

Menggagas Praktik Kepemimpinan Inklusif di Lembaga Pendidikan Seminari Menengah Santo Paulus Palembang

Petrus Murwanto¹
Anselmus Inharjanto²

Universitas Katolik Musi Charitas, Palembang, 30114, Indonesia.

Abstrak

Penulis koresponden

Nama : Petrus Murwanto
Surel : murwanto@ukmc.ac.id

Manuscript's History

Submit : Februari 2025
Revisi : Maret 2025
Diterima : April 2025
Terbit : Mei 2025

Kata-kata kunci:

Kata kunci 1 Pendidikan Inklusif
Kata kunci 2 Seminari
Kata kunci 3 Kepemimpinan Inklusif

Copyright © 2025 STP- IPI Malang

Penelitian ini bertujuan mengkaji konsep kepemimpinan inklusif pada lembaga pendidikan dan menyelidiki implementasinya di seminari. Metodologi penelitian yang digunakan adalah tinjauan literatur yang komprehensif. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif memainkan peran penting dalam mengatasi masalah kesetaraan, keadilan sosial, dan keragaman dengan mempromosikan keragaman, memberantas praktik-praktik menindas, dan memajukan keadilan sosial. Selain itu, pentinglah membangun lingkungan sekolah inklusif yang merangkul dan merayakan keragaman. Peran kepemimpinan inklusif dalam pendidikan seminari juga ditekankan. Menerapkan model kepemimpinan ini dapat memberikan pengalaman dan kesempatan belajar yang berharga bagi seminaris, yang nantinya akan mengemban peran dan tanggung jawab kepemimpinan di dalam Gereja, masyarakat, organisasi atau lembaga. Akhirnya, pemimpin pendidikan dapat berkontribusi dalam menciptakan lingkungan pendidikan inklusif di mana semua siswa diakui, dihargai, dan diikutsertakan dalam proses pembelajaran.

Abstract

Corresponding Author

Name : Petrus Murwanto
E-mail : murwanto@ukmc.ac.id

Manuscript's History

Submit : February 2025
Revision : March 2025
Accepted : April 2025
Published : May 2025

Keywords:

Keyword 1 Inclusive
Keyword 2 Seminay
Keyword 3 Inclusive Leadership

Copyright © 2025 STP- IPI Malang

This study aims to examine the concept of inclusive leadership in educational institutions and to investigate its implementation in seminaries. The research methodology employed was a comprehensive literature review. The findings indicate that inclusive leadership plays a pivotal role in addressing issues of equity, social justice, and diversity by promoting diversity, eradicating oppressive practices, and advancing social justice. Additionally, it is imperative to establish inclusive school environments that embrace and celebrate diversity. The role of inclusive leadership in seminary education is also highlighted. Implementing this leadership model can offer valuable experiences and learning opportunities for seminarians, who will later assume leadership roles and responsibilities within the Church, society, organizations or institutions. Finally, through the practice of inclusive leadership and the emphasis on culturally responsive leadership, educational leaders can contribute to creating inclusive educational environments where all students are acknowledged, valued, and included in the learning process.

Pendahuluan

Banyak model kepemimpinan diterapkan di berbagai organisasi atau lembaga yang berbeda, salah satunya di organisasi atau lembaga pendidikan. Salah satu model tersebut adalah kepemimpinan inklusif. Model ini sangat krusial dan relevan dalam konteks kemajemukan anggota masyarakat, di mana isu-isu terkait kesetaraan, penerimaan dan penghargaan atas perbedaan dan keadilan sosial dapat muncul. Dalam konteks sekolah, kepemimpinan inklusif adalah salah satu pendekatan yang menjanjikan terhadap kepemimpinan yang memungkinkan kita untuk bekerja menuju keadilan sosial di sekolah dan masyarakat (Ryan, 2006). Maka, perlulah mengembangkan dan mempraktikkan kepemimpinan inklusif di sekolah-sekolah, terutama untuk menyambut dan merayakan keberagaman yang ada (Murwanto, 2024).

Kepemimpinan inklusif secara khusus juga relevan dalam lembaga pendidikan seminari di mana siswa berasal dari berbagai macam latar belakang yang berbeda. Selain itu, mereka, yang adalah para calon pastor atau biarawan juga nantinya akan menjalankan fungsi kepemimpinan di dalam Gereja maupun dalam masyarakat. Dengan demikian, mereka perlu memiliki pemahaman, wawasan dan keterampilan kepemimpinan yang inklusif, yaitu kepemimpinana yang peka dan responsif terhadap keanekaragaman dan persoalan serta tantangan yang muncul darinya. Guna mewujudkan model kepemimpinan tersebut, maka diperlukan pemimpin yang mampu mengembangkan dan mempraktikkan kepemimpinan inklusif ini sehingga para siswa juga mendapatkan role model dalam kepemimpinan.

Mengembangkan pemimpin pendidikan yang perhatian terhadap keragaman siswa di sekolah dan menciptakan sekolah inklusif adalah hal yang sangat penting, mengingat program-program pelatihan kepemimpinan cenderung memprioritaskan pada masalah finansial, manajemen pencitraan dan resiko, implementasi kurikulum dan kebijakan, staffing, student outcome, akuntabilitas, bangunan dan lingkungannya, marketing dan entrepreneurship (Blackmore, 2010). Untuk menciptakan pemimpin-pemimpin yang inklusif, maka dibutuhkan juga sekolah yang inklusif, dimana keragaman disambut dan diperlakukan/dipandang bukan sebagai masalah melainkan sebagai sumber pembelajaran (Angelides, 2011). Sekolah inklusif menyambut, mengakomodasi dan merayakan keragaman, keunikan dan individualitas (Ryan, 1999).

