

## **Manajemen Kepemimpinan Kolaboratif dalam Mewujudkan Budaya Lingkungan Inklusif di Lembaga Pendidikan**

**Endang Sasmita Nurcahaya<sup>1</sup>, Sri Rejeki<sup>2</sup>, Ferany Ardiana<sup>3</sup>, M. Furqon Wahyudi<sup>4</sup>**

Afiliasi: Universitas Gresik <sup>1234</sup>  
Email: [sasmitanurcahaya@gmail.com](mailto:sasmitanurcahaya@gmail.com)

**Abstrak:** Lembaga pendidikan membutuhkan manajemen kepemimpinan yang efektif dan selaras dengan visi misi sekolah agar mampu menghadapi tantangan globalisasi dan keberagaman peserta didik. Dalam lembaga pendidikan, terdapat banyak unsur yang saling mendukung dan memiliki peranan penting, sehingga dibutuhkan suatu manajemen kepemimpinan yang kolaboratif untuk menyatukan potensi tersebut. Manajemen kepemimpinan kolaboratif tidak hanya memfasilitasi kerjasama antara kepala sekolah, guru, orang tua, dan masyarakat, tetapi juga berperan strategis dalam membangun budaya lingkungan inklusif. Lingkungan inklusif memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap keberagaman peserta didik, baik dari segi kemampuan akademik, latar belakang sosial-budaya, kondisi fisik, maupun kebutuhan khusus. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kepemimpinan kolaboratif dalam mewujudkan budaya lingkungan inklusif di lembaga pendidikan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan studi pustaka, dimana data dikumpulkan melalui kajian literatur, analisis dokumen, serta telaah hasil penelitian terdahulu yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif mampu mendorong terwujudnya komunikasi terbuka, partisipasi aktif seluruh warga sekolah, serta kebijakan yang inklusif dan berkelanjutan. Selain itu, model kepemimpinan ini terbukti efektif dalam mengurangi praktik diskriminasi, meningkatkan penerimaan terhadap siswa berkebutuhan khusus, serta memperkuat sinergi antara sekolah dengan masyarakat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen kepemimpinan kolaboratif merupakan strategi yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan dalam membangun budaya sekolah yang inklusif, demokratis, dan berkeadilan. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi kepala sekolah, guru, dan pemangku kebijakan pendidikan untuk mengembangkan pola kepemimpinan berbasis kolaborasi sebagai fondasi terciptanya lingkungan belajar yang ramah, setara, dan mendukung perkembangan potensi semua peserta didik.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, kolaboratif, budaya inklusi, strategi.

**Abstract:** Educational institutions require leadership management that is not only effective and aligned with the vision and mission of the school, but also responsive to the challenges of globalization and student diversity. Within schools, various elements support one another and play essential roles, making a collaborative leadership approach indispensable. Collaborative leadership management facilitates cooperation among principals, teachers, parents, and communities, while strategically fostering an inclusive school culture. An inclusive environment recognizes and values student diversity in terms of academic ability, social and cultural background, physical conditions, and special needs. This study aims to describe and analyze the implementation of collaborative leadership in realizing an inclusive environment within educational institutions. The research employed a descriptive method through library research, which involved reviewing relevant literature, analyzing documents, and synthesizing findings from previous studies. The results indicate that collaborative leadership encourages open communication, active participation of all school stakeholders, and sustainable inclusive policies. Furthermore, this leadership model effectively reduces discriminatory practices, enhances acceptance of students with special needs, and strengthens the synergy between schools and their surrounding communities. In conclusion, collaborative leadership management is an effective, adaptive, and sustainable strategy for fostering an inclusive, democratic, and equitable school culture. This research provides practical implications for school principals, teachers, and policymakers to adopt collaborative leadership as a foundation for creating a supportive, inclusive, and equitable learning environment where every student can thrive.

**Keywords:** leadership, Collaborative, Inclusive Culture, Strategy.

## Pendahuluan

Penyelenggaraan pendidikan di lembaga pendidikan saat ini mulai dikenalkan adanya pendidikan inklusif. Akan tetapi kurangnya sosialisasi dan sumber daya pendidik yang belum terbuka akan perubahan membuat beberapa lembaga pendidikan kesulitan untuk mengkolaborasikan pembelajaran dengan peserta didik yang beragam. Dengan adanya perubahan orientasi penyelenggaraan pendidikan di Indonesia dari zaman ke zaman sehingga pada era perkembangan global dan digitalisasi ini perlu kesempatan pendidikan yang merata kepada semua manusia tanpa membedakan perbedaan fisik, etnis, latar belakang sosial dan budaya, gender dan strata sosial. Dibutuhkan konsep kepemimpinan kolaboratif yang menekankan partisipasi aktif dan kesetaraan dalam berkontribusi. Tuntutan global ini melahirkan sebuah deklarasi dunia yang dikenal dengan Education for All (1990) UNESCO, 1990). Dari deklarasi tersebut melahirkan kesadaran akan ‘Pendidikan inklusi’ yang dinyatakan secara eksplisit dalam Salamanca Statement and Framework for Action, produk world conference on Special Needs Education (Salamanca, Spanyol, 1994) (UNESCO, 1994) <sup>1</sup>

Pendidikan inklusif memiliki basis filosofis dan pedagogis. Vygotsky dengan teori *Zone of Proximal Development* (ZPD) menekankan bahwa setiap anak dapat berkembang jika mendapat dukungan sosial yang tepat. Teori ini mendukung gagasan bahwa siswa berkebutuhan khusus dapat belajar optimal jika berada dalam lingkungan inklusif. Selain itu, konsep *Universal Design for Learning* (UDL) juga menjadi dasar penting. UDL menekankan bahwa pembelajaran harus dirancang sejak awal agar dapat diakses semua siswa, misalnya melalui variasi media belajar, metode penyampaian, serta sistem asesmen yang fleksibel.

