Copyright © 2026 The Author(s)
Didaktika: Jurnal Kependidikan Vol. 15 No. 2 Mei 2026

Digital Mindset dan Komitmen Organisasi Guru: Studi Pengaruh Kepemimpinan Adaptif di Era Disrupsi Teknologi

Suyanto[1], Ernawati[2], Martina Mambaliwou[3], Regina Wermasubun[4], Ika Pratiwi[5]
[1,2,3,4,5]Universitas Bina Bangsa, Serang Banten, Indonesia

[1]suyanto402@guru.sd.belajar.id
DOI: https://doi.org/10.58230/27454312.3898

Abstrak

Akselerasi transformasi digital pendidikan nasional yang agresif di Indonesia melalui kewajiban pengisian platform digital dan transisi kurikulum baru memicu fenomena penurunan komitmen organisasi guru akibat tingginya kecemasan teknologi (technostress) serta ketidaksiapan kognitif. Masalah alienasi digital di kalangan pendidik madya ini menuntut pergeseran paradigma kepemimpinan institusional sekolah dari pendekatan birokratis-transaksional ke arah tata kelola yang fleksibel. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara sistematis hubungan kausal antara kepemimpinan adaptif kepala sekolah, pola pikir digital (digital mindset), dan komitmen organisasi guru di era disrupsi. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan berpedoman pada protokol PRISMA 2020 (Page et al., 2021). Proses pelacakan artikel dilakukan secara komprehensif pada pangkalan data Scopus, Web of Science, dan Google Scholar dalam rentang waktu publikasi 2021 hingga 2026, yang menghasilkan 22 artikel jurnal utama dan 1 buku induk teoretis yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan eksklusi setelah melalui tahapan screening teks utuh. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif bertindak sebagai stimulus struktural utama yang secara signifikan mereduksi beban technostress guru melalui penyediaan ruang aman psikologis (holding environment). Lebih lanjut, ditemukan bahwa penguasaan literasi teknis tidak berkorelasi linear dengan loyalitas kerja jika mengabaikan variabel digital mindset yang terbukti bertindak sebagai mediator penuh (full mediator) dalam mengonversi disrupsi menjadi peluang pemberdayaan pedagogis. Diskusi teoretis membuktikan bahwa kombinasi antara kelenturan manajerial pimpinan sekolah dan kematangan pola pikir digital internal guru merupakan formula hibrida terbaik dalam mengunci komitmen afektif serta dedikasi normatif pendidik. Implikasi praktis penelitian ini mendesak para pembuat kebijakan di Dinas Pendidikan untuk merombak skema pelatihan profesi guru, dengan menggeser fokus dari sekadar tutorial teknis aplikasi yang mekanis menuju program lokakarya intervensi pergeseran pola pikir (mindset-shifting).

Kata Kunci: Kepemimpinan Adaptif, Digital Mindset, Komitmen Organisasi Guru, Disrupsi Pendidikan, Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah.

Pendahuluan

Dinamika pendidikan global saat ini tengah berada dalam pusaran disrupsi teknologi yang masif dan tak terelakkan. Revolusi Industri 4.0 dan transisi menuju Society 5.0 telah mengubah lanskap pembelajaran secara fundamental, memaksa institusi pendidikan untuk meninggalkan zona nyaman tradisional menuju ekosistem digital (Yusof, 2022). Akselerasi ini bukan lagi sekadar pilihan strategis, melainkan sebuah keharusan eksistensial bagi setiap satuan pendidikan yang ingin tetap relevan dengan tuntutan zaman. Dalam konteks ini, sekolah dihadapkan pada realitas baru di mana ruang kelas fisik secara bertahap terintegrasi dengan realitas virtual, kecerdasan buatan, dan platform komputasi awan.

Di Indonesia, gelombang digitalisasi pendidikan ini semakin diakselerasi oleh kebijakan transformasi nasional, khususnya melalui implementasi Kurikulum Merdeka. Kebijakan ini menuntut fleksibilitas, personalisasi pembelajaran, dan pengelolaan administrasi berbasis mahadata (*big data*) yang bermuara pada berbagai platform digital milik pemerintah (Susanti, 2023). Integrasi sistem seperti Platform Merdeka Mengajar (PMM) dan Rapor Pendidikan mendisrupsi pola kerja lama, mengharuskan setiap elemen sekolah untuk memiliki tingkat literasi digital yang mumpuni. Perubahan arsitektur pendidikan ini pada hakikatnya merupakan lompatan peradaban yang menjanjikan efisiensi dan peningkatan mutu secara eksponensial.

Namun demikian, transisi struktural yang agresif ini sering kali tidak berbanding lurus dengan kesiapan sosiokultural dan psikologis para aktor utamanya, yaitu guru. Tuntutan untuk beradaptasi dengan instrumen teknologi baru dalam waktu yang sangat singkat menghadirkan tekanan mental yang signifikan di kalangan pendidik (Smith & Jones, 2024). Perubahan ini tidak sekadar mengubah cara mereka mengajar, tetapi merombak seluruh rutinitas, cara berkomunikasi, hingga cara mereka mengevaluasi peserta didik. Bagi sebagian besar guru, terutama mereka yang merupakan imigran digital (*digital immigrants*), kecepatan transformasi ini dirasakan sebagai sebuah ancaman terhadap kompetensi profesional mereka.

Ketidaksiapan psikologis dalam menghadapi gempuran digitalisasi ini melahirkan sebuah fenomena klinis di lingkungan kerja yang dikenal sebagai *technostress* atau kecemasan teknologi. *Technostress* adalah penyakit adaptasi modern yang dipicu oleh ketidakmampuan individu dalam mengatasi teknologi komputer atau platform digital secara sehat (Suryani & Hartono, 2023). Di sekolah, sindrom ini bermanifestasi dalam bentuk kelelahan mental, frustrasi, hilangnya konsentrasi, hingga penolakan pasif terhadap kebijakan-kebijakan baru yang mewajibkan penggunaan perangkat lunak pendidikan.

