

---

## Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Lingkungan Sekolah yang Literat di Era Pasca Pandemi Covid-19

Moh. Masnun<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati, Cirebon, Indonesia

\*Corresponding author: mohmasnun@syekhnrjati.ac.id

---

### ABSTRACT

*This paper presents a new approach to analyzing the behavior of school principals in implementing school literacy programs. This study uses a qualitative approach. Qualitative data were collected through interviews with principals from four schools (two urban schools and two rural schools) in Cirebon. Data were analyzed using qualitative data analysis procedures, namely data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The principal's behavior will be analyzed using the Principal's 4Es leadership typology: Energy, Energize, Execution, Edge. This method is used to gain insight into the behavior and management of school principals in implementing the school literacy movement program. The research findings show that school principals have different energy levels, school principals manage school literacy movement programs by applying elements of management, school heads motivate teachers and students in implementing school literacy movements, school principals have different decision-making abilities. This research has implications for research results that can be used as a basis for decision making for policy makers.*

**Keywords:** Education; Leadership; Literacy Culture

---

### ABSTRAK

Artikel ini menyajikan pendekatan baru untuk menganalisis perilaku kepala sekolah dalam mengimplementasikan program gerakan literasi sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara dengan kepala sekolah dari empat sekolah (dua sekolah perkotaan dan dua sekolah pedesaan) di Cirebon. Data dianalisis dengan prosedur analisis data kualitatif yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Perilaku kepala sekolah akan dianalisis dengan tipologi kepemimpinan Principal's 4Es: Energy, Energise, Execution, Edge. Cara ini digunakan untuk memperoleh wawasan tentang perilaku dan manajemen kepala sekolah dalam mengimplementasikan program gerakan literasi sekolah. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki tingkat energi yang berbeda, kepala sekolah mengelola program gerakan literasi sekolah dengan menerapkan unsur manajemen, kepala sekolah memberikan memotivasi guru dan siswa dalam pelaksanaan gerakan literasi sekolah, kepala sekolah memiliki kemampuan pengambilan keputusan yang berbeda-beda. Penelitian ini berimplikasi pada hasil penelitian yang bisa dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan bagi pemangku kebijakan.

**Kata Kunci:** Pendidikan; Kepemimpinan; Budaya Literasi

---

### Pendahuluan

Penelitian ini diawali oleh temuan awal tentang pandangan kepala sekolah terkait peran mereka dalam implementasi program Gerakan literasi sekolah pasca pandemic covid-19. Isu tentang kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya menjadi isu nasional akan tetapi menjadi isu internasional karena beberapa negara di dunia telah menitik beratkan peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai salah satu kunci keberhasilan proses Pendidikan (Balyer et al., 2015; Tee et al., 2010).

Sebagai pemimpin instruksional, kepala sekolah berada dalam posisi unik untuk mempengaruhi kinerja guru dalam implementasi kegiatan sekolah. Untuk bisa berkolaborasi dan mendorong para guru mampu mengimplementasikan proses Pendidikan yang baik, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mendalam tentang guru profesional dan inisiasi untuk mewujudkannya (Balyer et al., 2015; Dhuey & Smith, 2018).

Peran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting karena kepemimpinan terdistribusi membantu mereka mengubah praktik instruksional (Murphy et al., 2009). Dalam menjalankan kepemimpinannya, Kepala sekolah bisa memberikan ruang dan kesempatan bagi guru-guru untuk berkeja sama dalam mencapai tujuan pendidikan (Catano & Stronge, 2007). Kepala sekolah harus mampu mendorong semua guru agar bekerja untuk meningkatkan instruksi mereka sendiri saat mereka menggunakan hak mereka untuk memimpin, dan peran pemimpin yang ditunjuk adalah untuk memfasilitasi ini (Mullen & Hutinger, 2008; Murphy et al., 2009).

