

DISKURSUS MANAJEMEN PERUBAHAN SEKOLAH: PERGESERAN PARADIGMA, EKPLORASI KESIAPAN GURU, DAN MEMBACA PELUANG BISNIS PENDIDIKAN

Rachmat Satria

STAI Jamiatut Tarbiyah Lhoksukon Aceh Utara
satriarachmat7@gmail.com

Fauzan

STAI Jamiatut Tarbiyah Lhoksukon Aceh Utara
Syarifauzan84@gmail.com

Abstract

Organizational change and development occur through a coherent discourse of change to strengthen culture, structure, and process. Today's organizations are moving dynamically to create new approaches to change. Change is important for organizations to compete and meet internal and external demands, in order to continue to exist and be trusted by the community. This article is compiled using a literature review study approach, starting from reviewing theories relevant to educational change management, then conducting a review. Based on the study conducted, it is known that the results of the study emphasize the importance of adaptation to the paradigm shift of the leader's vision in sustainable change management, teacher readiness for change and school innovation is very important in facing the global education reform movement. In other matters, it is necessary to explore future education business opportunities involving issues of commercialization and education business that present challenges in directing education in a sustainable direction.

Keywords: *change management, paradigm shift, teacher perception, organizational change.*

A. Pendahuluan

Perubahan dan perkembangan organisasi hanya terjadi apabila anggotanya memikirkan tentang sebuah wacana perubahan yang koheren untuk memperkuat atau membangun budaya, struktur, dan proses organisasi di masa depan. Sasaran jelas organisasi-organisasi di dunia saat ini bergerak dinamis untuk menciptakan pendekatan baru dalam melakukan perubahan organisasi. Perubahan menjadi sarana utama bagi organisasi yang terkesan selalu menghadapi berbagai macam

tuntutan kebutuhan yang diakibatkan dari pengaruh lingkungan internal maupun eksternal. Marshak (2006) memberikan definisi bahwa manajemen perubahan menjadi suatu praktik terkini sebagai pengganti yang tepat dalam upaya pengembangan organisasi karena menggabungkan kebutuhan bisnis dan sumber daya manusia didalamnya. Temuan studi-studi terdahulu terhadap metamorfosis pendekatan pluralisme dan penguatan hubungan antara organisasi dan ruang lingkup sosialnya telah terciptanya praktik-praktik model baru pada pengembangan organisasi yang dirancang untuk perubahan organisasi yang berbeda (Pettigrew et al., 2001).

Kepentingan utama bagi sebuah organisasi untuk melakukan perubahan dipersiapkan agar organisasi memiliki kemampuan untuk bersaing dengan organisasi lainnya dan memberikan penguatan kepercayaan kepada masyarakat agar organisasi tetap eksis ditengah kemajuan perubahan yang cukup pesat. Permasalahan-permasalahan di lingkungan organisasi tidak tumbuh secara linier dan terdapat banyak hal-hal yang tidak terduga sebelumnya, maka secara terus-menerus perlu adanya persiapan dan penyesuaian yang pasti agar permasalahan yang dihadapi organisasi tidak menjadi semakin luas dan kompleks. Misalnya, realitas nyata yang sering terjadi pada perubahan organisasi seperti restrukturisasi, integrasi teknologi, perubahan sikap individu dan perubahan orientasi lingkungan organisasi (Scandura & Sharif, 2011). Masalah yang dihadapi organisasi bukanlah memastikan akan berubah tetapi seberapa efektif melaksanakan komitmen perubahan. Dengan kata lain, perubahan menjadi satu konsep yang digambarkan sebagai proses transformasi status pembaharuan bertahap secara terencana atau tidak terencana yang dialami oleh organisasi untuk menyediakan jasa dan layanan dengan cara yang lebih efisien, produktif, dan kompetitif (Hoşgörür, 2016).

Upaya perubahan membangkitkan perasaan dan respons berupa penolakan, kecemasan, ketakutan, permusuhan, ketidakpastian, pertentangan, dan keraguan. Banyak upaya perubahan sering kali gagal bukan karena jalan menuju perubahan atau alasan perubahan itu buruk, tetapi karena strategi dan pendekatan yang digunakan untuk melakukan perubahan itu tidak terkonsep dengan baik. Mengingat perubahan itu tidak dapat dihindari, maka organisasi yang akan berhasil adalah organisasi yang telah menerapkan strategi perubahan yang tepat sasaran.

Dalam tulisan ini, penulis menelaah literatur-literatur manajemen perubahan organisasi yang dikaitkan dengan manajemen perubahan sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan yang terus menghadapi gejolak perubahan yang sangat dinamis. Instrumen yang dimiliki sekolah dituntut berkembang lebih jauh untuk dapat memfungsikan dan menyesuaikan perubahan yang berkeseimbangan dengan kebutuhan masyarakat di masa depan, melakukan pengelolaan pendidikan secara terukur untuk mendapatkan terobosan-terobosan baru, menggerakkan inovasi untuk mendorong perubahan yang positif. Karenanya, manajemen perubahan sekolah menjadi hal yang tidak terbantahkan sebagai praktik terkini dalam pengembangan organisasi (sekolah) yang berkualitas. Temuan-temuan penelitian telah menawarkan berbagai cara perubahan sekolah, misalnya melakukan pelatihan dan pembinaan untuk meningkatkan sumber daya warga sekolah serta merumuskan *problem solving*

terhadap permasalahan internal dan eksternal, peningkatan relevansi untuk mengefektifkan dan mengefesiensikan kinerja warga sekolah (Munandar, 2019); perubahan standar mutu pendidikan dengan mengintegrasikan perkembangan sains dan teknologi (Munazat & Nurmila, 2019).

Banyak lembaga pendidikan di Indonesia saat ini telah berupaya mempersiapkan standar-standar pendidikan yang berkualitas untuk mengejar mutu pendidikan yang telah tertuang dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP). Namun, di beberapa kondisi juga terlihat bahwa banyak lembaga pendidikan yang masih tertinggal dalam pemerataan layanan pendidikan yang berkaitan dengan kualitas mutu pendidikan yang dihasilkan. Terdapat kesenjangan kemampuan sekolah untuk merubah diri dan berkembang dengan cepat. Keberlanjutan pendidikan dan perubahan daya saing internasional telah banyak mempengaruhi struktur dan proses dari sebuah lembaga pendidikan nasional. Realitas kesenjangan sekolah terhadap kurangnya kemampuan beradaptasi pada perubahan mulai dari konten kurikulum, layanan pendidikan hingga administrasi yang terkesan lamban akan berpotensi negatif pada banyak sistem terutama berdampak buruk pada sistem pendidikan suatu Negara (Atasoy, 2020).

