



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Dari Manajemen Informal Menuju Tata Kelola Terstruktur: Studi Komparatif Ekstrakurikuler Olahraga di Sekolah Dasar

Rita Rahman^{1*}, Nandang Koswara²

¹Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, rahmanrita2922@gmail.com

²Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, abahnandangkoswara@gmail.com

*Corresponding Author: rahmanrita2922@gmail.com

Abstract: *This study aims to comparatively analyze the management of sports extracurricular programs at SDN Jagabaya 01 and SDN Sinarbahagia, Bandung Regency, focusing on planning, organizing, implementation, and program evaluation. The study employed a qualitative approach using a comparative case study design. Data were collected through observations, in-depth interviews, and document analysis involving principals, physical education teachers, coaches, and students. Data were analyzed thematically through data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that the two schools demonstrate different management characteristics. SDN Jagabaya 01 still applies an informal and individual-dependent management pattern, in which program sustainability largely depends on the personal capacity of the physical education teacher. In contrast, SDN Sinarbahagia demonstrates a more structured and collaborative management approach through the integration of extracurricular programs into school planning, systematic task distribution, participatory training practices, and data-based evaluation and documentation. The study concludes that the quality of school governance significantly influences the effectiveness, adaptive capacity, and sustainability of sports extracurricular programs in supporting students' non-academic achievement at the primary school level.*

Keywords: *Extracurricular Management, School Sports, Primary School, Non-Academic Achievement, Educational Management*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis secara komparatif manajemen ekstrakurikuler olahraga di SDN Jagabaya 01 dan SDN Sinarbahagia Kabupaten Bandung dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi terhadap kepala sekolah, guru PJOK, pelatih, dan siswa. Analisis data dilakukan secara tematik melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua sekolah memiliki karakteristik manajemen yang berbeda. SDN Jagabaya 01 masih menerapkan pola pengelolaan yang bersifat informal dan bergantung pada individu tertentu (*individual-dependent management*), sehingga keberlanjutan program sangat dipengaruhi oleh kapasitas personal guru olahraga. Sebaliknya, SDN Sinarbahagia menunjukkan pola manajemen yang lebih

terstruktur dan kolaboratif melalui integrasi program ke dalam perencanaan sekolah, pembagian tugas yang lebih sistematis, pelaksanaan latihan yang partisipatif, serta evaluasi berbasis data dan dokumentasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kualitas tata kelola sekolah berpengaruh terhadap efektivitas, kapasitas adaptasi, dan keberlanjutan program ekstrakurikuler olahraga dalam mendukung prestasi non-akademik siswa sekolah dasar.

Kata Kunci: Manajemen Ekstrakurikuler, Olahraga, Sekolah Dasar, Prestasi Non-Akademik, Manajemen Pendidikan

PENDAHULUAN

Pendidikan kontemporer tidak lagi dipahami semata-mata sebagai proses transfer pengetahuan akademik, tetapi juga sebagai upaya pengembangan kompetensi holistik peserta didik yang mencakup aspek sosial, emosional, karakter, kepemimpinan, dan kesejahteraan fisik. Dalam kerangka tersebut, kegiatan ekstrakurikuler dipandang sebagai bagian penting dari ekosistem pendidikan sekolah karena mampu memberikan pengalaman belajar yang lebih kontekstual dan partisipatif dibandingkan pembelajaran formal di kelas. Berbagai penelitian internasional menunjukkan bahwa keterlibatan siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler berkorelasi positif dengan peningkatan keterampilan sosial, motivasi belajar, school engagement, kemampuan kepemimpinan, serta perkembangan identitas diri peserta didik (Bohnert et al., 2010; Eccles & Barber, 1999; Fredricks & Eccles, 2006). Bahkan, Mahoney et al. (2005) menegaskan bahwa aktivitas ekstrakurikuler berbasis sekolah berkontribusi terhadap pembentukan positive youth development dan membantu siswa membangun keterikatan yang lebih kuat dengan lingkungan sekolah.

Dalam konteks sekolah dasar, kegiatan ekstrakurikuler olahraga memiliki posisi strategis karena berhubungan langsung dengan fase perkembangan awal anak. Olahraga sekolah tidak hanya berfungsi meningkatkan kebugaran fisik, tetapi juga berkontribusi terhadap perkembangan sosial-emosional, kemampuan bekerja sama, disiplin, regulasi diri, dan pembentukan karakter peserta didik (Bailey, 2006). Holt et al. (2017) menjelaskan bahwa aktivitas olahraga yang dikelola secara positif mampu menjadi medium pembelajaran sosial yang efektif melalui pengalaman kolaboratif, kompetitif, dan reflektif. Selain itu, partisipasi siswa dalam program olahraga sekolah juga dikaitkan dengan meningkatnya motivasi belajar, rasa percaya diri, dan keterlibatan siswa dalam aktivitas pendidikan secara lebih luas (Lubans et al., 2012). Oleh sebab itu, kualitas program ekstrakurikuler olahraga tidak hanya ditentukan oleh jenis kegiatan yang diselenggarakan, tetapi juga oleh kualitas tata kelola dan manajemen program yang diterapkan sekolah.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, keberhasilan suatu program sekolah sangat dipengaruhi oleh efektivitas fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program. Bush (2020) menegaskan bahwa manajemen pendidikan yang efektif memerlukan sistem pengelolaan yang terencana, kolaboratif, berbasis evaluasi, dan berorientasi pada keberlanjutan program. Dalam konteks ekstrakurikuler olahraga, fungsi manajemen menjadi aspek penting karena berkaitan dengan pengelolaan sumber daya, pengaturan jadwal latihan, pengembangan program pembinaan, koordinasi antar pihak sekolah, hingga evaluasi capaian siswa. Penelitian Hallinger (2011) menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan dan tata kelola sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas program-program pengembangan siswa di sekolah. Dengan demikian, keberhasilan ekstrakurikuler olahraga tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis pelatih atau antusiasme siswa, tetapi juga oleh kualitas sistem manajemen yang mendukung pelaksanaan program secara berkelanjutan.