Seminari Menengah Santo Paulus di Palembang, Sumatera Selatan merupakan salah satu lembaga pendidikan khusus untuk mendidik calon pemimpin Gereja Katolik. Lulusan seminari ini diharapkan menjadi pastor atau biarawan di dalam pelayanan Gereja Katolik. Tidak mengherankan sifat, jiwa ataupun karakter kepemimpinan sudah semestinya ditanamkan dan dilatih selama pendidikan di lembaga tersebut (Nurjanah, et.al., 2020). Seminari ini merupakan salah satu seminari menengah yang tersebar di seluruh Indonesia. Lembaga pendidikan ini milik Keuskupan Agung Palembang dan dikelola secara kolaboratif bersama Tarekat SCJ, yang juga melibatkan para biarawati FSGM dan FCh, serta tentu saja imam diosesan dan awam yang mumpuni di bidang pendidikan. Sesuai dengan Buku Pedoman *Formatio* terbaru (Seminari Menengah St. Paulus, 2024), tradisi *formatio* (i.e.

istilah bahasa Latin yang berarti pembinaan atau pembentukan) di seminari menengah harus tetap relevan dan aktual sesuai zaman kini. Kalaupun dipandang perlu untuk revitalisasi, lembaga pendidikan seperti seminari pasti juga akan selalu memperbarui diri dan pola formatio-nya. (Pranoto & Inharjanto, 2020; Clara, et.al., 2021)

Pilar utama yang menjadi bagian penting dalam formatio di Seminari Santo Paulus Palembang ada empat yakni Sanctitas (Kesucian), Sanitas (Kesehatan), Scientia (Pengetahuan) dan Sosialitas (Hidup Bersama). Masa pendidikan di seminari menengah ini ditempuh selama empat tahun. Terkait kurikulum, para siswa seminari tingkat SMA yang biasa disebut kelas Grammatica, Syntaxis dan Poesis, mengikuti kurikulum SMA, sesuai dengan Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) yang diterapkan di Indonesia. Tahun keempat atau tahun terakhir dikhususkan bagi mereka yang sudah lulus SMA/K baik itu lulusan kelas Poesis maupun dari sekolah luar. Kurikulum yang diberlakukan adalah kurikulum yang dibuat sendiri oleh institusi seminari seraya mengindahkan arahan-arahan dan pedoman-pedoman yang berlaku secara nasional oleh Komisi Seminari Konferensi Waligereja Indonesia (KWI).

Disebutkan pula dalam Buku Pedoman Formatio (Seminari Menengah St. Paulus, 2024) itu bahwa lulusan yang dihasilkan dari Seminari Santo Paulus semestinya dewasa secara manusiawi dan Kristiani sesuai tingkatannya dan juga berkembang dalam empat pilar (4S). Pertama, pilar Sanctitas hendak mengarahkan para seminaris untuk menyiapkan diri agar memiliki kehidupan rohani yang mendalam. Nantinya, saat lulus dari formatio, mereka matang dalam hidup rohani, mantap dalam panggilan hidupnya, dan mampu melihat kebutuhan Gereja dan masyarakat. Kedua, pilar Sanitas menekankan pola pembinaan yang mengarahkan para seminaris agar memiliki kedewasaan pribadi dan kesehatan yang memadai. Memang, nantinya sebagai pemimpin jemaat, para pastor atau biarawan semestinya memiliki kesehatan fisik dan psikis yang memadai. Ketiga, pilar Scientia mengarah kepada pembentukan para seminaris agar memiliki kecerdasan intelektual yang memadai. Nantinya, dalam tugas kegembaan umat, seorang pastor atau biarawan semestinya terbekali dengan ilmu dan keterampilan agar tugas tersebut berjalan baik. Akhirnya, pilar keempat yakni Sosialitas hendak menjadi acuan bagi para siswa untuk membangun hidup berkomunitas dan mencapai keseimbangan antara hidup individual dan sosial.

Dengan pola bentuk sekolah berasrama, Seminari Menengah Santo Paulus seperti layaknya sekolah umum lain harus siap dengan perubahan zaman. Salah satu yang pernah dihadapi tentu saja pandemi Covid-19 di tahun 2020 hingga 2022. Menghadapi tantangan itu, seminari tetap harus menjalankan pembelajaran dan formatio dengan tetap mengagungkan mutu. Salah kebijakan yang diambil adalah program seminari diaspora, yakni siswa tinggal di paroki atau unit pastoral asal mereka yang dekat dengan rumah mereka dengan tetap mendapatkan materi belajar dan pendampingan rohani yang memadai (Pranoto, et.al., 2021). Saat badai pandemi virus corona berakhir, seminari kembali melaksanakan pembelajaran tatap muka dengan mengikuti era kenormalan baru (Pranoto, et.al., 2022). Dengan kata lain, apapun keadaan dan situasi yang ada, Seminari Santo Paulus harus tetap

melaksanakan pola *formatio* atau pendidikannya seraya mengindahkan empat pilarnya yakni aspek kesucian, kesehatan, pengetahuan dan hidup berkomunitas.

Akhirnya, relevansi kepemimpinan inklusif dalam dunia *formatio* khususnya di konteks lembaga pendidikan seminari menengah seperti di Seminari Menengah Santo Paulus Palembang adalah sebuah keniscayaan. Para seminaris yang adalah calon pemimpin umat di lingkup Gereja Katolik dan juga berperan di tengah masyarakat yang majemuk tentu harus menjunjung tinggi kasih pelayanan dan keadilan. Intinya *bonum commune* atau kebaikan bersama menjadi arah yang hendak dituju dan ditanamkan sejak proses *formatio*. Berbagai penelitian terdahulu belum mengarahkan topik kepemimpinan inklusif di konteks lembaga pendidikan seminari. Empat pilar (4S) pada Seminari Santo Paulus diasumsikan menjadi peluang untuk mendaratkan ide atau gagasan pola pembentukan kepemimpinan inklusif. Maka, pertanyaan riset yang dapat diajukan adalah bagaimana mengimplementasikan pola pembentukan kepemimpinan inklusif dalam empat pilar di Seminari Santo Paulus Palembang.

Metode Penelitian

Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur, yang memerlukan pemeriksaan yang cermat dengan meringkas, menganalisis, dan mensintesis berbagai sumber literatur, termasuk buku, jurnal, catatan, dan laporan, yang relevan dengan topik penelitian (Galvan & Galvan, 2017; Cresswell, 2012). Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan mengidentifikasi dan memilih literatur yang berpusat pada teori dan konsep kepemimpinan inklusif dalam lingkungan pendidikan guna merumuskan konsep kepemimpinan inklusif dalam pendidikan dan bagaimana konsep tersebut harus dikembangkan dan diimplementasikan di sekolah, khususnya lembaga pendidikan Seminari Menengah. Peneliti mengidentifikasi data relevan yang dibutuhkan dari sumber literatur dan mengolahnya dan kemudian menuangkannya dalam tiga fokus yaitu konsep kepemimpinan inklusif dalam pendidikan, praktik kepemimpinan inklusif dalam lembaga pendidikan seminari dan pembinaan kepemimpinan inklusif bagi siswa (seminaris).