Sekolah dipusatkan agar mampu menjembatani proses pembelajaran yang sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang nantinya akan diimplementasikan dalam kehidupan sosial siswa. Karenanya perubahan menjadi suatu keniscayaan bagi sekolah agar dapat menjalankan program-program pendidikan yang berkualitas. Maka dari itu, tolak ukur perubahan kiranya perlu melalui proses identifikasi dan analisis masalah yang menyeluruh sehingga pelaksanaan dalam perubahan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. Review Literatur

Jaya, S. 2021. Manajemen Perubahan di Sekolah. Manajemen perubahan di sekolah adalah tanggung jawab kepala sekolah untuk mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah harus mampu memengaruhi perubahan di antara sumber daya manusia, seperti guru, staf, komite sekolah, orangtua siswa, dan lainnya. Perubahan bisa terencana, seperti perubahan jadwal mengajar, atau tak terduga, seperti penggantian kurikulum oleh pemerintah. Kepala sekolah harus dapat menghadapi penolakan terhadap perubahan dan menemukan solusi yang tepat (Jaya, 2021).

Bashori. 2020. Manajemen Perubahan Pendidikan Tinggi Islam Menuju World Class University di UIN Sultan Syarif Kasim Riau Dan UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Faktor-faktor yang menyebabkan manajemen perubahan perguruan tinggi Islam belum dapat menjadi World Class University (WCU) termasuk reputasi rendah secara global, kurangnya pengembangan WCU yang jelas, orientasi dorongan menjadi WCU yang belum didukung oleh kelayakan pencapaian, serta tidak adanya dorongan spesifik untuk perubahan menuju WCU. Studi ini menawarkan strategi perubahan seperti pengembangan, penggabungan, dan pendirian institusi baru untuk mencapai status WCU (Bashori, 2020).

Darma, A & Banurea, O.K. 2019. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Manajemen Perubahan di Lembaga Pendidikan. Peran kepemimpinan

sentral dalam penyesuaian terhadap perubahan merupakan tantangan besar bagi pemimpin modern. Gaya kepemimpinan yang adaptif dan responsif terhadap situasi diperlukan. Seorang pemimpin berkualitas harus dapat mengikuti perkembangan zaman dan masyarakat yang cepat berubah. Kepemimpinan berperan penting dalam keberhasilan organisasi Pendidikan (Darma & Banurea, 2019).

Thompson, C. S. 2019. *Exploring Teachers' Perspectives on Effective Organizational Change Strategies*. Studi ini menemukan bahwa keberhasilan perubahan organisasi bergantung pada perubahan perilaku individu. Implikasinya adalah bahwa organisasi perlu fokus pada perubahan individu sebelum melakukan perubahan organisasi. Ini penting terutama untuk sekolah yang berkinerja buruk. Para pemimpin perlu memiliki pendekatan kepemimpinan yang dapat memotivasi dan mempertahankan dukungan untuk perubahan (Thompson, 2019).

C. Metodologi

Penulisan artikel ini menggunakan metode studi kajian literatur. Penulis mengkaji berbagai literatur manajemen perubahan yang bersumber dari buku primer, sekunder dan jurnal-jurnal ilmiah terbaru tentang pengembangan manajemen perubahan organisasi yang dikaitkan dengan manajemen perubahan sekolah. Penulisan artikel dilakukan melalui tahapan organisasi kajian literatur menggunakan struktur tematik dengan mengklasifikasikan dan mendiskusikan data-data dari sumber-sumber ilmiah sesuai tema dan topik-topik yang dibahas, kemudian dilakukan analisa secara komprehensif sehingga terbentuk suatu kesimpulan yang dapat digunakan sebagai rujukan untuk diaplikasikan di dalam ranah pengembangan pengembangan manajemen perubahan sekolah.

D. Hasil dan Pembahasan

Emergensi pengelolaan perubahan di organisasi pendidikan pada abad ke-21 telah meningkatkan kebutuhan untuk beradaptasi dengan pergeseran paradigma visi pemimpin dalam menetapkan tujuan, misi, dan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif. Studi ini menyoroti pergeseran paradigma dalam pengelolaan perubahan yang bertujuan mencapai organisasi pendidikan yang berkelanjutan melalui desain metode penelitian campuran yang mengacu pada faktor perubahan termasuk memimpin organisasi dengan visi perubahan, manajemen organisasi strategis untuk perubahan, manajemen berbasis hasil untuk perubahan, manajemen pengetahuan dan perubahan berorientasi guru, menciptakan nilai organisasi yang berkualitas tinggi untuk perubahan, serta organisasi pendidikan yang berkelanjutan (Jedaman et al., 2023).

1. Manajemen Perubahan Berkelanjutan: Pergeseran Paradigma

Trend teknologi pada abad ke-21 telah mempengaruhi ekonomi global, lingkungan, masyarakat, budaya, pendidikan, dan politik. Globalisasi mempengaruhi organisasi pendidikan, terutama dalam kebijakan, manajemen, dan perilaku penerima layanan pendidikan. Perubahan diperlukan dalam perencanaan manajemen pendidikan dan strategi baru untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang mempengaruhi organisasi pendidikan, khususnya guru (Wattanachai, 2016). Tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) adalah untuk

menuju ke arah keberlanjutan dan ketahanan yang memastikan bahwa tidak ada yang tertinggal. Salah satu tujuan *SDGs* adalah untuk memastikan pendidikan berkualitas, inklusif, dan adil, mempromosikan kesempatan pembelajaran seumur hidup untuk semua (United Nations Development Group, 2016).

Manajemen perubahan dalam abad ke-21 merupakan konsep dalam manajemen organisasi pendidikan. Manajemen ini harus mengarahkan pencapaian hasil melalui perubahan kebijakan dan peran kepemimpinan dalam organisasi. Strategi manajemen pendidikan mengemban peran penting untuk organisasi pendidikan dan harus memainkan peran optimal dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Organisasi pendidikan harus mematuhi prinsip-prinsip tata kelola yang baik, memiliki ideologi operasional yang jelas, dan memiliki tujuan yang jelas melalui visi jangka panjang untuk memastikan praktik yang benar. Manajemen organisasi pendidikan adalah yang menjadi fokus untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang yang diinginkan melalui kepemimpinan, visi, strategi manajemen, hingga pemberdayaan personel untuk mencapai pendidikan yang efektif (Avery & Bergstein, 2012; Sukkantharak & Intarak, 2014).