Meskipun kegiatan ekstrakurikuler olahraga telah menjadi bagian integral dari sistem pendidikan sekolah di berbagai negara, implementasinya di lapangan masih menghadapi beragam tantangan. Penelitian Lawson (2005) menunjukkan bahwa banyak program olahraga sekolah mengalami kendala pada aspek keberlanjutan program, koordinasi organisasi, keterbatasan fasilitas, dan lemahnya sistem evaluasi. Di negara berkembang, tantangan tersebut seringkali diperparah oleh keterbatasan sumber daya sekolah, ketimpangan fasilitas pendidikan, dan belum optimalnya dukungan kebijakan sekolah terhadap program pengembangan non-akademik siswa. Dalam konteks Indonesia, kegiatan ekstrakurikuler secara normatif telah diatur melalui Permendikbud Nomor 62 Tahun 2014 tentang Kegiatan Ekstrakurikuler pada Pendidikan Dasar dan Menengah. Namun demikian, implementasi kegiatan ekstrakurikuler olahraga di tingkat sekolah dasar masih menunjukkan variasi kualitas manajemen yang cukup tinggi antar sekolah.

Fenomena tersebut juga ditemukan pada SDN Jagabaya 01 dan SDN Sinarbahagia Kabupaten Bandung. Berdasarkan observasi awal, kedua sekolah sama-sama memiliki antusiasme siswa yang tinggi terhadap kegiatan olahraga sekolah dan aktif menyelenggarakan berbagai kegiatan ekstrakurikuler olahraga. Akan tetapi, kedua sekolah menunjukkan karakteristik tata kelola program yang berbeda. SDN Jagabaya 01 cenderung menerapkan pola pengelolaan yang sederhana dan informal, dengan ketergantungan yang tinggi pada guru olahraga serta minim dokumentasi program. Sebaliknya, SDN Sinarbahagia mulai menerapkan sistem manajemen yang lebih terstruktur melalui penyusunan proposal kegiatan, integrasi program ke dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT), pembagian tugas yang lebih sistematis, serta evaluasi berbasis laporan semesteran. Perbedaan karakteristik tersebut menunjukkan adanya variasi kapasitas manajerial sekolah dalam mengelola program ekstrakurikuler olahraga.

Kajian mengenai ekstrakurikuler olahraga selama ini umumnya lebih berfokus pada dampak partisipasi olahraga terhadap kesehatan fisik, motivasi belajar, atau perkembangan karakter siswa (Bailey, 2006; Holt et al., 2017). Sementara itu, penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana fungsi-fungsi manajemen pendidikan diterapkan dalam pengelolaan ekstrakurikuler olahraga di sekolah dasar masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks negara berkembang. Selain itu, studi yang membandingkan praktik manajemen ekstrakurikuler olahraga antara sekolah dengan karakteristik tata kelola yang berbeda juga masih jarang ditemukan. Padahal, pendekatan komparatif penting dilakukan untuk memahami bagaimana kualitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program memengaruhi efektivitas kegiatan ekstrakurikuler olahraga di sekolah dasar. Dengan demikian, terdapat research gap pada aspek comparative educational management dalam pengelolaan ekstrakurikuler olahraga berbasis sekolah dasar yang belum banyak dieksplorasi secara mendalam.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen ekstrakurikuler olahraga di SDN Jagabaya 01 dan SDN Sinarbahagia Kabupaten Bandung yang mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya terkait tata kelola program ekstrakurikuler olahraga di sekolah dasar, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi sekolah dalam membangun program ekstrakurikuler olahraga yang lebih sistematis, adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif (*comparative case study*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam praktik manajemen ekstrakurikuler olahraga dalam konteks alami

sekolah, khususnya terkait proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program. Creswell dan Poth (2018) menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif digunakan ketika peneliti ingin mengeksplorasi makna, pengalaman, serta proses sosial secara mendalam berdasarkan perspektif partisipan. Sementara itu, desain studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada eksplorasi intensif terhadap fenomena manajemen ekstrakurikuler olahraga pada dua sekolah dasar dengan karakteristik tata kelola yang berbeda. Yin (2018) menegaskan bahwa studi kasus relevan digunakan ketika penelitian berupaya menjawab pertanyaan “how” dan “why” terhadap suatu fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata.

Penelitian dilaksanakan di SDN Jagabaya 01 dan SDN Sinarbahagia Kabupaten Bandung. Pemilihan kedua sekolah dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan adanya perbedaan karakteristik manajemen ekstrakurikuler olahraga pada masing-masing sekolah. SDN Jagabaya 01 merepresentasikan pola pengelolaan yang lebih sederhana dan informal, sedangkan SDN Sinarbahagia menunjukkan praktik manajemen yang lebih terstruktur dan terdokumentasi. Perbedaan karakteristik tersebut memungkinkan peneliti melakukan analisis komparatif mengenai implementasi fungsi-fungsi manajemen pendidikan dalam pengelolaan ekstrakurikuler olahraga.