Dengan cara ini, bisa menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis, kolaboratif, dan progresif karena dalam kepala sekolah terus memberikan kesempatan bagi guru untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien serta terus memberdayakan mereka untuk pencapaian tujuan sekolah. Selain itu, peran Kepala Sekolah dalam mendukung perkembangan guru sangat diperlukan juga kepala sekolah perlu melayani kebutuhan yang diperlukan guru dalam proses itu (Clark et al., 2009; Coelli & Green, 2011; Marks & Printy, 2003; Medford & Brown, 2022).

Sehubungan dengan penjelasan di atas, peran kepemimpinan kepala sekolah sangat esensial dalam pengembangan Pendidikan terutama untuk implementasi program Gerakan literasi sekolah. Program ini diinisiasi oleh temuan terkait rendahnya kemampuan literasi siswa Indonesia. Ini terbukti dari hasil assesmen PISA yang menunjukkan bahwa Indonesia menempati urutan 10 terakhir (OECD, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa siswa Indonesia belum terbiasa untuk mengerjakan soal-soal dengan standar PISA yang menuntut untuk berpikir tingkat tinggi (Wagner et al., 2018).

Masalah literasi pada dasarnya bukan menjadi isu nasional di Indonesia saja akan tetapi telah menjadi isu dunia internasional. Negara-negara di dunia mulai memfokuskan pada kemampuan literasi menjadi kemampuan yang esensial (kemampuan literasi sains, literasi matematika, dan literasi bahasa) (Alsubaie, 2022; Hoffman, 2023; Nabhan & Hidayat, 2018; Spanjol et al., 2023; Su & Ng, 2023).

Masalah rendahnya kemampuan literasi siswa Indonesia harus segera diatasi, jika tidak maka akan berdampak pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki seperti tidak memiliki daya saing tinggi, rendahnya pemahaman, kurangnya penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan rendahnya kemampuan berpikir kritis (Seglem & Garcia, 2022; Dupuy & Warner, 2023). Budaya literasi memiliki peranan yang penting dalam mendukung sumber daya manusia yang unggul, karena siswa yang terbiasa membaca akan beroleh wawasan dan pengetahuan yang tinggi dan memiliki kemampuan membaca yang baik sehingga mempengaruhi keberhasilan mereka di masa depan, baik dalam kehidupan sosial maupun keberhasilan di sekolah (Irianto et al., 2021; Maesaroh & Muzayyin, 2022; Setiawan et al., 2019; Suteja & Setiawan, 2022).

Untuk bisa mengimplementasikan program gerakan literasi sekolah yang efektif dan efisien tidaklah mudah, diperlukan pengelolaan yang baik dan efektif. Oleh karenanya peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai leader di sekolah sangat penting karena bisa mempengaruhi perilaku guru, pustakawan, dan siswa sebagai pelaksana dari program ini (Marmoah & Poerwanti, Suharno, 2022b).

Penelitian tentang peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan pendidikan pernah diteliti sebelumnya oleh (Medford & Brown, 2022) meneliti tentang tantangan kepala sekolah baru dalam menghadapi budaya baru bahwa temuan menunjukkan

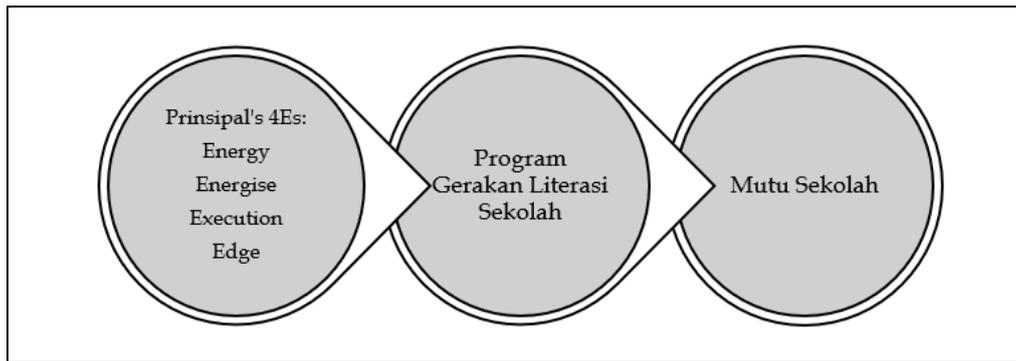
bahwa kepala sekolah yang baru diangkat mengalami tantangan yang memengaruhi kemampuan mereka mengelola budaya sekolah dan melembagakan perubahan itu diperlukan untuk memastikan perbaikan dalam pengajaran dan pembelajaran. Kemudian penelitian (Balyer et al., 2015) yang meneliti tentang peran kepala sekolah dalam membangun lingkungan belajar yang kolaboratif. Kemudian, (Marmoah & Poerwanti, Suharno, 2022a) meneliti tentang bagaimana manajemen budaya literasi di sekolah agar mangakomodir kemampuan literasi yang dibutuhkan di Pendidikan abad-21.