Pergeseran paradigma manajemen perubahan di abad ke-21 didasarkan pada kerangka konseptual yang digunakan secara global untuk menganalisis lingkungan, budaya organisasi, kebijakan, struktur, proses manajemen, teknologi, dan perilaku guru. Pendekatan ini menggabungkan prinsip, aturan, dan teori yang dapat diandalkan yang berasal dari penelitian ilmiah untuk memberi manfaat bagi manajemen perubahan di era modern. Para pemimpin dalam organisasi harus memiliki pengetahuan, kemampuan, pengalaman, dan keterampilan untuk berkolaborasi secara efektif dalam mengejar tujuan bersama. Ini melibatkan penerapan konsep, nilai, persepsi, dan praktik untuk mencapai keberhasilan dan menilai kemajuan. Menciptakan pergeseran paradigma sangat penting untuk pemecahan masalah dan evolusi organisasi yang efektif, yang dipandu oleh manajemen situasional yang cermat dan perencanaan yang berfokus pada masa depan.

Manajemen perubahan organisasi menawarkan berbagai manfaat dengan mencegah masalah, mengurangi risiko, menyediakan kerangka operasional yang jelas, dan mengoptimalkan sumber daya manajemen. Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam mendukung adaptasi dan inisiatif perubahan, menggabungkan pengambilan keputusan, advokasi perubahan, dan komunikasi yang jelas untuk menyelaraskan personel dengan tujuan organisasi. Fokus utama manajemen perubahan organisasi adalah memodernisasi praktik manajemen untuk memaksimalkan luaran, hasil, dan dampak. Hal ini mencakup kelincahan operasional, kualitas, kinerja, dan manajemen yang berorientasi pada hasil sebagai tujuan utama (Jituea et al., 2017). Dengan memobilisasi keterampilan dan kemampuan personel, mendorong partisipasi, perubahan kebijakan organisasi, pengembangan budaya, berbagi pengetahuan, dan proses peningkatan berkelanjutan, organisasi dapat bertransisi menjadi entitas berkinerja tinggi yang berkelanjutan (Campbell, 2017).

Pada abad ke-21, manajemen perubahan menekankan visi organisasi, manajemen strategis, kerja sama tim, pengembangan sumber daya manusia, dan budaya kerja proaktif untuk mencapai pengembangan organisasi berkelanjutan

dan keunggulan pendidikan. Pendekatan holistik ini memungkinkan organisasi untuk beradaptasi, tumbuh, dan berkembang dalam lanskap yang dinamis dan kompetitif.

Pergeseran paradigma manajemen perubahan pada abad ke-21 menuju organisasi pendidikan berkelanjutan melibatkan enam faktor utama. Pertama, memimpin organisasi dengan visi untuk perubahan melibatkan kemampuan menganalisis tren, komunikasi pedoman operasional, fokus pada inovasi, memberdayakan para guru, dan memimpin implementasi yang sukses. Kedua, manajemen organisasi strategis melibatkan proses menetapkan misi dan tujuan, analisis lingkungan, dan bekerja sesuai dengan strategi organisasi. Ketiga, manajemen hasil terbaik melibatkan penciptaan keberhasilan dalam kebijakan operasional, perencanaan strategis, dan pengambilan keputusan desentralisasi. Selanjutnya, faktor keempat melibatkan manajemen pengetahuan dan fokus pengembangan guru untuk perubahan, termasuk pengumpulan pengetahuan, pengembangan keterampilan guru, dan peningkatan identifikasi pengetahuan. Kelima, menciptakan nilai organisasi yang berkualitas melibatkan peningkatan kualitas melalui manajemen pengetahuan, transformasi organisasi, dan pengembangan sistem teknologi informasi. Terakhir, organisasi pendidikan berkelanjutan melibatkan kebijakan pendidikan, perubahan organisasi, budaya organisasi, retensi pengetahuan, dan menjadi organisasi yang unggul (Jedaman et al., 2023).

Pergeseran paradigma dalam manajemen perubahan di abad ke-21 mencakup kepemimpinan dengan visi untuk perubahan, manajemen organisasi strategis, manajemen berbasis hasil, fokus pengetahuan dan pengembangan kinerja guru, menciptakan nilai organisasi yang berkualitas, dan pendidikan berkelanjutan. Kepemimpinan organisasi memainkan peran penting dalam menganalisis tren, menentukan visi, misi, strategi, dan tujuan untuk organisasi pendidikan. Komunikasi pedoman operasional kepada guru sangat penting untuk mengembangkan inovasi dan mencapai tujuan. Sistem manajemen organisasi yang saling berhubungan melibatkan rencana operasional, proses, indikator, dan aktivitas yang selaras untuk mencapai hasil. Manajemen organisasi strategis memerlukan proses berkelanjutan dalam menetapkan misi, target, merancang strategi, beroperasi sesuai dengan itu, dan menggunakan otoritas manajemen secara efektif. Ini juga melibatkan pengorganisasian pendidikan, mendefinisikan rencana strategis, proyek, kegiatan, dan pemantauan dan evaluasi. Mengembangkan nilai-nilai, ideologi, dan budaya kerja dalam organisasi pendidikan mendorong komitmen personel dan pemikiran kreatif. Pemikiran, tekad, dan praktik bersama memperkuat manajemen perubahan dan mengembangkan individu yang berkualitas (Bell & Kozlowski, 2002; Mungchu et al., 2020; Puspitaningtyas et al., 2019; Zammuto, 2012).