Partisipan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan langsung mereka dalam pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler olahraga. Partisipan terdiri atas kepala sekolah, guru PJOK, pelatih ekstrakurikuler, koordinator kegiatan sekolah, dan siswa yang aktif mengikuti kegiatan ekstrakurikuler olahraga. Teknik purposive digunakan karena memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang mendalam dari individu yang memiliki pengalaman dan pemahaman terhadap fenomena yang diteliti (Patton, 2014). Pemilihan siswa sebagai partisipan juga bertujuan memperoleh perspektif mengenai pengalaman mengikuti program latihan ekstrakurikuler olahraga di sekolah.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler olahraga, pola interaksi antara guru dan siswa, metode latihan yang digunakan, serta kondisi fasilitas pendukung kegiatan. Observasi dilakukan secara non-partisipatif agar peneliti dapat memahami situasi lapangan secara natural tanpa mengganggu aktivitas yang berlangsung. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur dengan kepala sekolah, guru olahraga, pelatih, dan siswa untuk menggali informasi mengenai proses perencanaan program, pembagian tugas, pelaksanaan latihan, sistem evaluasi, hambatan pelaksanaan, serta strategi pengembangan program ekstrakurikuler olahraga. Menurut Kvale (2009), wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih fleksibel dan mendalam karena partisipan dapat menjelaskan pengalaman mereka secara lebih terbuka.

Selain itu, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen sekolah, seperti proposal kegiatan ekstrakurikuler, jadwal latihan, laporan kegiatan, dokumen Rencana Kerja Tahunan (RKT), serta data prestasi non-akademik siswa. Dokumentasi digunakan untuk memperkuat dan memverifikasi data hasil observasi dan wawancara sehingga meningkatkan validitas temuan penelitian. Bowen (2009) menjelaskan bahwa analisis dokumen merupakan sumber data penting dalam penelitian kualitatif karena dapat memberikan bukti administratif, historis, dan kontekstual terhadap fenomena yang diteliti.

Analisis data dilakukan secara tematik melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan Miles et al. (2014). Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi dan mengorganisasi data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi berdasarkan fokus penelitian. Tahap selanjutnya adalah penyajian data dalam bentuk narasi tematik dan matriks komparatif antar sekolah untuk mempermudah identifikasi pola, persamaan, dan perbedaan praktik manajemen ekstrakurikuler olahraga. Tahap terakhir dilakukan melalui interpretasi data untuk menarik kesimpulan mengenai implementasi fungsi

manajemen pendidikan dalam kegiatan ekstrakurikuler olahraga serta implikasinya terhadap pengembangan prestasi non-akademik siswa.

Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kepala sekolah, guru olahraga, pelatih, dan siswa, sedangkan triangulasi metode dilakukan melalui perbandingan data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga melakukan *member checking* dengan meminta partisipan meninjau kembali hasil wawancara untuk memastikan kesesuaian interpretasi data dengan pengalaman partisipan. Lincoln dan Guba (1985) menyatakan bahwa triangulasi dan *member checking* merupakan strategi penting untuk meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan terhadap hasil penelitian kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen ekstrakurikuler olahraga di SDN Jagabaya 01 dan SDN Sinarbahagia tidak hanya berbeda pada aspek teknis pelaksanaan program, tetapi juga pada kapasitas kelembagaan sekolah dalam mengelola kegiatan non-akademik secara sistematis dan berkelanjutan. Perbedaan tersebut terlihat pada kualitas perencanaan, pola pengorganisasian, strategi pelaksanaan, serta mekanisme evaluasi program. Temuan ini menunjukkan adanya dua karakteristik manajemen yang berbeda, yaitu pola manajemen berbasis individual (*individual-dependent management*) dan pola manajemen berbasis sistem (*system-based management*).

Perencanaan Program: Antara Pendekatan Administratif Sederhana dan Perencanaan Strategis

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kedua sekolah sama-sama memandang kegiatan ekstrakurikuler olahraga sebagai sarana pengembangan minat, bakat, dan prestasi non-akademik siswa. Namun demikian, kualitas perencanaan program menunjukkan perbedaan mendasar dalam cara sekolah memposisikan kegiatan ekstrakurikuler dalam sistem pengembangan sekolah. Di SDN Jagabaya 01, perencanaan program dilakukan melalui diskusi informal antara kepala sekolah dan guru olahraga pada awal tahun ajaran. Kepala sekolah menjelaskan:

“Tentu. Jadi setiap awal tahun ajaran, saya selalu meminta guru olahraga dan pelatih ekstrakurikuler untuk menyusun program ekskul. Kami diskusi dulu, kira-kira tahun ini mau fokus ke cabang apa, targetnya apa. Yang paling utama itu bagaimana anak-anak yang punya minat di olahraga bisa tersalurkan. Selain itu, tentu kami ingin ada prestasi, minimal bisa ikut O2SN tingkat kecamatan dan kabupaten.”

Guru olahraga menambahkan:

“Kalau program, biasanya saya buat drafnya dulu. Isinya sederhana. Jadwal latihan, materi latihan per minggunya, dan target. Misalnya, tiga bulan pertama fokus ke teknik dasar passing, servis, dan smash di bola voli, begitu juga untuk sepak takraw. Untuk dokumen tertulis, kami ada program kerjanya, tapi tidak serinci proposal. Lebih ke poin-poin garis besar yang penting disetujui oleh kepala sekolah.”