Lebih jauh, dampak dari *technostress* tidak berhenti pada masalah psikologis individu semata, melainkan merembet secara destruktif ke ranah perilaku organisasional. Ketika seorang pendidik terus-menerus dihadapkan pada kecemasan teknologi yang tidak terkelola, antusiasme dan keterikatan emosional mereka terhadap profesinya akan terkikis perlahan (Wijaya & Sari, 2025). Guru yang mengalami *technostress* cenderung bekerja secara mekanis, hanya memenuhi kewajiban administratif minimal tanpa ada gairah untuk berinovasi di dalam kelas.

Kondisi psikologis yang memburuk ini berdampak langsung pada penurunan komitmen organisasi (*organizational commitment*) secara drastis. Komitmen organisasi, yang mencakup dimensi afektif, normatif, dan berkelanjutan, merupakan pilar utama yang menopang loyalitas seorang guru terhadap sekolahnya (Wahyudi, 2025). Komitmen afektif yakni keterikatan emosional guru terhadap nilai dan visi sekolah menjadi elemen pertama yang runtuh ketika mereka merasa pihak sekolah tidak memberikan perlindungan dari tekanan digitalisasi.

Penurunan komitmen normatif juga terjadi ketika guru merasa institusi hanya menuntut kinerja adaptasi tanpa memberikan kompensasi moral maupun bimbingan yang memadai. Guru mulai memandang sekolah bukan lagi sebagai tempat untuk mengabdi dan bertumbuh, melainkan sebagai lingkungan kerja yang menekan (Suryani & Hartono, 2023). Jika krisis komitmen ini dibiarkan secara masif, sekolah berisiko tinggi kehilangan sumber daya manusia terbaiknya, yang pada akhirnya akan menghancurkan kualitas layanan pendidikan kepada peserta didik.

Mengatasi problematika empiris yang kompleks ini, pendekatan manajerial yang konvensional dan hierarkis tidak lagi relevan. Gaya kepemimpinan sekolah yang kaku, otoriter, atau murni transaksional justru terbukti memperburuk tingkat *technostress* guru (Widodo &

Copyright © 2026 The Author(s)

Chandrawaty, 2023). Pemimpin yang hanya memberikan instruksi tanpa memberikan ruang bagi proses adaptasi psikologis akan memperlebar jurang pemisah antara tuntutan teknologi dan kapasitas stafnya. Oleh karena itu, krisis disrupsi ini menuntut kehadiran paradigma kepemimpinan yang sepenuhnya baru.

Kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) muncul sebagai jawaban konseptual yang paling tangguh dalam menavigasi turbulensi pendidikan di era digital. Berbeda dengan kepemimpinan teknis yang menyelesaikan masalah melalui standar operasional prosedur yang sudah ada, kepemimpinan adaptif dirancang khusus untuk menghadapi masalah yang belum memiliki jawaban pasti (Yusof, 2022). Kepala sekolah yang adaptif tidak memaksakan perubahan secara instan, melainkan mendistribusikan tanggung jawab, memberikan ruang perlindungan sementara, dan menavigasi konflik nilai yang terjadi akibat digitalisasi.

Dalam praktiknya, kepemimpinan adaptif melibatkan kemampuan kepala sekolah untuk mendiagnosis situasi dari "balkon" (melihat gambaran besar) sekaligus turun ke "lapangan" (berinteraksi langsung dengan guru yang kesulitan). Mereka menunjukkan empati struktural terhadap guru-guru yang mengalami kecemasan, sambil tetap mempertahankan tekanan produktif yang mendorong kemajuan (Widodo & Chandrawaty, 2023). Melalui pendekatan inilah, kepala sekolah mampu membangun iklim psikologis yang aman (*psychological safety*) bagi guru untuk mencoba, gagal, dan belajar kembali menggunakan teknologi tanpa takut dihakimi.

Selain kepemimpinan yang tepat, terdapat satu variabel laten yang diyakini menjadi penentu utama keberhasilan guru dalam bertahan di era disrupsi, yaitu pola pikir digital (*digital mindset*). Tan (2024) menegaskan bahwa literasi teknologi saja tidak cukup; keterampilan menggunakan komputer dapat menjadi usang dalam hitungan bulan seiring dengan pembaruan perangkat lunak. Namun, pola pikir digital adalah orientasi kognitif yang memungkinkan individu untuk secara terus-menerus melihat teknologi sebagai peluang pembelajaran, bukan sebagai ancaman.

Digital mindset bertindak sebagai lensa kognitif yang membedakan guru yang berhasil beradaptasi dari guru yang menyerah pada *technostress*. Guru dengan pola pikir digital yang matang memahami bahwa kegagalan saat mencoba aplikasi baru adalah bagian dari proses pertumbuhan (*growth mindset*), bukan indikasi inkompetensi (Susanti, 2023). Mereka secara proaktif mencari cara untuk mengintegrasikan teknologi guna mempermudah beban kerja mereka, sehingga pada akhirnya mengembalikan rasa kendali atas profesinya.

Hubungan antara kepemimpinan adaptif dan *digital mindset* merupakan proses yang bersifat kausal dan resiprokal. Kepemimpinan adaptif menyediakan ekosistem sosiokultural yang menyuburkan benih-benih pola pikir digital (Wijaya & Sari, 2025). Melalui komunikasi yang inklusif, keteladanan digital (*digital modeling*), serta penyediaan akses ke ke komunitas belajar praktisi, kepala sekolah yang adaptif secara perlahan mengubah orientasi kognitif guru dari *fixed mindset* menjadi *digital mindset*.

Ketika *digital mindset* ini mulai tertanam di dalam diri pendidik, resistensi dan ketakutan akan teknologi secara alami akan tereduksi. Guru tidak lagi merasa terasing dari lingkungan kerjanya yang baru, melainkan merasa diberdayakan (*empowered*). Reduksi *technostress* yang diinisiasi oleh kematangan kognitif inilah yang pada gilirannya akan memulihkan komitmen afektif dan normatif guru terhadap organisasinya (Wahyudi, 2025). Guru kembali menemukan makna dalam pekerjaannya dan bersedia memberikan upaya ekstra demi kemajuan institusi.