Jadi, praktik manajemen terbaik untuk perubahan adalah mengimplementasikan mekanisme untuk mencapai kesuksesan dalam kebijakan dan tujuan operasional yang jelas, memposisikan peran guru untuk tugas yang relevan, mengembangkan dan melatih guru untuk melakukan pekerjaan berbasis hasil, mengalokasikan anggaran yang tepat dan merencanakan sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab, serta memberikan dukungan dengan material dan peralatan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan guru. Hal ini

memerlukan pengaturan arah operasional termasuk visi, misi, tujuan, dan sasaran (Rungsuwan, 2014). Menetapkan langkah-langkah perencanaan strategis dan rencana operasional. Mendesentralisasikan pengambilan keputusan dalam mengembangkan pekerjaan untuk mencapai hasil dengan mengawasi, memantau, dan mengevaluasi kinerja yang selaras dengan tujuan (Jeynes, 2007). Hal paling krusial adalah faktor perubahan dalam menciptakan nilai bagi organisasi berkualitas, untuk meningkatkan kualitas melalui manajemen pengetahuan dengan inovasi dan menciptakan aspek baru untuk meningkatkan efektivitas dalam melaksanakan misi untuk mencapai tujuan organisasi. Transformasi organisasi dengan menetapkan arah menuju menjadi organisasi pembelajaran, peran pemimpin organisasi dalam praktek bertujuan untuk mengembangkan proses sistematis untuk mengelola dan menyediakan pengetahuan penting yang tersedia dengan mudah bagi guru dalam pekerjaan mereka untuk manfaat maksimal, dan mengembangkan sistem teknologi informasi untuk memfasilitasi pembelajaran dan pekerjaan, memberdayakan guru dengan menciptakan budaya pembelajaran untuk peningkatan produktivitas kinerja guru.

2. Mengeksplorasi Kesiapan Guru Terhadap Perubahan dan Inovasi Sekolah

Beberapa tahun terakhir telah menyaksikan Gerakan Reformasi Pendidikan Global dan transformasi pendidikan yang substansial. Perubahan ini mencakup reformasi dan kebijakan sekolah nasional di seluruh dunia, yang mencakup kurikulum, pedagogi, penilaian, pendidikan guru, pembelajaran profesional, kepemimpinan, dan manajemen (Sahlberg, 2016). Dalam laporan terbaru OECD 'Masa Depan Pendidikan dan Pendidikan Keterampilan 2030,' pertanyaan penting diajukan mengenai masa depan pendidikan. Pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai apa yang penting bagi siswa saat ini untuk berhasil dan memengaruhi dunia mereka? Bagaimana sistem pendidikan dapat secara efektif menumbuhkan atribut yang diperlukan tersebut? Untuk mewujudkan tujuan pembelajaran yang dipersonalisasi, kolaboratif, dan informal, perubahan komprehensif sangat penting. Mekanisme harus ditetapkan untuk mengubah pembelajaran seumur hidup yang fleksibel dan terarah menjadi kenyataan yang nyata. Seperti yang ditekankan dalam Laporan Pembangunan Dunia Bank Dunia 'Belajar untuk Mewujudkan Janji Pendidikan,' koherensi dan keselarasan dalam pembelajaran sangat penting. Perubahan adalah bagian alami dari perilaku manusia, dan sekolah terus berkembang (OECD, 2018; World Bank, 2018).

Dalam dunia yang berkembang pesat, solusi baru sangat penting. Sekolah dan sistem pendidikan diharapkan dapat meningkatkan kapasitas dan daya adaptasi mereka untuk menjalani perubahan bertahap yang berkelanjutan dan, dalam banyak hal, berkembang secara mendasar. Para guru di seluruh dunia menghadapi berbagai tuntutan dan kebutuhan yang terkait dengan perubahan pendidikan (Zayim & Kondakci, 2015). Meskipun ada banyak sekali rancangan kebijakan dan reformasi pendidikan, pada kenyataannya, banyak upaya perubahan gagal mencapai tujuan yang diinginkan dan tidak mendorong perubahan yang langgeng. Kekurangan tersebut sering kali dikaitkan dengan tantangan dalam menjalankan proses pencairan yang berhasil yang diperlukan untuk memulai perubahan yang berhasil. Perlawanan mungkin muncul dalam

proses pencairan, sebagai alternatif, lingkungan yang kondusif dapat dipupuk, dianggap siap untuk berubah (Shirley, 2017).

Sebagian besar model perubahan organisasi mengakui pentingnya langkah pencairan (unfreeze) dalam mempersiapkan perubahan. Ini melibatkan pembangunan momentum, kegiatan pemanasan atau pencairan, dan mendapatkan dukungan untuk upaya perubahan. Kesiapan untuk berubah mewujudkan konstruksi yang kompleks dan multifaset yang mencakup berbagai dimensi dan tingkatan. Tidak seperti kesiapan individu untuk berubah, kesiapan organisasi untuk berubah belum menjadi subjek studi empiris yang ekstensif. Kesiapan untuk berubah digambarkan sebagai sikap holistik yang dipengaruhi oleh berbagai faktor: konten, proses, konteks, dan karakteristik guru yang terlibat. Selain itu, kesiapan secara keseluruhan menunjukkan seberapa siapnya guru secara mental dan emosional untuk menerima rencana khusus yang ditujukan untuk secara sengaja mengubah situasi saat ini dan maju. Bukti penelitian tentang kesiapan sistem untuk berubah dalam pendidikan sekolah terbatas, meskipun minat penelitian terhadap kesiapan untuk berubah di sekolah dan pendidikan tinggi semakin meningkat (Agnew & VanBalkom, 2009; Ittner et al., 2019; Zayim & Kondakci, 2015).

Fullan sebelumnya menguraikan berbagai kekuatan yang berperan dalam reformasi sistem di seluruh tingkat negara bagian, distrik, sekolah, dan kelas, yang dapat mengarah pada keberhasilan atau kegagalan. Kerumitan penerapan reformasi pendidikan yang ekstensif mencakup prosedur perubahan sekolah, peningkatan kapasitas individu, dan mempertimbangkan berbagai elemen kontekstual di berbagai tingkat seperti sekolah, distrik, dan negara bagian. Pentingnya peningkatan sekolah atau perubahan pendidikan melampaui harapan awal kami. Elemen penting untuk keberhasilan sistem terletak pada kemauan untuk berubah, khususnya di antara individu yang memandang diri mereka sebagai pemangku kepentingan yang mencari tujuan (Fisch, 2014; Fullan, 2007).

Kekhususan konteks pendidikan dalam proses peningkatan sekolah yang dinamis. Perlu dicatat bahwa proses perubahan sekolah bukanlah peristiwa linier, statis, atau satu kali; sebaliknya, proses ini cair, berkembang, dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Interaksi faktor-faktor ini rumit dan saling timbal balik. Pekerjaan penelitian awal kami yang dibahas secara rinci kemudian juga membantu kami menyempurnakan kerangka kerja konseptual.