Meskipun sekolah telah memiliki arah program dan target kegiatan, hasil dokumentasi menunjukkan bahwa program ekstrakurikuler belum terintegrasi secara formal ke dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT) maupun Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Kondisi ini menunjukkan bahwa kegiatan ekstrakurikuler olahraga di SDN Jagabaya 01 masih diposisikan sebagai program pendukung yang bersifat operasional, bukan sebagai bagian strategis dari pengembangan sekolah. Akibatnya, keberlangsungan program sangat bergantung pada inisiatif personal guru olahraga dan belum memiliki indikator keberhasilan yang terukur secara kelembagaan.

Sebaliknya, SDN Sinarbahagia menunjukkan pola perencanaan yang lebih sistematis dan terinstitusionalisasi. Program ekstrakurikuler olahraga dirancang melalui proposal tertulis, dibahas bersama tim manajemen sekolah, dan diintegrasikan ke dalam dokumen perencanaan sekolah. Kepala sekolah menjelaskan:

“Di sekolah kami, semua kegiatan, termasuk ekstrakurikuler, harus direncanakan matang di awal tahun ajaran. Guru olahraga akan menyusun proposal lengkap, dibahas bersama tim manajemen, lalu dimasukkan ke RKT dan RKAS. Semua terencana sejak awal, dari tujuan, jadwal, sampai anggaran.”

Guru olahraga juga menjelaskan:

“Setiap awal tahun, saya membuat proposal rinci mulai dari latar belakang, tujuan kegiatan, sasaran siswa, cabang olahraga, jadwal, materi latihan per semester, hingga rincian kebutuhan alat dan anggaran. Proposal ini menjadi acuan saya selama setahun.”

Temuan tersebut menunjukkan bahwa SDN Sinarbahagia telah menerapkan pendekatan *strategic extracurricular management*, di mana kegiatan olahraga tidak lagi dipandang sebagai aktivitas tambahan, melainkan bagian dari strategi pengembangan sekolah. Integrasi program ke dalam RKT dan RKAS memperlihatkan adanya komitmen kelembagaan terhadap keberlanjutan program dan pengembangan prestasi non-akademik siswa secara lebih terencana.

Pengorganisasian Program: Ketergantungan Individual dan Kolaborasi Organisasi

Perbedaan pola manajemen juga terlihat pada aspek pengorganisasian program. Di SDN Jagabaya 01, pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler masih sangat terpusat pada guru olahraga. Kepala sekolah menjelaskan:

“Kalau secara umum, penanggung jawabnya ya saya. Tapi untuk urusan teknis sehari-hari, mulai dari melatih anak-anak sampai menyiapkan jika ada lomba, itu semua tugasnya guru olahraga. Guru-guru kelas lain biasanya kami libatkan kalau ada event besar saja, misalnya mendampingi anak-anak bertanding ke luar sekolah.”

Data observasi menunjukkan bahwa hampir seluruh proses manajemen program, mulai dari penyusunan jadwal latihan, pembinaan siswa, hingga persiapan perlombaan, bergantung pada satu aktor utama, yaitu guru olahraga. Kondisi tersebut menunjukkan adanya pola *individual-dependent management*, di mana keberlangsungan program sangat dipengaruhi oleh kapasitas dan komitmen individu tertentu. Pola seperti ini berpotensi menimbulkan kerentanan organisasi karena program sulit berkembang secara berkelanjutan apabila terjadi pergantian personel atau peningkatan beban kerja guru. Sebaliknya, SDN Sinarbahagia menunjukkan pola pengorganisasian yang lebih kolaboratif dan terdistribusi. Kepala sekolah menjelaskan:

“Penanggung jawab utama tetap saya. Pelaksana teknisnya adalah guru PJOK. Untuk urusan administrasi dan absensi, wali kelas ikut membantu. Ada sinergi antara guru PJOK dan wali kelas.”

Guru olahraga menambahkan:

“Saya menyusun jadwal, materi latihan, dan evaluasi perkembangan setiap anak. Saya juga membangun kemitraan dengan pihak luar, seperti Puskesmas, untuk memastikan kesehatan siswa.”

Temuan ini menunjukkan bahwa SDN Sinarbahagia mulai mengembangkan *collaborative governance* dalam pengelolaan ekstrakurikuler olahraga. Program tidak hanya bergantung pada guru olahraga, tetapi melibatkan berbagai unsur sekolah dan pihak eksternal. Keterlibatan wali kelas, kepala sekolah, dan mitra luar sekolah menunjukkan adanya upaya membangun sistem organisasi yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

Pelaksanaan Program: Adaptasi terhadap Keterbatasan dan Variasi Strategi Pembinaan

Pada aspek pelaksanaan, kedua sekolah menunjukkan tingkat partisipasi siswa yang cukup tinggi. Namun demikian, kualitas implementasi program memperlihatkan perbedaan dalam kemampuan sekolah mengelola keterbatasan sumber daya. Di SDN Jagabaya 01, kegiatan latihan dilaksanakan secara rutin dengan pendekatan latihan berbasis pengulangan teknik dasar. Guru olahraga menjelaskan:

“Pelaksanaannya rutin, kami adakan setiap hari Sabtu untuk bola voli dari jam 4 sampai jam 6 sore. Untuk sepak takraw hari Kamis jam 4 sampai 6 sore. Metode latihan, saya contohkan dulu teknik dasarnya, lalu anak-anak mengulang sampai gerakannya benar. Kadang diselingi permainan kecil agar tidak bosan.”

Kepala sekolah menambahkan:

“Anak-anak semangatnya luar biasa. Hanya saja, kadang bolanya terbatas, raketnya terbatas, jadi mereka harus bergantian. Waktu latihan jadi kurang maksimal, tapi kami coba siasati agar semua kebagian.”

