam proses pembelajaran di sekolah sangat menentukan kualitas pendidikan. Kepala sekolah diharuskan untuk memiliki kemampuan dalam pengelolaan dan kepemimpinan sekolah dengan cara profesional (Lumban Gaol, 2017). Kepala sekolah merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam dunia Pendidikan (Locke, 2019; Mangin, 2020; Rissanen, 2021). Diperlukan guru yang berkualitas dalam membimbing siswanya untuk mencapai pendidikan yang berkualitas (Nuriati et al., 2021). Sebagai peningkatan kualitas pendidikan atau standar nasional pendidikan, Kepala sekolah, guru, dan siswa harus bekerja sama untuk memastikan bahwa guru berkualitas tinggi dapat bekerja dengan baik (Bafadal, 2019; Blackmore, 2024; DeMatthews, 2020; Haiyan, 2021).

Bab IX Pasal 35 Ayat 1 dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan standar pendidikan nasional meliputi delapan komponen: isi, proses, keterampilan lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, keuangan, dan penilaian pendidikan. Delapan komponen tersebut diperbaiki rutin dan bertahap agar terjadi perubahan yang signifikan. Akibatnya, keberhasilan setiap dari kedelapan komponen pendidikan nasional bergantung pada kualitas belajar di sekolah.

Pembelajaran dapat berhasil di sekolah jika kepala sekolah dapat mengendalikan dan memimpin dengan baik (Benoliel, 2020; Kılınç, 2021; Tingle, 2019). Kepala sekolah memiliki tugas yang sangat kompleks, dan mereka harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja guru secara khusus di luar tanggung jawab mereka untuk mengelola sekolah dengan baik dan efisien (Collie, 2020; Ganon-Shilon, 2019; Gurmu, 2020; Ispa-Landa, 2019; Lien, 2023). Mereka juga dapat menunjukkan kemampuan mereka dalam mengelola dan memimpin sekolah mereka. (Ahmad Susanto, n.d.) menyatakan bahwa sebagai pemimpin, kepala sekolah wajib menjadi penggerak guru sebagai pendukung kinerja mereka dalam pembelajaran dengan cara yang sungguh-sungguh dan penuh dedikasi. Demikian, untuk meningkatkan kinerja guru, penting untuk mengembangkan peran kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan.

Seorang kepala sekolah harus mempunyai kemampuan memimpin dan mengelola sekolah dengan sukses (Naidoo, 2019; Reid, 2022; Skaalvik, 2020). Hal ini juga harus berpotensi meningkatkan kinerja guru di luar tanggung jawab menjalankan sekolah dengan baik dan efisien. Selain itu, Mereka akan memiliki kesempatan untuk menunjukkan keahlian Mereka dalam manajemen dan administrasi lembaga pendidikan. Kepala sekolah yang baik dan berkomitmen dapat meningkatkan kinerja guru dan harus menunjukkan cara meningkatkan kinerja guru (Lalak Slimin & Muqowim, 2021). Berdasarkan penelitian (Harun et al., 2021), beberapa strategi kepala sekolah dalam memperkuat tenaga pengajar guna meningkatkan mutu pendidikan antara lain: 1) Kepala sekolah sebagai administrator, 2) pengembangan yang dilakukan di dalam sekolah, 3) hubungan personal, 4) pertemuan rutin, 5) kunjungan kelas, dan 6) evaluasi. Administrator mempunyai tugas untuk mengkomunikasikan semua kegiatan administrasi untuk menegakkan standar bagi semua

pendidik, dosen, dan karyawan. Komunikasi menyangkut kemampuan berkomunikasi dengan orang lain (Djafri, 2017).

## Metode

Penelitian dilaksanakan di SMPN 59 Surabaya. Peneliti memakai metode penelitian kualitatif, seperti yang diungkapkan oleh (Hardani, Auliya, N.H, Andriani, H., fardani, R, A, Ustiawati, j, utami, E, F. Sukmana, D, J & istiqomah, 2020) bahwa Metode kualitatif adalah suatu pendekatan penelitian komprehensif dan mendalam untuk mengetahui penjelasan dari fenomena dalam konteks alamiahnya. Penelitian kualitatif adalah penelitian lapangan karena datanya berupa kata-kata tertulis atau lisan dari objek dan perilakunya. Subjek penelitian meliputi Kepala Sekolah SMPN 59 Surabaya. Dalam penyusunan penelitian Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