Dari penelitian sebelumnya belum ada yang meneliti tentang peran kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi gerakan literasi sekolah. Atas dasar hal tersebut penelitian ini berupaya untuk mengkaji perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang ditinjau dari tipologi kepemimpinan *Principal's 4Es: Energy, Energise, Execution, dan Edge* dalam implementasi Gerakan literasi sekolah. Penelitian ini didasari adanya temuan awal yang menunjukkan adanya kesenjangan perilaku kepala sekolah dalam implementasi budaya literasi di sekolah pasca covid-19. Oleh karena itu, penting untuk diselidiki terkait pandangan dan perilaku kepala sekolah dalam pelaksanaan program ini.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Jenis studi penelitian ini digunakan untuk mendapatkan pengetahuan yang mendalam dari sebuah penelitian (Denzin, 2009). Penelitian kualitatif terdapat beberapa jenis seperti studi kasus, biografi naratif, fenomenologi, studi grounded theory, atau studi etnografi. Dalam penelitian ini digunakan fenomenologi deskriptif. Kalra et al., (2013) menyatakan bahwa penelitian fenomenologis adalah sebuah desain dimana peneliti menggambarkan pengalaman hidup dari individu tentang fenomena. Tujuan penelitian jenis ini untuk mencari realitas dari narasi individu tentang pengalaman dan perasaan mereka, dan untuk menghasilkan deskripsi fenomena yang mendalam (Yüksel & Yıldırım, 2015).

Penelitian ini dilakukan sejak Februari-Desember 2022. Data penelitian diambil dari empat Kepala sekolah madrasah ibtidaiyah. Dari empat sekolah ini, dua sekolah di Kota Cirebon (MI Salafiyah Kota Cirebon dan MI An-Nur ) dan dua sekolah di Kabupaten Cirebon (MIN 3 Cirebon dan MIN 2 Cirebon) digunakan sebagai tempat penelitian. Pandangan kepala sekolah terkait peran mereka, upaya mereka untuk mengisi peran itu, dan tentang keterampilan dan kegiatan yang dilakukan dalam mengimplementasikan gerakan literasi sekolah pasca covid-19 diperoleh melalui wawancara tidak terstruktur seperti direkomendasikan oleh (Robert C. Bogdan & Sari Knopp Biklen, 1982), untuk membuat subjek bebas mengekspresikan pemikirannya tentang hal-hal tertentu. Data penelitian ini dianalisis sesuai prosedur penelitian kualitatif (Miles. et al., 2014) yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, kesimpulan. Untuk meningkatkan pemahaman tentang penelitian ini, peneliti ilustrasikan kerangka kerja desain penelitian ini yaitu sebagai berikut.



**Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian**

Gambar 1 di atas mengilustrasikan kerangka kerja penelitian ini yang menginterelasikan tipologi kepemimpinan 4Es terhadap program gerakan literasi sekolah yang berimplikasi pada mutu sekolah. Tipologi kepemimpinan ini dijadikan sebagai kerangka analisis untuk menyelidiki perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan program gerakan literasi sekolah pasca covid-19.