Hasil dan Pembahasan

Kepemimpinan Inklusif dalam Pendidikan

Konsep kepemimpinan dan inklusi sering kali dianggap terpisah, tetapi sebenarnya, hubungan di antara keduanya tergantung pada cara kepemimpinan dipahami dan bagaimana interaksi terbentuk di antara anggota institusi (Ryan, 2006). Menurut Ryan (2007), terdapat banyak literatur tentang kepemimpinan inklusif yang fokus pada melibatkan orang selain administrator dalam proses pemerintahan, atau mempromosikan proses kepemimpinan yang lebih inklusif. Namun, banyak literatur tidak secara eksplisit menggunakan istilah "kepemimpinan inklusif". Mereka menggunakan nama lain seperti kepemimpinan guru, pemerintahan bersama, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan siswa, manajemen berbasis lokasi, keterlibatan komunitas, dan kepemimpinan emansipatoris atau kritis. Masing-masing istilah ini menekankan aspek yang berbeda dari kepemimpinan inklusif.

Beberapa fokus pada proses atau sisi pemerintahan kepemimpinan, sementara yang lain memperhatikan tujuan kepemimpinan - apa yang ingin dicapai oleh proses kepemimpinan (Ryan, 2007). Oleh karena itu, informasi tentang praktik kepemimpinan inklusif dapat ditemukan dalam kaitannya dengan topik-topik ini. Selain itu, ada juga tinjauan literatur (Thomson & Matkin, 2020; Fagan, et.al., 2022), tinjauan sistematis (Korkmaz, et.al., 2022) dan analisis tematik (Roberson & Perry, 2022) yang membahas dan mengkaji tentang kepemimpinan inklusif dalam berbagai macam konteks.

Masalah keberagaman dan kepemimpinan mempunyai dampak terhadap kegiatan dan proses pendidikan siswa. Ini berarti bahwa cara-cara di mana perbedaan dan keragaman ini dikonfigurasi – diinterpretasikan, dihargai, dan dinilai – dapat berpengaruh secara positif atau negatif terhadap cara siswa belajar di sekolah (Ryan & Rottmann, 2007). Keterkaitan antara inklusi dengan praktik kepemimpinan inklusif ada dalam dua cara yaitu dalam proses dan dalam tujuan (Ryan, 2006). Prosesnya harus inklusif, yang berarti semua anggota komunitas sekolah dan berbagai perspektif mereka harus diwakili dengan tepat dalam upaya pengambilan keputusan dan kebijakan. Dan, proses pengambilan keputusan dan kebijakan ini juga harus diatur untuk mempromosikan inklusi pada tingkat yang lebih umum, baik di sekolah maupun di komunitas yang lebih luas (Ryan & Rottmann, 2007).

Kepemimpinan inklusif adalah salah satu pendekatan kepemimpinan yang memungkinkan setiap orang bekerja untuk mencapai dan mewujudkan keadilan sosial di sekolah dan masyarakat (Ryan, 2006). Studi Griffiths (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif adalah bagian dari keluarga kepemimpinan keadilan sosial. Keadilan sosial dapat dicapai jika orang-orang secara bermakna dilibatkan dalam praktik dan proses institusional. Penelitian DeMatthews (2018) menyoroti pentingnya kepala sekolah yang secara aktif berusaha untuk keadilan sosial. Para pemimpin ini merebut kembali, mempertahankan, mengadopsi, dan memajukan hak asasi manusia akan kesetaraan, persamaan, dan keadilan di berbagai aspek kehidupan sosial, ekonomi, pendidikan, dan pribadi. Mereka secara kritis memeriksa kebijakan dan prosedur yang mungkin melanggengkan ketidaksetaraan sosial dan marginalisasi berdasarkan faktor-faktor seperti ras, kelas, dan gender. Mereka memprioritaskan masalah kelompok yang secara historis dan saat ini terpinggirkan, termasuk ras, kelas, gender, disabilitas, dan orientasi seksual dalam praktik kepemimpinan, advokasi, dan visi mereka. Pada akhirnya, mereka bekerja untuk membongkar praktik yang menindas dan tidak adil serta menggantinya dengan praktik yang sesuai budaya dan adil.

Kepemimpinan inklusif bertujuan tidak hanya untuk mempromosikan kesetaraan dan keadilan sosial melalui advokasi dan aktivisme, tetapi juga secara khusus tertarik untuk meningkatkan partisipasi dan representasi kelompok minoritas dalam berbagai aspek kehidupan sekolah serta menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung inklusi populasi tersebut. Penelitian Wang (2018) mengungkapkan bahwa ada dua arah tentang kepemimpinan inklusif yaitu melibatkan semua pemangku kepentingan seperti administrator sekolah, guru, orang tua, dan siswa dalam pembuatan kebijakan dan keputusan, dan

mempromosikan praktik inklusif untuk menangani nilai, kepercayaan, dan budaya mereka yang beragam di sekolah.

Echols (2009) mengidentifikasi bahwa ada lima karakteristik kepemimpinan inklusif. Pertama, kepemimpinan inklusif melibatkan sebanyak mungkin individu dalam partisipasi. Kedua, kepemimpinan inklusif memberdayakan individu untuk mencapai potensi penuh mereka sambil mengejar kebaikan bersama dari populasi tertentu. Ketiga, mereka yang mempraktikkan kepemimpinan inklusif mengembangkan budaya yang mengabadikan moralitas nilai individu sedemikian rupa sehingga bertindak sebagai perlawanan preventif terhadap kemungkinan despotisme yang selalu ada. Keempat, kepemimpinan inklusif secara sengaja mereplikasi pemimpin masa kini yang memiliki komitmen untuk memungkinkan kepemimpinan masa depan muncul. Kelima, kepemimpinan inklusif diwujudkan dalam pengembangan batasan yang sesuai yang mempertahankan integritas sifat kolektif tanpa meminggirkan populasi mana pun.

