



Kepimpinan Ketua Panitia Sekolah Rendah: Satu Tinjauan Elemen Kepimpinan

Zaliza Md Yasin*, Muhammad Faizal A. Ghani, Norfariza Mohd Radzi
Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya
zalizayasin@gmail.com*

Abstrak: Ketua Panitia (KP) di sekolah rendah (SR) memainkan peranan penting sebagai penghubung antara kepimpinan sekolah dan para guru. Kecekapan KP dalam menyokong visi dan misi sekolah adalah penting. Namun, kajian tentang kepimpinan KP masih terhad. Kertas ini bertujuan untuk mengupas kepimpinan KP dengan merujuk kepada model kepimpinan KP yang dikemukakan oleh Harris et al. (2001). Tujuh elemen kepimpinan KP yang berkesan seperti yang digariskan oleh Harris et al. (2001) turut dibincangkan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa elemen kepimpinan perlu diterapkan kepada KP bagi memastikan mereka memiliki kelayakan dan keupayaan untuk memimpin panitia masing-masing dengan cemerlang. Perancangan dan pengurusan kepimpinan pemimpin pertengahan (PP) di sekolah juga memerlukan elemen kepimpinan yang mantap. Kerjasama erat antara pelbagai organisasi seperti Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Institut Aminuddin Baki (IAB), Institut Pendidikan Guru Malaysia (IPGM) dan juga universiti adalah penting untuk memastikan keberkesanan kepimpinan KP. Kajian ini juga mendapati bahawa kepimpinan KP adalah efektif apabila elemen kepimpinan diterapkan dan diurus dengan teliti seterusnya dapat memberi impak positif kepada pencapaian pelajar dan prestasi sekolah secara keseluruhan.

Kata kunci: Kepimpinan, Ketua Panitia, Pemimpin Pertengahan, Kompeten.

Pendahuluan

Kepimpinan merupakan tonggak utama dalam memacu kecemerlangan sesebuah organisasi terutamanya dalam dunia pendidikan di Malaysia. Tanggungjawab kepimpinan di sekolah bukan sahaja terletak di bahu Pengetua atau Guru Besar (PGB), malah turut dikongsi bersama Ketua Panitia (KP) yang berperanan sebagai pemimpin pertengahan (PP) (Bryant & Walker, 2022; De Nobile, 2018; Ekaterini, 2011; Muhammad Nasaruddin Al Hussaini Shaari, 2020). PP, seperti yang ditakrifkan oleh (Grootenboer et al., 2015; Grootenboer, 2018), merupakan individu yang memainkan peranan penting sebagai peneraju pendidikan dalam proses pengajaran dan pembelajaran (PdP). Di samping menerajui jawatan kepimpinan dalam sesebuah institusi pendidikan, mereka juga bertanggungjawab untuk melaksanakan strategi organisasi dan menjadi suri teladan kepada warga sekolah (De Nobile, 2018; Grootenboer, 2018).

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM, 2022) mengiktiraf Ketua Panitia (KP) sekolah rendah (SR) sebagai PP yang berperanan penting dalam ekosistem sekolah. Skop tanggungjawab mereka merangkumi pengurusan pelbagai pasukan seperti pasukan mata pelajaran, pasukan tahunan, pasukan kurikulum, dan pasukan utama (Sonia Blanford, 2011). Lebih daripada itu, KP juga berperanan sebagai pemimpin guru, pemimpin pasukan, dan pemimpin ahli pasukan (Shafila Jumaat, 2008). Kepakaran mereka dalam bidang pedagogi (Kahila et al., 2020) meletakkan mereka di posisi



strategik untuk menerajui perubahan positif dalam kalangan guru dan murid (Edwards-Groves et al., 2019). Oleh yang demikian, kepimpinan KP yang cemerlang mampu menjadi pemangkin kepada motivasi guru dan pelajar, mewujudkan persekitaran pembelajaran yang kondusif, serta membina budaya sekolah yang positif (Zaliza Md Yasin, Muhammad Faizal A Ghani, et al., 2024).

Dalam konteks pendidikan masa kini, KP menghadapi tekanan untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran, dan etika profesional dalam persekitaran globalisasi yang semakin dinamik dan proaktif (Cecelia Intang & Sabariah Mohd. Sharif, 2019). KP biasanya dilantik berdasarkan prestasi atau pengalaman dalam bidang subjek tertentu dan diberi tanggungjawab untuk mengurus serta memperkasakan kualiti pengajaran dalam subjek tersebut (KPM, 2022; Kim Peng et al., 2024). Walaupun, mereka mempunyai kuasa sah hasil daripada pelantikan rasmi, pengaruh mereka lebih banyak berasaskan kepada kuasa kepakaran dan kuasa rujukan dalam bidang masing-masing (Kim Peng et al., 2024). Justeru itu, keupayaan KP untuk memanfaatkan pengaruh ini dalam meningkatkan kecemerlangan instruksional menjadi faktor penentu utama kejayaan mereka sebagai pemimpin. Dalam masa yang sama, KP bertindak sebagai penghubung antara guru dan kepimpinan sekolah (Shafila Jumaat, 2008), dengan fokus utama untuk menyumbang kepada kecemerlangan keseluruhan organisasi melalui pengurusan instruksional yang berkualiti.

