

Strategi Integrasi Program Unggulan *Public Speaking* dan Kurikulum Merdeka dalam Manajemen Kurikulum di SMP IT Shidqia Islamic School

Farhan Fitriani¹, Rugaiyah², Masduki Ahmad³

Universitas Negeri Jakarta¹²³

farhan.fitriani@gmail.com¹, rugaiyah@unj.ac.id², masduki@unj.ac.id³

ABSTRACT

The implementation of the Merdeka Curriculum offers opportunities for educational institutions to develop curricula that align with the unique characteristics and needs of their students. SMP IT Shidqia Islamic School, as an integrated Islamic educational institution, has several flagship programs that emphasize Islamic values and character building. This study aims to explore strategies for integrating the school's flagship programs with the Merdeka Curriculum within the framework of curriculum management. A descriptive qualitative method with a case study approach was used. Data were collected through interviews, observations, and document analysis. The findings indicate that the integration is carried out by aligning the school's vision with the learning objectives of the Merdeka Curriculum, strengthening the role of teachers as facilitators, and implementing flexible lesson module development that includes local content and Islamic values. This integrative strategy is considered effective in enhancing curriculum relevance and reinforcing the school's identity as a value-based educational institution. The study recommends ongoing professional development for teachers and strengthened collaboration among school stakeholders to optimize contextual and sustainable curriculum management.

Keywords: curriculum integration, school flagship programs, Merdeka Curriculum, curriculum management, integrated Islamic school.

ABSTRAK

Penerapan Kurikulum Merdeka memberikan ruang bagi satuan pendidikan untuk mengembangkan kurikulum sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan peserta didik. SMP IT Shidqia Islamic School sebagai lembaga pendidikan Islam terpadu memiliki sejumlah program unggulan yang mencerminkan nilai-nilai keislaman dan penguatan karakter. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi integrasi antara program unggulan *public speaking* dengan Kurikulum Merdeka dalam konteks manajemen kurikulum. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, dan studi dokumen. Hasil kajian menunjukkan bahwa integrasi dilakukan melalui penyelarasan visi sekolah dengan tujuan pembelajaran dalam Kurikulum Merdeka, penguatan peran guru sebagai fasilitator, serta fleksibilitas dalam pengembangan modul ajar yang memuat muatan lokal dan nilai-nilai keislaman. Strategi integratif ini dinilai mampu meningkatkan relevansi kurikulum serta memperkuat identitas sekolah sebagai lembaga pendidikan berbasis nilai. Penelitian ini merekomendasikan perlunya pelatihan berkelanjutan bagi guru serta penguatan kolaborasi antar pemangku kepentingan sekolah untuk mengoptimalkan proses manajerial kurikulum yang kontekstual dan berkelanjutan.

Kata kunci: integrasi kurikulum, program unggulan sekolah, Kurikulum Merdeka, manajemen kurikulum, sekolah Islam terpadu.

PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang ditandai dengan globalisasi dan kemajuan teknologi informasi menuntut peserta didik tidak hanya menguasai aspek kognitif, tetapi juga memiliki keterampilan komunikasi yang efektif. salah satu keterampilan abad ke-21 yang penting untuk pembelajaran dan inovasi adalah komunikasi, (Thuratham 2022). Dalam konteks tersebut, kemampuan berbicara di depan umum (*public speaking*) menjadi salah satu keterampilan penting abad ke-21 yang perlu ditanamkan sejak dini. Kemampuan ini tidak hanya berperan dalam pengembangan pribadi peserta didik, tetapi juga menjadi bekal penting untuk menghadapi persaingan di masa depan. Laporan World Economic Forum (2020) menyatakan bahwa keterampilan interpersonal, khususnya berbicara di depan umum, akan menjadi semakin penting seiring dengan semakin terintegrasinya otomatisasi dan teknologi dalam pekerjaan. (Kho and Ting 2023)

Keterampilan berbicara merupakan kemampuan yang paling krusial di antara keempat keterampilan berbahasa lainnya untuk dapat berkomunikasi secara efektif di era global saat ini. Mengingat Bahasa telah digunakan secara luas di berbagai belahan dunia, para pembelajar dituntut untuk memiliki kemampuan komunikasi dalam bahasa tersebut agar dapat meraih keberhasilan di bidang masing-masing. Oleh karena itu, ruang kelas menjadi tempat yang strategis untuk mengembangkan keterampilan komunikasi, terutama dalam hal berbicara. (Raruoalli Srinivas Rao 2019)