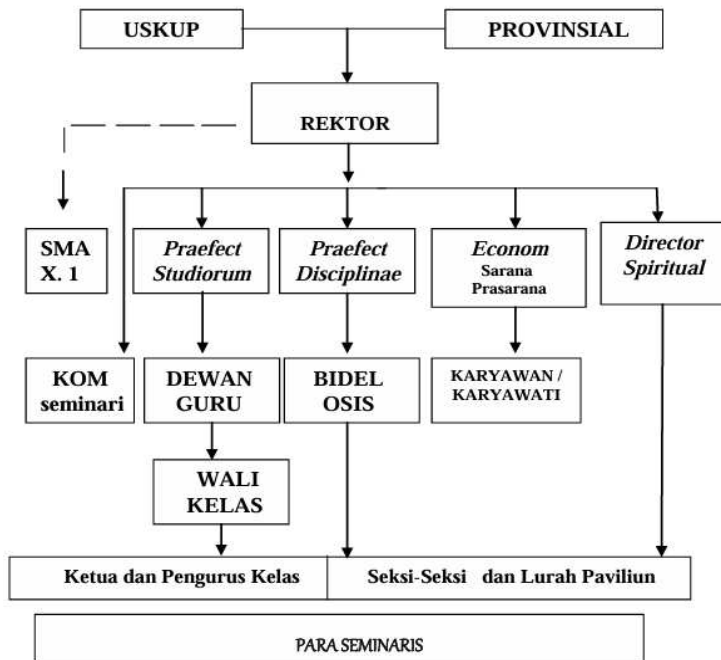
Selain itu, Blackmore (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan inklusif mengharuskan para pemimpin untuk memobilisasi struktur, budaya, dan sistem untuk berpikir melampaui struktur, budaya, dan sistem. Ini adalah tentang melampaui multikulturalisme yang simbolis dan dangkal dan lebih kepada menciptakan proses demokrasi yang deliberatif yang membangun kemitraan yang adil. Mempraktekkan pendekatan kepemimpinan yang inklusif akan mewujudkan kesetaraan dan keadilan sosial di sekolah inklusi. Selain itu, kepemimpinan ini akan menciptakan iklim komunitas yang saling menerima dan menghargai keunikan, menghormati perbedaan dan mengembangkan satu sama lain.

Sayangnya, tidak semua administrator dan guru memiliki pengetahuan yang memadai tentang praktik eksklusif dan bagaimana mendekati serta menerapkan praktik inklusif (Ryan, 2006). Hal ini menegaskan pentingnya persiapan kepemimpinan untuk praktik inklusif. Program persiapan untuk praktik inklusif adalah bagian dari pembangunan kapasitas yang harus diperhatikan. Membangun kapasitas di kalangan pemimpin pendidikan penting jika perubahan ingin terjadi (Lopez, et.al., 2006). Membangun kapasitas melibatkan pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi baru; sumber daya baru (waktu, ide, materi) dan identitas serta motivasi baru yang dibagikan untuk bekerja sama demi perubahan yang lebih besar (Fullan, et.al., 2005) Kepemimpinan inklusif yang efektif di lembaga pendidikan harus dipandu oleh komitmen terhadap nilai-nilai moral yang lebih dalam, seperti keadilan sosial, yang penting dalam berkontribusi pada dunia yang adil untuk semua orang.

Praktik Kepemimpinan Inklusif di Lembaga Pendidikan Seminari

Setelah mensintesis dan mendiskusikan konsep kepemimpinan inklusif di dunia pendidikan, bagian ini akan membahas praktik kepemimpinan inklusif di lembaga spesifik yakni institusi Seminari Menengah Santo Paulus Palembang. Tentu saja, pembahasan ini lebih menakar bagaimana kepemimpinan inklusif sudah muncul, dikembangkan atau

diidealkan di konteks lembaga pendidikan calon pemimpin Gereja Katolik ini. Berdasarkan Buku Pedoman *Formatio Seminari Santo Paulus* (Seminari Menengah St. Paulus, 2024), tampak seperti Gambar 1 ini adalah organigram alur kepemimpinan di konteks lembaga seminari tersebut. Uskup sebagai pemilik lembaga berkolaborasi dengan pimpinan tarekat biarawan SCJ yakni Provinsi berperan menyelenggarakan lembaga ini. Yang menjadi penanggung jawab pendidikan di seminari adalah Rektor yang dibantu oleh para pimpinan bidang seperti *Praefect Studiorum* (bidang studi atau pembelajaran), *Praefect Disciplinae* (bagian kesiswaan dan kehidupan di asrama), *Econom* (bidang keuangan, sarana prasarana, fundraising) dan *Director Spiritual* (bidang kerohanian). Selain itu, pada level siswa, terdapat pula pola kepemimpinan melalui kebidelan, atau seperti OSIS di SMA/K biasa. Kebidelan ini dipimpin oleh Bidel Umum dan dilengkapi dengan perangkat di bawahnya yang mengambil nama seperti pilar 4S, yakni kebidelan Sanitas, kebidelan Scientia, kebidelan Sanctitas dan kebidelan Socialitas.



Gambar 1. Organigram lembaga pendidikan seminari

Berdasarkan kajian literatur, ada berbagai praktik kepemimpinan inklusif dalam menciptakan dan mengembangkan sekolah inklusif. Seminari yang juga merupakan sekolah dapat merefleksikan dirinya kalau hendak berkembang sebagai sekolah inklusif. Untuk mempraktikkan kepemimpinan inklusif secara efektif, pemimpin (i.e. rektor dan jajarannya) perlu memahami konsep inklusi. Menurut Ainscow (2005), terdapat empat elemen kunci dari inklusi: 1) inklusi adalah proses yang tidak pernah berakhir untuk menemukan cara yang lebih baik dalam menanggapi keragaman; 2) inklusi melibatkan identifikasi dan

penghapusan hambatan; 3) inklusi adalah tentang menyediakan kesempatan yang sama bagi semua siswa untuk berpartisipasi dan mencapai prestasi; dan 4) inklusi memerlukan fokus khusus pada kelompok siswa yang mungkin berisiko mengalami marginalisasi, eksklusif, atau pencapaian yang rendah. Seorang ahli mengeksplorasi konsep dan praktik kepemimpinan inklusif dengan mengkaji penelitian dan praktik yang relevan (Ryan, 2006). Ada beberapa praktik kepemimpinan inklusif, seperti mengadvokasi inklusi, mendidik peserta, mengembangkan kesadaran kritis, memelihara dialog, menekankan pembelajaran siswa dan praktik kelas, mengadopsi strategi pengambilan keputusan dan kebijakan inklusif, dan menggabungkan pendekatan sekolah secara keseluruhan. Della Rovere (2014) mengkaji strategi Ryan yang mendukung para pemimpin inklusif dalam menerapkan praktik sekolah inklusif. Strategi-strategi ini meliputi komunikasi, pembelajaran kritis, memperkuat hubungan komunitas sekolah, dan melaksanakan advokasi strategis.