## Hasil dan Pembahasan

Pandangan terkait peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan program gerakan literasi sekolah dianalisis dengan tipologi kepemimpinan Principal's 4Es: Energy, Energise, Execution, dan Edge. Dari hasil analisis data, beberapa temuan diperoleh. Pandangan kepala sekolah terkait kepemimpinannya dalam implementasi program tersebut diuraikan pada bagian berikut.

### 1. Level Energi

Pada prinsip energi ini dianalisis terkait level energi kepala sekolah yang menjadi informan penelitian. Dari hasil temuan diketahui bahwa kepala sekolah memiliki tingkat energi yang berbeda-beda. Adapun penjelasan secara rinci diuraikan pada tabel berikut.

**Tabel 1.** Prinsip Level Energi Kepala Sekolah

| Informan | Keterangan   |
|----------|--|
| PGM      | Terlihat energik, sering berdiskusi dengan guru, staf admin, sering menyapa siswa, jarang mengontrol kegiatan literasi di sekolah  |
| SF       | Sangat energik, banyak mengeluarkan gagasan, dan banyak menentukan target capaian, sering menanyakan laporan kegiatan literasi sekolah, jarang terjun langsung ke lapangan untuk mengontrol kegiatan |
| CDG      | Kurang energik, sedikit berbicara, jarang berdiskusi dengan guru, dan jarang mengontrol kegiatan di sekolah  |
| JB       | Sangat energik, mengelola sekolah dengan terjun langsung ke lapangan, mengecek setiap kegiatan literasi, dan sering berdiskusi dengan guru-guru dan staf.  |

Tabel 1 di atas menjelaskan level energi kepala sekolah. Dari hasil analisis ditemukan beberapa hal yaitu terdapat satu kepala sekolah yang terlihat kurang energik, jarang mengontrol kegiatan literasi sekolah, dan jarang berdiskusi dengan guru di sekolah. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada salah satu informan CDG bahwa:

“Program gerakan literasi sekolah sudah mulai dilaksanakan lagi sejak awal tahun 2022 yang sebelumnya selama 2 tahun sempat berhenti sementara karena adanya covid-19. Dalam implementasinya, semuanya saya serahkan ke guru-guru, staf dan pustakawan untuk mengelola kegiatan ini. Saya hanya menginstruksikan ke guru-guru dan staf semuanya untuk dilakukan program ini dengan baik.” (wawancara kepada CDG, Oktober 2022).

Dari hasil pengamatan, level energi beberapa kepala sekolah dalam mengimplementasikan program gerakan literasi sekolah selain menginstruksikan guru sebagai pelaksana program yaitu meninjau langsung setiap kegiatan literasi yang dilakukan di sekolah.

## 2. Kemampuan untuk Energise

Dari hasil analisis beberapa temuan diperoleh bahwa beberapa kepala sekolah menggunakan cara yang berbeda dalam memotivasi guru-guru untuk mengimplementasikan program gerakan literasi sekolah.

**Tabel 2.** Kemampuan untuk Energise

| Informan | Keterangan   |
|----------|--|
| PGM      | Memberikan energi kepada guru dan siswa dengan banyak nominasi seperti anak cerdas, anak hebat, guru inspiratif, guru kreatif. Selain itu memfasilitasi keperluan siswa dan guru dalam mengimplementasikan program tersebut.   |
| SF       | Memiliki filosofi bahwa membantu siswa untuk meraih kesuksesan di masa depan. Dalam memberikan energi kepada guru agar semangat dalam mengimplementasikan program gerakan literasi sekolah yaitu dengan menginstruksikan dengan kasih sayang, memberikan perhatian kepada guru-guru, meyakini visi bersama yakni sekolah unggul dan berprestasi, mendukung kebutuhan pelaksanaan program, dan memberikan apresiasi serta nominasi guru inspiratif. Terjun langsung untuk terlibat dalam pelaksanaan kegiatan literasi.   |
| CDG      | Menginstruksikan untuk belajar yang menyenangkan dan santai. Dalam pelaksanaan program ini tidak banyak tuntutan yang penting program literasi sekolah ini berjalan lancar, membuat senang guru dan siswa.   |
| JB       | Filosofi utamanya adalah harus mengenal seluruh warga dan lingkungan sekolah dan warga sekolah juga harus mengenal kita. Dalam memotivasi guru agar tergerak dan mengerahkan kemampuan terbaiknya dalam implementasi program literasi sekolah, beberapa hal yang saya lakukan diantaranya: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terlibat dalam diskusi pengelolaan kegiatan gerakan literasi sekolah</li> <li>• Meninjau secara langsung setiap kegiatan literasi sekolah</li> <li>• Ikut serta membantu pelaksanaan kegiatan literasi yang dilaksanakan</li> <li>• Memberikan motivasi kepada guru-guru</li> <li>• Menanyakan kendala dalam pelaksanaan program Gerakan literasi sekolah</li> <li>• Mendorong guru untuk menjadi guru inspiratif dan inovatif</li> <li>• Mengapresiasi kinerja guru</li> <li>• Memberikan reward kepada guru</li> </ul> |