SMP IT Shidqia Islamic School sebagai lembaga pendidikan Islam terpadu menyadari pentingnya membekali siswa dengan keterampilan komunikasi yang sejalan dengan nilai-nilai keislaman. Hal ini menuntut pengelola untuk memiliki pemahaman yang mendalam mengenai sejauh mana efektivitas berbagai gaya kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja guru dan karyawan. (Wen et al. 2019). Dan Untuk menjaga keberlangsungan organisasi sekolah dalam jangka panjang, setiap institusi pendidikan sangat membutuhkan tenaga pendidik yang tidak hanya memiliki kinerja tinggi, tetapi juga menunjukkan sikap positif di luar tanggung jawab formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Oleh karena itu, manajemen sekolah perlu merancang kebijakan sumber daya manusia yang mampu mendorong peningkatan kinerja guru, dengan memperhatikan prinsip keadilan. Hal ini mencakup pemberian penghargaan yang adil, pelibatan guru dalam proses pengambilan keputusan, serta membangun hubungan interpersonal yang harmonis antara rekan kerja maupun dengan atasan. (Hermanto and Srimulyani 2022). Oleh karena itu, sekolah ini mengembangkan program unggulan *public speaking* sebagai bagian dari pembinaan karakter dan penguatan *soft skills* peserta didik. Program ini dirancang tidak hanya sebagai kegiatan ekstrakurikuler, tetapi juga terintegrasi dalam proses pembelajaran formal di kelas.

Seiring dengan implementasi Kurikulum Merdeka yang memberikan fleksibilitas dan ruang kreativitas bagi satuan pendidikan, muncul peluang strategis untuk mengintegrasikan program *public speaking* ke dalam struktur kurikulum

sekolah. Kurikulum Merdeka menekankan pentingnya pembelajaran yang berpusat pada siswa, berbasis proyek, dan penguatan *Profil Pelajar Pancasila*, yang secara langsung mendukung pengembangan keterampilan berbicara. Manajemen kurikulum memegang peran sentral dalam proses integrasi ini. Integrasi sistem untuk mengarah pada implementasi praktis memiliki tingkat praktik yang relatif besar. Analisis komposisi dan hasil pengembangan model manajemen efektif untuk institusi pendidikan swasta terdiri dari tiga Elemen: 1 adalah *Input*. 2 adalah Proses Transformasi. 3 adalah evaluasi. (Arsathong and Julsuwan 2024).

Dibutuhkan perencanaan yang matang, koordinasi antar pemangku kepentingan sekolah, serta inovasi dalam pengembangan perangkat ajar agar program unggulan dan kebijakan nasional dapat berjalan selaras. Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengkaji strategi integrasi program *public speaking* sekolah dengan Kurikulum Merdeka dalam manajemen kurikulum di SMP IT Shidqia Islamic School. Meskipun dalam kehidupan profesional maupun pribadi kita semakin dihadapkan pada ketidakpastian dan situasi yang kompleks, terdapat sejumlah pendekatan tertentu yang dapat diterapkan untuk menghadapi kondisi tersebut secara lebih efektif. Salah satu pemikiran yang dikenal luas adalah adanya dua jenis upaya peningkatan dalam suatu organisasi, yaitu permasalahan teknis dan tantangan adaptif. (Dunn 2020). Kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran praktis sekaligus inspiratif bagi satuan pendidikan lain yang ingin mengembangkan kurikulum berbasis kebutuhan dan potensi peserta didik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai proses integrasi antara program unggulan sekolah dan Kurikulum Merdeka dalam konteks manajemen kurikulum di SMP IT Shidqia Islamic School. Studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu lokasi dan fenomena tertentu yang bersifat kontekstual. Penelitian ini dilaksanakan di SMP IT Shidqia Islamic School. Subjek dalam penelitian ini terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru mata pelajaran umum dan keislaman, serta tim pengembang kurikulum.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik yaitu Wawancara Mendalam yang dilakukan kepada kepala sekolah, guru, dan tim kurikulum untuk menggali informasi mengenai strategi integrasi kurikulum dan program unggulan sekolah. Observasi Partisipatif dilakukan dengan pengamatan langsung terhadap kegiatan pembelajaran, program unggulan, serta proses perencanaan dan pelaksanaan kurikulum. Studi Dokumentasi dilakukan dengan mengkaji struktur kurikulum, modul ajar, program tahfidz, agenda kegiatan keislaman, serta perangkat manajemen kurikulum.

