

Analisis Model Manajemen Perubahan untuk Pendidikan Islam Transformatif: Pendekatan Systematic Literature Review

Suprihno¹, Eti Rohmawati²

¹Sekolah Tinggi Agama Islam Muhammadiyah Tulungagung; hasbiatt@gmail.com

²Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Tulungagung; etionyess@gmail.com

Abstract – This study aims to identify, analyze, and synthesize change management models found in the literature in order to develop a conceptual framework for Transformative Islamic Education Change Management. The study employed a Systematic Literature Review (SLR) method using the ROSES (Reporting Standards for Systematic Evidence Syntheses) approach. The review process involved the stages of identification, screening, eligibility assessment, and synthesis of articles relevant to change management and educational transformation. From 293 articles identified in the initial search, 14 articles met the inclusion criteria and were selected as the primary sources for synthesis. The findings revealed nine major change management models frequently applied in the literature, namely the Behavior Change Model, Systemic Change Model, Kotter Change Model, ADKAR Change Model, Organizational Resilience Model, Paradigm Change Model, Digital Transformation Model, Leadership-Based Change Model, and Islamic Educational Transformation Model. Further analysis indicated that these models possess distinct characteristics, dimensions, and implementation mechanisms, yet complement one another in explaining the educational transformation process. The synthesis resulted in a conceptual framework for Transformative Islamic Education Change Management that integrates multiple dimensions, including individual change, organizational transformation, organizational culture, leadership, technology, paradigm shifts, and Islamic values. This study contributes to the field of Islamic educational management by providing a comprehensive conceptual synthesis that may serve as a foundation for both theoretical development and practical implementation of adaptive, innovative, and sustainable transformation in Islamic educational institutions.

Keywords: Change Management, Transformative Islamic Education, Educational Transformation, Change Models, Systematic Literature Review, Islamic Educational Management.

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis model-model manajemen perubahan yang terdapat dalam literatur guna membangun kerangka konseptual manajemen perubahan pendidikan Islam transformatif. Penelitian menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan pendekatan ROSES (Reporting Standards for Systematic Evidence Syntheses). Proses penelitian dilakukan melalui tahapan identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan sintesis artikel yang relevan dengan tema manajemen perubahan dan transformasi pendidikan. Dari 293 artikel yang teridentifikasi pada tahap awal, diperoleh 14 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dan digunakan sebagai sumber utama sintesis. Hasil penelitian menunjukkan adanya sembilan model utama manajemen perubahan yang digunakan dalam literatur, yaitu Behavior Change Model, Systemic Change Model, Kotter Change Model, ADKAR Change Model, Organizational Resilience Model, Paradigm Change Model, Digital Transformation Model, Leadership-Based Change Model, dan Islamic Educational Transformation Model. Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa model-model tersebut memiliki karakteristik, dimensi, dan mekanisme implementasi yang berbeda, namun saling melengkapi dalam menjelaskan proses transformasi pendidikan. Sintesis yang dilakukan menghasilkan kerangka konseptual manajemen perubahan pendidikan Islam transformatif yang mengintegrasikan dimensi perubahan individu, organisasi, budaya, kepemimpinan, teknologi, paradigma, dan nilai-nilai Islam. Penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya kajian manajemen pendidikan Islam dengan menawarkan sintesis konseptual yang dapat menjadi dasar bagi pengembangan teori maupun implementasi transformasi pendidikan Islam yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Pendidikan Islam Transformatif, Transformasi Pendidikan, Model Perubahan, Systematic Literature Review, Manajemen Pendidikan Islam.

Pendahuluan

Perubahan merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam setiap organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Perkembangan teknologi digital, globalisasi, perubahan kebutuhan masyarakat, dinamika sosial budaya, serta tuntutan peningkatan kualitas pendidikan telah mendorong lembaga pendidikan untuk melakukan transformasi secara berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan, perubahan tidak hanya berkaitan dengan perbaikan administratif atau pembaruan kurikulum, tetapi juga menyangkut transformasi budaya organisasi, sistem pembelajaran, kepemimpinan, sumber daya manusia, serta paradigma pendidikan yang mendasari praktik kelembagaan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola proses transformasi secara sistematis dan terencana. Perubahan yang tidak dikelola dengan baik sering kali menimbulkan resistensi, konflik organisasi, penurunan efektivitas kerja, bahkan kegagalan mencapai tujuan perubahan yang diharapkan. Oleh karena itu, manajemen perubahan menjadi salah satu aspek penting dalam pengembangan organisasi pendidikan pada era kontemporer. Kebutuhan akan model manajemen perubahan yang efektif semakin meningkat seiring dengan kompleksitas tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan saat ini. Dalam konteks tersebut, kajian mengenai model-model manajemen perubahan menjadi relevan untuk memahami bagaimana transformasi pendidikan dapat dirancang, diimplementasikan, dan dipertahankan secara berkelanjutan (Carvalho et al., 2024; Kovoormisra, 2020).

Literatur menunjukkan bahwa perubahan pendidikan dapat dipahami dari berbagai perspektif teoretis. Carvalho et al. (2024) menjelaskan bahwa perubahan yang berhasil memerlukan integrasi antara peningkatan pengetahuan, motivasi, kemampuan psikologis, dan penguatan perilaku melalui berbagai teknik perubahan yang terstruktur. Penelitian tersebut menegaskan bahwa perubahan organisasi pada dasarnya berawal dari perubahan perilaku individu yang terlibat dalam organisasi (Carvalho et al., 2024). Sementara itu, Leif dan Godwin (2026) mengemukakan bahwa perubahan pendidikan harus bergerak dari paradigma pengendalian menuju paradigma pemberdayaan melalui pendekatan sistemik yang melibatkan kebijakan, budaya organisasi, praktik pembelajaran, dan hubungan sosial dalam lingkungan pendidikan. Perspektif ini menunjukkan bahwa perubahan pendidikan bukan sekadar persoalan teknis, tetapi merupakan proses transformasi yang melibatkan seluruh komponen organisasi secara simultan. Dengan demikian, keberhasilan perubahan tidak dapat dicapai hanya melalui kebijakan administratif, melainkan membutuhkan keterlibatan aktif seluruh pemangku

kepentingan dalam membangun sistem pendidikan yang adaptif dan berkelanjutan. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa manajemen perubahan memiliki dimensi yang luas dan multidisipliner sehingga memerlukan kajian yang komprehensif untuk memahami berbagai model yang berkembang dalam literatur. (Leif & Godwin, 2026)