Hasil observasi menunjukkan bahwa keterbatasan sarana olahraga menyebabkan sebagian siswa harus menunggu giliran menggunakan alat latihan sehingga intensitas keterlibatan siswa belum optimal. Kondisi ini memperlihatkan bahwa keterbatasan sumber daya tidak hanya berdampak pada aspek teknis latihan, tetapi juga memengaruhi efektivitas proses pembinaan dan pengalaman belajar siswa dalam kegiatan olahraga.

Sementara itu, SDN Sinarbahagia menunjukkan kemampuan adaptasi organisasi yang lebih baik dalam mengelola keterbatasan fasilitas. Kepala sekolah menjelaskan:

“Sepak takraw dilaksanakan Selasa, Kamis, Sabtu jam 4 sampai 6 sore, sedangkan olahraga tradisional Kamis sore dan Sabtu pagi.”

Guru olahraga menambahkan:

“Metode latihan tetap penguatan teknik dasar, tapi saya juga memasukkan permainan agar anak-anak tidak jenuh. Kadang saya putarkan video pertandingan profesional untuk memberi gambaran strategi bermain.”

Temuan ini menunjukkan bahwa SDN Sinarbahagia tidak hanya berorientasi pada rutinitas latihan, tetapi juga mulai menerapkan pendekatan pembelajaran yang lebih variatif dan partisipatif. Penggunaan permainan kelompok dan media visual memperlihatkan adanya upaya menciptakan lingkungan latihan yang lebih adaptif, interaktif, dan berorientasi pada keterlibatan siswa.

Evaluasi Program: Dari Pola Reaktif Menuju Evaluasi Berbasis Data

Perbedaan paling signifikan antara kedua sekolah ditemukan pada aspek evaluasi program. Di SDN Jagabaya 01, evaluasi dilakukan secara informal dan insidental. Kepala sekolah menjelaskan:

“Kalau evaluasi khusus yang terjadwal tidak ada, Bu. Biasanya setelah latihan, atau habis lomba, guru olahraga akan laporan ke saya. Dari situ kami diskusi, kira-kira apa yang bisa diperbaiki ke depannya.”

Guru olahraga menambahkan:

“Yang saya lihat pertama tentu perkembangan kemampuan anak-anak. Kedua, partisipasi mereka. Kendalanya ya di fasilitas, kadang materi latihan yang sudah saya siapkan tidak bisa maksimal karena harus gantian alat.”

Temuan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi program masih bersifat reaktif dan belum berbasis sistem dokumentasi yang terstruktur. Akibatnya, berbagai kendala program cenderung berulang karena sekolah belum memiliki basis data evaluatif yang dapat digunakan sebagai acuan pengambilan keputusan jangka panjang. Berbeda dengan kondisi tersebut, SDN Sinarbahagia telah menerapkan evaluasi yang lebih sistematis dan terdokumentasi. Kepala sekolah menjelaskan:

“Evaluasi rutin setiap akhir semester, guru menyusun laporan pelaksanaan kegiatan, dibahas dalam rapat guru untuk perencanaan semester berikutnya.”

Guru olahraga menambahkan:

“Dalam laporan dicantumkan absensi siswa, deskripsi perkembangan keterampilan, daftar prestasi, analisis kendala, dan usulan solusi. Ini menjadi acuan perbaikan program.”

Temuan ini menunjukkan bahwa evaluasi di SDN Sinarbahagia telah berkembang menjadi mekanisme *data-based program improvement*. Evaluasi tidak hanya digunakan untuk menilai hasil kegiatan, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen refleksi organisasi dalam memperbaiki kualitas program secara berkelanjutan. Praktik tersebut menunjukkan adanya pergeseran dari pola manajemen reaktif menuju manajemen adaptif berbasis data dan keberlanjutan program.

Kendala dan Kapasitas Adaptasi Organisasi

Kedua sekolah menghadapi kendala yang relatif serupa, terutama terkait keterbatasan fasilitas, anggaran, dan beban kerja guru olahraga. Kepala sekolah SDN Jagabaya 01 menyatakan: *“Kendalanya soal sarana dan dana. Anak-anak semangat, gurunya semangat, tapi alat kurang.”* Namun demikian, perbedaan muncul pada kapasitas sekolah dalam mengembangkan strategi adaptasi. SDN Sinarbahagia menunjukkan kemampuan membangun dukungan kolaboratif dengan melibatkan orang tua, komunitas, dan pihak luar sekolah. Koordinator sekolah menjelaskan:

“Untuk anggaran, kami mendorong siswa menggunakan bahan bekas, kolaborasi dengan orang tua dan komunitas untuk donasi. Guru juga dilatih untuk menjadi fasilitator agar manajemen lebih efektif.”

Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas manajemen tidak hanya menentukan efektivitas pelaksanaan program, tetapi juga memengaruhi kemampuan sekolah dalam membangun resiliensi organisasi dan menjaga keberlanjutan program ekstrakurikuler olahraga di tengah keterbatasan sumber daya.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan kualitas manajemen ekstrakurikuler olahraga di SDN Jagabaya 01 dan SDN Sinarbahagia tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pelaksanaan program, tetapi juga merefleksikan perbedaan kapasitas kelembagaan sekolah dalam membangun sistem pengelolaan kegiatan non-akademik secara berkelanjutan. Temuan ini memperlihatkan bahwa efektivitas program ekstrakurikuler olahraga sangat dipengaruhi oleh bagaimana sekolah memosisikan kegiatan tersebut dalam kerangka manajemen pendidikan dan pengembangan peserta didik secara holistik. Eccles dan Barber (1999) serta Fredricks dan Eccles (2006) menjelaskan bahwa kegiatan ekstrakurikuler yang dikelola secara sistematis mampu meningkatkan *school engagement*, motivasi belajar, kemampuan sosial, dan perkembangan identitas siswa. Dengan demikian, kualitas pengelolaan program menjadi faktor penting yang menentukan apakah kegiatan ekstrakurikuler hanya menjadi aktivitas rutin sekolah atau berkembang menjadi medium pengembangan peserta didik secara menyeluruh.