Teknik Analisis Data menggunakan model analisis interaktif yang meliputi tiga tahap utama, yaitu Reduksi Data Menyaring informasi yang relevan dan

mengelompokkan data sesuai tema penelitian. Penyajian Data Menyusun data dalam bentuk narasi, tabel, atau bagan untuk mempermudah pemahaman. Penarikan Kesimpulan Merumuskan temuan utama dan kesimpulan berdasarkan pola yang muncul dari data yang telah dianalisis. Untuk menjaga validitas dan keandalan data, dilakukan triangulasi sumber dan teknik, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga melakukan pengecekan ulang kepada informan (*member check*) untuk memastikan kesesuaian interpretasi data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumen di SMP IT Shidqia Islamic School, ditemukan bahwa program unggulan *public speaking* telah menjadi bagian integral dari identitas sekolah dalam membentuk peningkatan literasi, karakter percaya diri, komunikatif, dan berpikir kritis pada peserta didik. Program ini tidak hanya hadir sebagai kegiatan ekstrakurikuler, tetapi juga telah diintegrasikan dalam pembelajaran intrakurikuler melalui berbagai kemampuan kepemimpinan dan strategi manajemen kurikulum yang adaptif.

Di era modern saat ini, kepemimpinan visioner yang unggul menjadi kebutuhan penting bagi perguruan tinggi di seluruh dunia. Seorang pemimpin dalam konteks ini dituntut memiliki sejumlah keterampilan dasar, seperti kemampuan membangun dan bekerja dalam tim, menjalin jaringan, merancang strategi, memahami budaya organisasi, menjunjung tinggi nilai-nilai institusi, serta membangun kepercayaan. Selain itu, pemimpin juga perlu memiliki keberanian mengambil risiko, kecakapan dalam hubungan personal dan sosial, kemampuan berkomunikasi yang baik, manajemen diri, kapasitas kepemimpinan, keterampilan menangani konflik, membuat keputusan yang tepat, serta menyusun visi yang jelas dan komunikatif. (Maduforo, Scott, and Scott 2024).

Dalam satu dekade terakhir, kepemimpinan di lingkungan sekolah telah mengalami perubahan mendasar yang terlihat dalam empat aspek utama. Pertama, pola kepemimpinan kini tidak lagi bersifat linier atau satu arah. Kedua, pemimpin dituntut untuk terus belajar sekaligus membimbing orang lain dalam proses belajar. Ketiga, efektivitas kepemimpinan dibangun secara lebih terarah melalui kerja sama tim. Dan keempat, kontribusi kepemimpinan tidak hanya berdampak secara internal di sekolah, tetapi juga memiliki pengaruh yang lebih luas di luar lingkup institusi. (Fullan 2020). Pihak sekolah, khususnya tim pengembang kurikulum, telah merancang modul ajar tematik yang menyisipkan kegiatan presentasi, pidato, dan *story telling* ke dalam pembelajaran Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, serta Pendidikan Agama Islam dengan target pencapaian yang terukur.