Praktik inklusif mengakui ketidakadilan sosial di komunitas dan sekolah serta bertujuan untuk memahami, mengkritik, dan memperbaikinya (Wang, 2018). Ini selaras dengan studi Theoharis (2010) yang menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan inklusif melibatkan penanganan isu-isu ketidakadilan sosial dalam lingkungan sekolah. Penelitiannya mengeksplorasi strategi yang digunakan oleh kepala sekolah di sekolah dasar, menengah, dan atas untuk mengatasi ketidakadilan. Beberapa strategi itu meliputi menghilangkan program pullout/tersegregasi, menyediakan pengembangan staf yang berkelanjutan yang berfokus pada membangun kesetaraan, dan menciptakan iklim yang hangat dan menyambut. Kepemimpinan inklusif untuk keadilan sosial mesti mengadvokasi, memimpin, dan menempatkan di pusat praktik dan visi mereka isu-isu ras, kelas, gender, disabilitas, orientasi seksual, dan kondisi marginalisasi lainnya yang terjadi secara historis pada masa lampau dan juga saat ini (Theoharis, 2010). Tentu, dalam konteks pendidikan di seminari, berbagai aktivitas di atas mampu dijumpai karena sistem pengelolaan yang mandiri dan sistem hidup di asrama memungkinkan pengkondisian peserta didik. Berdasarkan observasi pada buku pedoman, nampak berbagai program kegiatan yang berpeluang untuk penanaman inklusivitas di kalangan seminaris seperti rekoleksi, retreat, konferensi, sidang akademi, leadership training, pengembangan humaniora, opera (kerja bakti bersama), tugas liturgi rutin dan lain-lain.

Mengadvokasi inklusi sangat penting karena tidak semua guru/staf memahami dan menerima ide dan praktik inklusif. Dengan mengadvokasi, rektor maupun para Praefect menciptakan visi bersama tentang kesetaraan dan menggunakan kesempatan untuk mendidik seluruh komunitas sekolah atau asrama (Cardno, et.al., 2018). Di mana terdapat ketidaksetaraan yang menciptakan hambatan bagi representasi dan partisipasi yang setara dari seluruh komunitas sekolah, perlu untuk mengembangkan tanggapan kebijakan yang sesuai (Dimmock, 2005). Seorang penulis menyebutkan bahwa kepemimpinan inklusif adalah edukatif (Ryan, 2006). Lebih lanjut, dia menjelaskan bahwa mendidik seluruh komunitas sekolah tentang isu-isu inklusif sangat penting karena administrator, guru, siswa, dan orang tua, terutama mereka yang berada di lingkungan yang lebih beragam, umumnya tahu terlalu sedikit tentang satu sama lain, tentang praktik eksklusif seperti rasisme, dan

bagaimana mendekati serta menerapkan praktik inklusif (Ryan, 2006). Proses pembuatan kebijakan inklusif juga sangat penting agar sekolah benar-benar menjadi komunitas inklusif. Pemimpin sekolah harus dapat mewakili semua kepentingan dalam komunitas sekolah secara adil.

Pemimpin pendidikan harus mampu membangun dan memelihara budaya dialog. Dialog adalah kunci penting dalam mengembangkan dan memelihara sekolah inklusif (Ryan, 2006). Dialog mendorong inklusi dari suara-suara yang biasanya tidak didengar dan, dengan melakukannya berarti mengakui dan memberi ruang terhadap perspektif-perspektif mereka (Ryan, 1999). Pemimpin harus memastikan bahwa semua orang harus memiliki kesempatan yang sama untuk berbicara, menghormati hak anggota lain untuk berbicara, dan merasa aman untuk berbicara (Ryan, 2006). Pemimpin inklusif perlu menciptakan dan menyediakan peluang bagi orang-orang untuk berkomunikasi secara efektif satu sama lain agar mereka dapat terlibat secara bermakna dengan membangun dan menerapkan kepercayaan, rasa hormat, penghargaan, kasih sayang, dan harapan dalam proses dialog (Ryan, 2006). Menurut Ryan (1999), terdapat empat elemen penting dari hubungan dialogis: berhubungan dengan (*connections with*), mendengarkan (*listening to*), belajar dari (*learning from*), dan mendidik orang lain (*educating others*). Hubungan dialogis ini berpeluang dikembangkan di Seminari Santo Paulus karena, misalnya, ada alokasi waktu untuk bimbingan rohani bersama pembimbing pribadi yang kompeten. Selain itu, ada kegiatan *sharing* kelompok yang rutin, konferensi per kelas bersama pamong atau pendamping, konsultasi akademik bersama staf guru, acara rekreasi bersama yang rutin maupun dialog di meja makan bersama teman.

Penting bagi seorang pemimpin, terutama mereka yang berada di sekolah besar dan/atau multikultural, untuk menjaga komunikasi terbuka. Untuk mendorong lingkungan sekolah yang inklusif, penting bagi pemimpin untuk memiliki pola pikir dan keterampilan yang diperlukan untuk tidak hanya mengenali dan terlibat dengan, tetapi juga menciptakan ruang bagi berbagai dimensi yang mencirikan keragaman. Selain itu, mereka harus mampu mengakomodasi berbagai cara di mana individu memandang dan menangani keragaman tersebut. Melalui pendidikan inklusif, rektor dan strukturalnya tidak hanya fokus pada hambatan yang dihadapi seminaris tetapi juga pada pengembangan budaya, kebijakan, dan praktik dalam sistem dan institusi pendidikan untuk memperlakukan seminaris secara adil dan setara (Angelides, 2011) Dalam konteks sekolah multi-etnis, pemimpin sekolah perlu memandang pendidikan anak-anak dari berbagai budaya sebagai tantangan daripada masalah dan mengembangkan serta memelihara sekolah inklusif dengan mempraktikkan pendekatan kepemimpinan inklusif (Vassallo, 2016).

Membina Kepemimpinan Inklusif bagi Seminaris

Selain menggagas aspek kepemimpinan inklusif pada sisi pimpinan seminari, yakni rektor maupun para Praefect-nya, akan sangat bermanfaat untuk mengupas kepemimpinan inklusif bagi peserta didik atau seminaris. Mengapa ini relevan karena para seminaris nantinya diproyeksikan menjadi pemimpin umat dalam lingkup Gereja Katolik. Pasti sifat, jiwa dan semangat kepemimpinan inklusif tidak serta merta muncul saat dewasa, namun akan

sangat baik dipersiapkan atau dibina sejak awal formatio atau pendidikan mereka. Maka, bagian ini akan mengupas peluang pembinaan kepemimpinan inklusif bagi para seminaris terutama melalui instrumen empat pilar utama pembinaan mereka yakni aspek Sanctitas, Sanitas, Scientia dan Sosialitas. Keempat aspek yang hendak dikupas berikut ini didasarkan pada apa yang tertulis di Buku Pedoman Formatio (Seminari Menengah St. Paulus, 2024).