Kajian mengenai perubahan organisasi pendidikan juga menunjukkan pentingnya aspek budaya organisasi sebagai faktor penentu keberhasilan transformasi. Dunn, LeBlanc, dan Do (2025) menemukan bahwa perubahan yang berkelanjutan membutuhkan pembangunan visi bersama, pembentukan koalisi perubahan, penciptaan rasa urgensi, dan internalisasi nilai-nilai baru ke dalam budaya organisasi. Temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa budaya organisasi merupakan fondasi utama yang menentukan keberhasilan implementasi berbagai kebijakan perubahan (Dunn et al., 2025). Päril (2017) juga menunjukkan bahwa perubahan lingkungan eksternal seperti globalisasi, perkembangan teknologi, dan kompetisi mendorong organisasi untuk mengembangkan sistem manajemen yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan. Dalam perspektif ini, pendidikan tidak lagi dapat dipandang sebagai institusi yang statis, melainkan sebagai organisasi yang harus mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan yang terus berubah (Päril, 2017). Oleh karena itu, model-model manajemen perubahan yang dikembangkan dalam berbagai penelitian menjadi penting untuk dipahami sebagai dasar dalam merancang strategi transformasi pendidikan yang efektif. Kondisi tersebut semakin relevan ketika dikaitkan dengan kebutuhan lembaga pendidikan Islam yang saat ini menghadapi tantangan modernisasi, digitalisasi, dan globalisasi secara bersamaan.

Dalam konteks pendidikan Islam, kebutuhan akan transformasi kelembagaan semakin mendesak seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan, daya saing lulusan, inovasi pembelajaran, dan relevansi pendidikan terhadap perkembangan zaman. Pendidikan Islam tidak hanya dituntut untuk mempertahankan identitas dan nilai-nilai keislaman, tetapi juga harus mampu merespons perubahan sosial, ekonomi, budaya, dan teknologi yang berlangsung secara cepat. Penelitian Yukhong et al. (2019) menunjukkan bahwa pendidikan Islam memiliki peran strategis dalam membentuk identitas dan kewargaan Muslim, sehingga setiap perubahan yang dilakukan harus tetap mempertahankan orientasi nilai dan karakter keislaman (Yukhong et al., 2019). Sejalan dengan itu, Wedi, Mardiana, dan Umiarso (2025) menemukan bahwa transformasi digital dalam pendidikan Islam dapat dilakukan melalui integrasi teknologi, pengembangan infrastruktur digital, kolaborasi stakeholder, dan penerapan Learning Management System (LMS) tanpa menghilangkan nilai-nilai Islam yang menjadi

identitas lembaga pendidikan (Wedi et al., 2025). Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi pendidikan Islam memerlukan pendekatan perubahan yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi organisasi, tetapi juga pada pelestarian nilai-nilai keislaman sebagai fondasi utama pendidikan. Oleh karena itu, kajian mengenai model-model manajemen perubahan menjadi sangat penting dalam upaya merumuskan kerangka transformasi pendidikan Islam yang adaptif sekaligus berakar pada nilai-nilai Islam.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengembangkan beragam model manajemen perubahan yang dapat digunakan dalam konteks pendidikan. Al-Alawi et al. (2018) menggunakan Model ADKAR yang menekankan pentingnya awareness, desire, knowledge, ability, dan reinforcement dalam proses perubahan organisasi (Al Alawi et al., 2018). Sarhadi dan Hoseini (2021) mengembangkan perspektif perubahan paradigma yang menunjukkan bahwa transformasi pendidikan tidak hanya menyangkut perubahan prosedur, tetapi juga perubahan cara pandang yang mendasari praktik Pendidikan (Sarhadi & Hoseini, 2022). Cano-Ortiz et al. (2026) menyoroti pentingnya digitalisasi sebagai instrumen perubahan yang mampu meningkatkan kualitas pembelajaran dan efektivitas Pendidikan (Cano-Ortiz et al., 2026). Li dan Zhang (2024) menunjukkan bahwa efikasi diri individu memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas perubahan administrasi pendidikan (Li & Zhang, 2022). Sementara itu, Semenets-Orlova et al. (2023) menegaskan bahwa fleksibilitas organisasi dan kemampuan adaptasi menjadi faktor penting dalam menghadapi perubahan pada kondisi yang penuh ketidakpastian. Berbagai model tersebut menunjukkan bahwa perubahan pendidikan dapat dipahami dari sudut pandang perilaku, budaya, kepemimpinan, teknologi, organisasi, maupun psikologi individu (Semenets-Orlova et al., 2023). Akan tetapi, keberagaman pendekatan tersebut juga menunjukkan bahwa belum terdapat model tunggal yang mampu menjelaskan seluruh dimensi perubahan pendidikan secara komprehensif. Meskipun penelitian mengenai manajemen perubahan telah berkembang pesat, hasil telaah literatur menunjukkan masih adanya sejumlah kesenjangan penelitian yang perlu mendapatkan perhatian.

Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan dalam konteks kesehatan, pendidikan umum, pendidikan bisnis, administrasi publik, dan pendidikan tinggi non-keagamaan, sedangkan penelitian yang secara khusus membahas manajemen perubahan dalam pendidikan Islam masih relatif terbatas.

Kedua, sebagian besar penelitian menggunakan satu model perubahan tertentu, seperti Kotter Change Model, ADKAR Model, Behaviour Change Model, atau Organizational

Resilience Model, sehingga belum menghasilkan sintesis konseptual yang mampu mengintegrasikan berbagai model tersebut secara komprehensif.