Meskipun diskursus mengenai kepemimpinan, stres teknologi, dan komitmen guru telah banyak diulas oleh para akademisi, sintesis dari berbagai literatur terdahulu menunjukkan masih adanya fragmentasi teori. Sebagian besar studi terdahulu berfokus mengevaluasi

dampak kepemimpinan secara langsung terhadap kinerja umum, atau hanya mengkaji fenomena *technostress* sebagai isu klinis yang terpisah tanpa menawarkan solusi intervensi di tingkat kepemimpinan struktural (Smith & Jones, 2024; Suryani & Hartono, 2023).

Di samping itu, literatur yang mengulas *digital mindset* umumnya terbatas pada ruang lingkup pendidikan tinggi atau korporasi bisnis, dan jarang sekali ditarik ke dalam diskursus manajemen sekolah dasar dan menengah. Berdasarkan pemetaan literatur empiris tersebut, ditemukan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang sangat nyata. Hingga saat ini, masih sangat minim kajian literatur sistematis yang mengeksplorasi secara spesifik mengenai bagaimana gaya kepemimpinan adaptif kepala sekolah mampu menumbuhkan *digital mindset* guru, serta membuktikan secara teoretis peran pola pikir tersebut sebagai jembatan pemulih komitmen organisasi.

Untuk mengisi kekosongan literatur yang krusial tersebut, kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada perumusan kerangka konseptual komprehensif yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut secara simultan dalam satu model tinjauan (Kepemimpinan Adaptif → *Digital Mindset* → Komitmen Organisasi). Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang bersifat parsial, kajian ini memposisikan *digital mindset* bukan sekadar sebagai kompetensi teknis pelengkap, melainkan sebagai variabel mediator utama (*crucial mediating variable*) yang secara teoritis diyakini mampu menjelaskan mekanisme pemulihan loyalitas guru akibat disrupsi teknologi.

Berangkat dari urgensi empiris dan kebaruan teoretis tersebut, penelitian ini diformulasikan untuk menjawab pertanyaan sentral: bagaimana peran kepemimpinan adaptif dalam menumbuhkan pola pikir digital (*digital mindset*) untuk memitigasi *technostress* dan meningkatkan komitmen organisasi guru? Melalui metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan protokol PRISMA, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyintesis puluhan literatur mutakhir guna memetakan korelasi yang tersembunyi di antara ketiga variabel tersebut.

Pada akhirnya, signifikansi dari kajian literatur ini diharapkan tidak hanya berhenti pada perluasan khazanah ilmu manajemen pendidikan semata. Luaran penelitian ini diproyeksikan mampu memberikan kerangka kerja strategis sekaligus rekomendasi praktis bagi pimpinan satuan pendidikan dan pembuat kebijakan. Dengan memahami anatomi psikologis dari disrupsi ini, sekolah-sekolah di Indonesia diharapkan mampu bertransformasi menjadi organisasi pembelajar yang tangguh, di mana teknologi tidak lagi merusak komitmen, melainkan menjadi katalisator bagi terwujudnya ekosistem pendidikan masa depan yang berdaya saing global.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR). Metode ini dipilih untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, memetakan, dan menyintesiskan secara sistematis seluruh bukti ilmiah terdahulu yang relevan mengenai dinamika kepemimpinan adaptif, *digital mindset*, dan komitmen organisasi guru di era disrupsi teknologi. Pengumpulan data, proses seleksi, hingga analisis artikel studi dalam tinjauan pustaka sistematis ini sepenuhnya berpedoman pada panduan protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) (Page et al., 2021).

Proses pelacakan literatur dilakukan secara digital pada rentang waktu Januari hingga Februari 2026. Sumber data utama yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari tiga basis data pengindeks bereputasi internasional dan nasional, yaitu *Scopus*, *Web of Science* (WoS), dan *Google Scholar*. Strategi pencarian artikel dijalankan dengan menerapkan kombinasi kata

Copyright © 2026 The Author(s)

kunci (*keywords*) yang disusun menggunakan operator Boolean (*AND* dan *OR*). Rumusan sintaks pencarian yang digunakan adalah sebagai berikut:

("adaptive leadership" OR "kepemimpinan adaptif") AND ("digital mindset" OR "pola pikir digital") AND ("organizational commitment" OR "komitmen organisasi" OR "teacher loyalty") AND ("technostress" OR "disrupsi teknologi").

Untuk menjaga kualitas, relevansi, dan validitas hasil sintesis, peneliti menetapkan kriteria seleksi yang ketat. Kriteria tersebut dibagi menjadi dua bagian, yaitu kriteria inklusi (karakteristik artikel yang layak diterima) dan kriteria eksklusi (karakteristik artikel yang harus digugurkan), sebagaimana dirinci dalam Tabel 2 di bawah ini:

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi Seleksi Literatur

No.	Parameter	Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
1.	Jenis Dokumen	Artikel jurnal ilmiah orisinal (*peer-reviewed research article*).	Buku, bab buku (*book chapter*), tesis, disertasi, prosiding konferensi, dan artikel opini/ulasan.
2.	Rentang Waktu	Artikel yang dipublikasikan antara tahun 2021 hingga 2026.	Artikel yang diterbitkan sebelum tahun 2021.
3.	Konteks Subjek	Lembaga pendidikan (Sekolah Dasar, Sekolah Menengah, atau Perguruan Tinggi).	Sektor korporasi murni, industri manufaktur, medis/kesehatan, atau perbankan komersial.
4.	Fokus Variabel	Menguji interaksi variabel kepemimpinan adaptif/digital, *technostress*, *digital mindset*, atau komitmen kerja.	Hanya membahas literasi digital teknis tanpa menyentuh aspek psikologi organisasi atau pola pikir (*mindset*).
5.	Bahasa	Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris.	Bahasa selain Indonesia dan Inggris.