Tabel 1. Modul Ajar Tematik

Materi	Kelas 7	Kelas 8	Kelas 9
Mukadimah	4	4	4
Presentasi	10 menit	10 menit	15 Menit

Pidato / Story telling	-	2 tema	4 tema
------------------------	---	--------	--------

Selain itu, kegiatan rutin seperti membaca teks Bersama, *weekly speech performance*, *classroom speaking challenge*, dan *public speaking day* dijadwalkan secara berkala dan dimasukkan dalam kalender akademik sekolah. Pada hari pelaksanaan presentasi, para guru diminta untuk menyampaikan materi menggunakan *slide* PowerPoint yang sama seperti yang digunakan saat pelatihan sebelumnya. Selanjutnya, siswa diarahkan untuk mengisi instrumen pengukuran kecemasan situasional yang berkaitan dengan tahap awal presentasi. Setelah itu, para siswa menyampaikan presentasi mereka. Setelah kegiatan selesai, guru kemudian menginstruksikan siswa untuk segera mengisi kembali pengukuran kecemasan situasional yang mencakup tahap kedua dan ketiga dari proses presentasi tersebut. (Sülter, Ketelaar, and Lange 2022), Untuk konsep literasi bukan hanya mengenai kemampuan untuk membaca saja melainkan membaca dengan makna dan mengerti (Naufal 2021). Untuk cakupan penilaian, tim manajemen kurikulum mengklasifikasikan seperti:

Tabel 2. Indikator

<i>Explanation</i>	<i>Indicators</i>
<i>Content Mastery</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Sudah hafal semua materi (Skor 4) b. Sudah hafal sebagian besar materi (Skor 3) c. Sudah hafal sebagian kecil materi (Skor 2) d. Belum hafal (Skor 1)
<i>Vocal</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Sudah memenuhi semua indikator (Volume, Kecepatan, Jeda) (Skor 4) b. Sudah memenuhi 2 indikator (Skor 3) c. Sudah memenuhi 1 indikator (Skor 2) d. Belum memenuhi semua indikator (Skor 1)
<i>Gesture</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Sudah sesuai dengan indikator (materi, postur tubuh, mimik wajah dan gerak tangan) (Skor 4) b. Sudah memenuhi 3 indikator (Skor 3) c. Sudah memenuhi 2 indikator (Skor 2) d. Sudah memenuhi 1 indikator (Skor 1)
<i>Visual</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Sudah sesuai dengan indikator (tidak menunduk, pandangan ke depan dan berinteraksi) (Skor 4) b. Sudah memenuhi 2 indikator (Skor 3) c. Sudah memenuhi 1 indikator (Skor 2) d. Belum memenuhi semua indikator (Skor 1)
<i>Criteria</i>	
<i>Level</i>	<i>Scores</i>
Pemula	1 - 4
Berkembang	5 - 8
Mahir	9 - 12

Teladan	13 - 16
---------	---------

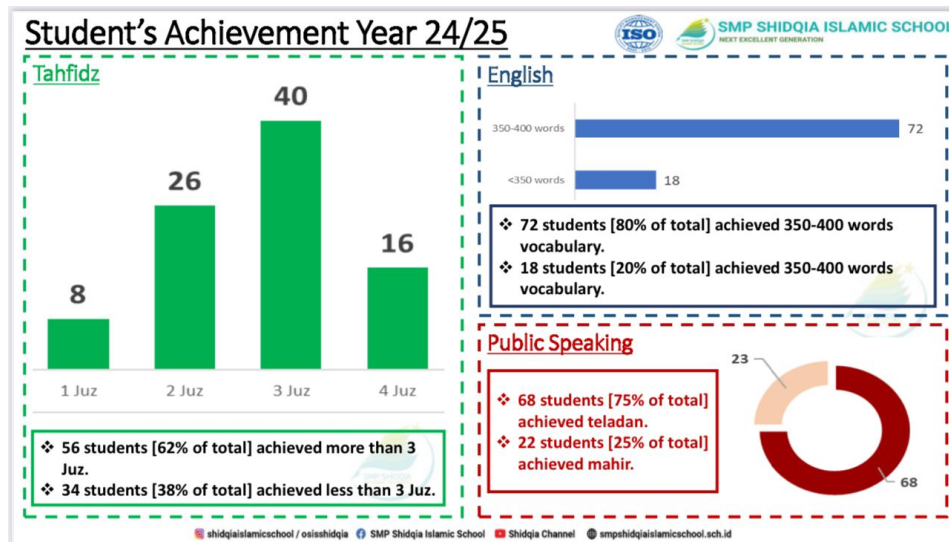
Namun, Belum diketahui secara pasti mengapa sebagian orang tua mampu memonitor hasil dari anak mereka dengan efektif, sementara yang lain melakukannya. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi lebih lanjut untuk memahami hal tersebut. (Beech et al. 2021). Guru juga diberi pelatihan untuk mengelola pembelajaran berbasis proyek yang mendukung keterampilan berbicara. Misalnya, dalam pelajaran PAI, siswa diminta mempresentasikan topik sabar / syukur dalam bentuk ceramah untuk mengisi kultum di bulan Ramadhan dan direkam untuk dibagikan di media sosial, sedangkan dalam pelajaran Bahasa lainnya, mereka membuat konten presentasi interaktif. Maka praktik mengajar merupakan komponen penting dalam program pendidikan guru.