Ketiga, penelitian pendidikan Islam yang ada lebih banyak berfokus pada transformasi digital, reformasi kurikulum, identitas keislaman, atau keberlanjutan pendidikan secara parsial, tanpa mengembangkan kerangka konseptual yang mengintegrasikan berbagai dimensi perubahan ke dalam satu model yang utuh. Keempat, belum ditemukan penelitian yang secara sistematis memetakan, mengklasifikasikan, dan mensintesis model-model manajemen perubahan yang relevan untuk pendidikan Islam transformatif. Kesenjangan inilah yang menunjukkan pentingnya penelitian lebih lanjut mengenai model-model manajemen perubahan pendidikan Islam.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan karena bertujuan mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis berbagai model manajemen perubahan yang ditemukan dalam literatur menjadi suatu kerangka konseptual yang relevan bagi pendidikan Islam transformatif. Penelitian ini tidak hanya berupaya memetakan model-model perubahan yang telah berkembang dalam berbagai disiplin ilmu, tetapi juga mengintegrasikan berbagai perspektif tersebut ke dalam konteks pendidikan Islam. Dengan menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR), penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan sintesis pengetahuan yang komprehensif mengenai model-model manajemen perubahan yang dapat digunakan sebagai dasar pengembangan pendidikan Islam pada era transformasi digital dan globalisasi. Selain memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan Islam, penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan arah konseptual bagi pengambil kebijakan, pengelola lembaga pendidikan Islam, dan peneliti yang tertarik pada isu transformasi pendidikan.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki posisi strategis dalam mengisi kesenjangan literatur sekaligus memperkaya khazanah kajian manajemen perubahan pendidikan Islam. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini difokuskan pada tiga rumusan masalah utama, yaitu: (1) apa saja model manajemen perubahan yang dikembangkan dan digunakan dalam berbagai literatur yang berkaitan dengan transformasi pendidikan; (2) bagaimana karakteristik, dimensi, dan mekanisme implementasi model-model manajemen perubahan yang ditemukan dalam literatur; dan (3) bagaimana sintesis berbagai model manajemen perubahan tersebut dapat dikonstruksikan menjadi kerangka konseptual manajemen perubahan pendidikan Islam transformatif.

Ketiga rumusan masalah tersebut dirancang untuk menjawab kebutuhan akademik terkait pemetaan, analisis, dan sintesis model-model perubahan yang selama ini berkembang secara terpisah dalam berbagai disiplin ilmu. Melalui pendekatan Systematic Literature Review, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan model konseptual yang lebih komprehensif, integratif, dan relevan dengan tantangan pendidikan Islam abad ke-21. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori manajemen perubahan, tetapi juga menawarkan perspektif baru dalam pengembangan pendidikan Islam transformatif yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan tujuan mengidentifikasi, mengevaluasi, mengklasifikasikan, dan mensintesis berbagai model manajemen perubahan yang relevan dengan transformasi pendidikan serta mengonstruksikannya ke dalam kerangka konseptual pendidikan Islam transformatif. Pendekatan SLR dipilih karena memungkinkan peneliti melakukan penelusuran literatur secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi sehingga menghasilkan sintesis pengetahuan yang komprehensif. Proses penelitian dilakukan berdasarkan tahapan identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan sintesis literatur yang divisualisasikan menggunakan alur ROSES (Reporting Standards for Systematic Evidence Syntheses). Berdasarkan hasil pencarian menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan *change management model*, diperoleh sebanyak 293 artikel dari berbagai sumber database akademik. Selanjutnya dilakukan proses eliminasi terhadap artikel duplikat dan artikel yang tidak memenuhi kriteria penelitian sehingga tersisa 117 artikel yang masuk tahap penyaringan judul dan abstrak. Hasil penyaringan menunjukkan bahwa seluruh artikel memenuhi kesesuaian topik sehingga dilanjutkan pada tahap penelusuran naskah lengkap (*full text retrieval*). Dari tahap tersebut diperoleh 45 artikel full text yang dapat diakses dan dianalisis lebih lanjut, sedangkan 72 artikel tidak dapat diperoleh secara lengkap. Setelah dilakukan evaluasi kelayakan berdasarkan relevansi tema, tujuan penelitian, fokus kajian, serta keterkaitan dengan model manajemen perubahan pendidikan, diperoleh 14 artikel utama yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan digunakan sebagai sumber sintesis dalam penelitian ini. Data tren publikasi juga menunjukkan peningkatan signifikan penelitian mengenai manajemen perubahan dalam beberapa tahun terakhir, terutama pada periode 2021–2026, yang

mengindikasikan semakin tingginya perhatian akademik terhadap isu transformasi organisasi dan pendidikan.

Sampel penelitian berupa artikel ilmiah yang dipilih secara purposif berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel membahas manajemen perubahan, transformasi organisasi, transformasi pendidikan, atau model perubahan; (2) artikel diterbitkan dalam jurnal ilmiah bereputasi dan tersedia dalam bentuk teks lengkap; (3) artikel memuat teori, model, dimensi, indikator, atau mekanisme implementasi perubahan; dan (4) artikel memiliki relevansi dengan pengembangan pendidikan dan transformasi kelembagaan. Adapun kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak membahas model perubahan secara eksplisit, artikel yang tidak tersedia dalam bentuk teks lengkap, serta artikel yang tidak memiliki keterkaitan dengan konteks perubahan organisasi atau pendidikan. Berdasarkan proses tersebut, artikel yang dianalisis meliputi berbagai model seperti Behaviour Change Model (Carvalho et al., 2024), Systemic Change Model (Leif & Godwin, 2026), Kotter Change Model (Dunn et al., 2025), ADKAR Change Model (Al-Alawi et al., 2018), Organizational Resilience Model (Kovoor-Misra, 2019), Paradigm Change Model (Sarhadi & Hoseini, 2021), Digital Transformation Model (Wedi et al., 2025), Sustainable Educational Management (Hakim & Muslimin, 2024), serta berbagai model perubahan lainnya yang relevan dengan transformasi pendidikan Islam.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah lembar ekstraksi data (data extraction form) yang disusun berdasarkan kebutuhan penelitian. Lembar ekstraksi digunakan untuk mengidentifikasi dan mencatat informasi penting dari setiap artikel yang meliputi judul penelitian, penulis, tahun publikasi, lokasi penelitian, tujuan penelitian, teori yang digunakan, metode penelitian, temuan utama, keterbatasan penelitian, serta relevansinya terhadap pengembangan model manajemen perubahan pendidikan Islam transformatif. Selain itu, peneliti juga menggunakan matriks sintesis literatur untuk mengelompokkan artikel berdasarkan kesamaan tema, model perubahan, dimensi perubahan, mekanisme implementasi, dan kontribusi teoritis yang diberikan. Penggunaan instrumen ini memungkinkan proses pengumpulan data dilakukan secara sistematis dan konsisten sehingga meminimalkan subjektivitas peneliti dalam melakukan interpretasi terhadap hasil penelitian yang dianalisis.