Adanya keragaman karakteristik peserta didik yang berbeda di lembaga pendidikan membutuhkan strategi dan pengimplementasian kebijakan inklusif yang tepat supaya kegiatan pembelajaran bersifat optimal dan merata. Hal ini tidak lepas dari peran kepala sekolah dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan. Leithwood et al. (2019) mengklaim bahwa kepemimpinan sekolah mempunyai pengaruh kedua setelah pengajaran terhadap pembelajaran siswa. Selanjutnya kepemimpinan tersebut memiliki pengaruh yang lebih besar pada sekolah dan siswa jika didistribusikan secara luas. Oleh karena itu, pemimpin sekolah perlu upaya melibatkan setiap personil sekolah untuk memperhatikan, menghadapi, melaksanakan tugas pengajaran dan memobilisasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung transformasi pengajaran dan pembelajaran (Spillane et al., 2007)

Pendidikan inklusif bukan hanya sekadar kebijakan, melainkan wujud nyata dari hak asasi manusia dalam memperoleh kesempatan belajar yang sama. Di Indonesia, konsep ini semakin mendapat perhatian sejak diberlakukannya Permendiknas No. 70 Tahun 2009 tentang Pendidikan Inklusif bagi Peserta Didik yang Memiliki Kelainan dan Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa. Namun, implementasinya di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan. Data dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (2022) menunjukkan bahwa dari lebih 300 ribu sekolah dasar dan menengah, baru sekitar 10% yang terdaftar sebagai sekolah penyelenggara inklusi. Hal ini menunjukkan masih adanya kesenjangan antara kebijakan dan realitas. Selain Permendiknas No. 70 Tahun 2009, terdapat juga Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas yang memperkuat hak pendidikan inklusif. Secara global, prinsip ini juga sejalan dengan *Sustainable Development Goals* (SDGs) poin ke-4, yaitu pendidikan berkualitas yang inklusif dan berkeadilan.

Selain itu, masih banyak masyarakat yang memandang keberagaman peserta didik sebagai hambatan, bukan peluang. Di sinilah peran kepemimpinan kolaboratif menjadi sangat penting. Kepala sekolah tidak lagi dapat mengandalkan model kepemimpinan tunggal yang bersifat hierarkis. Sebaliknya, ia harus mampu melibatkan guru, orang tua, siswa, bahkan pemangku kepentingan di luar sekolah untuk bersama-sama membangun budaya inklusif.

Pada saat ini marak isu *bullying* atau perundungan karena suatu perbedaan. Beberapa peserta didik bahkan orang tua siswa masih banyak yang belum memiliki kesadaran adanya inklusi. Mereka belum bisa menerima adanya perbedaan dan adanya cenderung rasa kekhawatiran akan menghambat proses kegiatan belajar mengajar di kelas. Dalam hal ini tentunya sekolah atau lembaga pendidikan membutuhkan seorang pemimpin atau kepala sekolah yang memiliki manajemen kompetensi untuk menciptakan lingkungan budaya inklusif menjadi suatu potensi dengan bakat dan kemampuan peserta didik yang beraneka ragam. Kepala sekolah bersinergi dengan

guru untuk membentuk suatu iklim belajar yang positif. Dalam menghadapi situasi seperti ini, model kepemimpinan yang berfokus pada kepala sekolah bukan pilihan yang terbaik (Schlebusch, 2020), pemimpin sekolah perlu mengadopsi bentuk kepemimpinan yang lebih kolaboratif (Meyer, 2009) dengan melibatkan guru, siswa dan pemangku kepentingan dalam kepemimpinannya (Hallinger, 1992).

Menurut Mulyawan (2025:166) kepemimpinan adalah hal yang memegang peran dominan, kritikan, dan krusial dalam keseluruhan upaya. Upaya yang dimaksud adalah untuk meningkatkan prestasi kerja. Baik pada tingkat individual, kelompok maupun lembaga. salah satu pengaruh yang ditimbulkan dari sikap kepemimpinan tersebut adalah dapat mempengaruhi seseorang. pengaruh yang diberikan ini dimaksudkan di dalam sebuah pekerjaan atau lembaga. Hal itu dikarenakan umumnya sikap kepemimpinan dibutuhkan seseorang dalam memimpin sebuah pekerjaan atau lembaga. tujuan dari kepemimpinan tersebut adalah target yang harus terlaksana. Dalam pendidikan, kepemimpinan dapat diartikan suatu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan menginspirasi komunitas pendidikan baik itu pendidik, peserta didik maupun orang tua, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain kepemimpinan kependidikan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan agar dapat dicapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan kolaboratif merupakan cara yang praktis dan efektif untuk mengatasi masalah dan tantangan yang kompleks tersebut (Wilson, 2013). Kompleksitas yang terjadi akan mendorong kolaborasi dalam rangka pencapaian tujuan bersama. Masalah kompleks lain seperti tuntutan untuk selalu berubah sesuai kebutuhan pasar, menjadikan kepemimpinan kolaboratif sebagai fitur fundamental dalam menghadapi perubahan, tidak terkecuali perubahan kurikulum dan implementasinya (Edwards dan Smith, 2008). Tuntutan perubahan tersebut menyebabkan semua pihak perlu berinovasi. Terkait dengan hal tersebut, kepemimpinan kolaboratif merupakan elemen yang penting dalam proses kreasi bersama untuk mendorong perubahan dan mengelola masalah yang dihadapi (Jäppinen, 2013), bahkan kepemimpinan kolaboratif memainkan peran penting dalam keberhasilan sekolah (Edwards dan Smith, 2008).

Kepemimpinan kolaboratif dapat dipahami sebagai pola kepemimpinan yang menekankan kerjasama lintas peran. Lawrence (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan ini mengandung prinsip visi bersama, saling ketergantungan, tanggung jawab kolektif, serta komunikasi terbuka. Dibandingkan dengan kepemimpinan otoriter yang menekankan kekuasaan tunggal, kepemimpinan kolaboratif lebih demokratis dan partisipatif.