Pertama-tama, aspek Sanctitas hendak membina para seminaris unggul di wilayah kehidupan rohani. Sebagai calon pemimpin, seminaris hendaknya mampu bertumbuh dan berkembang dalam hidup rohani, mantap dalam panggilan hidupnya, dan mampu melihat kebutuhan Gereja dan masyarakat dimana ia hidup dan berkembang. Mentalitas kepemimpinan inklusif dapat ditumbuhkembangkan dalam diri seminaris karena sejak semula mereka disadarkan akan motivasi hidup panggilan mereka. Mereka sama-sama menyadari panggilan Tuhan yang sama lalu mereka menjawabnya lewat jenjang formatio di seminari ini. Apabila kalau menilik kebutuhan Gereja dan masyarakat yang nantinya mereka layani, pemahaman akan isu-isu aktual terkait masalah ekonom, sosial, budaya dan politik akan menjadi bagian refleksi mereka dalam pengolahan diri secara rohani di seminari. Membangun relasi dan jejaring dengan rohaniwan, biarawan-biarawati dan umat akan menjadi bagian hidup mereka. Bentuk solidaritas bagi umat yang membutuhkan juga akan memupuk semangat dan jiwa misioner para seminaris.

Berdasarkan kajian literatur dipahami bahwa kepemimpinan inklusif adalah model yang dapat diterapkan dalam berbagai konteks dan institusi untuk memenuhi kebutuhan akan pendidikan yang berkeadilan, termasuk di seminari. Untuk menanamkan mental kepemimpinan pendidikan inklusif, penting bagi rektor dan para stafnya untuk memahami konsep pendidikan inklusif. Konsepsi inklusif akan pendidikan yang perlu dipahami oleh pemimpin inklusif adalah: 1) seminaris dilihat sebagai ‘tujuan dalam diri mereka sendiri’; 2) tujuan tersebut mengacu pada pengembangan pribadi, sosial, moral, dan intelektual seminaris; 3) seminaris dipersiapkan untuk memahami dan membentuk dunia mereka secara kritis; dan 4) seminaris dari berbagai latar belakang secara demokratis disertakan dalam sekolah (Griffiths, 2011). Pemahaman pemimpin tentang pendidikan yang inklusif dan kemampuannya dalam menerapkan kepemimpinan inklusif akan sangat berdampak besar bagi pembentukan karakter inklusif para seminaris, termasuk di bidang Sanctitas ini.

Pilar kedua adalah Sanitas. Tujuannya adalah bahwa para seminaris memiliki kesehatan fisik dan psikis yang memadai. Para seminaris diharapkan membiasakan diri untuk mengatur perangai mereka, dibina mencapai keteguhan jiwa dan belajar menghargai keutamaan-keutamaan. Akhirnya, setelah lulus dari seminari, mereka memiliki kedewasaan pribadi dan kesehatan yang memadai. Di sinilah peluang besar mengembangkan karakter seminaris yang memiliki mentalitas kepemimpinan inklusif karena aspek itu dapat menjadi bagian dalam pengolahan kepribadian, afeksi, emosi, moralitas dan tanggung jawab. Selain itu, pilar Sanitas hendak mengarahkan seminaris untuk mampu menjalani pola hidup sehat, bekerja keras dan memiliki daya tahan (endurance) dalam menghadapi kesulitan.

Inilah kesempatan bagi pimpinan seminari untuk memberikan pelayanan dan bimbingan yang berkeadilan, setara, imbang di antara para anak bimbingannya. Dengan menghubungkan kepemimpinan yang responsif secara budaya dengan keadilan sosial, seorang pemimpin inklusif akan memahami bahwa keadilan sosial tidak hanya tentang distribusi fasilitas/sumber daya pendidikan secara adil, tetapi juga tentang pengakuan. Kepemimpinan yang responsif secara budaya adalah praktik yang mengakui keunikan setiap individu dan melibatkan mereka dalam proses pendidikan secara adil. Mencapai keadilan sosial membutuhkan perhatian pada distribusi dan pengakuan (Ryan & Rottmann, 2007). Ini mengimplikasikan bahwa dalam proses pendidikan, pemimpin harus mengakui bahwa setiap siswa berbeda dan unik serta harus diperlakukan sama dan adil.

Selanjutnya, pilar *Scientia* juga menjadi bagian penting dalam pendidikan seminari. Tak pelak, tugas kegemalaan seorang imam atau pastor harus dibekali dengan banyak ilmu dan keterampilan agar dapat diemban dengan baik. Kecerdasan intelektual haruslah dikembangkan dan disesuaikan dengan perkembangan zaman. Termasuk dalam kecerdasan intelektual ini adalah kemampuan berpikir kritis, kreatif, analitik, logis, belajar secara mandiri, dan budaya literasi membaca maupun digital. Bekal studi ini penting karena nanti mereka akan melanjutkan ke jenjang lebih tinggi yakni level perguruan tinggi.

Patut dicatat bahwa institusi pendidikan kini semakin beragam, dengan siswa yang berasal dari berbagai latar belakang, pengalaman, ras, etnis, agama, gender, status sosial ekonomi, kemampuan fisik, dan lainnya. Penting bagi para pemimpin pendidikan di seminari untuk menangani keragaman ini (Lopez, et.al., 2006; Crisol-Moya, et.al., 2022) agar pendidikan menjadi inklusif, mengingat bahwa pendidikan adalah hak asasi manusia dan pondasi untuk masyarakat yang lebih adil (Ainscow, 2005). Kepemimpinan inklusif sangat penting bagi penyelenggaraan pendidikan di seminari karena para seminaris berasal dari berbagai macam latar belakang etnis dan budaya. Selain itu, mereka juga mempunyai kemampuan belajar yang berbeda serta berasal dari keluarga dengan keadaan sosial dan tingkat kemampuan ekonomi yang beragam.

Praktik kepemimpinan inklusif dapat selaras dengan upaya untuk menegakkan kesetaraan dan keadilan sosial dengan menyediakan akses dan kesempatan yang sama bagi semua siswa, perlakuan dan pendampingan secara fair sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan. Hal ini dapat diwujudkan dengan membuka ruang seluas-luasnya bagi siswa untuk mengakses fasilitas pendidikan dan memberi mereka kebebasan untuk mengekspresikan diri sesuai dengan etnis, budaya, dan kebutuhan mereka melalui berbagai kegiatan (Echol, 2009). Gagasan ini selaras dengan tujuan pendidikan inklusif yang adalah untuk menghilangkan eksklusi sosial yang merupakan konsekuensi dari sikap dan tanggapan terhadap keragaman dalam ras, kelas sosial, etnis, agama, gender, dan kemampuan (Ainscow, 2005). Selain itu, di dalam kelas, pendidik atau pemimpin dapat mempromosikan praktik inklusi dengan menghormati berbagai cara mengetahui dan sumber pengetahuan, memungkinkan siswa untuk mengekspresikan pandangan mereka tanpa penilaian, dan menciptakan lingkungan di mana semua siswa merasa dihargai dan dihormati.