Prosedur pengumpulan data dimulai dengan penentuan kata kunci pencarian yang berkaitan dengan manajemen perubahan, perubahan organisasi, transformasi pendidikan, pendidikan Islam, perubahan perilaku, transformasi digital, kepemimpinan perubahan, dan

pengembangan organisasi. Selanjutnya dilakukan penelusuran artikel pada database akademik yang relevan. Artikel yang ditemukan kemudian diidentifikasi dan dicatat dalam daftar literatur awal. Tahap berikutnya adalah proses penghapusan duplikasi, penyaringan judul dan abstrak, penelusuran teks lengkap, serta evaluasi kelayakan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Artikel yang memenuhi syarat kemudian dibaca secara mendalam untuk memperoleh informasi mengenai model perubahan, dimensi perubahan, mekanisme implementasi, faktor pendukung, faktor penghambat, dan hasil perubahan yang dilaporkan dalam setiap penelitian. Seluruh data yang diperoleh selanjutnya dimasukkan ke dalam tabel sintesis penelitian dan dibandingkan secara sistematis untuk menemukan pola, persamaan, perbedaan, dan kecenderungan yang muncul dalam literatur.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis tematik dan sintesis naratif (narrative synthesis). Tahap pertama dilakukan proses *open coding* terhadap seluruh temuan penelitian untuk mengidentifikasi konsep-konsep utama yang berkaitan dengan manajemen perubahan. Tahap kedua dilakukan kategorisasi berdasarkan kesamaan karakteristik sehingga diperoleh kelompok model perubahan seperti perubahan perilaku, perubahan sistemik, perubahan budaya organisasi, perubahan paradigma, transformasi digital, perubahan berbasis kepemimpinan, resiliensi organisasi, dan perubahan berbasis nilai Islam. Tahap ketiga dilakukan analisis komparatif antar model untuk mengidentifikasi karakteristik, dimensi, mekanisme implementasi, keunggulan, dan keterbatasan masing-masing model. Tahap terakhir dilakukan sintesis konseptual untuk membangun kerangka Model Manajemen Perubahan Pendidikan Islam Transformatif yang mengintegrasikan dimensi perilaku, organisasi, budaya, kepemimpinan, digitalisasi, resiliensi, keberlanjutan, dan nilai-nilai Islam. Melalui prosedur tersebut, penelitian ini menghasilkan suatu model konseptual yang dibangun secara sistematis berdasarkan bukti empiris dan konseptual yang ditemukan dalam literatur sehingga dapat direplikasi oleh peneliti lain yang ingin melakukan kajian serupa pada konteks pendidikan maupun organisasi yang berbeda.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

1. Hasil Identifikasi dan Seleksi Artikel

Proses identifikasi literatur dilakukan menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan *change management model*, *educational transformation*, *organizational change*, *Islamic education*, dan berbagai istilah yang relevan dengan transformasi pendidikan.

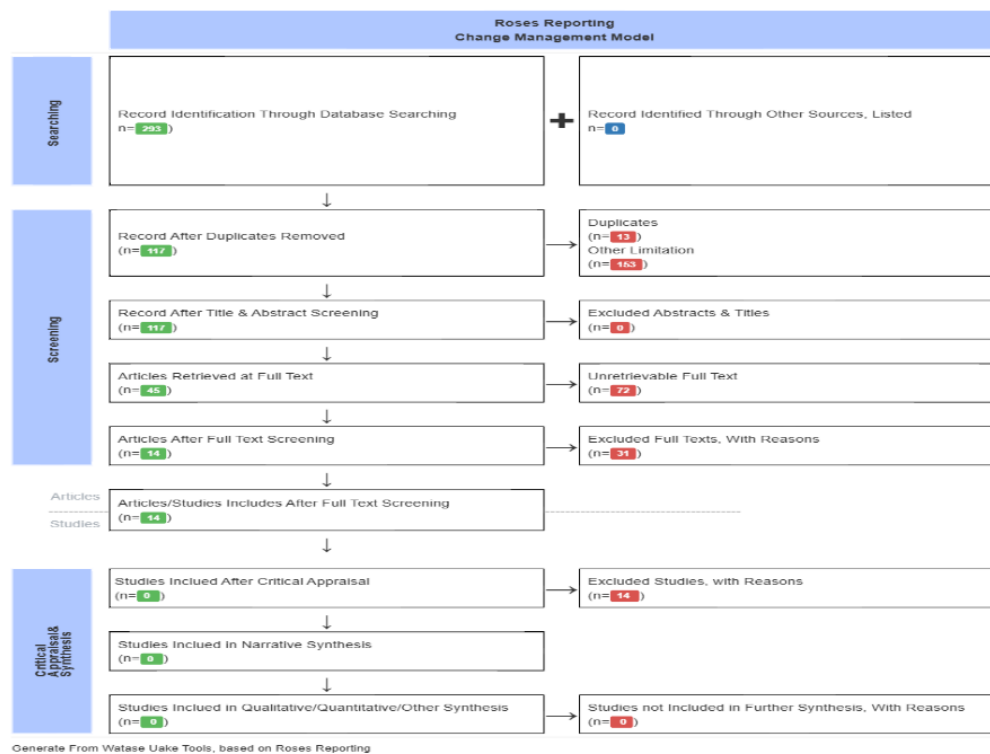


Figure 1 : Skema PRISMA dalam proses seleksi Artikel Journal

Berdasarkan hasil pencarian awal diperoleh sebanyak 293 artikel yang memenuhi kriteria pencarian. Setelah dilakukan pemeriksaan duplikasi dan penyaringan berdasarkan batasan penelitian, sebanyak 176 artikel dieliminasi yang terdiri dari 13 artikel duplikat dan 153 artikel yang tidak memenuhi kriteria penelitian. Tahap berikutnya menghasilkan 117 artikel yang masuk dalam proses penyaringan judul dan abstrak. Seluruh artikel tersebut dinilai relevan sehingga dilanjutkan pada tahap penelusuran naskah lengkap. Dari proses penelusuran tersebut diperoleh 45 artikel yang tersedia dalam bentuk teks lengkap, sedangkan 72 artikel tidak dapat diakses secara penuh. Setelah dilakukan evaluasi terhadap isi artikel secara menyeluruh, sebanyak 31 artikel dieliminasi karena tidak sesuai dengan fokus penelitian. Pada akhirnya diperoleh 14 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan digunakan sebagai sumber utama sintesis penelitian.