Studi terbaru oleh Wang et al., (2023) melaporkan terdapat empat konstruk yang didefinisikan dalam bagian dimensi kesiapan guru dan organisasi, meliputi: (1) Efikasi pribadi sangat penting bagi guru untuk siap menghadapi perubahan. Efikasi pribadi memainkan peran penting dalam kesiapan guru, terpisah dari kesiapan organisasi. Dengan setiap pencapaian, keyakinan diri dan kepercayaan pada kemampuan kita tumbuh. Meningkatkan keterampilan kita meningkatkan efikasi diri dan kepercayaan diri. Kepercayaan pada kemampuan seseorang memengaruhi upaya, kegigihan, dan ketahanan. Harapan efikasi pribadi berasal dari pencapaian kinerja, pengalaman tidak langsung, persuasi verbal, dan kondisi fisiologis. Semakin dapat diandalkan sumber-sumber ini, semakin besar perubahan dalam efikasi diri yang dirasakan (Latham & Locke, 2006); (2) Valensi adalah seberapa besar penerima, baik individu maupun organisasi, memandang manfaat potensial dari perubahan, percaya akan

kemampuannya untuk membawa hasil yang diinginkan. Valensi personal memberikan pemahaman mendalam tentang sudut pandang guru terhadap kesiapan untuk berubah. Tanggapan pertama guru ketika dihadapkan pada perubahan organisasi mungkin melibatkan anggota organisasi yang fokus pada manfaat pribadi mereka. Dalam skenario ini, mereka akan mempertimbangkan dengan cermat hasil positif dan negatif, mengevaluasi keadilan perubahan, dan merefleksikan bagaimana mereka diperlakukan sepanjang proses perubahan. Oleh karena itu, disarankan bahwa ketika kepentingan diri seseorang terancam, mereka kemungkinan besar akan menolak perubahan yang diusulkan (Armenakis & Harris, 2009); (3) Komitmen adalah elemen penting dalam kesiapan sistem untuk perubahan. Komitmen merupakan ikatan yang penting antara guru dan tujuan perubahan. Hal ini juga dijelaskan sebagai sikap yang kuat yang mengikat mereka pada tindakan yang diperlukan untuk inisiatif perubahan yang sukses. Komitmen memainkan peran krusial dalam membentuk kesiapan sistem untuk perubahan, baik pada tingkat guru maupun organisasional. Komitmen organisasional juga mencakup niat dan dedikasi anggota organisasi terhadap inisiatif perubahan, termasuk keterlibatan, niat, dan pelaksanaan perubahan. Karena itu, semakin tinggi tingkat komitmen organisasional, semakin kuat keterlibatan dan ketahanan yang terkombinasikan. Sehingga, dengan adanya komitmen yang kuat, guru akan lebih siap untuk menghadapi perubahan (Herold et al., 2008); dan (4) Kepemimpinan berperan penting dalam dimensi kesiapan guru dan sekolah. Leithwood & Jantzi (2006) mendukung tiga kategori praktik kepemimpinan utama: menetapkan arah, mengembangkan orang, dan merancang organisasi. Kesiapan organisasi untuk perubahan membutuhkan pembangunan hubungan yang kuat. Perilaku kepemimpinan perubahan meliputi pengendalian, perekrutan, pemberdayaan, pemantauan, dan dukungan adaptasi individu terhadap perubahan. Dukungan kepemimpinan organisasi melibatkan dukungan struktural dan budaya. Dukungan struktural berperan dalam menyediakan kesiapan struktural untuk perubahan, seperti penyediaan sumber daya dan kebijakan. Dukungan budaya dilakukan oleh pemimpin untuk mendirikan visi bersama, menerjemahkan kebijakan menjadi tujuan, dan mempromosikan partisipasi aktif anggota. Dengan dukungan yang kuat, organisasi dapat lebih siap menghadapi perubahan dan mencapai produktivitas yang lebih baik (Kondakci et al., 2017).

Perubahan diperlukan dalam semua sekolah untuk menyelaraskan praktik pendidikan dengan perkembangan yang ada. Pemimpin berusaha untuk mempertahankan organisasi dengan terus menerapkan perubahan yang sesuai dengan kebutuhan yang berkembang dan menyesuaikan dengan lingkungan (Güçlü & Şehitoğlu, 2006). Ketika mempertimbangkan dampak dinamika eksternal dan internal, perubahan dalam struktur, teknologi, dan guru dapat terlihat. Perubahan yang terkait dengan struktur mencakup hubungan otoritas, mekanisme koordinasi, desain ulang pekerjaan, dan area kontrol. Perubahan teknologi melibatkan proses bisnis, metode bisnis, dan perangkat keras. Perubahan yang berkaitan dengan orang meliputi sikap, harapan, persepsi, dan perilaku (Robbins & Coulter, 2016). Perubahan organisasional ini bisa dianggap sebagai evolusi yang terkait dengan lingkungan dan telah dipercepat oleh globalisasi. Ketahanan organisasi bergantung pada adaptabilitas mereka. Inovasi

dapat diintegrasikan ke dalam proses perubahan, yang terkait dengan globalisasi. Manajemen inovasi memiliki dimensi yang berbeda. Göl & Bülbul (2012) menekankan pentingnya strategi efektif, seperti manajemen input, strategi inovasi, budaya organisasi dan struktur, dan manajemen proyek. Pemimpin harus bersedia menerima perubahan untuk memfasilitasi inovasi dengan sukses, dengan menyoroti tiga dimensi kesiapan untuk inovasi, meliputi: niat, kognitif, dan afektif.

Model perubahan personal ini terdiri dari tujuh tahap, yang mencakup dukungan terhadap perubahan dan inovasi untuk mengatasi masalah sistem serta membantu individu dan organisasi dalam pulih dari perubahan signifikan. Tahap-tahap tersebut meliputi (1) destabilisasi dan kehilangan fokus, (2) meminimalkan dampak, (3) mempertanyakan nilai diri, (4) melepas masa lalu, (5) menguji situasi baru, (6) mencari makna, dan (7) mengintegrasikan pengalaman. Model ini membantu individu dalam menavigasi perubahan dengan cara yang lebih lancar dan positif (Güçlü & Şehitoğlu, 2006).

Inovasi adalah krusial untuk kemajuan dan kesuksesan individu, organisasi, dan negara dalam ekonomi pengetahuan global yang terus berkembang saat ini. Untuk aktif berpartisipasi dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan saat ini, guru harus memprioritaskan pertumbuhan profesional mereka. Sekolah harus mempersiapkan guru yang dapat mengatasi tantangan abad ke-21 (Kropff, 2014; Satria, 2021a; Satria & Mustiningsih, 2019). Prosedur inovasi dan kegiatan dianggap sebagai bagian integral dari pengembangan dan pertumbuhan beberapa negara (Sywelem & Al-Mahdy, 2019), selain secara mulus terintegrasi dalam strategi nasional mereka. Oleh karena itu, kemajuan pendidikan penting untuk kemajuan masyarakat.