Akhirnya, pilar terakhir adalah Sosialitas. Secara konkrit, para seminaris menjalani masa *formatio* mereka dalam komunitas asrama. Dengan hidup di asrama mereka dibantu untuk membangun hidup berkomunitas dan mencapai keseimbangan antara hidup individual dan sosial. Rasa sosial dan solidaritas kebersamaan sudah semestinya tumbuh seiring berjalannya masa pembinaan. Pembinaan hidup bersama dalam komunitas diharapkan membantu mereka mendewasakan diri sekaligus menumbuhkembangkan kemampuan empati, belas kasih, adaptasi, manajemen konflik, sinergi, organisasi, bersahabat, ekologis, apresiasi, dan toleransi. Komunitas asrama menjadi medan atau laboratorium sebuah masyarakat sederhana yang nantinya menjadi medan hidup mereka saat sudah berkarya.

Menurut studi literatur, jika di sekolah-sekolah di mana eksklusif sosial menghalangi hak orang untuk berpartisipasi penuh dalam praktik dan kegiatan sekolah serta komunitas, maka inklusi menjadi konsep inti dari agenda keadilan sosial (Wang, 2018). Sekolah inklusif menyambut, mengakomodasi, dan merayakan keragaman, keunikan, dan individualitas, dan tidak ada yang harus dikecualikan dari akses dan proses pendidikan (Ryan, 1999). Oleh karena itu, menurut Lewis (2016), sangat penting bagi sekolah untuk memiliki pemimpin inklusif yang berkomitmen untuk menciptakan lingkungan belajar yang adil dan inklusif. Kepemimpinan yang efektif dan berorientasi pada kesetaraan memainkan peran penting dalam mewujudkan tujuan ini. Dalam hal ini, rektor dan jajaran staf berperan penting dalam implementasinya.

Dalam lingkungan multikultural, seorang pemimpin harus memiliki kapasitas kepemimpinan yang responsif secara budaya sebagai bagian dari praktik kepemimpinan inklusif mereka. Pemimpin yang responsif secara budaya harus memastikan bahwa siswa yang secara tradisional kurang terlayani dan dikecualikan diberi kesempatan untuk mencapai keunggulan akademis, terlibat dalam pembelajaran yang meningkatkan kesadaran mereka tentang ketidakadilan dalam masyarakat, memasukkan pengalaman dan cara mereka memahami dalam proses pengajaran dan pembelajaran, serta terlibat dalam kurikulum yang mengganggu privilese dan kekuasaan dominan (Lopez, et.al.,2006). Pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan yang responsif secara budaya dapat memimpin siswa untuk mengalami keadilan sosial dengan memastikan bahwa tidak ada satu pun dari mereka, terlepas dari latar belakang mereka, yang dikecualikan dari akses dan proses pendidikan. Keadilan sosial dapat dicapai dengan berbagai cara, salah satunya melalui inklusi. Artinya, keadilan sosial hanya dapat dicapai jika orang-orang tidak dikecualikan dari praktik dan proses institusional (Ryan, 2006).

Simpulan

Kepemimpinan inklusif adalah konsep yang kuat yang menggabungkan kepemimpinan dan inklusi, dengan potensi untuk mengembangkan lingkungan pendidikan yang lebih adil dan berkeadilan sosial. Konsep ini menggarisbawahi pentingnya melibatkan semua pemangku kepentingan, termasuk administrator, guru, orang tua, dan siswa, dalam proses pengambilan kebijakan dan keputusan. Selain itu, hal ini juga bertujuan untuk mengakui dan menghormati keragaman nilai, kepercayaan, dan budaya di sekolah, serta memupuk

lingkungan yang saling memahami dan menghargai. Dengan memperjuangkan inklusi, mendidik semua anggota komunitas sekolah, mendorong dialog, dan mengadopsi strategi pengambilan keputusan yang inklusif, para pemimpin dapat meletakkan dasar bagi lingkungan pendidikan yang lebih inklusif.

Pendidikan inklusif merayakan keberagaman dan berusaha untuk menghapuskan diskriminasi berdasarkan ras, etnis, agama, jenis kelamin, dan status sosial ekonomi, serta memastikan adanya kesempatan yang sama bagi semua siswa. Kepemimpinan yang tanggap budaya memainkan peran penting dalam mencapai tujuan ini dengan membangun lingkungan sekolah yang ramah, inklusif, dan menerima semua siswa, dengan demikian memerangi prasangka dan etnosentrisme. Melalui introspeksi dan komitmen yang teguh terhadap kesetaraan dan keadilan sosial, kepemimpinan yang tanggap budaya memberdayakan para pemimpin pendidikan untuk mengkonseptualisasikan pekerjaan mereka, mengembangkan agensi, dan mengadvokasi kesetaraan, keragaman, dan keadilan sosial.

Model kepemimpinan inklusif ini sangat penting dan relevan di Seminari Menengah Santo Paulus di mana siswanya mempunyai latar belakang, kemampuan, kompetensi dan kebutuhan yang berbeda-beda. Relevansinya tidak hanya terkait dengan keragaman dan perbedaan siswanya. Lebih dari itu, penerapan model kepemimpinan ini, terutama dengan implementasi ke dalam empat pilar *formatio* (4S), bisa memberikan pengalaman dan pembelajaran bagi seminaris yang nantinya akan menjalankan tanggung jawab dan fungsi kepemimpinan di dalam Gereja, masyarakat dan atau organisasi/institusi di mana mereka mungkin akan berkarya. Dengan dibimbing, dididik dan diperlakukan secara inklusif, mereka akan merawat, mengembangkan dan menjalankan semangat dan karakter inklusif sebagai seorang pemimpin.

Ucapan Terima Kasih

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu proses penelitian dan terbitnya artikel ini, secara khusus kepada Seminari Menengah St. Paulus Palembang.