Dari Tabel 2 diketahui bahwa kemampuan kepala sekolah dalam memberikan energi untuk guru dan semua staf beragam. Beberapa cara yang dilakukan mereka adalah dengan ikut memberikan contoh dengan terjun langsung dalam implementasi program gerakan

literasi sekolah. Tujuannya adalah agar para guru dan staf lainnya terinspirasi dan tergerak untuk lebih semangat. Kemudian memberikan semangat kepada guru dan semua staf dan pentingnya membantu siswa untuk meraih kesuksesan di masa depan. Ini sejalan dengan salah satu informan yaitu SF bahwa:

“Dalam memberikan energi kepada guru agar semangat dalam mengimplementasikan program gerakan literasi sekolah yaitu dengan perenungan tugas sebagai guru yakni perlunya membantu siswa meraih kesuksesan di masa mendatang. Menginstruksikan dengan kasih sayang, memberikan perhatian kepada guru-guru, meyakini visi bersama yakni sekolah unggul dan berprestasi, mendukung kebutuhan pelaksanaan program, dan memberikan apresiasi serta nominasi guru inspiratif. Terjun langsung untuk terlibat dalam pelaksanaan kegiatan literasi.” (Wawancara kepada SF, November 2022).

### 3. Kemampuan Eksekusi

Eksekusi merupakan salah satu kemampuan yang harus dikuasai oleh kepala sekolah. Eksekusi adalah tindakan penyampaian atau penyelesaian. Sebagai pemimpin, Kepala Sekolah harus mengartikulasikan dalam komunikasi mereka dan untuk memastikan bahwa guru, staf, dan siswa mengerti apa yang diinstruksikan.

**Tabel 3.** Kemampuan Eksekusi

| Informan | Keterangan  |
|----------|---|
| PGM      | Mengambil keputusan dengan cepat dan melaksanakan dengan segera jika terjadi kendala dalam mengimplementasikan program gerakan literasi sekolah   |
| SF       | Berdiskusi dengan guru dan staf kemudian mengambil keputusan yang tepat, melaksanakan apa yang sudah direncanakan dengan sesegera mungkin.  |
| CDG      | Berkomunikasi menggunakan bahasa Indonesia, meminta saran dari guru-guru senior untuk pengambilan keputusan   |
| JB       | Menginstruksikan guru dan staf untuk pelaksanaan program gerakan literasi sekolah, menanyakan dan menganalisis langsung kendala yang dihadapi di lapangan, dan mengambil keputusan dengan cepat untuk mengatasi kendala yang terjadi. |

Tabel 3 menunjukkan bahwa kemampuan eksekusi beberapa kepala sekolah ini berbeda-beda. Dari hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat kepala sekolah yang cenderung meminta saran terlebih dahulu kepada guru senior dalam pengambilan keputusan terkait implementasi Gerakan literasi sekolah.