Kegiatan ini memiliki peran utama dalam mempersiapkan para pendidik untuk menghadapi dunia nyata pengajaran. Selama masa praktik, mereka diharapkan terlibat langsung dalam interaksi timbal balik dengan siswa di lingkungan kelas yang sesungguhnya, sehingga dapat mengasah keterampilan mengajar secara langsung dan kontekstual. (Köksal and Genç 2019). Kalau guru-guru merasa senang dan bahagia di tempat kerja mereka, kebahagiaan alami dan rasa percaya diri yang mereka miliki akan makin berdampak positif pada kesehatan dan kinerja mereka. (Benevene et al. 2019).

Guru yang memiliki keyakinan tinggi terhadap kemampuannya cenderung lebih terbuka terhadap gagasan-gagasan baru dan bersedia mencoba berbagai pendekatan atau metode inovatif guna menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan siswa. Selain itu, mereka juga umumnya menunjukkan kemampuan perencanaan dan pengorganisasian yang lebih baik dalam menjalankan tugas-tugasnya. (Viac and Fraser 2020). Semua ini dilaksanakan selaras dengan prinsip Kurikulum Merdeka, yaitu pembelajaran berdiferensiasi dan penguatan *profil pelajar Pancasila*. Tim kurikulum menyusun silabus dan modul ajar yang menyatu antara konten akademik dan keterampilan berbicara dengan menunjukkan adanya integrasi horizontal antar mata pelajaran, dan vertikal antara kegiatan sekolah dengan visi kurikulum nasional. Guru bahasa, agama, dan kelas aktif bekerja sama berkolaborasi dalam menyusun strategi pembelajaran berbasis komunikasi. Ketika siswa percaya dan menganggap gurunya bisa diandalkan, komunikasi antara mereka jadi lebih baik dan hubungan mereka juga makin erat. Dampaknya, siswa jadi lebih semangat belajar dan hasilnya juga lebih bagus. (Amerstorfer and Freiin von Münster-Kistner 2021).

Mereka juga memantau perkembangan siswa dalam berbicara di depan umum secara terpadu. Peningkatan pada kurikulum, pengajaran, dan penilaian, serta pengembangan profesional guru, tampaknya memiliki hubungan yang paling kuat dengan prestasi siswa. Dimensi-dimensi lainnya menunjukkan besaran efek yang serupa, kecuali peningkatan jangkauan dan kolaborasi dengan keluarga dan komunitas, yang tampaknya memiliki hubungan paling lemah dengan hasil siswa. (Shen et al. 2020). Mengawasi langsung kurikulum dan cara mengajar, seperti yang dilakukan pemimpin transaksional, pemimpin transformasional itu beda. Mereka

lebih fokus memahami kebutuhan setiap guru, lalu membangun kemampuan sekolah untuk berinovasi. Mereka juga mencari cara agar sekolah bisa menentukan tujuannya sendiri, menciptakan rasa kebersamaan antar guru, memicu ide-ide baru yang menantang, dan mendorong perubahan positif dalam cara mengajar dan belajar. Intinya, visi dari pemimpin transformasional inilah yang jadi kunci utama. Visi ini bisa memotivasi semua orang untuk bekerja lebih keras dan lebih baik, sehingga perubahan besar di organisasi bisa terjadi. (Atasoy 2020). Berikut hasil yang diperoleh murid dalam tahun ajaran 2024 / 2025 :