Pada aspek perencanaan, penelitian menemukan adanya perbedaan mendasar antara pola perencanaan administratif sederhana dan perencanaan strategis berbasis kelembagaan. SDN Jagabaya 01 masih menerapkan pola perencanaan informal yang bergantung pada diskusi awal tahun antara kepala sekolah dan guru olahraga tanpa integrasi formal ke dalam RKT maupun RKAS. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kegiatan ekstrakurikuler olahraga masih diposisikan sebagai program operasional tambahan, bukan sebagai bagian integral dari strategi pengembangan sekolah. Dalam perspektif manajemen pendidikan, lemahnya integrasi program

ke dalam sistem perencanaan sekolah berpotensi menyebabkan rendahnya keberlanjutan program, ketidakjelasan indikator keberhasilan, dan tingginya ketergantungan terhadap individu tertentu (Bush, 2020). Temuan ini memperkuat penelitian Lawson (2005) yang menunjukkan bahwa banyak program olahraga sekolah mengalami stagnasi karena tidak didukung oleh sistem perencanaan kelembagaan yang kuat.

Selain itu, pola perencanaan di SDN Jagabaya 01 menunjukkan karakteristik *activity-oriented management*, yaitu pengelolaan program yang lebih berfokus pada keberlangsungan aktivitas dibandingkan pembangunan sistem organisasi jangka panjang. Fullan (2016) menjelaskan bahwa organisasi pendidikan yang belum memiliki orientasi pengembangan kelembagaan cenderung mengalami kesulitan menciptakan perubahan yang berkelanjutan. Akibatnya, keberhasilan program sangat bergantung pada komitmen personal individu tertentu, bukan pada kekuatan sistem organisasi sekolah.

Sebaliknya, SDN Sinarbahagia menunjukkan praktik perencanaan yang lebih sistematis melalui penyusunan proposal kegiatan, integrasi program ke dalam RKT dan RKAS, serta penetapan target kegiatan dan kebutuhan anggaran secara lebih terukur. Temuan ini menunjukkan adanya proses *institutionalization of extracurricular management*, di mana kegiatan ekstrakurikuler olahraga mulai diposisikan sebagai bagian dari strategi pengembangan sekolah. Hallinger (2011) menjelaskan bahwa efektivitas organisasi sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepemimpinan dalam membangun visi bersama dan mengintegrasikan seluruh program sekolah ke dalam tujuan institusi secara berkelanjutan. Dengan demikian, kualitas perencanaan di SDN Sinarbahagia tidak hanya menunjukkan kapasitas administratif yang lebih baik, tetapi juga mencerminkan adanya orientasi jangka panjang terhadap pengembangan prestasi non-akademik siswa.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kualitas pengorganisasian program berpengaruh terhadap keberlanjutan kegiatan ekstrakurikuler olahraga. Di SDN Jagabaya 01, sebagian besar fungsi pengelolaan program masih terpusat pada guru olahraga sehingga menunjukkan pola *individual-dependent management*. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa keberlangsungan program sangat bergantung pada kapasitas personal guru olahraga dalam mengelola latihan, menyusun jadwal, dan mendampingi siswa dalam kompetisi. Dalam kajian organisasi pendidikan, ketergantungan yang terlalu besar terhadap satu aktor organisasi menunjukkan lemahnya distribusi kepemimpinan dan rendahnya kapasitas organisasi dalam membangun sistem kerja kolektif (Spillane, 2005). Hargreaves dan Fink (2006) menambahkan bahwa organisasi pendidikan yang terlalu bergantung pada individu tertentu cenderung mengalami kesulitan menjaga keberlanjutan program ketika terjadi pergantian personel atau perubahan kondisi organisasi.

Akibatnya, program ekstrakurikuler di SDN Jagabaya 01 cenderung berjalan sebagai rutinitas administratif dan belum berkembang menjadi sistem pembinaan yang memiliki mekanisme kaderisasi dan pengembangan kelembagaan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan kegiatan ekstrakurikuler olahraga tidak cukup hanya bergantung pada antusiasme guru dan siswa, tetapi juga memerlukan sistem organisasi yang mampu mendistribusikan tanggung jawab secara lebih kolektif.

Berbeda dengan kondisi tersebut, SDN Sinarbahagia menunjukkan pola pengorganisasian yang lebih kolaboratif melalui keterlibatan kepala sekolah, wali kelas, guru PJOK, dan pihak eksternal seperti Puskesmas. Temuan ini menunjukkan berkembangnya praktik *collaborative governance* dalam pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler olahraga. Ansell dan Gash (2008) menjelaskan bahwa kolaborasi antarpihak dalam organisasi pendidikan memungkinkan terciptanya distribusi tanggung jawab yang lebih seimbang, penguatan kapasitas organisasi, serta peningkatan efektivitas pengambilan keputusan. Dalam konteks penelitian ini, keterlibatan berbagai pihak menunjukkan bahwa keberhasilan ekstrakurikuler

olahraga tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis guru olahraga, tetapi juga oleh kualitas dukungan organisasi sekolah dan jejaring sosial yang dibangun sekolah.