Berdasarkan protokol PRISMA 2020, proses penyaringan literatur dilakukan melalui empat tahapan sistematis:

1. Tahap Identifikasi (*Identification*): Pencarian awal melalui sintaks kata kunci pada basis data menghasilkan total N = 145 artikel potensial. Seluruh catatan bibliografi tersebut kemudian diekspor ke dalam perangkat lunak manajemen referensi Mendeley untuk pelacakan duplikasi. Setelah dilakukan pemeriksaan otomatis dan manual, ditemukan N = 35 artikel duplikat yang langsung dieliminasi, menyisakan N = 110 artikel.
2. Tahap Penyaringan (*Screening*): Pada tahap ini, peneliti melakukan peninjauan secara cepat terhadap judul dan abstrak dari 110 artikel yang tersisa. Sebanyak N = 65 artikel digugurkan karena tidak sesuai dengan fokus subjek pendidikan atau membahas topik teknologi di luar variabel psikologi organisasi yang ditargetkan. Tahap ini menyisakan N = 45 artikel.
3. Tahap Kelayakan (*Eligibility*): Terhadap 45 artikel yang lolos screening abstrak, peneliti melakukan pembacaan teks secara utuh (*full-text assessment*). Sebanyak N = 23 artikel dieksklusi karena beberapa alasan spesifik, antara lain: metodologi yang kurang jelas (N = 8), tidak menyajikan analisis mediasi atau hubungan antarvariabel yang relevan (N = 10), serta diterbitkan di jurnal nasional yang belum terakreditasi minimal Sinta 4 (N = 5).
4. Tahap Analisis Akhir (*Included*): Berdasarkan seleksi teks utuh, diperoleh sebanyak 22 artikel jurnal ilmiah utama yang dinyatakan memenuhi seluruh kriteria kelayakan secara sempurna dan siap untuk diekstraksi ke dalam matriks analisis naskah.

Data dari 22 artikel terpilih dikumpulkan secara sistematis menggunakan instrumen lembar ekstraksi data (*data extraction sheet*) berbantuan spreadsheet digital. Komponen data yang diekstraksi dari setiap artikel meliputi: (a) nama penulis dan tahun publikasi; (b) desain metodologi penelitian (kuantitatif, kualitatif, atau metode campuran); (c) ukuran sampel dan lokasi geografis penelitian; (d) hasil temuan empiris utama mengenai pengaruh kepemimpinan adaptif dan *technostress*; serta (e) peran *digital mindset* dalam memediasi komitmen organisasi guru.

Artikel-artikel yang telah diekstraksi kemudian dianalisis menggunakan metode analisis isi (*content analysis*) dengan pendekatan tematik (*thematic synthesis*). Peneliti melakukan reduksi data dengan cara membaca ulang seluruh temuan esensial, melakukan pengodean open coding terhadap konsep-konsep sejenis, serta mengelompokkan kode-kode tersebut ke dalam tiga kluster tema utama pembahasan, yaitu:

1. Peran Kepemimpinan Adaptif dalam Menghadapi *Technostress* Guru.
2. Konstruksi Kognitif *Digital Mindset* dan Resiliensi Digital.
3. Model Mediasi Integratif dalam Mengunci Komitmen Organisasi dan Loyalitas Guru di Era Disrupsi.

Keabsahan hasil analisis SLR ini dijaga melalui teknik *investigator triangulation*, di mana seluruh tim penulis melakukan peninjauan mandiri secara berulang terhadap hasil pengodean tema untuk meminimalkan subjektivitas penafsiran data sekunder.

Hasil

Berdasarkan proses ekstraksi data menggunakan protokol PRISMA, penelitian ini menetapkan 22 artikel jurnal utama yang memenuhi kriteria inklusi. Temuan objektif dari literatur tersebut diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok data utama: pola kepemimpinan di era disrupsi, kondisi psikologis guru (*technostress* dan *digital mindset*), serta fluktuasi komitmen organisasi. Data menunjukkan bahwa 85% dari literatur yang dikaji menempatkan gaya kepemimpinan sebagai determinan (faktor penentu) paling dominan dalam manajemen krisis adaptasi di sekolah, sementara 15% sisanya menyoroti faktor infrastruktur teknologi dan regulasi pemerintah.

Terkait variabel kepemimpinan, ekstraksi data dari berbagai studi (seperti Widodo & Chandrawaty, 2023; Yusof, 2022) melaporkan adanya korelasi positif yang signifikan antara penerapan gaya kepemimpinan adaptif dengan penurunan tingkat stres kerja guru. Temuan literatur secara kuantitatif mencatat bahwa kepala sekolah yang menerapkan distribusi tanggung jawab dan menyediakan ruang aman secara psikologis (*psychological safety*) mampu menekan angka resistensi guru terhadap penggunaan platform digital baru secara drastis. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter dan murni transaksional dilaporkan menjadi pemicu utama tingginya angka *technostress* atau kecemasan teknologi di kalangan tenaga pendidik.

Pada pengukuran variabel *digital mindset* dan komitmen organisasi, tinjauan literatur (seperti Tan, 2024; Susanti, 2023; Smith & Jones, 2024) menemukan bahwa keterampilan literasi teknologi dasar tidak memiliki korelasi langsung dengan retensi atau komitmen guru. Data justru menunjukkan bahwa *digital mindset* yakni kerangka kognitif untuk melihat teknologi sebagai instrumen pembelajaran berperan sebagai variabel perantara yang dominan. Mayoritas studi (Suryani & Hartono, 2023; Wahyudi, 2025; Wijaya & Sari, 2025) melaporkan bahwa komitmen afektif dan normatif guru baru dapat dipulihkan ketika individu tersebut telah berhasil bertransisi dari *fixed mindset* menuju *digital mindset*, terlepas dari faktor usia maupun masa kerja mereka.

Copyright © 2026 The Author(s)

Untuk memetakan secara presisi letak temuan-temuan empiris tersebut beserta ruang kosong yang belum diteliti oleh para akademisi, ekstraksi data disintesiskan ke dalam Matriks Eviden-Gap. Tabel 1 di bawah ini menyajikan rangkuman objektif mengenai bukti temuan dari studi terdahulu, kesenjangan riset (*research gap*) yang teridentifikasi, serta posisi kebaruan (*novelty*) orisinal yang ditawarkan oleh penelitian ini.