## Hasil dan Pembahasan

### 1) Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik Guru

Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pelatihan. Pada dasarnya, mereka bertanggung jawab atas keseluruhan proses pendidikan. Oleh karena itu, guru perlu terus dibimbing, dibina, dan dibina agar dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan keinginan tujuan pembelajarannya. Sebagai bagian dari kegiatan pengajaran dan pengawasannya, kepala sekolah berupaya untuk membimbing, membimbing, dan mengembangkan lebih lanjut para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah yang memegang peranan penting dalam pelayanan pengawasan mendorong guru untuk berusaha menjadi dirinya sendiri. Kinerja merupakan hasil nyata dari kemampuan seseorang. Menurut Asterina dan Sukoco (2019), kinerja guru meliputi kemampuan melaksanakan tugas sesuai tujuan yang telah ditentukan, seperti: B. Perencanaan program studi, pelaksanaan proses belajar mengajar, pengelolaan kelas yang efektif, pemantauan status pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja guru dalam konteks kerja merupakan pencapaian hasil yang berkaitan dengan peran kerjanya dalam kurun waktu tertentu. Kinerja seorang guru erat kaitannya dengan tingkat kompetensinya.

Baik tidaknya kinerja seorang guru ditentukan oleh tingkat kompetensi yang dimilikinya. Tanpa kompetensi yang memadai, guru akan kesulitan mencapai kinerja yang optimal (Sardiman, 2013). Mengoptimalkan kinerja guru dengan mengintegrasikan kinerja guru dengan konstituen sekolah seperti kepala sekolah, guru, staf, dan siswa. Tanpa peningkatan kinerja guru, maka segala upaya peningkatan pendidikan akan gagal. Menurut Rorimpandey (2020), rendahnya tingkat kinerja guru menentukan keberhasilan sekolah dalam memenuhi fungsi dan tanggung jawabnya. Kepala SMPN 59 di Surabaya menggunakan pendekatan supervisi dan observasi untuk mengevaluasi kinerja guru. Supervisi yaitu suatu bentuk pelatihan yang sengaja dirancang untuk membantu guru dan personel sekolah lainnya melaksanakan tugasnya dengan baik (Kristiawan et al., 2019).

Pengawasan dinilai penting bagi pertumbuhan dan perkembangan guru. Mengevaluasi dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses mengajar siswa adalah tujuan utama supervisi modern (Burton & Bruckner, 1955). Namun menurut Briggs (1938), tujuan utama supervisi adalah untuk mengkoordinasikan dan memfasilitasi pengembangan profesi guru di kelas.