2. Tren Publikasi Penelitian Manajemen Perubahan

Hasil pencarian literatur menunjukkan bahwa penelitian mengenai manajemen perubahan mengalami peningkatan yang cukup signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Publikasi yang ditemukan sejak akhir tahun 1960-an hingga awal tahun 2000-an menunjukkan jumlah yang relatif rendah dan stabil. Peningkatan mulai terlihat pada periode setelah tahun 2010 ketika isu transformasi organisasi, digitalisasi, dan inovasi pendidikan mulai mendapatkan perhatian yang lebih besar dari para peneliti. Jumlah publikasi terus meningkat pada rentang tahun 2017–2023 dengan rata-rata lebih dari sepuluh publikasi per tahun. Puncak peningkatan terjadi pada tahun 2024 dan 2025 yang menunjukkan jumlah publikasi tertinggi dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

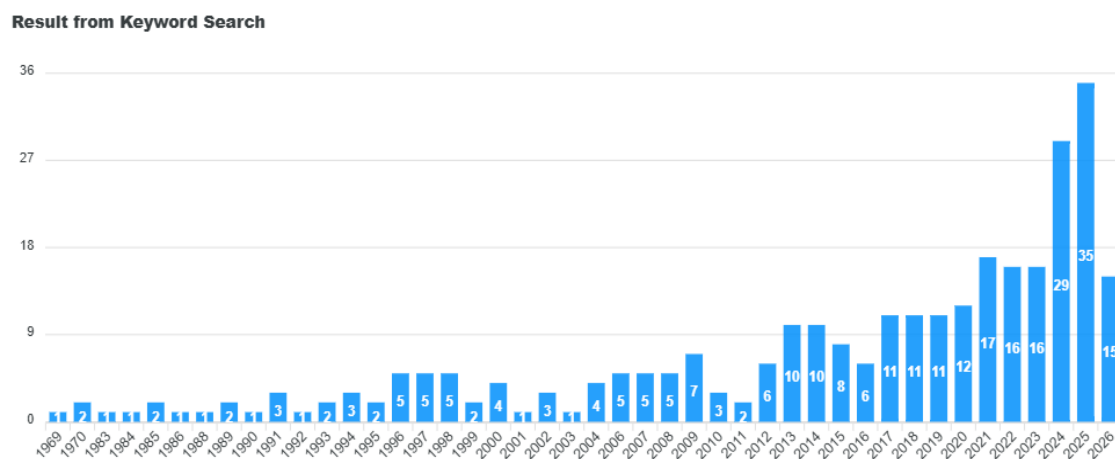


Figure 2 : Trend Publikasi Model Manajemen Perubahan

Data tersebut menunjukkan bahwa tema manajemen perubahan menjadi salah satu isu yang semakin banyak dikaji dalam berbagai bidang ilmu. Peningkatan publikasi ditemukan pada konteks pendidikan, kesehatan, administrasi publik, bisnis, serta pendidikan Islam. Hasil ini menunjukkan bahwa literatur mengenai perubahan organisasi dan pendidikan terus berkembang dan menghasilkan berbagai model perubahan yang semakin beragam.

3. Distribusi Model Manajemen Perubahan yang Ditemukan

Hasil sintesis menunjukkan bahwa artikel yang direview memuat berbagai model manajemen perubahan yang berasal dari disiplin ilmu yang berbeda. Model yang paling sering ditemukan berkaitan dengan perubahan perilaku (*Behavior Change Model*), perubahan sistemik

(*Systemic Change Model*), perubahan budaya organisasi, perubahan digital, perubahan paradigma, dan perubahan berbasis kepemimpinan. Beberapa artikel menggunakan teori perubahan perilaku seperti Behaviour Change Wheel, Behavioural Change Theory, dan Transtheoretical Model of Behaviour Change. Sebagian artikel menggunakan model perubahan organisasi seperti Kotter's Eight-Step Change Model, ADKAR Change Management Model, Lewin's Change Theory, dan Organizational Development Theory. Selain itu ditemukan pula model perubahan berbasis inovasi seperti Diffusion of Innovations Theory, Complex Change Management, dan Dynamic Capability Theory. Pada konteks pendidikan Islam ditemukan model perubahan yang berbasis integrasi ilmu, transformasi digital, penguatan identitas keislaman, transformasi kurikulum, dan pengembangan sumber daya manusia. Hasil identifikasi menunjukkan bahwa tidak terdapat satu model tunggal yang dominan digunakan dalam seluruh penelitian. Sebaliknya, setiap penelitian menggunakan model yang berbeda sesuai dengan tujuan dan konteks perubahan yang diteliti.

4. Karakteristik Utama Model Perubahan

Berdasarkan hasil ekstraksi data, ditemukan beberapa karakteristik utama yang muncul secara berulang dalam berbagai model perubahan. Karakteristik pertama adalah fokus pada perubahan perilaku individu yang ditemukan pada penelitian Carvalho et al., Wongmuan et al., Hui Yu et al., dan Noda et al. Karakteristik kedua adalah perubahan sistem organisasi yang ditemukan pada penelitian Leif dan Godwin, Dunn et al., serta Ezzeddine et al. Karakteristik ketiga adalah perubahan berbasis kepemimpinan yang ditemukan pada penelitian Al Zeer et al., Fiedacan et al., dan Chen-Quesada et al. Karakteristik keempat adalah transformasi digital yang ditemukan pada penelitian Cano-Ortiz et al., Wedi et al., Siaj et al., dan Berbegal Vázquez et al. Karakteristik kelima adalah perubahan paradigma dan integrasi ilmu yang ditemukan pada penelitian Sarhadi dan Hoseini serta Muthohar et al. Selain itu ditemukan karakteristik berupa keberlanjutan organisasi, adaptabilitas, inovasi, partisipasi stakeholder, serta penguatan identitas dan nilai-nilai Islam. Karakteristik-karakteristik tersebut muncul dalam berbagai kombinasi pada artikel yang dianalisis.

5. Dimensi-Dimensi Perubahan yang Teridentifikasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi perubahan yang ditemukan dalam literatur dapat dikelompokkan ke dalam beberapa kategori utama. Dimensi pertama adalah dimensi individu yang meliputi pengetahuan, kemampuan, motivasi, self-efficacy, kesadaran, dan kesiapan terhadap perubahan. Dimensi kedua adalah dimensi organisasi yang mencakup

struktur organisasi, budaya organisasi, sistem kerja, manajemen mutu, dan tata kelola kelembagaan. Dimensi ketiga adalah dimensi kepemimpinan yang meliputi kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pedagogis, dan kepemimpinan strategis. Dimensi keempat adalah dimensi teknologi yang mencakup digitalisasi pembelajaran, Learning Management System, inovasi teknologi, dan transformasi digital organisasi. Dimensi kelima adalah dimensi sosial yang meliputi kolaborasi stakeholder, partisipasi anggota organisasi, dan dukungan masyarakat. Dimensi keenam adalah dimensi nilai yang mencakup identitas Islam, nilai budaya, nilai keagamaan, dan integrasi ilmu pengetahuan. Seluruh dimensi tersebut ditemukan secara konsisten dalam artikel yang direview meskipun dengan penekanan yang berbeda-beda.