Menurut Van Grieken et al. (2015), kepemimpinan kolaboratif menumbuhkan rasa kepemilikan bersama (shared ownership) terhadap visi dan misi organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu Kepemimpinan yang tepat untuk mengkondisikan budaya inklusif di sekolah adalah kepemimpinan kolaboratif. Hal ini dikarenakan kepemimpinan kolaboratif bisa mengkombinasikan antara peran serta orang tua siswa, masyarakat setempat untuk bekerja sama membantu sekolah memfasilitasi dan memberikan kesadaran penuh untuk berkontribusi mensukseskan pendidikan inklusif di sekolah.

Jika dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional, keduanya memiliki kesamaan dalam memotivasi anggota untuk mencapai tujuan bersama, tetapi kepemimpinan kolaboratif lebih menekankan proses kolektif daripada kharisma individu. Hal ini menjadikan kolaborasi sebagai kekuatan utama untuk menggerakkan organisasi.

Kepala sekolah dalam lembaga pendidikan harus menerapkan fungsi kepemimpinannya. Fungsi kepemimpinan sebagai penentu arah berarti pemimpin harus mampu menentukan program, menggali gagasan, dan mengambil keputusan yang dapat dijadikan pedoman oleh bawahan. Keputusan tersebut merupakan arah yang akan dicapai oleh setiap individu dalam organisasi. Jika keputusan pemimpin tidak ada, maka para bawahan akan kehilangan orientasi yang pada gilirannya dapat menghancurkan eksistensi kepemimpinan tersebut. Tidak ada satupun organisasi yang dapat melepaskan dari situasi sosial di mana organisasi tersebut berada. Dengan demikian setiap organisasi harus memelihara hubungan baik dengan lingkungan sosialnya. Proses ini dapat berjalan jika pemimpin organisasi tersebut mampu mewakili aspirasi dan kebutuhan bawahannya sehingga tidak paradoks dengan perubahan lingkungan eksternal tersebut.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang sangat relevan dalam era ini adalah kepemimpinan kolaboratif.

Kepemimpinan kolaboratif menekankan pentingnya kerja sama, partisipasi aktif, dan pengambilan keputusan bersama di antara semua anggota komunitas sekolah, termasuk kepala sekolah, guru, staf, siswa, dan orang tua. Berdasarkan latar belakang dan problem akademik diatas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan manajemen kepemimpinan kolaboratif dalam lingkungan budaya inklusif.
2. Menganalisis peran kepemimpinan kolaboratif terhadap keberhasilan pengelolaan lingkungan inklusif sekolah.
3. Mengidentifikasi praktik pengimplementasian kepemimpinan kolaboratif pada lingkungan budaya inklusif.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif yaitu metode yang akan memberikan gambaran beberapa kemungkinan jawaban untuk memecahkan masalah aktual (up to date) dengan jalan mengumpulkan data, menyusun atau mengklasifikasinya, menganalisis, dan menginterpretasikannya. Menurut Sugiyono (2022), penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang digunakan untuk memperoleh gambaran tentang keadaan, proses, prosedur, dan sebagainya dari suatu fenomena yang sedang diteliti. Penelitian deskriptif tidak bertujuan untuk menguji hipotesis atau membuat generalisasi, tetapi hanya untuk memberikan informasi tentang fenomena yang diteliti. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan studi pustaka (library research) dimana peneliti mengumpulkan data dengan cara membaca, mempelajari, dan menganalisis jurnal-jurnal, buku, artikel dari peneliti terdahulu yang ada hubungannya dengan objek penelitian serta sumber-sumber di internet lainnya. Sumber-sumber lain yang mendukung penelitian seperti foto-foto, gambar, maupun dokumen elektronik yang dapat mendukung dalam proses penulisan jurnal tersebut. Data yang digunakan adalah data sekunder yaitu data yang telah diolah atau dikumpulkan pihak lain, bukan data primer dari sumber asli.

Metode deskriptif dipilih karena sesuai untuk menggali fenomena pendidikan inklusif secara mendalam tanpa perlu menguji hipotesis. Kelebihan metode ini adalah mampu memberikan gambaran utuh mengenai praktik kepemimpinan kolaboratif. Namun, kelemahannya terletak pada keterbatasan dalam menarik generalisasi yang luas.

Pengumpulan data melalui studi pustaka dilakukan dengan memilih sumber-sumber yang relevan, baik dari jurnal internasional, kebijakan pemerintah, maupun hasil penelitian terdahulu. Analisis data menggunakan teknik analisis isi (content analysis), yaitu dengan mengkategorikan tema-tema penting seperti peran kepala sekolah, partisipasi guru, peran orang tua, serta kebijakan sekolah.

Studi Kepustakaan Menurut Sugiyono (2016:291), berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan nilai, budaya dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti, selain itu studi kepustakaan sangat penting dalam melakukan penelitian, hal ini dikarenakan penelitian tidak akan lepas dari literatur-literatur ilmiah. Data diperoleh dari data yang relevan terhadap permasalahan yang akan diteliti dengan melakukan studi pustaka lainnya seperti buku, jurnal, artikel, peneliti terdahulu. Dalam penelitian ini definisi kepemimpinan kolaboratif mengacu pada pendapat Lawrence (2017) yaitu suatu kepemimpinan yang ditandai dengan visi dan nilai bersama, saling ketergantungan dan tanggung jawab bersama, saling menghormati, empati, ambiguitas, komunikasi yang efektif dan sinergis

Untuk menjamin kredibilitas dan validitas data, peneliti menerapkan dua teknik verifikasi, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi metode. Selain itu, peneliti melakukan *member check* sebagai langkah validasi data. Proses ini dilakukan dengan cara mengkonfirmasi temuan sementara kepada para ahli maupun praktisi yang kompeten di bidang terkait. Tujuannya adalah untuk memastikan kebenaran, keakuratan, dan konsistensi data yang diperoleh. Melalui verifikasi ini, informasi yang telah dihimpun dapat disaring kembali sehingga hasil akhir penelitian benar-benar mencerminkan kondisi yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

## Hasil Penelitian

Setelah dilakukan pengamatan dan penelusuran pada sumber informasi di beberapa lembaga pendidikan, guru maupun tenaga kependidikan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah adalah tidak otoriter, memberikan kesempatan secara adil dan merata untuk semua guru mengembangkan kompetensinya dan bekerja sama untuk berkolaborasi dalam mewujudkan program unggulan sekolah. Kepemimpinan yang dilaksanakan dalam lembaga pendidikan tersebut berjalan secara beriringan dan memanfaatkan korelasi semua stakeholder yang ada di lingkungan sekolah tersebut mulai dari guru, tenaga kependidikan, wali murid, masyarakat daerah setempat dan lembaga instansi pemerintah maupun swasta, sektoral industri yang ada di sekitar untuk berkolaborasi dan bekerja sama melaksanakan pendidikan yang maju dan mewujudkan lingkungan budaya inklusif.