### 4. Keinginan untuk Menang atau Unggul (Edge)

Pada bagian ini dijelaskan bahwa apakah keempat sekolah tersebut memiliki keinginan untuk menjadi sekolah yang unggul dan berprestasi atau tidak? Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa keempat kepala sekolah memiliki pandangan yang sama yaitu ingin menjadikan sekolah yang dipimpinnya itu berprestasi dan unggul. Hal ini dijelaskan oleh salah satu informan yaitu PGM yang menyatakan bahwa:

“Dalam implementasi program Gerakan literasi ini, kami selalu menerapkan target dan melakukan evaluasi setiap tahunnya. Misalnya pada tahun pertama, program literasi yang dilaksanakan yaitu pada level dasar, artinya capaian dari kegiatan pada tahun pertama yaitu siswa memiliki kemampuan literasi dasar. Tahun kedua capaiannya siswa

memiliki kemampuan kritis. Setiap tahunnya kegiatan ini akan dievaluasi kesesuaian antara capaian dan target yang sudah ditentukan. Jika tidak sesuai maka akan dilakukan perbaikan pelaksanaan program.” (Wawancara kepada PGM, Oktober 2022). Pernyataan ini diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan informan SF yang menyatakan bahwa:

“Setiap kegiatan kami menetapkan target seperti misalnya dalam satu tahun pelaksanaan program Gerakan literasi sekolah minimal sebanyak 60% siswa mampu membuat produk berupa karya tulis. Pada tahun berikutnya target semakin naik menjadi 70% dan seterusnya. Jika tidak tercapai maka akan dilakukan evaluasi dan perbaikan.” (Wawancara kepada SF, Oktober 2022).

## **Pembahasan**

Penyelidikan tentang peran kepala sekolah dalam mengimplementasikan program gerakan literasi sekolah telah diperoleh beberapa temuan. Salah satu aspek penting dari temuan penelitian ini bahwa kepemimpinan kepala sekolah terkait tingkat energi, kemampuan memberikan energi, kemampuan eksekusi, dan keinginan untuk berprestasi merupakan keuntungan dalam menjalankan peran sebagai kepala sekolah (Barth, 2002; Woodley, 2018).

Temuan penelitian ini mendukung pandangan bahwa perlu disadari kemampuan mengelola kegiatan, budaya, dan keberanian eksekusi kegiatan jadi sama pentingnya (Louis & Wahlstrom, 2011; Tohidi & Jabbari, 2012). Peran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting karena kepemimpinan terdistribusi membantu mereka mengubah praktik instruksional (Murphy et al., 2009). Dalam menjalankan kepemimpinannya, Kepala sekolah bisa memberikan ruang dan kesempatan bagi guru-guru untuk berkeja sama dalam mencapai tujuan Pendidikan (Atoche-Rodríguez et al., 2016; Catano & Stronge, 2007). Kepala sekolah harus mampu mendorong semua guru agar bekerja untuk meningkatkan instruksi mereka sendiri saat mereka menggunakan hak mereka untuk memimpin, dan peran pemimpin yang ditunjuk adalah untuk memfasilitasi ini (Dhuey & Smith, 2018; Mullen & Hutingger, 2008; Murphy et al., 2009).

Dalam implementasi program Gerakan literasi sekolah, kepala sekolah bertindak menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis, kolaboratif, dan progresif. Kepala sekolah juga mendukung kinerja guru. Temuan ini relevan dengan penelitian sebelumnya bahwa sebuah program dapat dicapai dengan baik jika lingkungan kerja saling mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Coelli & Green, 2011; Louis & Wahlstrom, 2011; Woodley, 2018). Temuan penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh (Balyer et al., 2015) yang meneliti tentang peran kepala sekolah dalam membangun lingkungan belajar yang kolaboratif. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan yang harmonis, system kerja yang kolaboratif, dan saling memotivasi sangat diharapkan oleh para guru dan staf.