Pada aspek pelaksanaan program, kedua sekolah menunjukkan tingkat partisipasi siswa yang cukup tinggi, yang mengindikasikan bahwa kegiatan ekstrakurikuler olahraga memiliki daya tarik yang kuat bagi siswa sekolah dasar. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mahoney et al. (2005) yang menegaskan bahwa aktivitas ekstrakurikuler berbasis sekolah dapat menjadi ruang penting bagi pembentukan *positive youth development*. Bailey (2006) juga menjelaskan bahwa olahraga sekolah berkontribusi terhadap perkembangan fisik, sosial, emosional, dan karakter siswa secara lebih menyeluruh.

Namun demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pengalaman belajar siswa sangat dipengaruhi oleh kemampuan sekolah mengelola keterbatasan sumber daya. Di SDN Jagabaya 01, pelaksanaan latihan masih didominasi pendekatan berbasis pengulangan teknik (*drill-based approach*) dengan keterbatasan alat olahraga yang cukup signifikan. Akibatnya, sebagian siswa harus menunggu giliran menggunakan alat latihan sehingga intensitas keterlibatan aktif siswa menjadi terbatas. Dalam perspektif pedagogi olahraga, keterlibatan aktif siswa merupakan komponen penting dalam pembelajaran motorik dan pengembangan pengalaman belajar olahraga yang bermakna (Kirk, 2009). Light (2012) menjelaskan bahwa pendekatan latihan yang terlalu instruksional dan repetitif berpotensi mengurangi kreativitas, refleksi, dan keterlibatan sosial siswa dalam proses pembelajaran olahraga.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan fasilitas tidak hanya memengaruhi aspek teknis latihan, tetapi juga berdampak pada kualitas partisipasi dan pengalaman belajar siswa. Kondisi ini penting karena dalam pendidikan olahraga modern, keberhasilan program tidak hanya diukur dari penguasaan keterampilan teknik, tetapi juga dari kemampuan program menciptakan pengalaman belajar yang menyenangkan, partisipatif, dan bermakna bagi siswa.

Sebaliknya, SDN Sinarbahagia menunjukkan kemampuan adaptasi organisasi yang lebih baik melalui penggunaan metode latihan yang lebih variatif dan partisipatif, seperti permainan kelompok dan media visual. Temuan ini menunjukkan adanya pergeseran menuju pendekatan *student-centered sport learning*. Holt et al. (2017) menjelaskan bahwa lingkungan olahraga yang positif dan partisipatif mampu mendukung perkembangan sosial, emosional, dan psikologis siswa secara lebih optimal.

Pada aspek evaluasi, penelitian menemukan adanya perbedaan mendasar antara pola evaluasi reaktif dan evaluasi berbasis data. Di SDN Jagabaya 01, evaluasi masih dilakukan secara informal melalui diskusi setelah latihan atau perlombaan tanpa dokumentasi sistematis. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa evaluasi belum berfungsi sebagai instrumen organisasi untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Dalam perspektif manajemen pendidikan, evaluasi yang tidak terdokumentasi menyebabkan organisasi kehilangan basis refleksi institusional dalam memperbaiki kualitas program secara berkelanjutan (Leithwood et al., 2008). Selain itu, Argyris dan Schön (2017) menjelaskan bahwa organisasi yang tidak memiliki mekanisme refleksi dan dokumentasi cenderung mengalami stagnasi pembelajaran organisasi karena pengetahuan hanya tersimpan pada pengalaman individu dan tidak berkembang menjadi sistem kelembagaan.

Sebaliknya, SDN Sinarbahagia telah mengembangkan evaluasi berbasis laporan semesteran yang memuat data kehadiran siswa, perkembangan keterampilan, capaian prestasi, kendala program, dan rekomendasi tindak lanjut. Temuan ini menunjukkan bahwa evaluasi telah berkembang menjadi mekanisme *data-based program improvement*. Datnow dan Hubbard (2016) menjelaskan bahwa organisasi pendidikan yang menggunakan data secara reflektif memiliki kapasitas lebih baik dalam memperbaiki kualitas program dan memperkuat efektivitas pengambilan keputusan organisasi. Dengan demikian, evaluasi di SDN Sinarbahagia tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian program, tetapi juga sebagai