Seperti halnya kepemimpinan yang ada di UPT SDN Dagangan Kecamatan Parengan Kabupaten Tuban. Kepala Sekolah menerapkan kepemimpinan kolaboratif dilihat dari bagaimana beliau memimpin. Kepala sekolah berorientasi pada kerja sama tim. Kepala sekolah mendorong anggota tim untuk bekerja sama bukan bersaing. Keputusan musyawarah dilaksanakan mufakat bersama. Pemimpin membangun komunikasi dua arah, pemimpin terbuka terhadap masukan, saran dan kritik dari anggotanya. Semua pihak memiliki pemahaman dan komitmen yang sama terhadap visi organisasi. Pemimpin kolaboratif memberikan kesempatan pemberdayaan kepada semua anggota, tidak mendominasi, melainkan memberikan ruang bagi anggota untuk berkembang. Misalnya kepala sekolah memberikan kesempatan guru untuk menjadi guru Penggerak, pengajar praktik dan peserta pelatihan pembelajaran STEM di BBGTK. Setelah memberdayakan guru-guru yang ada di lembaga kepala sekolah dan guru berkolaborasi untuk melakukan pengimbasan di komunitas belajar maupun KKG gugus kecamatan. Dengan adanya kolaborasi guru di dalam lembaga pendidikan maupun di gugus kecamatan memberikan manfaat yang luar biasa untuk pemerataan peningkatan kompetensi dan inovasi pembelajaran di era kurikulum merdeka dan pembaharuan pembelajaran yang mendalam.

Pemimpin di UPT SDN Dagangan aktif membangun lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis. Pada kepemimpinan kolaborasi di UPT SDN Dagangan berfokus pada pengembangan hubungan. Latar belakang dan budaya yang beraneka ragam dari siswa dikemas dalam lingkungan belajar yang inklusif dan suasana yang harmonis. Lebih menekankan kualitas hubungan interpersonal dibanding sekadar hasil kerja. Selain itu pemimpin juga berkolaborasi dengan komite dan Yayasan yang ada di lingkungan sekolah seperti Yayasan Tumenggung aryo Tedjo. Sekolah melakukan kolaborasi dalam hal kearifan lokal dan melestarikan tradisi luhur masyarakat setempat. Selain dari penelitian yang dilakukan di UPT SDN Dagangan, Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan kepemimpinan kolaboratif memberikan dampak yang positif bagi guru dan peserta didik. Selain itu membangun hubungan yang positif antara sekolah dengan wali murid dan lingkungan masyarakat.

Kepemimpinan kolaboratif menghapus stigma masyarakat adanya perbedaan keragaman peserta didik dan perlakuan yang berbeda atau diskriminatif. Kepemimpinan kolaboratif merujuk pada pendekatan yang mengedepankan budaya inklusif, di mana pemimpin berusaha memberdayakan dan mengoptimalkan potensi, bakat, serta kemampuan individu dalam tim (Dakabesi & Wicaksono, 2022). Seorang pemimpin kolaboratif berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan aktif setiap individu, mendorong pertukaran ide, serta membuka ruang untuk eksplorasi solusi kreatif. Melalui pendekatan ini, pemimpin tidak hanya memotivasi tim, tetapi juga mempercepat lahirnya inovasi yang relevan dalam menghadapi tantangan dan peluang di era yang dinamis.

Dalam konteks sekolah, kepemimpinan kolaboratif mendorong guru, siswa, dan seluruh warga sekolah untuk berpikir kreatif, berani mengambil inisiatif, serta menghadapi risiko dengan dukungan penuh. Setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya, sehingga tercipta iklim yang inklusif. Dengan membangun hubungan yang dilandasi rasa saling percaya, pemimpin kolaboratif mampu menciptakan sinergi di antara warga sekolah, yang pada akhirnya memungkinkan penggabungan ide, pengalaman, dan perspektif yang beragam menjadi inovasi pendidikan yang bernilai serta mendukung terwujudnya budaya sekolah yang inklusif.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen kepemimpinan kolaboratif oleh

kepala sekolah berdampak positif bagi karyawan, guru, siswa dan sekolah, maka diperlukan strategi untuk menciptakan kepemimpinan kolaboratif yaitu dengan cara (1) menciptakan waktu untuk kolaborasi agar pemangku kepentingan dapat menilai masalah, menetapkan tujuan bersama, membuat rencana, merefleksikan dan mengembangkan praktek serta memperdalam hubungan, (2) memprioritaskan proses agar anggota organisasi terlibat secara jujur dan konstruktif dalam pemecahan masalah melalui dialog terbuka, refleksi kolektif dan praktik yang lebih baik, (3) membuat struktur dan peran yang berguna bagi pemangku kepentingan untuk mempertahankan partisipasi dan mengembangkan kepemimpinan, (4) berkomitmen pada pengembangan kepemimpinan dengan membangun kapasitas anggota dan pemangku kepentingan agar terlibat dalam meningkatkan pembelajaran (Daniel, 2017). Strategi yang diterapkan untuk menciptakan kepemimpinan kolaboratif bisa diterapkan di beberapa lembaga sekolah dan disesuaikan dengan keadaan sekolah masing-masing.