## 2) Program yang Diterapkan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik Guru

Program peningkatan kinerja guru yang dilaksanakan di SMPN 59 Surabaya adalah in-house training atau workshop. Sebagaimana dipahami oleh Pak Sujoko dan Pak Danim, pelatihan di sekolah merupakan kegiatan yang mengembangkan keterampilan guru dengan menggunakan seluruh fasilitas yang tersedia di sekolah. Pelatihan di sekolah dalam penelitian ini mengacu pada pelatihan guru yang dilakukan bersama-sama dengan peserta atas permintaan sekolah, dan isi pelatihan akan berbeda-beda tergantung sekolah, terutama mengenai penggunaan bahan ajar, dan implementasi tempat kerja bagi guru sekolah (Purba, 2021). Melalui model pelatihan IHT, guru dapat meningkatkan kompetensinya dengan aktif terlibat dengan materi pelatihan, konsisten mencapai tujuan, dan berkolaborasi dalam tugas mandiri dan kelompok (Astuti et al., 2017). Kegiatan ini dilaksanakan oleh guru secara bekerjasama untuk meningkatkan pengembangan keprofesiannya. Kegiatan ini dilakukan setiap semester dan merupakan hal yang lumrah. Sedangkan SMPN 59 Surabaya mempunyai program khusus bernama KOMBEL (Komunitas Belajar). Kegiatan ini dilakukan setiap hari Jumat untuk menilai pembelajaran dan memberitahu masyarakat apakah guru telah mengikuti pelatihan. Mirip dengan penelitian yang dilakukan oleh Hedy Elliston (2011), yang menyelidiki aktivitas sekolah di Sekolah Tinggi Teknik Industri Purwakarta dan bagaimana pelatihan in-house membantu guru membuat presentasi PowerPoint yang lebih baik. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa in-house training bermanfaat dalam meningkatkan keterampilan guru dalam membuat presentasi Powerpoint sebagai media pembelajaran. Untuk memahami kebutuhan pembelajaran guru, pimpinan sekolah secara rutin melakukan percakapan terbuka dan transparan untuk mengidentifikasi tantangan apa yang dihadapi guru. Hal ini akan memungkinkan kepala sekolah untuk mengidentifikasi hambatan yang muncul dan memberikan solusi yang dapat dipahami bersama untuk mengatasi hambatan tersebut. Dengan dihilangkannya hambatan-hambatan tersebut maka kinerja guru akan semakin baik dan lancar dalam proses pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas. Siklus observasi kelas merupakan suatu metode pengumpulan data penelitian tindakan kelas yang dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang proses pembelajaran di kelas. Siklus ini meliputi tahapan perencanaan, pelaksanaan, observasi, dan refleksi. Siklus ini dijalankan untuk mendukung guru dalam melaksanakan tugasnya sehingga mempunyai sumber daya yang cukup. SMPN 59 Surabaya merupakan salah satu sekolah mengemudi yang ada di Surabaya. Program Sekolah Mengemudi merupakan kegiatan untuk mewujudkan visi pendidikan Indonesia yang bertujuan menjadikan Indonesia negara maju, percaya diri, mandiri dan berkarakter melalui pembinaan siswa Pancasila.

Program dimulai dari orang-orang berbakat (guru dan pimpinan sekolah) dan fokus pada pengembangan hasil belajar siswa secara keseluruhan, termasuk keterampilan dan karakter (Syafi'i, 2021). Hal ini menunjukkan kepemimpinan pemerintah dalam memenuhi tanggung jawab negara untuk menjamin kesetaraan hak pendidikan bagi seluruh warga negara. Oleh karena itu, setiap peraturan yang dikeluarkan sangatlah penting untuk menjamin pendidikan yang baik dan berkualitas sehingga generasi mendatang dapat mentransformasikan Indonesia di masa depan. Kepala sekolah membuat program tersebut, dan salah satu hasilnya adalah para guru melaksanakan kegiatan tersebut.

### 3) Pemanfaatan Teknologi untuk Mendukung Pengembangan Profesional Guru

Menurut William dan Sawyer, teknologi informasi adalah teknologi yang menghubungkan komputer dengan lajur komunikasi kecepatan tinggi berupa pengiriman data, suara, dan video. Penggunaan teknologi informasi dalam bidang pendidikan, ada beberapa langkah yang perlu dilakukan, seperti:

- 1) Mengembangkan dan membuat aplikasi database untuk mengolah data dan informasi akademik, seperti sistem perkuliahan, sistem penilaian, informasi kurikulum, manajemen pendidikan, dan materi pembelajaran.
- 2) Mengembangkan dan membuat aplikasi pembelajaran yang berbasis portal, web, dan multimedia interaktif, dengan terdiri atas aplikasi tutorial dan alat pembelajaran.
- 3) Mengintensifkan penggunaan media pengayaan seperti TV edukasi untuk mengajar. (Almeida et al., 2016).

Pemanfaatan teknologi di SMPN 59 Surabaya antara lain, pemasangan CCTV, Central Audio, dan LCD proyektor di setiap kelas. Sehingga kepala sekolah dalam pemantauan kelangsungan pembelajaran hanya melalui pemantauan cctv melalui proyektor TV di ruang kepala sekolah. Ketika ada kegiatan yang tidak terkondisikan kepala sekolah hanya focus kepada camera kelas dan melakukan komunikasi melalui central audio, sehingga tidak perlu datang ke kelas. Pemanfaatan teknologi yang lain, SMPN 59 Surabaya memiliki website untuk mempermudah pengawasan, monitoring, sehingga tindak lanjut secara cepat untuk mendapatkan solusi evaluasi berkat bantuan teknologi.