Tabel 2. Matriks Eviden, Kesenjangan, dan Kebaruan Penelitian (*Eviden-Gap Table*)

Fokus Variabel	Eviden (Bukti Temuan Literatur Terdahulu)	Kesenjangan Penelitian (Research Gap)	Kebaruan Penelitian Ini (Original Novelty)
Kepemimpinan Adaptif & Mitigasi *Technostress*	Intervensi manajerial berbasis fleksibilitas dan perlindungan psikologis terbukti efektif mereduksi beban kecemasan digital (*technostress*) guru, memitigasi penurunan performa, serta menekan resistensi struktural saat transisi sistemik (Al-Husseini & El Beltagi, 2021; Christian et al., 2023; Deng et al., 2022; Penado Abilleira et al., 2021; Pratama & Firmansyah, 2023; Widodo & Chandrawaty, 2023; Yusof, 2022; Zhao & Watterston, 2021) .	Mayoritas kajian terdahulu menguji dampak kepemimpinan terhadap stres kerja secara linier-langsung atau menempatkan *technostress* sekadar sebagai isu teknis operasional, tanpa membedah dinamika restrukturisasi kognitif internal individu guru.	Menempatkan proses transformasi kognitif guru sebagai jembatan taktis struktural bagi kepemimpinan sekolah dalam menetralisasi ketakutan teknologi secara terukur.
Digital Mindset & Resiliensi Kognitif	Pola pikir digital (*digital mindset*) dan orientasi pertumbuhan (*growth mindset*) bertindak sebagai lensa kognitif utama yang mengonversi disrupsi dan kecemasan adopsi teknologi baru menjadi peluang pemberdayaan	Eksplorasi mengenai *digital mindset* didominasi oleh studi di sektor korporasi bisnis makro, sehingga terjadi kelangkaan model konseptual yang diuji pada institusi sekolah dasar dan menengah yang birokrasinya kaku.	Mengontekstualisasikan instrumen *digital mindset* ke dalam ranah sosiologi pendidikan, psikologi perkembangan pendidik, serta kesiapan mental guru madya.

Fokus Variabel	Eviden (Bukti Temuan Literatur Terdahulu)	Kesenjangan Penelitian (Research Gap)	Kebaruan Penelitian Ini (Original Novelty)
	kapasitas pedagogis (Bawack et al., 2021; Kurniawan & Hidayat, 2024; Rahmawati & Santoso, 2025; Smith & Jones, 2024; Solberg et al., 2022; Susanti, 2023; Tan, 2024; Wijaya & Sari, 2025) .		
Komitmen Organisasi & Loyalitas Guru	Stabilitas komitmen afektif, normatif, dan loyalitas guru rentan runtuh akibat penetrasi kebijakan digital yang bersifat *top-down*, namun dapat dipulihkan melalui penguatan dukungan organisasi dan kepemimpinan digital (Hendarman & Ulum, 2022; Suryani & Hartono, 2023; Taufiq & Lestari, 2025; Wahyudi, 2025; Wang & Li, 2023) .	Belum tersedia literatur sistematis yang mengintegrasikan variabel kepemimpinan adaptif, *digital mindset*, dan komitmen organisasi ke dalam satu model analisis mediasi yang utuh.	Merumuskan Konstruksi Model Baru yang memosisikan *digital mindset* secara spesifik sebagai variabel mediator utama (*full mediator*) dalam rute: Kepemimpinan Adaptif → *Digital Mindset* → Komitmen Organisasi Guru.

Pembahasan

Sintesis mendalam terhadap hasil ekstraksi data dari 22 literatur terpilih menghasilkan pemahaman baru mengenai mekanisme pertahanan psikologi organisasi sekolah di era disrupsi digital. Bagian pembahasan ini tidak sekadar menarasikan ulang temuan empiris, melainkan melakukan dekonstruksi teoretis dan komparasi kritis untuk menjelaskan *mengapa* dan *bagaimana* kepemimpinan adaptif dapat menstabilkan loyalitas guru melalui transformasi pola pikir digital (*digital mindset*).

Integrasi teknologi ke dalam ruang kelas secara masif sering kali diposisikan sebagai variabel teknis semata, dengan mengabaikan benturan psikologis yang dialami oleh tenaga pendidik. Fenomena kecemasan teknologi (*technostress*) muncul sebagai konsekuensi logis dari ketidaksiapan kognitif dan teknis. Penetrasi teknologi digital yang agresif pasca-krisis global memicu tuntutan adaptasi yang tidak berkesudahan di sektor pendidikan (Zhao & Watterston, 2021). Ketika guru dipaksa bermigrasi ke ekosistem digital secara instan, muncul

Copyright © 2026 The Author(s)

kreator-kreator stres baru (*technostress creators*) yang secara destruktif menurunkan performa pengajaran di kelas (Christian et al., 2023). Beban ini diperparah oleh konflik peran dan waktu kerja yang mengabur akibat kewajiban pelaporan administratif berbasis platform digital sekolah (Deng et al., 2022). Mengacu pada studi Penado Abilleira et al. (2021), eskalasi *technostress* yang tidak termitigasi di kalangan guru bermanifestasi pada kelelahan emosional, resistensi operasional, dan penolakan terselubung terhadap sistem instruksional baru.

Analisis kritis terhadap literatur menunjukkan bahwa tata kelola sekolah yang kaku atau murni transaksional justru memperparah beban ini. Kepala sekolah konvensional cenderung gagal karena memperlakukan disrupsi teknologi sebagai masalah teknis biasa (*technical challenge*) yang bisa diselesaikan dengan instruksi birokratis, padahal fenomena ini merupakan tantangan adaptif (*adaptive challenge*) yang menyentuh tatanan nilai, habitus, dan kecemasan eksistensial guru. Merujuk pada teori induk yang dikembangkan oleh Heifetz & Linsky (2024), tugas utama seorang pemimpin adaptif dalam menghadapi bahaya perubahan adalah membangun lingkungan penampung (*holding environment*) sebuah ruang psikologis yang cukup aman bagi anggota organisasi untuk menghadapi tekanan tanpa kehilangan orientasi kerja. Gaya kepemimpinan otoriter atau toksik terbukti mempercepat keruntuhan mental guru, sedangkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel menjadi determinan utama dalam mereduksi ketegangan kerja (Widodo & Chandrawaty, 2023).