Temuan studi mengungkapkan bahwa kesiapan guru untuk inovasi bervariasi secara signifikan berdasarkan jenis kelamin. Namun, tidak ada perbedaan signifikan dalam kesiapan terkait dengan jenis institusi, masa kerja di institusi saat ini, tahun pengalaman dalam profesi, dan tingkat pendidikan. Kesiapan guru untuk inovasi tidak menunjukkan perbedaan signifikan berdasarkan tahun pengalaman dalam profesi, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan pelatihan in-service, seperti yang terindikasi dalam berbagai studi (Karsantik, 2021; Levent, 2016).

3. Membaca Peluang Bisnis Pendidikan Masa Depan

Isu komersialisasi dan bisnis pendidikan pada awalnya dianggap tidak etis dalam dunia pendidikan akibat globalisasi yang dinamis. Penelitian tentang lingkungan bisnis pendidikan menjadi subjek penting dalam pengembangan ekonomi dan sosial. Pendidikan berkualitas penting dalam membangun masyarakat global yang kompetitif. Isu komersialisasi pendidikan menimbulkan tantangan dalam mengarahkan pendidikan pada aspek sumber daya manusia dan kewirausahaan (Onete et al., 2014).

Komersialisasi pendidikan dapat meningkatkan akses pendidikan namun juga menimbulkan biaya mahal dan persaingan bisnis yang tidak sehat. Sekolah perlu memperhatikan regulasi hukum terkait bisnis pendidikan untuk memastikan keberlangsungan pendidikan yang berkualitas. Bisnis pendidikan di era globalisasi sering terjebak dalam arus kapitalisasi tanpa memperhatikan

aspek moral dan social (Fromm & Kern, 2000). Ruang bisnis pendidikan dalam era digital memiliki prospek yang baik seiring dengan kemajuan teknologi. Penting bagi sekolah untuk memikirkan segmentasi pasar dan berkolaborasi dengan investor untuk menjalankan bisnis pendidikan yang sehat. Reformasi bisnis pendidikan di tingkat global diperlukan untuk membangun budaya korporasi yang menguntungkan dan memperhatikan standar keunggulan Pendidikan (Onete et al., 2014).

Bisnis pendidikan di tingkat Perguruan Tinggi bisa memanfaatkan globalisasi untuk memasarkan produk riset yang dihasilkan oleh mahasiswa. Hasil riset yang berkualitas dapat meningkatkan daya saing dan mendorong perubahan struktur ekonomi yang berbasis pengetahuan. Bisnis pendidikan perlu dipertanggungjawabkan secara akademik dan profesional. Konsep bisnis pendidikan menjadi tantangan baru dalam mendorong peningkatan mutu sekolah secara nasional maupun internasional. Orientasi bisnis pendidikan harus dilandasi pada nilai-nilai universal untuk mengoptimalkan investasi peningkatan sumber daya manusia yang berdaya saing dan produktif (Satria, 2021b).

Dari fenomena ini, Indonesia hendaknya berupaya menyiapkan elemen penting yaitu sumber daya manusia yang berkompeten untuk mendukung peluang-peluang besar dalam bisnis pendidikan yang semakin kompetitif terutama manajemen strategi pengembangan bisnis pendidikan. Berbagai laporan terbaru menyimpulkan bahwa di banyak sekolah telah berlomba dan bersaing dengan mengedepankan dunia kewirausahaan sebagai keterampilan penting yang harus dimiliki oleh para lulusan mereka (Purnomo et al., 2019; Setyawati et al., 2018).

Menurut Sumargo (2004) investasi dalam pendidikan bisa dilihat sebagai bisnis layanan yang harus memperhatikan kebutuhan siswa dan fleksibel untuk memenuhi karakteristik industri kerja yang beragam. Beberapa alternatif untuk mencari peluang dalam pengelolaan bisnis pendidikan termasuk menjalin kemitraan dengan lembaga lain, menetapkan segmentasi target yang jelas, menawarkan program khusus peningkatan keterampilan, dan menyediakan program "double degree".

Peluang investasi pendidikan yang semakin luas telah menyebabkan persaingan antar sekolah bergeser ke arah bisnis. Efferi (2015) menekankan pergeseran paradigma dari humanis menjadi bisnis dalam pengelolaan sekolah di era globalisasi. Strategi pemasaran pendidikan harus diperhatikan dengan cermat untuk menjangkau pangsa pasar bisnis pendidikan.

Beberapa faktor utama yang mempengaruhi daya saing sekolah termasuk lokasi yang mudah dijangkau, keunggulan nilai yang ditawarkan, dan tren positif masyarakat terhadap citra sekolah yang unggul. Sujarwo (2006) merekomendasikan strategi seperti perencanaan model pendidikan berdasarkan kebutuhan masyarakat, kerjasama dengan pihak eksternal, dan pemanfaatan teknologi informasi untuk memperkuat bisnis pendidikan.

Penggunaan teknologi dalam inovasi pendidikan, seperti e-learning, telah memperluas peluang investasi bisnis pendidikan. Konsep e-learning menawarkan pembelajaran daring yang fleksibel dan dapat diakses kapan saja. Penting untuk memahami bahwa kompetensi dan dedikasi SDM, seperti guru, aktor kebijakan,

dan pemimpin, sangat penting dalam mengelola bisnis pendidikan untuk memastikan kepuasan pelanggan dan citra merek yang baik.

Bisnis pendidikan modern harus mengintegrasikan teknologi ke dalam aktivitas mereka untuk meningkatkan efisiensi dan bersaing dengan pesaing (Alkhafaji & Sriram, 2013). Dibutuhkan sistem manajemen proses bisnis yang sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan. Menurut beberapa penelitian, integrasi teknologi dalam bisnis pendidikan dapat meningkatkan proses pembelajaran. Sistem inovasi nasional federasi Rusia juga mendorong pengembangan instrumen inovatif dalam proyek *startup* pendidikan untuk menciptakan gagasan dan teknologi pendidikan yang inovatif (Molchanova, 2017).