6. Mekanisme Implementasi Perubahan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme implementasi perubahan yang digunakan dalam berbagai penelitian memiliki variasi yang cukup luas. Beberapa penelitian menerapkan perubahan melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan kapasitas individu. Penelitian lainnya menerapkan perubahan melalui penguatan budaya organisasi, pembentukan visi bersama, dan pengembangan kepemimpinan. Pada konteks digitalisasi, perubahan dilakukan melalui pembangunan infrastruktur teknologi, integrasi platform pembelajaran digital, dan pengembangan inovasi pembelajaran. Beberapa penelitian menggunakan pendekatan kolaboratif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses perubahan. Selain itu ditemukan mekanisme berupa perubahan kurikulum, perubahan paradigma keilmuan, penguatan identitas organisasi, dan pengembangan sistem manajemen mutu. Hasil ekstraksi data menunjukkan bahwa implementasi perubahan umumnya dilakukan melalui kombinasi beberapa mekanisme secara simultan. Tidak ditemukan penelitian yang mengandalkan satu mekanisme perubahan saja. Sebaliknya, perubahan biasanya melibatkan interaksi antara aspek individu, organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan.

7. Temuan Penelitian pada Konteks Pendidikan Islam

Dari seluruh artikel yang dianalisis, ditemukan beberapa penelitian yang secara langsung membahas transformasi pendidikan Islam. Penelitian Wedi, Mardiana, dan Umiarso menunjukkan bahwa transformasi digital pendidikan Islam dilakukan melalui pengembangan infrastruktur digital, penggunaan LMS, kolaborasi stakeholder, dan penyaringan nilai-nilai Islam dalam proses pembelajaran. Penelitian Muthohar et al. menunjukkan bahwa transformasi perguruan tinggi Islam dilakukan melalui integrasi ilmu agama dan ilmu umum serta perubahan paradigma keilmuan. Penelitian Akrim et al. menemukan bahwa pengembangan kurikulum

pendidikan Islam dipengaruhi oleh pedagogi Islam dan revitalisasi budaya. Penelitian Julhadi dan Ritonga menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam pada era Society 5.0. Penelitian Fatmawati et al. menunjukkan bahwa otonomi pengelolaan menjadi salah satu faktor utama keberhasilan transformasi perguruan tinggi berbasis pesantren. Penelitian Yukhong et al. menemukan bahwa pendidikan Islam berfungsi mempertahankan identitas Muslim sekaligus menyesuaikan diri dengan tuntutan kebijakan pendidikan nasional. Temuan-temuan tersebut menunjukkan keberagaman pendekatan perubahan yang diterapkan dalam pendidikan Islam.

8. Sintesis Hasil Identifikasi Model Perubahan

Hasil akhir sintesis menunjukkan bahwa model-model manajemen perubahan yang ditemukan dalam literatur dapat dikelompokkan ke dalam sembilan kategori utama. Kategori pertama adalah Behavior Change Model. Kategori kedua adalah Systemic Change Model. Kategori ketiga adalah Kotter Change Model. Kategori keempat adalah ADKAR Change Model. Kategori kelima adalah Organizational Resilience Model. Kategori keenam adalah Paradigm Change Model. Kategori ketujuh adalah Digital Transformation Model. Kategori kedelapan adalah Leadership-Based Change Model. Kategori kesembilan adalah Islamic Educational Transformation Model. Kesembilan kategori tersebut ditemukan dalam berbagai penelitian dengan karakteristik, dimensi, dan mekanisme implementasi yang berbeda. Hasil sintesis menunjukkan bahwa literatur manajemen perubahan pendidikan berkembang dari pendekatan yang berorientasi pada individu menuju pendekatan yang lebih sistemik, kolaboratif, digital, dan berbasis nilai. Temuan ini menjadi dasar untuk penyusunan kerangka konseptual manajemen perubahan pendidikan Islam transformatif pada tahap berikutnya.

Pembahasan

1. Model Manajemen Perubahan yang Dikembangkan dan Digunakan dalam Transformasi Pendidikan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa literatur mengenai manajemen perubahan dalam pendidikan berkembang melalui berbagai perspektif teoretis dan konteks implementasi yang berbeda. Berdasarkan sintesis terhadap empat belas artikel yang memenuhi kriteria inklusi, ditemukan sembilan model utama yang digunakan dalam menjelaskan transformasi pendidikan, yaitu Behavior Change Model, Systemic Change Model, Kotter Change Model, ADKAR Change Model, Organizational Resilience Model, Paradigm Change Model, Digital Transformation Model, Leadership-Based Change Model, dan Islamic Educational Transformation Model.

Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan pendidikan tidak dipahami sebagai fenomena tunggal yang dapat dijelaskan melalui satu teori atau model tertentu. Sebaliknya, perubahan pendidikan merupakan proses multidimensional yang melibatkan perubahan perilaku individu, perubahan sistem organisasi, perubahan budaya, perubahan paradigma, perubahan teknologi, perubahan kepemimpinan, serta perubahan nilai yang mendasari praktik pendidikan. Keragaman model tersebut memperlihatkan bahwa setiap penelitian berusaha menjelaskan perubahan berdasarkan konteks dan tujuan perubahan yang berbeda. Oleh karena itu, tidak ditemukan satu model yang mendominasi seluruh literatur, melainkan terdapat berbagai pendekatan yang saling melengkapi dalam menjelaskan proses transformasi pendidikan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Carvalho et al. yang menempatkan perubahan perilaku sebagai dasar utama perubahan organisasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi membangun motivasi, meningkatkan pengetahuan, dan memperkuat perilaku individu secara berkelanjutan. Dalam perspektif yang berbeda, Leif dan Godwin menekankan pentingnya perubahan sistemik yang melibatkan seluruh elemen organisasi pendidikan secara simultan. Sementara itu, Dunn, LeBlanc, dan Do menunjukkan bahwa perubahan budaya organisasi menjadi faktor kunci dalam menciptakan transformasi yang berkelanjutan. Ketiga penelitian tersebut memperlihatkan bahwa perubahan pendidikan dapat dipahami melalui berbagai level analisis, mulai dari individu, kelompok, hingga organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa literatur manajemen perubahan pendidikan berkembang menuju pendekatan yang semakin kompleks dan integratif. Dengan demikian, transformasi pendidikan tidak lagi dipandang sebagai perubahan administratif semata, tetapi sebagai proses yang melibatkan interaksi berbagai faktor internal dan eksternal organisasi.