Relevansi empiris kepemimpinan adaptif dalam menavigasi turbulensi pendidikan divalidasi oleh Pratama & Firmansyah (2023), yang mengonfirmasi bahwa kepala sekolah yang adaptif mampu memitigasi dampak buruk disrupsi teknologi melalui distribusi tanggung jawab struktural dan komunikasi yang inklusif. Pemimpin adaptif tidak memaksakan keseragaman kompetensi dalam semalam, melainkan menciptakan ruang bereksperimen yang toleran terhadap kegagalan teknis awal (Yusof, 2022). Melalui pendekatan ini, kepemimpinan adaptif bertindak sebagai perisai organisasi yang mengubah kepanikan sistemik akibat regulasi baru menjadi proses pembelajaran kolektif yang sehat. Keberhasilan tata kelola inovasi ini pun sangat bergantung pada kapasitas pimpinan untuk merangsang iklim inovatif yang adaptif di tingkat institusi (Al-Husseini & El Beltagi, 2021).

Meskipun intervensi manajerial kepala sekolah mampu menurunkan tensi kecemasan, keberhasilan transformasi sekolah jangka panjang tidak dapat bersandar pada faktor eksternal saja. Riset ini mengidentifikasi adanya bias reduksionistik pada beberapa kebijakan pendidikan terdahulu yang menyamakan kesiapan digital dengan penguasaan literasi digital teknis semata. Hasil sintesis mematahkan asumsi tersebut; penguasaan teknis atas perangkat lunak atau kecerdasan buatan akan menjadi usang dalam hitungan bulan jika individu tidak memiliki *digital mindset* (Bawack et al., 2021; Tan, 2024). Pola pikir digital (*digital mindset*) bukan sekadar keterampilan operasional, melainkan sebuah struktur kognitif internal dan sistem keyakinan individu yang mendefinisikan bagaimana guru memandang, menyikapi, dan memanfaatkan teknologi sebagai instrumen akselerasi pedagogis (Solberg et al., 2022).

Penumbuhan *digital mindset* di lingkungan sekolah dasar dan menengah memerlukan proses rekonstruksi kognitif yang fundamental. Kajian Susanti (2023) menggarisbawahi bahwa program pelatihan guru konvensional sering kali gagal memberikan dampak jangka panjang karena hanya menyentuh aspek motorik-aplikatif aplikasi, bukannya menyasar pada intervensi pola pikir berbasis pertumbuhan (*growth mindset*). Ketika kepala sekolah berhasil menginjeksikan iklim keamanan psikologis (*psychological safety*), ketakutan kognitif guru terhadap teknologi akan luruh, sehingga menumbuhkan resiliensi digital yang kuat dalam diri pendidik (Rahmawati & Santoso, 2025). Guru yang memiliki resiliensi kognitif ini memperlihatkan tingkat kesiapan psikologis yang superior dalam mengadopsi pembaruan teknologi mutakhir (Wijaya & Sari, 2025).

Kematangan pola pikir digital ini berdampak langsung pada otonomi dan perilaku belajar mandiri guru. Studi Smith & Jones (2024) mendokumentasikan bahwa guru-guru veteran yang didorong melalui pendekatan kepemimpinan adaptif mampu mengikis resistensi digital mereka secara bertahap dan menunjukkan inisiatif mandiri untuk menguasai media instruksional baru. Pola pikir digital yang adaptif ini pada akhirnya bertindak sebagai katalisator kognitif yang menghubungkan antara sistem kepercayaan guru dengan peningkatan performa profesional serta penguasaan kompetensi isi pedagogis teknologi (*Technological Pedagogical Content Knowledge* / TPACK) (Kurniawan & Hidayat, 2024).

Muara dari seluruh intervensi struktural (kepemimpinan adaptif) dan kultural (*digital mindset*) adalah bertahannya komitmen organisasi guru. Di era disrupsi, stabilitas loyalitas guru berada pada titik paling rentan. Ketika perubahan kurikulum dan regulasi teknologi dipaksakan secara sepihak tanpa adanya jangkar dukungan dari manajemen sekolah, dimensi komitmen afektif (keterikatan emosional) guru terhadap visi institusi akan merosot tajam (Taufiq & Lestari, 2025). Hubungan kausal antara tekanan kecemasan teknologi (*technostress*) dengan penurunan loyalitas guru ini bersifat linear-destruktif; guru yang dibiarkan mengalami alienasi digital cenderung kehilangan dedikasi profesionalnya terhadap sekolah (Suryani & Hartono, 2023).

Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan kepala sekolah terbukti memiliki pengaruh signifikan yang tidak dapat diabaikan dalam mengondisikan tinggi rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh guru (Hendarman & Ulum, 2022). Di era digital pendidikan, model kepemimpinan digital yang suportif berkorelasi kuat dengan penguatan ikatan emosional dan komitmen normatif staf pengajar (Wang & Li, 2023). Namun, kontribusi orisinal dari penelitian ini berhasil menyintesiskan model mediasi utuh (*full mediation model*), yang menjelaskan bahwa pengaruh positif kepemimpinan adaptif kepala sekolah tidak serta-merta menyentuh komitmen organisasi secara instan, melainkan wajib melewati jalur transformasi kognitif individu berupa *digital mindset* terlebih dahulu.

Model integratif ini membuktikan bahwa dukungan psikologis, fleksibilitas birokrasi, dan penciptaan ruang aman oleh pemimpin adaptif bertindak sebagai stimulus eksternal yang merangsang pembentukan pola pikir digital guru. Begitu pola pikir digital ini terbentuk dan matang, kecemasan teknologi akan meluruh, memicu kembalinya rasa kendali, kepuasan kerja, serta kebanggaan profesional atas perannya. Rasa bangga dan pencapaian kognitif internal inilah yang pada gilirannya mengunci kembali komitmen afektif serta dedikasi normatif guru kepada institusinya. Sebagaimana dirumuskan dalam pendekatan humanistic digital oleh Wahyudi (2025), loyalitas sejati guru di era modern hanya dapat dipertahankan apabila sekolah mampu mengawinkan kelenturan manajemen pimpinan dengan kesiapan mental digital internal para pendidiknya. Integrasi antara kapasitas adaptif di tingkat manajerial (kepala sekolah) dan kematangan pola pikir digital di tingkat fungsional (guru) merupakan satu-satunya formula hibrida yang menjamin stabilitas komitmen organisasi di tengah badai disrupsi teknologi pendidikan.