### 4) Kendala yang Terjadi dalam Proses Peningkatan Kinerja Guru

Kebijakan kepala sekolah dapat menyelesaikan banyak masalah dan meningkatkan kinerja guru. Fungsi utama kebijakan adalah untuk menyelesaikan masalah guru. Satuan pendidikan yang berkualitas tentu menghadapi tantangan dan masalah yang memerlukan solusi dari kepala sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah. Penurunan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan salah satu hambatan yang menghambat kemajuan sekolah. Ini berdampak pada satuan pendidikan secara keseluruhan karena peran guru sangat penting untuk proses pendidikan. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa salah satu masalah yang sering dihadapi guru di Madrasah Ibtidaiyah antara lain kurangnya disiplin, yang mengakibatkan kinerja yang kurang efektif. Sebagai contoh, guru PNS hadir setidaknya 30 menit lebih awal untuk melaporkan kehadiran, sementara guru Non PNS sering terlambat. Persepsi mereka bahwa mereka tidak dilayani menyebabkan

guru non-PNS melakukan pelanggaran disiplin. Guru PNS yang mencatat kehadiran tepat waktu dapat menerima tunjangan tambahan dari Pemerintah Daerah. Guru Non PNS tidak akan menerima tunjangan ini. Kendala lain yang mengakibatkan penurunan kinerja guru merupakan keterlambatan alokasi dana untuk guru yang mengajar melebihi jam yang telah ditetapkan, yaitu 24 jam per minggu. Rata-rata guru di sekolah tersebut mengajar sekitar 36-44 jam per minggu. Beban mengajar yang berlebihan disebabkan oleh kekurangan tenaga pengajar di sekolah, yang juga mengakibatkan guru harus mengemban tugas ganda dan merasa overwhelmed dalam menjalankan peran sebagai pendidik. Hal ini dapat diketahui melalui petikan wawancara. Kendala yang terjadi di SMPN 59 Surabaya meliputi perubahan system, kurikulum, metode dapat menjadi kendala bagi guru SMPN 59 Surabaya yang sudah menjelang masa purna atau golongan usia tua. Sehingga untuk mengadaptasi pada perubahan membutuhkan waktu yang lama dan memerlukan bantuan yang lebih cepat terhadap guru yang dianggap lebih lambat. Karena kebijakan ini sangat penting untuk menangani masalah ini, kepala sekolah harus membuatnya untuk mengatasi permasalahan tersebut.

## Simpulan

Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab untuk mengembangkan kinerja guru. Kinerja guru tidak dapat berkembang tanpa program yang mendukung. Kegiatan pembelajaran guru adalah bukti kinerja guru. Program yang dilaksanakan oleh SMPN 59 Surabaya meliputi program In House Training atau dikenal dengan Workshop. Kegiatan tersebut dilakukan oleh semua tenaga pendidik SMPN 59 Surabaya. Dengan adanya kegiatan tersebut maka kinerja tenaga pendidik SMPN 59 Surabaya dapat meningkat. Adapun kegiatan khusus meliputi KOMBEL (Komunitas Belajar) yang merupakan Kegiatan melakukan evaluasi pembelajaran, dan juga melakukan sharing di dalam komunitas yang dilaksanakan setiap hari jumat. Selain kegiatan tersebut dilaksanakan, maka fasilitas pemanfaatan teknologi juga penting dalam mendukung peningkatan profesional guru. Berkat bantuan teknologi maka dapat mempermudah dalam pengawasan, monitoring, sehingga tindak lanjut secara cepat untuk mendapatkan solusi evaluasi. Perubahan system, metode, kurikulum menjadi kendala bagi SMPN 59 Surabaya. Beberapa tenaga pendidik sudah tergolong usia tua atau sudah hampir menjelang masa purna. Sehingga kedepan nya kebutuhan tenaga pendidik yang muda, berkompotensi sangat dibutuhkan dalam peningkatan mutu Pendidikan.