Dalam konteks pendidikan Islam, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Islamic Educational Transformation Model menjadi model yang paling spesifik karena secara langsung menghubungkan perubahan organisasi dengan nilai-nilai Islam. Penelitian Wedi, Mardiana, dan Umiarso menunjukkan bahwa transformasi pendidikan Islam dapat dilakukan melalui digitalisasi pembelajaran tanpa menghilangkan identitas keislaman. Temuan serupa juga ditemukan dalam penelitian Muthohar et al., Yukhong et al., Fatmawati et al., serta Julhadi dan Ritonga yang menekankan pentingnya integrasi nilai Islam, pengembangan sumber daya manusia, dan reformasi kelembagaan dalam proses perubahan pendidikan Islam. Hasil ini menunjukkan bahwa pendidikan Islam memiliki karakteristik perubahan yang berbeda

dibandingkan organisasi pendidikan umum karena perubahan tidak hanya diarahkan pada peningkatan efektivitas organisasi, tetapi juga pada penguatan identitas, nilai, dan tujuan pendidikan Islam. Oleh karena itu, keberadaan Islamic Educational Transformation Model menjadi temuan penting yang memperkaya kajian manajemen perubahan dalam perspektif pendidikan Islam.

2. Karakteristik, Dimensi, dan Mekanisme Implementasi Model-Model Manajemen Perubahan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun model-model perubahan yang ditemukan memiliki karakteristik yang berbeda, terdapat sejumlah dimensi yang muncul secara konsisten dalam berbagai penelitian. Dimensi tersebut meliputi dimensi individu, organisasi, kepemimpinan, budaya, teknologi, lingkungan, dan nilai. Pada level individu, hampir seluruh model menekankan pentingnya perubahan pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan kemampuan sebagai prasyarat keberhasilan perubahan. Hal ini terlihat jelas pada Behavior Change Model yang dikembangkan Carvalho et al. maupun ADKAR Model yang digunakan Al-Alawi et al. Kedua model tersebut menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa kesiapan individu untuk menerima dan melaksanakan perubahan. Temuan ini memperlihatkan bahwa manusia tetap menjadi faktor utama dalam setiap proses transformasi organisasi. Oleh karena itu, investasi pada pengembangan sumber daya manusia menjadi aspek yang sangat penting dalam manajemen perubahan pendidikan.

Pada level organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan dimensi yang paling sering muncul dalam berbagai model perubahan. Dunn et al. menemukan bahwa keberhasilan perubahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi membangun budaya baru yang mendukung visi perubahan. Leif dan Godwin juga menunjukkan bahwa perubahan pendidikan memerlukan perubahan sistemik yang melibatkan kebijakan, budaya, dan praktik pendidikan secara bersamaan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan kebijakan dengan praktik organisasi sehari-hari. Tanpa perubahan budaya, berbagai program perubahan cenderung hanya menghasilkan perubahan jangka pendek yang sulit dipertahankan. Oleh karena itu, budaya organisasi dapat dipandang sebagai salah satu dimensi sentral dalam manajemen perubahan pendidikan.

Dimensi kepemimpinan juga muncul secara konsisten dalam berbagai penelitian yang direview. Al Zeer et al., Fiedacan et al., dan Chen-Quesada et al. menunjukkan bahwa

kepemimpinan berperan sebagai penggerak utama perubahan organisasi. Pemimpin tidak hanya bertugas merancang strategi perubahan, tetapi juga membangun visi bersama, mengelola resistensi, dan memastikan keberlanjutan perubahan. Dalam konteks pendidikan Islam, dimensi kepemimpinan menjadi semakin penting karena pemimpin berperan sebagai figur moral dan spiritual yang memengaruhi arah perkembangan organisasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan implementasi model perubahan dalam pendidikan Islam.

Temuan lainnya menunjukkan bahwa dimensi teknologi menjadi semakin dominan dalam literatur perubahan pendidikan kontemporer. Cano-Ortiz et al. dan Wedi et al. menunjukkan bahwa transformasi digital bukan sekadar penggunaan teknologi sebagai alat bantu pembelajaran, tetapi merupakan proses perubahan organisasi yang memengaruhi budaya kerja, pola komunikasi, manajemen informasi, dan strategi pendidikan secara keseluruhan. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa digitalisasi telah menjadi salah satu mekanisme utama dalam transformasi pendidikan modern. Oleh karena itu, setiap model perubahan pendidikan pada era saat ini perlu mempertimbangkan dimensi teknologi sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses perubahan.

3. Konstruksi Model Manajemen Perubahan Pendidikan Islam Transformatif

Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa berbagai model perubahan yang ditemukan dalam literatur dapat disintesis menjadi kerangka konseptual yang lebih komprehensif untuk menjelaskan transformasi pendidikan Islam. Sintesis tersebut dilakukan dengan mengintegrasikan berbagai dimensi yang ditemukan dalam sembilan model perubahan utama. Hasil sintesis menunjukkan bahwa transformasi pendidikan Islam tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu model perubahan tertentu karena setiap model hanya menjelaskan sebagian aspek dari proses perubahan yang kompleks. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan integratif yang mampu menggabungkan kekuatan berbagai model perubahan ke dalam satu kerangka konseptual yang utuh.

Pada tingkat individu, kerangka konseptual yang dihasilkan mengadopsi prinsip-prinsip Behavior Change Model dan ADKAR Model yang menekankan pentingnya kesadaran, motivasi, pengetahuan, kemampuan, dan penguatan perilaku. Pada tingkat organisasi, kerangka tersebut mengintegrasikan prinsip-prinsip Systemic Change Model, Kotter Change Model, dan Organizational Resilience Model yang menekankan pentingnya budaya organisasi, sistem kerja, kepemimpinan, dan kemampuan adaptasi. Pada tingkat paradigma, kerangka ini mengadopsi

Paradigm Change Model yang menekankan pentingnya perubahan cara pandang terhadap tujuan dan praktik pendidikan. Sementara itu, pada tingkat teknologi, kerangka ini mengintegrasikan prinsip-prinsip Digital Transformation Model yang menempatkan teknologi sebagai instrumen perubahan organisasi. Keseluruhan dimensi tersebut kemudian dipadukan dengan nilai-nilai Islam yang menjadi inti dari Islamic Educational Transformation Model.