## **Kesimpulan**

Kesimpulan penelitian ini adalah kepala sekolah memiliki peran penting dalam implementasi Gerakan literasi sekolah. Untuk bisa mengimplementasikan Gerakan literasi sekolah dan membangun budaya sekolah yang kolaboratif maka harus dibangun di atas penyatuan orang dan nilai. Ini merupakan tanggung jawab kepemimpinan sekolah yakni membangun lembaga pendidikan di sekitar nilai-nilai sentral. kepala sekolah harus

menerapkan model kepemimpinan seperti memiliki tingkatan energi yang energik, mampu memberikan energi kepada orang lain agar semangat dalam melaksanakan program literasi, memiliki kemampuan eksekusi, dan memiliki keinginan untuk berprestasi.

### Daftar Pustaka

- Alsubaie, M. A. (2022). Distance education and the social literacy of elementary school students during the Covid-19 pandemic. *Heliyon*, 8(7), e09811. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09811>
- Atoche-Rodríguez, K. E., Salazar-Pastrana, A., & Durán-Pérez, A. M. (2016). Principals reconstructing their professional performance in elementary education: A participatory contribution within the educational system in Yucatan, Mexico. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 8(1), 17–25. <https://doi.org/10.1016/j.jbhsi.2016.10.001>
- B., M., Miles, A., & Michael Huberman, J. S. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. SAGE Publications, Inc.
- Balyer, A., Karatas, H., & Alci, B. (2015). School Principals' Roles in Establishing Collaborative Professional Learning Communities at Schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197, 1340–1347. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.387>
- Barth, R. S. (2002). The culture builder. *Educational Leadership*, 59(8), 6–11.
- Catano, N., & Stronge, J. H. (2007). What do we expect of school principals? Congruence between principal evaluation and performance standards. *International Journal of Leadership in Education*, 10(4), 379–399. <https://doi.org/10.1080/13603120701381782>
- Clark, D., Martorell, P., & Rockoff, J. (2009). School Principals and School Performance. Working Paper 38. *National Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research Working Paper, december*. <https://eric.ed.gov/?id=ED509693>
- Coelli, M., & Green, D. (2011). Leadership Effects: School Principals and Student Outcomes. Dimuat turun pada 12.11.2012 dari [econ.arts.ubc.ca/dgreen/documents/PrinEERrev3.pdf](http://econ.arts.ubc.ca/dgreen/documents/PrinEERrev3.pdf). *Economics of Education Review*, 31(1), 92–109.
- Denzin, N. K. (2009). The elephant in the living room: or extending the conversation about the politics of evidence. *Qualitative Research*, 9(2), 139–160. <https://doi.org/10.1177/1468794108098034>
- Dhuey, E., & Smith, J. (2018). How school principals influence student learning. *Empirical Economics*, 54(2), 851–882. <https://doi.org/10.1007/s00181-017-1259-9>
- Dupuy, B. C., & Warner, C. N. (2023). Literacy/multiliteracies and foreign language education. In *International Encyclopedia of Education(Fourth Edition)* (pp. 105–111). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.07035-4>
- Hoffman, J. V. (2023). Research and practice in literacy teacher education: imagining, designing, and engaging in “what could be.” In *International Encyclopedia of Education(Fourth Edition)* (pp. 474–479). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.07099-8>
- Irianto, D. M., Herlambang, Y. T., Yunansah, H., Mulyati, T., & Setiawan, D. (2021). The Effectiveness of Multiliteration Learning Models in Increasing Ecological Literacy of Primary School Students. *Journal of Physics: Conference Series*, 1764(1), 012092. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1764/1/012092>
- Kalra, S., Pathak, V., & Jena, B. (2013). Qualitative research. *Perspectives in Clinical Research*, 4(3), 192. <https://doi.org/10.4103/2229-3485.115389>
- Louis, K. S., & Wahlstrom, K. (2011). Principals as Cultural Leaders. *Phi Delta Kappan*, 92(5), 52–56. <https://doi.org/10.1177/003172171109200512>
- Maesaroh, S., & Muzayyin, M. (2022). The Effect of Critical Multiliteracy Learning Model on Students' Reading Comprehension. *International Journal of Educational Qualitative*