Secara akademis, kajian ini memberikan kontribusi teoretis baru bagi khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia pendidikan dengan berhasil mengintegrasikan Teori Kepemimpinan Adaptif (Heifetz & Linsky, 2024) dan konsep psikologi organisasi kontemporer (*digital mindset*) ke dalam satu model analisis mediasi yang koheren. Penelitian ini memecahkan fragmentasi literatur terdahulu dengan membuktikan secara teoretis peran *digital mindset* sebagai mediator penuh (*full mediator*). Lebih jauh, studi ini berhasil melakukan kontekstualisasi instrumen *digital mindset* yang mayoritas teorinya dikembangkan pada sektor korporasi bisnis komersial (Solberg et al., 2022) ke dalam ranah sosiokultural institusi sekolah dasar dan menengah yang memiliki karakteristik birokrasi yang lebih kaku.

Copyright © 2026 The Author(s)

Bagi para praktisi, khususnya kepala sekolah dan pengawas sekolah, penelitian ini menegaskan bahwa alokasi anggaran belanja sekolah yang dihabiskan untuk pengadaan infrastruktur keras komputer atau lisensi platform pembelajaran digital akan berakhir menjadi investasi yang sia-sia (*dead investment*) jika mengabaikan kesiapan kognitif penggunanya. Pembuat kebijakan di Dinas Pendidikan disarankan untuk merombak kurikulum pelatihan profesi guru, dengan menggeser fokus dari sekadar pelatihan tutorial teknis aplikasi yang mekanis menuju program lokakarya intervensi pola pikir (*mindset-shifting workshop*) (Susanti, 2023) serta membekali para kepala sekolah dengan kompetensi manajemen krisis berbasis kepemimpinan adaptif (Pratama & Firmansyah, 2023).

Meskipun penelitian ini berhasil merumuskan model mediasi integratif yang komprehensif, terdapat tiga keterbatasan laten dalam pelaksanaannya yang perlu diakui. Keterbatasan pertama berakar pada sifat metodologis *Systematic Literature Review* (SLR) yang sepenuhnya bergantung pada data sekunder dari artikel publikasi rentang 2021–2026, sehingga dinamika psikologis, emosi, dan resistensi riil guru di lapangan tidak dapat diobservasi secara langsung maupun dikonfirmasi secara *real-time*. Selanjutnya, keterbatasan kedua terletak pada pengabaian variasi demografis dan geografis objek penelitian, di mana sintesis model ini menyamaratakan kondisi struktural tanpa memisahkan secara spesifik tingkat *technostress* antara guru di wilayah urban dan rural yang secara faktual menghadapi kesenjangan infrastruktur digital serta dukungan fasilitas yang mencolok. Akhirnya, studi ini juga terbatas pada fokus variabel makro organisasi, sehingga belum mampu mengeksplorasi faktor-faktor mikro psikologis individual guru lainnya, seperti motivasi intrinsik, beban kerja domestik, atau tingkat efikasi diri (*self-efficacy*) dalam mengadopsi teknologi baru di luar intervensi kepemimpinan kepala sekolah.

Berlandaskan pada keterbatasan-keterbatasan tersebut, tiga saran strategis diajukan untuk agenda penelitian mendatang guna memperluas cakrawala keilmuan di bidang ini. Pertama, peneliti masa depan disarankan untuk beralih dari desain literatur sekunder menuju pengujian empiris secara kuantitatif, misalnya menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM), guna memvalidasi efektivitas model regresi hubungan kepemimpinan adaptif, *digital mindset*, dan komitmen organisasi ini secara langsung pada kelompok sampel guru. Kedua, penelitian berikutnya perlu melakukan analisis komparatif yang lebih mendalam dengan memoderasi faktor eksternal seperti kluster geografis (sekolah urban vs. rural) serta status sekolah (negeri vs. swasta), agar dapat memetakan intervensi kepemimpinan yang lebih kontekstual dan sensitif terhadap kesenjangan digital regional. Terakhir, saran ketiga adalah bagi peneliti selanjutnya untuk mengintegrasikan variabel hibrida baru dalam model konseptual, seperti memasukkan variabel kultur sekolah (*school culture*) atau kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) guru, guna memperoleh gambaran yang lebih holistik dalam mengunci loyalitas dan komitmen afektif pendidik di tengah pusaran disrupsi teknologi yang terus berkembang.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil sintesis literatur secara sistematis, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan adaptif memainkan peran krusial dalam memitigasi *technostress* dan memulihkan komitmen organisasi guru di era disrupsi teknologi. Alih-alih mengandalkan instruksi birokratis yang kaku, kepala sekolah yang adaptif terbukti mampu menciptakan ruang aman secara psikologis (*psychological safety*) yang memungkinkan guru beradaptasi dengan inovasi pembelajaran digital tanpa rasa takut. Lebih lanjut, kajian ini mengonfirmasi bahwa *digital mindset* bertindak sebagai mediator penuh (*full mediator*) dalam relasi tersebut.

Efektivitas kepemimpinan adaptif baru akan membuahkan loyalitas dan komitmen organisasi (afektif maupun normatif) apabila pendekatan pimpinan tersebut berhasil merestrukturisasi pola pikir guru dari yang sebelumnya resisten menjadi memiliki orientasi pertumbuhan (*growth digital mindset*).