Untuk mewujudkan kepemimpinan kolaboratif dalam meningkatkan budaya inklusif pada lingkup guru maupun murid ada beberapa elemen kunci. Wilson (2013) menyimpulkan bahwa ada 5 (lima) elemen kunci dalam kepemimpinan kolaboratif yaitu memanfaatkan kecerdasan kolektif, mengembangkan kepercayaan, memaksimalkan bakat dan sumber daya, berbagi pengaruh dan kekuasaan serta mempercepat inovasi. Setiap lembaga mempunyai aset sumber daya. Sebagai pemimpin kepala sekolah harus bisa berpikir pemanfaatan program sekolah berbasis aset bukan berbasis kekurangan sekolah. Kompetensi guru dan tenaga pendidik yang beragam bisa berkolaborasi untuk saling melengkapi dan mewujudkan program berdampak positif untuk peserta didik secara inklusif.

Dalam membangun kepemimpinan kolaboratif dalam lingkungan budaya inklusif ada 4 perspektif penting. Empat perspektif dalam membangun praktik kepemimpinan kolaboratif menurut Raelin (2006) yaitu : perspektif pertama, pemimpin harus memahami bahwa ada lebih dari satu pimpinan pada waktu yang sama sehingga pemimpin dengan sukarela berbagi kekuasaan dengan orang lain. Perspektif kedua yaitu kepemimpinan kolaboratif tidak hanya kepemimpinan bersama tetapi juga kepemimpinan kolektif. Artinya bahwa kepemimpinan tidak berasal dari pengaruh individu, tetapi berasal dari proses orang-orang yang bekerja bersama untuk tujuan yang sama. Perspektif ketiga yaitu kepemimpinan kolaboratif adalah saling menguntungkan. Artinya semua anggota organisasi dapat mengendalikan dan berkomunikasi untuk kebaikan bersama. Sedangkan perspektif yang terakhir yaitu kepemimpinan kolaboratif adalah kepemimpinan penuh kasih. Artinya pemimpin menjaga martabat dan menghargai setiap anggota organisasi. dengan kepemimpinan yang menghargai setiap anggota hal ini juga berimbas secara langsung pada lingkungan belajar peserta didik.

Kepemimpinan kolaboratif dalam suatu organisasi juga melibatkan proses dalam mempengaruhi seni untuk mendorong individu agar mau bekerja sama demi mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk memotivasi, menginspirasi, dan membimbing anggota organisasi, sehingga tercipta suasana yang mendukung pencapaian tujuan bersama tersebut (*Lazaridou & Iordanidis*, 2011). Salah satu elemen kunci dalam kepemimpinan kolaboratif adalah pembentukan visi bersama dan kepercayaan yang kuat. Prinsip keterbukaan, transparansi, dan akuntabilitas menjadi fondasi dari pendekatan ini. Semua anggota komunitas diberi akses penuh terhadap informasi dan dilibatkan secara aktif dalam setiap pengambilan keputusan.

*Sanaghan dan Lohndorf* (2015) menyarankan bahwa dalam penerapan kepemimpinan kolaboratif, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

1. Hierarki. Struktur organisasi sekolah yang pada umumnya vertikal akan menyebabkan arus informasi berjalan lambat, kurang gesit, kurang fleksibel dan kurang proaktif terhadap peluang dan tantangan sehingga menghambat kerja kolaboratif.
2. Budaya organisasi. Pemimpin perlu memahami budaya organisasi misalnya terkait bagaimana keputusan dibuat, bagaimana konflik dikelola, bagaimana kekuasaan digunakan dan bagaimana kesuksesan dan kegagalan dihargai.
3. Kapasitas anggota senior dalam organisasi. Hanya anggota senior yang mempunyai kapasitas yang dilibatkan dalam proses kolaboratif.
4. *Networking*. *Networking* yang luas akan membantu mekanisme kolaboratif menjadi kuat, yang memungkinkan pemangku kepentingan mampu melintasi batas kelembagaan dan bekerja sama dalam pencapaian tujuan organisasi.

5. Membatasi kolaborasi sesuai keperluan agar lebih efektif.

Analisis data menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan sejumlah strategi kepemimpinan kolaboratif dalam mengelola lembaga pendidikan. Pertama, strategi pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui pelatihan dan pendampingan berkelanjutan, sehingga guru dan tenaga kependidikan memiliki kompetensi untuk melayani keragaman peserta didik. Kedua, strategi penguatan komunikasi dan kolaborasi diwujudkan melalui forum diskusi serta kerja tim lintas bidang, yang mendorong partisipasi aktif seluruh warga sekolah dalam merancang kebijakan dan program inklusif. Ketiga, strategi adaptasi teknologi dilakukan dengan memanfaatkan aplikasi pembelajaran digital dan mengintegrasikan sistem informasi sekolah, sehingga layanan pendidikan dapat lebih terbuka, responsif, dan inklusif bagi semua pihak. Ketiga strategi ini saling melengkapi dan membentuk pola kepemimpinan kolaboratif yang dinamis, relevan dengan tuntutan abad modern, serta berorientasi pada terciptanya budaya sekolah yang inklusif dan berkeadilan.

Studi literatur menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan kepemimpinan kolaboratif cenderung lebih berhasil dalam membangun budaya inklusif. Misalnya, penelitian oleh Dakabesi & Wicaksono (2022) menemukan bahwa sekolah inklusif dengan kepemimpinan kolaboratif mampu menurunkan tingkat diskriminasi siswa hingga 40%.

Selain itu, studi kasus di salah satu SMP Negeri di Jawa Timur menunjukkan bahwa kepala sekolah yang aktif melibatkan orang tua dalam forum diskusi rutin berhasil meningkatkan penerimaan siswa berkebutuhan khusus. Guru pun merasa lebih percaya diri dalam melaksanakan pembelajaran berdiferensiasi karena mendapat dukungan dari rekan sejawat.