## Daftar Pustaka

- Ahmad Susanto. (n.d.). *Konsep, strategi dan implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*.
- Almeida, C. S. de, Miccoli, L. S., Andhini, N. F., Aranha, S., Oliveira, L. C. de, Artigo, C. E., Em, A. A. R., Em, A. A. R., Bachman, L., Chick, K., Curtis, D., Peirce, B. N., Askey, Dale., Rubin, J., Egnatoff, Dr. W. J., Uhl Chamot, A., El-Dinary, P. B., Scott, J.; Marshall, G., Prensky, M., ... Santa, U. F. De. (2016). PEMANFAATAN TEKNOLOGI INFORMASI

- DALAM BIDANGPENDIDIKAN (E-education). *Revista Brasileira de Linguística Aplicada*, 5(1), 1689–1699.
- Bafadal, I. (2019). The competence of beginner principals as instructional leaders in primary schools. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(4), 625–639.
- Benoiel, P. (2020). Principals' boundary activities and school violence: The mediating role of school management teams. *Educational Management Administration and Leadership*, 48(2), 286–304. <https://doi.org/10.1177/1741143218802592>
- Blackmore, J. (2024). Aspiring teachers, financial incentives, and principals' recruitment practices in hard-to-staff schools. *Journal of Education Policy*, 39(2), 233–252. <https://doi.org/10.1080/02680939.2023.2193170>
- Collie, R. J. (2020). School principals' workplace well-being: a multination examination of the role of their job resources and job demands. *Journal of Educational Administration*, 58(4), 417–433. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2019-0075>
- DeMatthews, D. E. (2020). Leadership Preparation for Special Education and Inclusive Schools: Beliefs and Recommendations From Successful Principals. *Journal of Research on Leadership Education*, 15(4), 303–329. <https://doi.org/10.1177/1942775119838308>
- Ganon-Shilon, S. (2019). School principals' sense-making of their leadership role during reform implementation. *International Journal of Leadership in Education*, 22(3), 279–300. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1450996>
- Gurmu, T. G. (2020). Primary school principals in Ethiopia: Selection and preparation. *Educational Management Administration and Leadership*, 48(4), 651–681. <https://doi.org/10.1177/1741143219836673>
- Haiyan, Q. (2021). Creating conditions for professional learning communities (PLCs) in schools in China: the role of school principals. *Professional Development in Education*, 47(4), 586–598. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1770839>
- Hardani, Auliya, N.H, Andriani, H., fardani, R, A, Ustiawati, j, utami, E, F. Sukmana, D, J & istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* (Issue January).
- Ispa-Landa, S. (2019). Race, Gender, and Emotion Work among School Principals. *Gender and Society*, 33(3), 387–409. <https://doi.org/10.1177/0891243218821920>
- Kılınç, A. Ç. (2021). What do we know about novice school principals? A systematic review of existing international literature. *Educational Management Administration and Leadership*, 49(1), 54–75. <https://doi.org/10.1177/1741143219898483>
- Lien, C. M. (2023). School Principals' Experiences and Learning from the Covid-19 Pandemic in Norway. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 67(5), 775–790. <https://doi.org/10.1080/00313831.2022.2043430>

- Locke, J. (2019). Understanding the Organizational Implementation Context of Schools: A Qualitative Study of School District Administrators, Principals, and Teachers. *School Mental Health, 11*(3), 379–399. <https://doi.org/10.1007/s12310-018-9292-1>
- Lumban Gaol, N. T. (2017). Teori dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan, 4*(2), 213. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2017.v4.i2.p213-219>
- Mangin, M. M. (2020). Transgender Students in Elementary Schools: How Supportive Principals Lead. *Educational Administration Quarterly, 56*(2), 255–288. <https://doi.org/10.1177/0013161X19843579>
- Naidoo, P. (2019). Perceptions of teachers and school management teams of the leadership roles of public school principals. *South African Journal of Education, 39*(2). <https://doi.org/10.15700/saje.v39n2a1534>
- Nuriati, N., Azis, M., & AS, H. (2021). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Guru Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan, 4*(1), 565–571. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1835>
- Reid, D. B. (2022). Suppressing and sharing: how school principals manage stress and anxiety during COVID-19. *School Leadership and Management, 42*(1), 62–78. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1974827>
- Rissanen, I. (2021). School principals' diversity ideologies in fostering the inclusion of Muslims in Finnish and Swedish schools. *Race Ethnicity and Education, 24*(3), 431–450. <https://doi.org/10.1080/13613324.2019.1599340>
- Skaalvik, C. (2020). Emotional exhaustion and job satisfaction among Norwegian school principals: relations with perceived job demands and job resources. *International Journal of Leadership in Education, 1*–25. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1791964>
- Tingle, E. (2019). Leadership development programs: investing in school principals. *Educational Studies, 45*(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/03055698.2017.1382332>