instrumen *organizational learning* yang memungkinkan sekolah melakukan perbaikan program secara berkelanjutan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kedua sekolah menghadapi tantangan yang relatif serupa, terutama pada aspek keterbatasan fasilitas, anggaran, dan beban kerja guru olahraga. Namun demikian, perbedaan muncul pada kapasitas sekolah dalam membangun strategi adaptasi organisasi. SDN Sinarbahagia menunjukkan kemampuan membangun dukungan kolaboratif melalui keterlibatan orang tua, komunitas, dan pihak luar sekolah dalam mendukung keberlanjutan program. Temuan ini menunjukkan bahwa kapasitas adaptasi organisasi menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan kegiatan ekstrakurikuler olahraga di tengah keterbatasan sumber daya sekolah. Day dan Gu (2013) menjelaskan bahwa organisasi pendidikan yang resilien umumnya memiliki kemampuan membangun jejaring kolaboratif dan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan dan keterbatasan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas manajemen ekstrakurikuler olahraga tidak hanya ditentukan oleh keberadaan program latihan, tetapi juga oleh kapasitas kelembagaan sekolah dalam membangun sistem pengelolaan yang terencana, kolaboratif, berbasis evaluasi, reflektif, dan adaptif terhadap keterbatasan sumber daya. Temuan ini memperkuat argumentasi Bohnert et al. (2010) bahwa kualitas pengalaman siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler sangat dipengaruhi oleh kualitas organisasi dan pengelolaan program. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan kajian *comparative educational management*, khususnya terkait tata kelola kegiatan ekstrakurikuler olahraga di sekolah dasar dalam konteks negara berkembang.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas manajemen ekstrakurikuler olahraga di sekolah dasar sangat dipengaruhi oleh kapasitas kelembagaan sekolah dalam membangun sistem pengelolaan yang terencana, kolaboratif, dan berkelanjutan. SDN Jagabaya 01 masih menunjukkan pola manajemen yang bersifat informal dan bergantung pada individu tertentu (*individual-dependent management*), sehingga program ekstrakurikuler lebih berorientasi pada keberlangsungan aktivitas daripada pengembangan sistem organisasi sekolah. Sebaliknya, SDN Sinarbahagia telah menerapkan pola manajemen yang lebih terstruktur melalui integrasi program ke dalam perencanaan sekolah, pembagian tugas yang kolaboratif, pelaksanaan latihan yang lebih partisipatif, serta evaluasi berbasis data dan dokumentasi.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan ekstrakurikuler olahraga tidak hanya ditentukan oleh antusiasme siswa atau kemampuan teknis pelatih, tetapi juga oleh kualitas tata kelola sekolah dalam mengembangkan perencanaan strategis, kolaborasi organisasi, kapasitas adaptasi, dan budaya evaluasi berkelanjutan. Dengan demikian, penguatan sistem manajemen ekstrakurikuler olahraga menjadi aspek penting dalam mendukung pengembangan prestasi non-akademik dan pembentukan karakter siswa di sekolah dasar.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam memahami hasil penelitian. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada dua sekolah dasar dengan karakteristik manajemen ekstrakurikuler olahraga yang berbeda sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasi secara luas pada konteks sekolah dasar di daerah lain. Temuan penelitian lebih merepresentasikan dinamika pengelolaan ekstrakurikuler olahraga dalam konteks spesifik sekolah yang diteliti.

Kedua, penelitian ini berfokus pada aspek manajemen program yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan ekstrakurikuler olahraga, sehingga belum mengeksplorasi secara mendalam hubungan antara kualitas manajemen program dengan capaian prestasi siswa secara longitudinal. Penelitian ini juga belum

menganalisis secara kuantitatif pengaruh manajemen ekstrakurikuler terhadap perkembangan akademik, karakter, atau keterampilan sosial siswa.

REFERENSI

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Bailey, R. (2006). Physical Education and Sport in Schools: A Review of Benefits and Outcomes. *Journal of School Health*, 76(8), 397–401. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1746-1561.2006.00132.x>
- Bohnert, A., Fredricks, J., & Randall, E. (2010). Capturing Unique Dimensions of Youth Organized Activity Involvement: Theoretical and Methodological Considerations. *Review of Educational Research*, 80(4), 576–610. <https://doi.org/10.3102/0034654310364533>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five approaches*. SAGES Publication. Inc.
- Datnow, A., & Hubbard, L. (2016). Teacher capacity for and beliefs about data-driven decision making: A literature review of international research. *Journal of Educational Change*, 17(1), 7–28. <https://doi.org/10.1007/s10833-015-9264-2>
- Day, C., & Gu, Q. (2013). *Resilient teachers, resilient schools: Building and sustaining quality in testing times*. Routledge.
- Eccles, J. S., & Barber, B. L. (1999). Student Council, Volunteering, Basketball, or Marching Band: What Kind of Extracurricular Involvement Matters? *Journal of Adolescent Research*, 14(1), 10–43. <https://doi.org/10.1177/0743558499141003>
- Fredricks, J. A., & Eccles, J. S. (2006). Extracurricular Involvement and Adolescent Adjustment: Impact of Duration, Number of Activities, and Breadth of Participation. *Applied Developmental Science*, 10(3), 132–146. https://doi.org/10.1207/s1532480xads1003_3
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change*. Teachers college press.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*, Jossey-Bass.
- Holt, N. L., Neely, K. C., Slater, L. G., Camiré, M., Côté, J., Fraser-Thomas, J., MacDonald, D., Strachan, L., & Tamminen, K. A. (2017). A grounded theory of positive youth development through sport based on results from a qualitative meta-study. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 10(1), 1–49. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2016.1180704>
- Kirk, D. (2009). *Physical education futures*. Routledge.
- Kvale, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage.
- Lawson, H. A. (2005). Empowering people, facilitating community development, and contributing to sustainable development: The social work of sport, exercise, and physical education programs. *Sport, Education and Society*, 10(1), 135–160. <https://doi.org/10.1080/1357332052000308800>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Light, R. (2012). *Game sense: Pedagogy for performance, participation and enjoyment*.

- Routledge.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lubans, D. R., Plotnikoff, R. C., & Lubans, N. J. (2012). Review: A systematic review of the impact of physical activity programmes on social and emotional well-being in at-risk youth. *Child and Adolescent Mental Health*, 17(1), 2–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1475-3588.2011.00623.x>
- Mahoney, J. L., Larson, R. W., & Eccles, J. S. (2005). *Organized activities as contexts of development: Extracurricular activities, after school and community programs*. Psychology Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Schön, D. A. (2017). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Routledge.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Sage Thousand Oaks, CA.