- Quantitative Research*, 1(1), 28–33. <https://doi.org/10.58418/ijeqqr.v1i1.3>
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370–397. <https://doi.org/10.1177/0013161X03253412>
- Marmoah, S., & Poerwanti, Suharno, J. I. S. (2022a). Literacy culture management of elementary school in Indonesia. *Heliyon*, 8(4), e09315. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09315>
- Marmoah, S., & Poerwanti, Suharno, J. I. S. (2022b). Literacy culture management of elementary school in Indonesia. *Heliyon*, 8(4), e09315. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09315>
- Medford, J. A., & Brown, T. (2022). Newly appointed principals' challenges in learning and adjusting to school culture. *Heliyon*, 8(9), e10542. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10542>
- Mullen, C. A., & Hutinger, J. L. (2008). The Principal's Role in Fostering Collaborative Learning Communities Through Faculty Study Group Development. *Theory Into Practice*, 47(4), 276–285. <https://doi.org/10.1080/00405840802329136>
- Murphy, J., Smylie, M., Mayrowetz, D., & Louis, K. S. (2009). The role of the principal in fostering the development of distributed leadership. *School Leadership & Management*, 29(2), 181–214. <https://doi.org/10.1080/13632430902775699>
- Nabhan, S., & Hidayat, R. (2018). Investigating Literacy Practices in a University EFL Context from Multiliteracies and Multimodal Perspective: A Case Study. *Advances in Language and Literary Studies*, 9(6), 192. <https://doi.org/10.7575/aiaa.all.v.9n.6p.192>
- OECD. (2019). PISA 2018 Results (Volume I): What Students Know and Can Do. In *OECD Publishing: Vol. III*. [https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018\\_CN\\_IDN.pdf](https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018_CN_IDN.pdf)
- Robert C. Bogdan & Sari Knopp Biklen. (1982). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methode*.
- Seglem, R., & Garcia, A. (2022). Multiliteracies in Classrooms. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.1803>
- Setiawan, D., Sopandi, W., & Hartati, T. (2019). Kemampuan menulis teks eksplanasi dan penguasaan konsep siswa sekolah dasar melalui implementasi model pembelajaran RADEC. *Premiere Educandum : Jurnal Pendidikan Dasar Dan Pembelajaran*, 9(2), 130. <https://doi.org/10.25273/pe.v9i2.4922>
- Spanjol, J., Rosa, A., Schirmeister, E., Dahl, P., Domnik, D., Lindner, M., de la Cruz, M., & Kuhlmann, J. F. (2023). The potential of futures literacy for impact-oriented business schools. *Futures*, 146(December 2022), 103084. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.103084>
- Su, J., & Ng, D. T. K. (2023). Artificial intelligence (AI) literacy in early childhood education: The challenges and opportunities. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 100124. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2023.100124>
- Suteja, S., & Setiawan, D. (2022). Students' Critical Thinking and Writing Skills in Project-Based Learning. *International Journal of Educational Qualitative Quantitative Research*, 1(1), 16–22. <https://doi.org/10.58418/ijeqqr.v1i1.5>
- Tee, O. P., Hoon, O. P., Liu, O. P., Ting, H., & Porodong, P. (2010). Investigating the Role of School Principals in Creating a Harmonious 3R+1R Learning Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 7, 181–190. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.10.026>
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 856–860. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- Wagner, H., Hahn, I., Schöps, K., Ihme, J. M., & Köller, O. (2018). Are the tests scores of the Programme for International Student Assessment (PISA) and the National Educational Panel Study (NEPS) science tests comparable? An assessment of test equivalence in German Schools. *Studies in Educational Evaluation*, 59(October), 278–287.

<https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2018.09.002>

Woodley, M. A. (2018). *Principal Socialization : A Single Case Study of Novice Charter School Principals in Los Angeles*.

Yüksel, P., & Yıldırım, S. (2015). Theoretical Frameworks, Methods, and Procedures for Conducting Phenomenological Studies. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 6(1).  
<https://doi.org/10.17569/tojqi.59813>