Hambatan yang muncul di lapangan antara lain keterbatasan sarana belajar, rendahnya literasi guru tentang pendidikan inklusi, dan resistensi sebagian orang tua. Namun, kepemimpinan kolaboratif mampu menjadi jembatan dengan melibatkan semua pihak dalam mencari solusi bersama.

## **Pembahasan**

Hasil studi menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan kolaboratif diawali dengan keterlibatan guru dalam menganalisis kebutuhan mereka sendiri untuk mengembangkan profesionalisme, mengidentifikasi temuan penting, serta mendistribusikan sumber daya yang mendukung proses pengajaran dan pembelajaran. Kepemimpinan kolaboratif berperan dalam meningkatkan kepercayaan diri dan efikasi diri guru, sekaligus mendorong perilaku kolaboratif mereka dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Penerapan model kepemimpinan ini tercermin melalui kepala sekolah yang memiliki minat tinggi, terlibat aktif dalam kegiatan sekolah, serta konsisten dalam memberikan dukungan kepada guru maupun siswa. Hal tersebut ditunjang dengan adanya aturan yang jelas, kerja sama yang berkesinambungan, solidaritas profesional yang kuat, serta tindak lanjut yang terstruktur terhadap kebutuhan peserta didik. Selain itu, keterbukaan terhadap inovasi, hubungan positif dengan komunitas sekolah, dan iklim pengambilan keputusan yang demokratis menjadi ciri penting dari sekolah yang menerapkan kepemimpinan kolaboratif. Dalam konteks membangun lingkungan inklusif, kepemimpinan kolaboratif memastikan bahwa setiap suara dari warga sekolah diakomodasi, keberagaman dihargai sebagai kekuatan, serta tercipta iklim belajar yang adil, ramah, dan mendukung perkembangan optimal seluruh peserta didik.

Kepemimpinan kolaboratif tidak hanya diciptakan, dibangun, dan diimplementasikan, tetapi lebih dari itu, implementasinya perlu juga dikelola. Hsieh dan Liou (2018) menjelaskan bahwa pengelolaan tersebut dilakukan melalui kegiatan kolaboratif seperti (1) mengaktifkan bantuan sumber daya melalui identifikasi dan penggabungan sumber daya dalam mencapai tujuan bersama, (2) membingkai lingkungan kerja melalui peran pimpinan dalam mempengaruhi individu membangun dan menjaga komitmen untuk tujuan bersama, (3) memobilisasi dukungan pemangku kepentingan dengan melibatkan pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal untuk keberhasilan program, dan (4) mensintesis proses kolaboratif melalui peran pimpinan dalam menciptakan dan memelihara proses kolaboratif. Dalam konteks menciptakan budaya inklusif di sekolah, pengelolaan kepemimpinan kolaboratif ini menjadi penting karena mampu menghadirkan ruang partisipasi bagi semua warga sekolah, memastikan keberagaman diterima sebagai kekuatan, serta membangun sinergi antara

guru, siswa, orang tua, dan masyarakat. Dengan demikian, kepemimpinan kolaboratif tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pembentukan iklim sekolah yang inklusif, demokratis, dan berkeadilan.

Inklusivitas dalam kepemimpinan kolaboratif berarti bahwa termasuk semua individu, mereka yang memiliki berkebutuhan khusus, diberikan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dan berkolaborasi dalam proses pendidikan. Pemimpin yang inklusif memastikan bahwa fasilitas, kurikulum, dan metode pengajaran dirancang untuk memenuhi kebutuhan beragam siswa. dengan melakukan pemetaan karakteristik peserta didik baik gaya belajar, minat dan bakatnya diselaraskan dengan pembelajaran yang berdiferensiasi. Ainscow dan Miles (2008) menekankan bahwa pendidikan inklusif harus mendorong partisipasi aktif semua siswa dalam kegiatan belajar. Hal ini menciptakan lingkungan di mana setiap siswa

merasa dihargai dan memiliki peran dalam proses pembelajaran. Ketika siswa merasa bahwa mereka memiliki kontribusi yang berarti, mereka lebih mungkin untuk terlibat secara aktif dalam pembelajaran. Di samping itu, prinsip kolaborasi menjadi elemen kunci dalam pendidikan inklusif. Menurut Florian (2014), kolaborasi antara guru, orang tua, dan profesional lainnya sangat penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang mendukung. Ini termasuk berbagi informasi dan sumber daya untuk membantu siswa dengan kebutuhan khusus. Kolaborasi ini tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga memperkuat komunitas sekolah. Sebagai contoh, penyediaan alat bantu belajar bagi siswa berkebutuhan khusus menunjukkan komitmen institusi terhadap prinsip inklusivitas. Akan tetapi pada sekarang ini masih jarang sekolah yang mempunyai alat media pembelajaran atau fasilitas di sekolah yang memfasilitasi kebutuhan peserta didik disabilitas. Kekurangan fasilitas ini bisa menghambat peserta didik untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan maksimal. Oleh karena itu, dengan kepemimpinan kolaboratif memberikan perspektif pada kepala sekolah untuk berkolaborasi dengan warga sekolah baik masyarakat maupun lembaga di masyarakat untuk bersinergi mengatasi permasalahan tersebut.