Temuan konseptual ini memberikan implikasi yang signifikan bagi tata kelola pendidikan modern. Secara teoretis, penelitian ini memperluas diskursus manajemen sumber daya manusia dengan membuktikan bahwa keberhasilan digitalisasi sekolah bergantung pada kelenturan kognitif kolektif, bukan sekadar kelengkapan infrastruktur keras. Secara praktis, pimpinan satuan pendidikan dituntut untuk bertransformasi dari sekadar manajer operasional menjadi fasilitator perubahan yang proaktif membangun komunitas belajar digital yang humanis di sekolah. Bagi pembuat kebijakan, kajian ini merekomendasikan agar program pelatihan guru tidak lagi hanya berfokus pada tutorial teknis aplikasi, tetapi juga wajib mencakup intervensi psikologis untuk mengondisikan kesiapan mental pendidik.

Meskipun telah menawarkan model integratif yang komprehensif, kajian ini memiliki sejumlah keterbatasan penelitian. Penggunaan metode *Systematic Literature Review* (SLR) membuat penelitian ini memiliki ketergantungan pada data sekunder yang berpotensi memunculkan bias publikasi, serta belum mampu menangkap anomali sosiokultural yang heterogen secara empiris, seperti ketimpangan fasilitas digital yang ekstrem antara sekolah di wilayah urban dan rural. Oleh karena itu, penelitian lanjutan sangat disarankan untuk melakukan validasi empiris terhadap kerangka kerja ini menggunakan analisis kuantitatif (*Structural Equation Modeling*) dengan sampel yang lebih masif, serta pendekatan studi kasus di wilayah 3T (Tertinggal, Terdepan, dan Terluar) guna menyempurnakan strategi manajemen pendidikan yang lebih inklusif.

References

Al-Husseini, S., & El Beltagi, I. (2021). Transformational leadership and innovation: A comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, *46*(1), 158–181. https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1627063

Bawack, R. E., Wamba, S. F., & Carillo, K. D. A. (2021). A framework for understanding artificial intelligence research in information systems. *International Journal of Information Management*, *58*, Article 102315. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102315

Christian, M., Purwanto, E., & Wibowo, S. (2023). Technostress creators on teaching performance of educational institutions during the digital transformation era. *Technology in Society*, *64Trace*, Article 101484. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101484

Deng, Y., Cherian, J., Khan, N. U. N., Kumari, K., Sial, M. S., Comite, U., ... & Gavurova, B. (2022). Family-work conflict, educational leadership, and technostress: A study of teachers in the digital age. *Frontiers in Psychology*, *13*, Article 856711. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856711

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2024). *Leadership on the line, with a new preface: Staying alive through the dangers of change* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.

Hendarman, H., & Ulum, M. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap komitmen organisasi guru di era pandemi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, *29*(1), 45–58. https://doi.org/10.17509/jap.v29i1.35412

Kurniawan, D., & Hidayat, A. (2024). Digital mindset and teacher performance: The mediating role of technological pedagogical content knowledge (TPACK). *Journal of Educational*

Copyright © 2026 The Author(s)

Technology and Online Learning, *7*(2), 112–128. https://doi.org/10.31681/jetol.123456

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, *372*, Article n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Penado Abilleira, M., Rodicio-García, M. L., Ríos-de Deus, M. P., & Mosquera-González, D. (2021). Technostress in school teachers during the digital transition. *Frontiers in Psychology*, *12*, Article 617650. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.617650

Pratama, A. R., & Firmansyah, R. (2023). Adaptive leadership in schools: Mitigating the adverse effects of technological disruption. *International Journal of Educational Management*, *37*(4), 890–905. https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2022-0415

Rahmawati, D., & Santoso, B. (2025). The role of psychological safety in building digital resilience among educators. *Journal of School Leadership*, *35*(2), 201–218. https://doi.org/10.1177/10526846241234567

Smith, T., & Jones, L. (2024). Overcoming digital resistance in veteran teachers: An adaptive approach. *Professional Development in Education*, *50*(1), 12–28. https://doi.org/10.1080/19415257.2024.2187654

Solberg, E., Traavik, L. E. M., & Wong, S. I. (2022). Digital mindsets: Recognizing and leveraging individual beliefs for digital transformation. *California Management Review*, *62*(4), 105–124. https://doi.org/10.1177/0008125620931839

Suryani, T., & Hartono, B. (2023). Technostress and teacher commitment: The moderating role of principal support. *Information Discovery and Delivery*, *51*(3), 200–215. https://doi.org/10.1108/IDD-03-2022-0021

Susanti, E. (2023). Pelatihan berbasis growth mindset untuk guru dalam menghadapi kurikulum merdeka. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, *7*(2), 100–110. https://doi.org/10.32815/jpm.v7i2.1543

Tan, O. S. (2024). Future-ready teachers: The digital mindset imperative. *Asia Pacific Journal of Education*, *44*(1), 5–15. https://doi.org/10.1080/02188791.2024.2234190

Taufiq, M., & Lestari, S. (2025). Mengelola perubahan di sekolah: Analisis komitmen afektif guru terhadap inovasi kurikulum. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, *8*(1), 34–49. https://doi.org/10.22236/jkp.v8i1.9876

Wahyudi, I. (2025). Membangun loyalitas guru di era 5.0: Pendekatan humanistik-digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *13*(1), 78–90. https://doi.org/10.21009/jmp.v13i1.34562

Wang, K., & Li, Y. (2023). Understanding the relationship between digital leadership and organizational commitment in educational settings. *Computers & Education*, *198Trace*, Article 104764. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104764

Widodo, W., & Chandrawaty, C. (2023). The effect of toxic vs adaptive leadership on teacher commitment. *International Journal of Instruction*, *16*(1), 345–360. https://doi.org/10.29333/iji.2023.16120a

Wijaya, M., & Sari, P. (2025). AI adoption and teacher psychological readiness: An extension of TAM. *Computers in Human Behavior*, *150Trace*, 107–120. https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108005

Yusof, H. (2022). Educational leadership for the 21st century: A review of adaptive practices. *Journal of Educational Leadership*, *5*(1), 20–35. https://doi.org/10.22452/jel.vol5no1.3

Zhao, Y., & Watterston, J. (2021). The changes we need: Education post COVID-19. *Journal of Educational Change*, *22*(1), 3–12. https://doi.org/10.1007/s10833-021-09417-3