Hasil sintesis ini menunjukkan bahwa pendidikan Islam transformatif memerlukan perubahan yang bersifat holistik. Perubahan tidak hanya terjadi pada aspek kurikulum atau teknologi, tetapi juga pada aspek budaya organisasi, kepemimpinan, perilaku individu, paradigma pendidikan, dan sistem nilai. Dengan demikian, model yang dihasilkan dalam penelitian ini menawarkan perspektif yang lebih komprehensif dibandingkan model-model sebelumnya yang cenderung berfokus pada satu dimensi tertentu. Temuan ini sekaligus menunjukkan bahwa transformasi pendidikan Islam harus dilakukan secara multidimensional agar mampu menghasilkan perubahan yang berkelanjutan.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis berbagai model manajemen perubahan yang ditemukan dalam literatur guna membangun kerangka konseptual manajemen perubahan pendidikan Islam transformatif. Berdasarkan hasil Systematic Literature Review terhadap artikel-artikel yang memenuhi kriteria inklusi, penelitian ini berhasil mengidentifikasi sembilan model utama manajemen perubahan, yaitu Behavior Change Model, Systemic Change Model, Kotter Change Model, ADKAR Change Model, Organizational Resilience Model, Paradigm Change Model, Digital Transformation Model, Leadership-Based Change Model, dan Islamic Educational Transformation Model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap model memiliki fokus, karakteristik, dan mekanisme implementasi yang berbeda, namun seluruhnya memiliki tujuan yang sama, yaitu menciptakan perubahan yang efektif, berkelanjutan, dan mampu meningkatkan kapasitas organisasi dalam menghadapi tantangan lingkungan yang terus berkembang. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa perubahan pendidikan tidak dapat dipahami hanya dari satu perspektif, melainkan harus dilihat sebagai proses multidimensional yang melibatkan aspek individu, organisasi, budaya, kepemimpinan, teknologi, dan nilai. Dengan demikian, transformasi pendidikan memerlukan pendekatan yang integratif agar mampu menjawab kompleksitas tantangan pendidikan pada era kontemporer.

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa model-model perubahan yang berkembang dalam berbagai disiplin ilmu dapat diintegrasikan ke dalam suatu kerangka konseptual

manajemen perubahan pendidikan Islam transformatif. Kerangka tersebut dibangun melalui penggabungan dimensi perubahan perilaku individu, perubahan sistem organisasi, perubahan budaya, perubahan paradigma pendidikan, transformasi digital, penguatan kepemimpinan, pengembangan resiliensi organisasi, serta internalisasi nilai-nilai Islam. Temuan ini menegaskan bahwa pendidikan Islam tidak hanya membutuhkan perubahan yang bersifat administratif dan teknologis, tetapi juga perubahan yang menyentuh aspek nilai, identitas, dan tujuan pendidikan Islam itu sendiri. Oleh karena itu, pendidikan Islam transformatif harus mampu mengintegrasikan modernisasi, inovasi, dan digitalisasi dengan prinsip-prinsip keislaman yang menjadi fondasi utama penyelenggaraan pendidikan. Melalui pendekatan tersebut, lembaga pendidikan Islam diharapkan mampu menjadi institusi yang adaptif terhadap perubahan sekaligus tetap menjaga karakter dan identitas keislamannya.

Daftar Pustaka

- Al Alawi, A. I., Abdulhohsen, M., Al Maiki, F. M., & AMehrotra, A. (2018). Investigating the Barriers to Change Management in Public Sector Educational Institutions. In *The Eletronic Library* (Vol. 34, Number 1).
- Cano-Ortiz, A., Peña-Martínez, J., & Sánchez-Martínez, J. D. (2026). Integrating Bioclimatology into Environmental Education Through ICT: Implications for Sustainable Land Management and Climate Change Mitigation. *Sustainability (Switzerland)*, 18(8), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su18083727>
- Carvalho, M., Byrne, M., Kenny, E., Caba, M., Hadjiconstantinou, M., Dunbar, J., Powell, S., & McSharry, J. (2024). Understanding how self-management education and support programmes for type 2 diabetes are expected to change behaviour: A document analysis of two programmes. *Diabetic Medicine*, 41(4), 1–17. <https://doi.org/10.1111/dme.15233>
- Dunn, N., LeBlance, C., & Do, V. (2025). Comment on “The Culture of Academic Medicine Initiative (CAMi): Advancing Systems-level Wellbeing in Medical Education Through a National Change Management Approach.” *Medical Science Educator*, (0123456789). <https://doi.org/10.1007/s40670-025-02617-z>
- Hakim, L., & Muslimin, A. I. (2024). Bibliometric insights into sustainable educational management practices in Indonesian Islamic universities. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(10), 1–14. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i10.7614>
- Kovoor-Misra, S. (2020). The Impetus for Resilience and Change in Business Education and Management Research. *Journal of Management Inquiry*, 29(2), 128–133. <https://doi.org/10.1177/1056492619870871>
- Leif, E., & Godwin, B. (2026). From behaviour management to behaviour education: a call for systemic change in Australian schools. *Educational and Developmental Psychologist*, 00(00), 1–9. <https://doi.org/10.1080/20590776.2026.2676218>
- Li, Y., & Zhang, L. J. (2022). Influence of Mentorship and the Working Environment on English as a Foreign Language Teachers’ Research Productivity: The Mediation Role of Research

- Motivation and Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906932>
- Pärl, Ü. (2017). 25 years of change in management control systems and business education in Estonia. *Acta Baltica Historiae et Philosophiae Scientiarum*, 5(1), 81–100. <https://doi.org/10.11590/abhps.2017.1.05>
- Sarhadi, M., & Hoseini, S. H. (2022). Paradigmatic change of dissertation research pattern: a qualitative assessment of project management education. *International Journal of Project Organisation and Management*, 14(3), 351–376. <https://doi.org/10.1504/ijpom.2022.125879>
- Semenets-Orlova, I., Kushnir, V., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., & Rudenko, M. (2023). Organizational Development and Educational Changes Management in Public Sector (Case of Public Administration During War Time). *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 1–15. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1699>
- Wedi, A., Mardiana, D., & Umiarso. (2025). Digital Transformation Model of Islamic Religious Education in the AI Era: A Case Study of Madrasah Aliyah in East Java, Indonesia. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 24(8), 842–863. <https://doi.org/10.26803/ijlter.24.8.37>
- Yukhong, C., Phuwanatwichit, T., Mangkhang, C., & Sarobol, A. (2019). Socialization concepts and educational management development to create muslim citizenship through private islamic schools in the Southern Border Provinces of Thailand. *International Journal of Islamic Thought*, 15, 27–34. <https://doi.org/10.24035/ijit.15.2019.003>