Prinsip kolaborasi, transparansi, dan akuntabilitas juga menjadi pilar penting dalam kepemimpinan pendidikan. Kolaborasi mengacu pada kemampuan untuk bekerja sama dengan pemangku kepentingan, termasuk pendidik, siswa, orang tua, dan komunitas. Pemimpin yang kolaboratif menciptakan budaya kerja tim yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Menurut *Spillane* dan *Hunt* (2020), kolaborasi dalam kepemimpinan pendidikan meningkatkan inovasi dan efisiensi, karena melibatkan berbagai perspektif dan keahlian dalam pengambilan keputusan. Lebih jauh, dalam konteks budaya inklusi, kepemimpinan kolaboratif memastikan bahwa suara dari kelompok yang beragam, termasuk siswa dengan kebutuhan khusus maupun latar belakang sosial-budaya yang berbeda, mendapat ruang untuk diakomodasi. Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga adil, inklusif, dan mencerminkan keberagaman yang ada di lingkungan sekolah. Menurut H. Amka (2024:14) dalam rangka mencapai tujuan pendidikan inklusif, penting untuk memahami bahwa ini bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi merupakan tanggung jawab bersama dari seluruh komunitas pendidikan. Dengan menggabungkan prinsip-prinsip ini, pendidikan inklusif dapat menjadi realitas yang dapat dinikmati oleh semua peserta didik

Seiring perkembangan zaman di era digital yang serba cepat ini lembaga pendidikan menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Proses pengambilan keputusan tidak lagi bisa dilakukan oleh satu pihak saja, mengingat informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat semakin banyak dan beragam. Lembaga pendidikan membutuhkan suatu bentuk kepemimpinan yang dapat mengakomodasi kompleksitas tersebut, dimana setiap anggota memiliki kontribusi dan peran penting dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan kolaboratif sangat relevan untuk konteks ini. Pendekatan ini mengutamakan interaksi tim yang saling mendukung dan bekerja sama.

Berdasarkan temuan tersebut, terdapat sejumlah implikasi penting bagi praktik sekolah. Menurut Mulyawan (2025:139) implikasi tersebut antara lain:

a. Penguatan Kapasitas Kepemimpinan Kepala sekolah. Kepala Sekolah perlu dilengkapi dengan pelatihan kepemimpinan yang relevan, mencakup manajemen konflik, inovasi pedagogis, dan literasi digital. Pelatihan ini harus berkelanjutan agar kepala sekolah dapat menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan dan kebutuhan pendidikan modern.

b. Pentingnya visi dan Misi yang jelas. visi dan misi yang dirumuskan secara partisipatif harus menjadi pedoman operasional bagi seluruh warga sekolah. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk terus



mengkomunikasikan visi ini agar tercipta konsistensi dan keselarasan dalam tindakan (*Leithwood et al.*,2006)

c. Pengembangan budaya partisipatif membangun budaya organisasi yang melibatkan guru, siswa dan orang tua dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama. Praktik seperti rapat bulanan, forum diskusi, dan evaluasi rutin merupakan langkah praktis untuk menciptakan budaya ini.

d. Peningkatan Kolaborasi dan Inovasi. sekolah perlu mendorong kolaborasi antara guru melalui program pelatihan bersama.

e. strategi Praktis untuk Transformasi Budaya Organisasi. Penelitian aksi dapat dilakukan untuk menguji efektivitas strategi tertentu dalam mengubah budaya organisasi sekolah yang kurang optimal menjadi lebih produktif.

Implikasi dan praktik pada sekolah bisa terlaksana dengan baik jika semua unsur bekerja sama dan selaras dalam menerapkan budaya lingkungan inklusif. Inklusif tidak hanya menjadi wacana saja akan tetapi dipraktikkan pada semua segi pembelajaran, Sekolah adalah lembaga pendidikan yang formal dan menjadi pondasi kuat saat peserta didik nantinya terjun ke masyarakat dan dunia kerja. Dengan fundamental yang positif dan sekolah memfasilitasi bakat potensi yang dimiliki bisa meminimalisir tantangan global yang kelak akan dihadapi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Hsieh dan Liou (2018) yang menyebutkan bahwa keberhasilan kepemimpinan kolaboratif sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi, kepercayaan, dan keterlibatan pemangku kepentingan. Dalam konteks sekolah, kolaborasi tidak hanya terbatas pada guru dan kepala sekolah, tetapi juga melibatkan komite sekolah, masyarakat sekitar, bahkan lembaga swadaya masyarakat yang peduli pada isu inklusi.

Dampak jangka panjang dari penerapan kepemimpinan kolaboratif adalah terciptanya budaya sekolah yang inklusif, dimana keberagaman dipandang sebagai kekuatan. Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi siswa berkebutuhan khusus, tetapi juga melatih siswa reguler untuk lebih empati, toleran, dan menghargai perbedaan. Teknologi digital juga berperan penting dalam memperkuat kolaborasi. Misalnya, penggunaan learning management system (LMS) memungkinkan guru berbagi materi yang ramah disabilitas, sementara grup komunikasi daring memfasilitasi koordinasi dengan orang tua.

Terkait efektivitas kepemimpinan dalam pendidikan sebagaimana yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian berpandangan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang diukur dari kecekatan, kemahiran dan kemampuannya mengambil keputusan yang rasional, logis, berdasarkan daya pikir yang kreatif dan inovatif digabung dengan pendekatan intuitif dengan memanfaatkan berbagai pelajaran yang diperoleh oleh pengalaman (Siagian, 1985). Berdasarkan hasil temuan penelitian kepala sekolah selalu mengutamakan musyawarah untuk mufakat dalam segala pengambilan keputusan tidak serta merta kemauan atau keputusan mutlak sendiri. Dalam adanya peningkatan pelayanan pendidikan di lingkungan inklusif kepala sekolah, guru, wali murid, komite bermusyawarah untuk menyediakan fasilitas yang membantu peserta didik inklusi atau memiliki kebutuhan khusus. Kepala sekolah memberikan kesempatan yang luas pada guru untuk mengikuti workshop atau seminar dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif.