Gambar 1. Prestasi Peserta Didik Tahun 2024/2025

Kurikulum baru ini berhasil karena akhirnya membuat para guru fokus pada apa yang ingin dicapai siswa, sesuai dengan tujuan awal sekolah (Wermke, Olason Rick, and Salokangas 2019). Secara keseluruhan, strategi integrasi ini mencerminkan pengelolaan kurikulum berbasis visi dan misi sekolah, namun tetap adaptif terhadap kebijakan nasional. Ini menjadi contoh bahwa Kurikulum Merdeka dapat diimplementasikan secara fleksibel tanpa mengabaikan kekhasan lembaga pendidikan Islam terpadu.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi integrasi program *public speaking* ke dalam Kurikulum Merdeka di SMP IT Shidqia Islamic School berjalan dengan sistematis, inovatif, dan relevan terhadap kebutuhan peserta didik. Integrasi ini dilakukan melalui empat strategi utama, yaitu: (1) perencanaan kurikulum yang memasukkan keterampilan berbicara ke dalam pembelajaran intrakurikuler, (2) kolaborasi antara guru, orang tua, dan pemangku kepentingan, (3) penguatan manajerial melalui penjadwalan dan evaluasi kegiatan *public speaking*, serta (4) peningkatan kapasitas guru melalui pelatihan dan pengembangan profesional. Pendekatan ini tidak hanya mendukung pencapaian tujuan Kurikulum Merdeka dan penguatan karakter Islami, tetapi juga mendorong terbentuknya

kompetensi abad 21 seperti kepercayaan diri, keberanian, dan kemampuan berpikir kritis. Manajemen kurikulum yang adaptif dan visioner menjadi kunci utama dalam menjembatani program unggulan sekolah dengan kebijakan pendidikan nasional. Selain itu, hasil ini membuka peluang penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara kecerdasan emosional, interaksi virtual, dan efektivitas pelatihan *public speaking* berbasis teknologi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amerstorfer, C. M., & von Münster-Kistner, C. F. (2021). Student perceptions of academic engagement and student-teacher relationships in problem-based learning. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 713057. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.713057>
- Arsathong, S., & Julsuwan, S. (2024). Need assessment of education management according to sub-district non-formal and informal education centre standards for excellence. *Journal of Education and Learning*, 13(3), 154. <https://doi.org/10.5539/jel.v13n3p154>
- Atasoy, R. (2020). The relationship between school principals' leadership styles, school culture and organizational change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256–274. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.277.16>
- Beech, R., Philp, F., Pandyan, A., & McCluskey, M. (2021). Evaluation of parental attitudes on the use and effect of technology on physical activity levels in children aged 7 to 11 - A knowledge elicitation study. *Social Sciences and Humanities Open*, 4(1), 100155. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100155>
- Benevene, P., De Stasio, S., Fiorilli, C., Buonomo, I., Ragni, B., Maldonado Briegas, J. J., & Barni, D. (2019). Effect of teachers' happiness on teachers' health: The mediating role of happiness at work. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 2449. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02449>
- Biesmans, L. E. J., Van Hees, P. J. M., Rombout, L. E., Alimardani, M., & Fukuda, E. (2020). The effects of ingroup bias on public speaking anxiety in virtual reality. In *VISIGRAPP 2020 - Proceedings of the 15th International Joint Conference on Computer Vision, Imaging and Computer Graphics Theory and Applications* (Vol. 2, pp. 17–24). <https://doi.org/10.5220/0008951600170024>
- Dunn, R. (2020). Adaptive leadership: Leading through complexity. *International Studies in Educational Administration*, 48(1), 24–30.
- Fullan, M. (2020). The nature of leadership is changing. *European Journal of Education*, 55(1), 1–5. <https://atrico.org/wp-content/uploads/2019/11/The-nature-of-leadership-is-changing.pdf>