Startup pendidikan dapat menjadi harapan bagi pengelola pendidikan dalam menjalankan bisnis pendidikan dengan baik. Langkah-langkah yang disarankan oleh beberapa penelitian adalah membuat platform lembaga pendidikan, mempelajari kompetitor, membiayai bisnis, mendistribusikan program pendidikan, dan mengetahui target pelanggan. Hal ini akan membantu bisnis pendidikan untuk menarik pelanggan dan menghasilkan citra yang baik di pasar. Oleh karena itu, penting bagi pelaku bisnis pendidikan untuk terus melakukan inovasi strategi baru dan mengikuti perkembangan zaman agar dapat efektif dalam menjawab tantangan pendidikan yang semakin kompleks (Murtafaqo, 2019).

F. Kesimpulan

Emergensi pengelolaan perubahan di organisasi pendidikan pada abad ke-21 memerlukan adaptasi terhadap pergeseran paradigma visi pemimpin dalam menetapkan tujuan, misi, dan tujuan organisasi. Pergeseran paradigma ini bertujuan untuk mencapai organisasi pendidikan berkelanjutan melalui faktor perubahan seperti memimpin dengan visi perubahan, manajemen strategis, manajemen berbasis hasil, pengetahuan dan perubahan berorientasi guru, menciptakan nilai organisasi yang berkualitas, dan pendidikan berkelanjutan. Manajemen perubahan organiknya mengutamakan visi organisasi, manajemen strategis, kerja sama tim, pengembangan sumber daya manusia, dan budaya kerja proaktif.

Kesiapan guru terhadap perubahan dan inovasi sekolah sangat penting dalam menghadapi gerakan reformasi pendidikan global. Elemen kesiapan guru dan organisasi meliputi efikasi pribadi, valensi, komitmen, dan kepemimpinan. Model perubahan personal yang terdiri dari tujuh tahap juga membantu individu dalam menavigasi perubahan dengan lebih lancar.

Menjelajahi peluang bisnis pendidikan masa depan melibatkan isu komersialisasi dan bisnis pendidikan yang menyajikan tantangan dalam mengarahkan pendidikan ke arah yang berkelanjutan. Investasi pendidikan sebagai bisnis layanan harus memperhatikan kebutuhan siswa, fleksibilitas yang diperlukan, serta memastikan standar keunggulan pendidikan terpenuhi. Penting bagi sekolah untuk memprioritaskan pertumbuhan profesional guru, berkolaborasi dengan investor, dan memperhitungkan regulasi hukum terkait bisnis pendidikan untuk memastikan keberlangsungan pendidikan yang

berkualitas. Bisnis pendidikan di era digital memiliki prospek yang baik seiring dengan kemajuan teknologi dan globalisasi.

BIBLIOGRAFI

- Agnew, M., & VanBalkom, W. D. (2009). Internationalization of the university: Factors impacting cultural readiness for organizational change. *Intercultural Education*, 20(5), 451–462. <https://doi.org/doi.org/10.1080/14675980903371324>
- Alkhafaji, S., & Sriram, B. (2013). Conceptualization and integration of information systems in educational business activities. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 5(2), 28–33. <https://doi.org/10.5815/ijieeb.2013.02.05>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Atasoy, R. (2020). The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256–274.
- Avery, G. ., & Bergstein, H. (2012). Sustainable Leadership Practices For Enhancing Business Resilience and Performance. *Strategy & Leadership Journal*, 39(3), 5–15.
- Bashori. (2020). *Manajemen Perubahan Pendidikan Tinggi Islam Menuju World Class University di UIN Sultan Syarif Kasim Riau dan UIN Sunan Gunung Djati Bandung*. Pascasarjana Universitas Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.
- Bell, B. ., & Kozlowski, S. W. . (2002). Bell BS, Kozlowski SWJ. *Thousand Oaks*, 24(1), 14–26.
- Campbell, R. . (2017). *On the Nature of Organizational Effectiveness*. Jassay Bass.
- Darma, A., & Banurea, O. K. (2019). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Perubahan di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 1–18.
- Efferi, A. (2015). Mengelola lembaga pendidikan di era global (Pergeseran paradigma humanis menjadi bisnis). *Quality: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 1–19. <http://journal.iainkudus.ac.id/index.php/Quality/article/download/1170/1071>
- Fisch, B. (2014). Narrative leadership in a quality organization: A meaningful alternative to management by measurement. *International Journal of Leadership in Educatio*, 17(2), 154–173. <https://doi.org/doi.org/10.1080/13603124.2013.792394>

- Fromm, J. A., & Kern, T. V. (2000). Investment opportunities in education: Making a profit while making a difference. *The Journal of Private Equity*, 3(4), 38–51. <https://doi.org/10.3905/jpe.2000.319947>
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change (4th ed.)*. Teachers College Press.
- Göl, E., & Bülbül, T. (2012). [The perceptions of the teachers regarding the innovation management efficacies of the primary school administrators. *Journal of The Faculty of Education*, 8(2), 97–109.
- Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Organizational Change Management. *Journal of Kazım Karabekir Education Faculty*, 13, 240–254.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 2(93), 346–357. <https://doi.org/doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Hoşgörür, V. (2016). Views of primary school administrators on change in schools and change management practices. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16, 2029–2055.
- Ittner, D., Hagenauer, G., & Hascher, T. (2019). Swiss principals' emotions, basic needs satisfaction and readiness for change during curriculum reform. *Journal of Educational Change*, 20(2), 165–192. <https://doi.org/doi.org/10.1007/s10833-019-09339-1>
- Jaya, S. (2021). Manajemen Perubahan di Sekolah. *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies*, 2(2), 82–94. <http://pusdikra-publishing.com/index.php/jrss/article/view/152>
- Jedaman, P., Singma, S., Srichaiwong, P., & Kenaphoom, S. (2023). Paradigm Shift of Change Management in the 21st Century to Sustainable Educational Organization. *Progress in Language, Literature and Education Research*, 2, 134–151. <https://doi.org/10.9734/bpi/pller/v2/6974b>
- Jeynes, W. . (2007). Relationship Between Parental Involvement and Urban Secondary School Student Academic Achievement A Meta-Analysis. *Urban Education*, 42(1), 82–110.
- Jituea, N., Kittisaknawin, C., & Deesawat, N. (2017). Role Of Leadership In Developing Organizations Into Learning Organizations. *Veridian E-Journal*, 10(2), 1738–1754.
- Karsantik, I. (2021). Teachers ' Perceptions of Readiness for Change and. *Journal of Education and Teaching*, 8(1), 261–287.
- Kondakci, Y., Beycioglu, K., Sincar, M., & Ugurlu, C. T. (2017). Readiness of teachers for change in schools. *International Journal of Leadership in Education*,