Referensi

- Ainscow, M. (2005). *Developing Inclusive Education Systems: What Are the Levers for Change*. *Journal of Educational Change*, 6, 109-124.
- Angelides, P. (2011). *Forms of Leadership that Promote Inclusive Education in Cypriot Schools*. *Educational Management Administration & Leadership* 40 (1), 21-36.
- Blackmore, J. (2010). "The Other Within": race/gender disruptions to the professional learning of white educational leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 13 (1), 45-61.
- Cardno, C., Handjani, M., Howse, J. (2018). *Leadership Practices and Challenges in*

- Managing Diversity to Achieve Ethnic Inclusion in Two New Zealand Secondary Schools. *NZ J Educ Stud.* 53, 101-117.
- Clara, C., Leovani, E., Inharjanto, A., Pranoto, Y.H. (2021). Pelatihan manajemen perubahan diri pribadi dalam upaya meneguhkan panggilan hidup sebagai imam. *Jurnal ASAWIKA (Media Sosialisasi Abdimas Widya Karya).* 6 (1), 16-21.
- Creswell, J.W. (2012) *Educational Research; Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research (4th Ed).* Boston: Pearson Education.
- Crisol-Moya, E., Romero-Lopez, M.A., Burgos-Garcia, A., Sanchez-Hernandez, Y. (2022). Inclusive Leadership from the Family Perspective in Compulsory Education. *Journal of New Approaches in Educational Research.* 11 (2), 226-245.
- Della Rovere, C. (2014). A Framework for Inclusive Leadership through the lens of Critical Theory. *Quest Journal.* 8. Diunduh dari <http://www.questconference.ca/wpcontent/uploads/2019/01/2014DellaRovereArticle.pdf>Ainscow
- DeMatthews, E.D. (2018). *Community Engaged Leadership for Social Justice.* New York: Routledge.
- Dimmock, C. (2005). The Leadership of Multi-Ethnic Schools: What We Know and Don't Know about Values-Driven Leadership. *Education Research and Perspectives.* 32 (2), 80-96.
- Echol, S. (2009). Transformational/Servant Leadership: A Potential Synergism for an Inclusive Leadership Style. *Journal of Religious Leadership.* 8 (2), 85-116.
- Fullan, M., Cuttress, C., Kilcher, A. (2005). 8 Forces for Leaders of Change. *National Staff Development Council,* 26 (4), 54-64.
- Galvan, J.L., Galvan, M.C. (2017). *Writing Literature Reviews: A guide for students of the social and behavioral sciences (7th Ed).* New York: Routledge.
- Griffiths, J.D. (2011). *Promoting Inclusion in Urban Contexts: Elementary Principals Leadership.* Thesis. The Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto.
- Guenther, S., Matkin, G.S. (2022). The Path to Inclusion: A Literature Review of Attributes and Impacts of Inclusive Leaders. *Journal of Leadership Education* 21 (1), 88-113.
- Korkmaz A.V., van Engen, M.L., Knappert, L., Schalk, R. (2022). About and Beyond Leading Uniqueness and Belongingness: A Systematic Review of Inclusive Leadership Research. *Human Resource Management Review.* 32 (4), 1-20.
- Lewis, K. (2016). Social Justice Leadership and Inclusion: A Genealogy. *Journal of Educational Administration and History.* 48 (4), 324-341.

- Lopez, J.A., Magdaleno, K.R., Reis, N.M. (2006). *Developing Leadership for Equity: What is the Role of Leadership Preparation Programs? Educational Leadership and Administration*. 18, 11-19.
- Murwanto, P. (2024). *Developing and Practicing Inclusive Leadership in Schools*. *Jurnal Progres Pendidikan*, 5 (1), 93-100.
- Nurjanah, V., Fitriani, M.K., Pranoto, Y.H., Setiahati, I.P., Inharjanto, A. (2020). *Pelatihan Kepemimpinan Bidang Ketrampilan Public Speaking, Survival, Character Building, dan Community Building bagi Kibidelan Seminari St. Paulus Palembang*. *Jurnal Masyarakat Mandiri (JMM)*, 4 (1), 43-54.
- Pranoto, Y.H., Inharjanto, A. (2020). *Merevitalisasi Penggunaan Bahasa Inggris pada Satuan Pendidikan*. *Jurnal Humanipreneur*. 1 (1), 1-7.
- Pranoto, Y. H, Inharjanto, A., Ratnaningsih, P. W., Clara, C., Leovani, E. (2021). *Pendampingan pembelajaran jarak jauh dan pelatihan Google Classroom pada materi paragraph writing*. *Jurnal Masyarakat Mandiri (JMM)*. 5 (3), 979-993.
- Pranoto, Y.H., Inharjanto, A., Leovani, E., Clara, C., Heru Ismadi, F. (2022). *Praktik Bahasa Inggris Kontekstual Serta Manajemen Stres Pada Pembelajaran Tatap Muka Era Kenormalan Baru*. *Jurnal Abdimas Musi Charitas (JAMC)*. 6 (2), 131-137.
- Roberson, Q., Perry, L.J. (2022). *Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis*. *Group & Organization Management*. 47 (4), 755-778.
- Ryan, J. (1999). *Inclusive Leadership for Ethnically Diverse Schools: Initiating and Sustaining Dialogue*. *Annual Meeting Paper (American Educational Research Association: Montreal, Quebec, Canada)*.
- Ryan, J. (2006). *Inclusive Leadership and Social Justice for Schools*. *Leadership and Policy in Schools*, 5 (1), 3-17.
- Ryan, J. (2007). *Inclusive Leadership: A Review*. *EAF Journal*. 18 (1/2), 92-125.
- Ryan, J., Rottmann, C. (2007). *Educational Leadership and Policy Approaches to Critical Social Justice*. *EAF Journal: Journal of Educational Administration and Foundations*, 18 (1/2), 9-23.
- Seminari Menengah St. Paulus (2024). *Pedoman Formatio Seminari Menengah Santo Paulus Palembang*. Palembang: Seminari St. Paulus.
- Theoharis, G. (2010). *Disrupting Injustice: Principals Narrate the Strategies They Use to Improve Their Schools and Advance Social Justice*. *Teachers College Record*. 112 (1), 331-373.
- Thomson, H., Matkin, G. (2020). *The Evolution of Inclusive Leadership Studies*. *Journal of Leadership Education*. 19 (3), 15-31.
- Vassallo, B. (2016). *Contextualizing Leadership in Multiethnic Schools: Perceptions, Roles and Way Forward*. *The Online Journal of New Horizons in Education*. 6



(3), 17-32.

Wang, F. (2018). Social Justice Leadership-Theory and Practice: A case of Ontario. *Education Administration Quarterly*. 54 (3), 470-498.