- Harahap, U. P. (2021). Upaya meningkatkan kemampuan guru sekolah menengah pertama dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) melalui kegiatan in-house training. *JPGI (Jurnal Penelitian Guru Indonesia)*, 6(3), 788. <https://doi.org/10.29210/021173jpgi0005>
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The effects of organizational justice on employee performance using dimension of organizational citizenship behavior as mediation. *Sustainability*, 14(20), Article 13322. <https://doi.org/10.3390/su142013322>
- Kho, M. G.-W., & Ting, S.-H. (2023). Experiential learning and Toastmasters International Programme: Transformative effects of public speaking training on oral presentations. *Qeios*. <https://doi.org/10.32388/1kt0gy>
- Kjellgren, B., & Richter, T. (2021). Education for a sustainable future: Strategies for holistic global competence development at engineering institutions. *Sustainability*, 13(20), Article 11184. <https://doi.org/10.3390/su132011184>
- Köksal, D., & Genç, G. (2019). Learning while teaching: Student teachers' reflections on their teaching practicum. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 15(3), 895–913. <https://doi.org/10.17263/jlls.631531>
- Kusumaningrum, H., Hakim, A. R., Rajab, A. R. N., & Kiram, R. F. (2024). Implementasi model manajemen strategik sumber daya manusia dalam peningkatan kualitas pendidikan. *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 4(3), 115–127. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v4i3.1577>
- Maduforo, A. N., Scott, S., & Scott, D. E. (2024). Instructional leadership in neoliberal era. In *International Handbook of Leadership* (Vol. 24, pp. 191–225).
- Marques, A. P., Couto, A. I., & Rocha, P. (2023). Entrepreneurial learning in higher education: Perceptions, realities and collaborative work from the stakeholder point of view. *European Journal of Education*, 6(2), 84–95. <https://doi.org/10.2478/ejed-2023-0018>
- Mohamed Hashim, M. A., Tlemsani, I., & Matthews, R. (2022). Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*, 27, 3171–3195. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1>
- Naufal, H. A. (2021). Literasi digital. *Perspektif*, 1(2), 195–202. <https://doi.org/10.53947/perspekt.v1i2.32>
- Rahabav, P., & Souisa, T. R. (2021). Evaluation of non-formal education management in Maluku Province, Indonesia. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(4), 1395–1408. <https://doi.org/10.11591/IJERE.V10I4.21116>

- Rao, R. S. (2019). The importance of speaking skills in English classrooms. *Alford Council of International English & Literature Journal (ACIELJ)*, 2(2), 14. <http://www.acielj.com>
- Schiepe-Tiska, A., Dzhaparkulova, A., & Ziernwald, L. (2021). A mixed-methods approach to investigating social and emotional learning at schools: Teachers' familiarity, beliefs, training, and perceived school culture. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 518634. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.518634>
- Shen, J., Wu, H., Reeves, P., Zheng, Y., Ryan, L., & Anderson, D. (2020). The association between teacher leadership and student achievement: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 31, Article 100357. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100357>
- Soyibnazarov, A. I. (2020). The purpose, objectives and status of training school teachers using an online platform. *Journal of Critical Reviews*, 6(9), 67–71.
- Sülter, R. E., Ketelaar, P. E., & Lange, W. G. (2022). SpeakApp-Kids! Virtual reality training to reduce fear of public speaking in children – A proof of concept. *Computers and Education*, 178, 104384. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104384>
- Tertiary Education Quality and Standards Agency. (2020). *Foundations for good practice: The student experience of online learning in Australian higher education during the COVID-19 pandemic*. TEQSA.
- Thuratham, W. (2022). Scrutinizing problems and needs of non-formal education students on English communication skills. *Journal of Educational Issues*, 8(2), 72. <https://doi.org/10.5296/jei.v8i2.19925>
- Vanlommel, K., van den Boom-Muilenburg, S. N., & Kikken, E. (2024). School leadership during disruptive change: An emotional and relational practice. *School Leadership and Management*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/13632434.2024.2421526>
- Viac, C., & Fraser, P. (2020). Teachers' well-being: A framework for data collection and analysis. *OECD Education Working Papers*, 213, 1–82. <https://www.proquest.com/working-papers/teachers-well-being-framework-data-collection/docview/2356667547>
- Wen, T. B., Ho, C. F. T., Kelana, B. W. Y., Othman, R., & Syed, O. R. (2019). Leadership styles in influencing employees' job performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i9/6269>
- Wermke, W., Rick, S. O., & Salokangas, M. (2019). Decision-making and control: Perceived autonomy of teachers in Germany and Sweden. *Journal of Curriculum Studies*, 51(3), 306–325. <https://doi.org/10.1080/00220272.2018.1482960>