- 20(2), 176–197. <https://doi.org/doi.org/10.1080/13603124.2015.1023361>
- Kropff, M. J. (2014). Tertiary education: A prerequisite to meet global challenges. *Regional Universities Forum for Capacity Building in Agriculture*, 8(9), 1–4.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), 332–340. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.08.008>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effect on students, teachers and their classroom practice. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Levent, F. (2016). An investigation of the readiness of teachers for change based upon various variables. *Journal of Educational Sciences*, 43, 117–134.
- Marshak, R. J. (2006). *Emerging directions: is there a new OD?* In J. V. Gallos (ed.), *Organization Development: A Jossey-Bass Reader*. CA: Jossey-Bass.
- Molchanova, A. (2017). Educational business incubator as a vector career of a young specialist. *25th International Scientific Conference on Economic and Social Development - XVII International Social Congress*, 483–490.
- Munandar, D. R. (2019). Manajemen Perubahan Organisasi Sekolah Luar Biasa (Studi Kasus Tentang Implementasi Peran SLB Negeri Citeureup Sebagai Resorce Centre Dalam Layanan Pendidikan Inklusif). *Wahana Karya Ilmiah*, 3(1), 280–293.
- Munazat, I., & Nurmila, N. (2019). Manajemen Perubahan Pendidikan Di Sekolah. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 1(1), 47–54. <https://doi.org/10.15575/isema.v1i1.4984>
- Mungchu, A., Teemueangsa, S., & Jedaman, P. (2020). Science Educational Management of SIAOE Model For Sustainability The Quality Improving A Thai's Basic Education. *Journal of Physics: Conference Series*. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1835/1/012096>
- Murtafaqo, Z. D. (2019). *Pelajaran terbaik agar sukses merintis bisnis pendidikan*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/g5pd>
- OECD. (2018). *The future of education and skills: Education 2030*. Organization for Economic Co- Operation Development.
- Onete, B., Pleşea, D., Teodorescu, I., & Cîrstea, A. (2014). Evolutions and opportunities of business education in the context of educational reform from the digital age. *Amfiteatru Economic Journal*, 16(37), 746–758. <http://hdl.handle.net/10419/168854>
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research.

Academy of Management Journal, 44(4), 697–713.

- Purnomo, A., Asitah, N., Rosyidah, E., Septianto, A., Daryanti, M. D., & Firdaus, M. (2019). *Generasi Z sebagai generasi wirausaha*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/4m7kz>
- Puspitaningtyas, I., Satria, R., Maisyaroh, & Sumarsono, R. B. (2019). Implementasi Kepemimpinan Pembelajaran Di Satuan Pendidikan. *Seminar Nasional Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Di Era Revolusi Industri 4.0, September*, 126–134.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management (13th. Ed.)*. Pearson.
- Rungsuwan, N. (2014). Analysis of Management Factors That Affect The Effectiveness of Educational Institutions. *Journal of Education*, 14(2), 230–250.
- Sahlberg, P. (2016). *The global educational reform movement and its impact on schooling*. The Handbook of global education policy.
- Satria, R. (2021a). Konsep dan strategi guru digital di era education 3.0. In *Education 3.0: Concepts, Administration, and Dynamics*. Bintang Pustaka Madani.
- Satria, R. (2021b). Peluang Bisnis Pendidikan dalam Era Digital. In *Digital Education Management: Innovation, Challenges and Strategies*. GCAINDO.
- Satria, R., & Mustiningsih. (2019). Supervisor in era Industrial Revolution 4.0 and Society 5.0. *5th International Conference on Education and Technology (ICET 2019). Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Volume 382*, 596–601. <https://doi.org/doi.org/10.2991/icet-19.2019.147>
- Scandura, T. A., & Sharif, M. (2011). *Leadership and organizational change*. *Management Faculty Articles and Papers*.
- Setyawati, I., Purnomo, A., Irawan, D. E., Tamyiz, M., & Sutiksno, D. U. (2018). A visual trend of literature on ecopreneurship research overviewed within the last two decades. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(4), 1–7. https://www.researchgate.net/profile/Agung_Purnomo/publication/329247794_A_visual_trend_of_literature_on_ecopreneurship_research_overviewed_within_the_last_two_decades/links/5d191553458515c11c06a74a/A-visual-trend-of-literature-on-ecopreneurship-research-
- Shirley, D. (2017). *The new imperatives of educational change: Achievements with integrity*. Routledge.
- Sujarwo, S. (2006). Reorientasi pengembangan pendidikan di era global. *Dinamika Pendidikan*, 2(Th. XIII), 156–165. <https://journal.uny.ac.id/index.php/dinamika-pendidikan/article/download/6023/5211>
- Sukkantharak, D., & Intarak, P. (2014). Strategy for driving academic

- administration of basic educational institutions towards the ASEAN Community. *Veridian E-Journal*, 7(1), 58–72.
- Sumargo, B. (2004). Pendidikan bisnis; Bisnis pendidikan. *Journal The Winners*, 5(2), 108–113.
<https://journal.binus.ac.id/index.php/winners/article/view/3855/3110>
- Sywelem, M. M. G., & Al-Mahdy, Y. F. H. (2019). Exploring Teachers' Perceptions on Schools' Openness to Change in Omani & Saudi Public Schools. *Education Quarterly Reviews*, 2(3), 597–607.
<https://doi.org/10.31014/aior.1993.02.03.91>
- Thompson, C. (2019). Exploring Teachers' Perspectives on Effective Organizational Change Strategies. *Educational Planning*, 26(2), 13–28.
<https://eric.ed.gov/?id=EJ1217437>
- United Nations Development Group. (2016). *The Sustainable Development Goals are Coming to Life: Stories of Country Implementation and UN Support*.
- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2023). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1037–1061. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818131>
- Wattanachai, K. (2016). *Developing the quality of education in the Thailand*. Arun Publishing.
- World Bank. (2018). *World Bank World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise*. World Development Report.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/padr.12164>
- Zammuto, R. . (2012). *Assessing Organizational Effectiveness System Change Adaptation and Strategy*. State University of New York.
- Zayim, M., & Kondakci, Y. (2015). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 610–625.
<https://doi.org/doi.org/10.1177/1741143214523009>