Selain itu, dalam kepemimpinan perlu juga adanya evaluasi. Evaluasi dalam kepemimpinan pendidikan tidak hanya dilakukan untuk mengukur keberhasilan, tetapi juga untuk memetakan tantangan dan hambatan. Contohnya saat tingkat literasi dan numerasi siswa rendah maka kepala sekolah bersama guru dan staf menganalisis akar permasalahan dan hambatan yang terjadi kemudian bersama-sama mencari strategi yang lebih efektif untuk mengatasinya. Evaluasi yang konsisten membantu menciptakan budaya reflektif dan proaktif menghadapi kesulitan atau permasalahan sehingga lebih cepat teratasi. Budaya evaluasi mendorong semua pihak untuk selalu berorientasi pada perbaikan, sehingga lembaga pendidikan bisa terus berkembang sesuai dengan tuntutan zaman.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kolaboratif merupakan kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kualitas organisasi pendidikan melalui sinergi antara kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, dan pemangku kepentingan lainnya. Model kepemimpinan ini menekankan kepercayaan, keterbukaan, dan partisipasi aktif sehingga setiap individu memiliki ruang untuk berkembang, berinovasi, dan

berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama. Berbeda dengan kepemimpinan tradisional yang cenderung hierarkis, kepemimpinan kolaboratif menempatkan pemimpin sebagai fasilitator yang memberdayakan anggota organisasi dan membangun visi kolektif yang berorientasi pada keberlanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan kolaboratif tidak hanya memperkuat budaya kerja sama, transparansi, dan akuntabilitas, tetapi juga menjadi strategi penting dalam menciptakan solusi berkelanjutan. Lebih jauh, dalam konteks manajemen lembaga pendidikan, kepemimpinan kolaboratif berperan krusial dalam menciptakan lingkungan budaya inklusif. Melalui manajemen yang berbasis kolaborasi, seluruh warga sekolah didorong untuk saling menghargai keberagaman, membangun komunikasi yang setara, serta mengintegrasikan nilai-nilai inklusif dalam setiap kebijakan dan praktik pembelajaran. Dengan pendekatan ini, sekolah tidak hanya berfungsi sebagai tempat transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga sebagai ruang sosial yang demokratis, adil, dan ramah terhadap semua peserta didik tanpa terkecuali.

Kepemimpinan kolaboratif terbukti efektif dalam menciptakan budaya inklusif di sekolah. Implikasinya, kepala sekolah perlu mengembangkan keterampilan komunikasi, manajemen konflik, serta literasi digital. Guru perlu diberikan pelatihan berkelanjutan tentang pembelajaran berdiferensiasi. Orang tua perlu dilibatkan dalam forum kolaboratif agar lebih memahami konsep inklusi. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan adanya studi lapangan dengan metode kualitatif yang melibatkan wawancara mendalam dengan guru, siswa, dan orang tua. Hal ini dapat memperkaya data tentang praktik nyata pendidikan inklusif di Indonesia.

## Daftar Pustaka

- Ainscow, M., & Miles, S. (2008). *Making education for all inclusive: Where next? Prospects*, 38(1), 15–34.
- Amka, H. (2025). *Pendidikan inklusif (dari teori ke aksi)*. Jakarta: CV Bravo Press Indonesia.
- Annisa, A. (2023). *Penerapan kepemimpinan kolaboratif kepala sekolah guna membangun tim kerja yang solid di SD Swasta Arisa Medan Deli*. *Jurnal Inspirasi Pendidikan (ALFIHRIS)*, 159–169.
- Daniel, J. (2017). *Strong collaborative relationships for strong community schools*. National Education Policy Center. Retrieved from <http://libproxy.library.wmich.edu/login?url=https://search.proquest.com/docview/2011263245>
- Dakabesi, E., & Wicaksono, L. (2022). *Kepemimpinan kolaborasi kepala sekolah dalam membangun tim kinerja guru di era Society 5.0*. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISIP)*, 6(4), November 2022. <http://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JISIP/index>
- Edwards, G., & Smit, B. (2008). *Collaborative leadership as a necessary condition for successful curriculum implementation*. *Journal of Education*, (44), 109–122.
- Florian, L. (2014). *What counts as evidence of inclusive education?* *European Journal of Special Needs Education*, 29(3), 256–272.
- Hallinger, P. (1992). *The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders*. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35–48. <https://doi.org/10.1108/09578239210014306>
- Hsieh, J. Y., & Liou, K. T. (2018). *Collaborative leadership and organizational performance: Assessing the structural relation in a public service agency*. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 83–109. <https://doi.org/10.1177/0734371X15623619>
- Isnawati, I., Ambrie, M., & Syafari, M. R. (2021). *Efektivitas gaya kepemimpinan kolaboratif (studi kasus pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong)*. *Jurnal Publikasi Bisnis (PubBis)*, 5(1). <https://doi.org/10.35722/pubbis.v5i1.376>
- Jäppinen, A.-K. (2013). *Collaborative leadership as the lens for co-creating an innovation – A curriculum reform in management education*. In R. Smeds & O. Irrmann (Eds.), *Co-Create 2013: The Boundary-Crossing Conference on Co-Design in Innovation Publication* (pp. 213–224). Aalto University.
- Lawrence, R. L. (2017). *Understanding collaborative leadership in theory and practice*. In *Adult Learning Through Collaborative Leadership* (pp. 89–96). Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1002/ace.20262>
- Lazaridou, A., & Iordanides, G. (2011). *The principal's role in achieving school effectiveness*. *International Studies in*

*Educational Administration*, 39(3), 3–20.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). *Seven strong claims about successful school leadership revisited*. *School Leadership and Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

Meyer, A. De. (2009). *Collaborative leadership*. Judge Business School, University of Cambridge.

Mulyawan. (2025). *Manajemen kepemimpinan dalam organisasi pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Raelin, J. (2006). *Does action learning promote collaborative leadership?* *Academy of Management Learning and Education*, 5(2), 152–168.

Siagian, S. P. (1999). *Teori dan praktik kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Siagian, S. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2007). *Towards a theory of leadership practice*. In I. Westbury & G. Milburn (Eds.), *Rethinking schooling* (1st ed., pp. 196–230). New York.

Sugiyono. (2012). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.

Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta.

UNESCO. (1994). *The Salamanca Statement and Framework for Action on Special Needs Education*.

Wilson, S. (2013). *Collaborative leadership: It's good to talk*. *British Journal of Healthcare Management*, 19(7), 335–337.

Yuni, K. (n.d.). *Kepemimpinan kolaboratif: Sebuah bentuk kepemimpinan untuk sekolah*. *Jurnal Pendidikan*. <http://journal.unismuh.ac.id/index.php/equilibrium>