Selain itu, kepentingan kepimpinan KP masih lagi perlu diperdalam dalam wacana pendidikan di Malaysia, baik dalam penulisan akademik mahupun amalan di lapangan. Fenomena ini dapat dilihat daripada minimanya kajian dan artikel ilmiah yang mengkhusus kepada kepimpinan KP. Tumpuan literatur cenderung menjurus kepada peranan PGB, mewujudkan jurang dalam pemahaman dan usaha untuk memperkasakan kepimpinan KP SR. Contohnya, statistik menunjukkan hanya segelintir penulisan akademik yang memberi perhatian khusus kepada kepimpinan KP sebagai PP (Zaliza Md Yasin, Muhammad Faizal A.Ghani, et al., 2024). De Nobile (2021), misalnya, mendapati bilangan sarjana yang aktif menerbitkan artikel tentang *Trend Kajian Kepimpinan Pertengahan* dari tahun 1999 hingga 2016 adalah sangat terhad. Keadaan ini menunjukkan masih kurangnya kajian yang mendalami keberkesanan KP dalam membimbing guru dan memastikan pelaksanaan kurikulum yang berkualiti. Justeru, para sarjana perlu memberi perhatian khusus kepada kajian yang memfokuskan kepada KP SR sebagai PP di sekolah.

Di samping itu, ramai sarjana berpendapat bahawa PP sering mengalami kekeliruan dalam memahami peranan profesional mereka, sama ada sebagai guru atau pemimpin (Ainsworth et al., 2022). Tambahan pula, beban tugas mengajar dan tugas perkeranian yang semakin bertambah sering kali menjadikan pelaksanaan tugas kepimpinan oleh KP kurang praktikal. Situasi ini lebih membimbangkan kerana kuasa yang dimiliki oleh KP adalah lebih rendah berbanding dengan PGB (Javadi et al., 2017). Hal ini menyebabkan mereka menghadapi kesukaran dalam melaksanakan peranan kepimpinan dengan efektif, terutama dalam membuat keputusan yang memerlukan kuasa autoriti yang lebih tinggi (Sukor Beram et al., 2019). Kekangan ini tidak hanya memberi impak kepada prestasi pengajaran, malah turut mempengaruhi kemampuan mereka untuk menjalankan tanggungjawab pengurusan dan kepimpinan dengan baik. Tambahan pula, kajian oleh beberapa sarjana seperti Ghamrawi (2010), Gurr (2018) dan Ghamrawi et al. (2023) menunjukkan bahawa PP memerlukan beban tugas yang lebih ringan, deskripsi peranan yang jelas dan masa yang mencukupi untuk menghadapi



cabaran kepimpinan. Sokongan daripada PGB serta budaya kerja berpasukan yang kukuh juga penting untuk memastikan kesediaan mereka untuk memimpin (Gurr, 2018). Di samping itu, peluang pembangunan kepimpinan perlu disediakan bagi membolehkan mereka mempelajari aspek-aspek kepimpinan yang relevan (Gurr, 2018).

Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk mengupas elemen-elemen kepimpinan yang relevan bagi KP SR di sekolah. Walaupun terdapat beberapa model kepimpinan pertengahan yang telah dikemukakan oleh penyelidik tempatan, persoalan tentang sejauh mana elemen-elemen tersebut sesuai dengan situasi di sekolah-sekolah masih menjadi isu. Oleh itu, bahagian selanjutnya akan membincangkan senario ini secara terperinci, manakala bahagian seterusnya akan menghuraikan elemen-elemen kepimpinan yang berkaitan dengan KP secara terperinci.

Konsep Kepimpinan Ketua Panitia

KP berperanan sebagai pemimpin dalam kalangan guru. Peranan mereka umpama ketua pasukan yang menerajui sekumpulan guru dalam bidang tertentu. Atas sebab itu, kejayaan sesebuah panitia bergantung kepada kemahiran kepimpinan dan pengurusan KP sebagai ketua, seperti yang ditegaskan oleh Gunter (2018). KP berperanan sebagai pemimpin instruksional yang menerajui panitia, menyelia hal ehwal akademik dan kurikulum, serta mengetuai kumpulan guru dalam bidangnya (Javadi et al., 2017; Wise, 2001).

Menurut Shafila Jumaat (2008), definisi KP adalah sebagai penghubung antara pentadbir sekolah dengan guru, berperanan sebagai pemimpin instruksional yang bertanggungjawab menyelia pengurusan kurikulum dalam mata pelajaran tertentu. Manakala, Adawati Suhaili et al., (2021) merujuk KP sebagai guru kanan yang dilantik oleh PGB daripada kalangan ahli panitia sekolah. Mereka merupakan sebahagian daripada ahli jawatankuasa kurikulum sekolah dan bertindak sebagai wakil serta menjadi penghubung antara panitia mata pelajaran dengan PGB.

Secara keseluruhannya, KP merupakan pemimpin dalam kalangan guru yang bertindak sebagai orang tengah antara pemimpin instruksional dan pentadbir sekolah. Mereka merupakan individu yang memegang jawatan penting dalam hierarki organisasi sekolah, berfungsi sebagai penghubung antara pemimpin atasan dengan guru-guru lain. Sebagai KP, mereka bertanggungjawab melaksanakan tugas pengajaran, mengetuai pasukan guru, menilai prestasi ahli panitia dan berusaha meningkatkan kualiti pendidikan. Pada masa yang sama, mereka juga berperanan memperkenalkan perubahan yang inovatif untuk kecemerlangan murid. Justeru, seorang guru yang berjawatan KP perlu mempunyai pengetahuan khusus dalam bidang masing-masing, membolehkan mereka berunding dengan ahli panitia lain sebagai pakar. Ini membantu mereka cemerlang dalam melaksanakan tugas dan membantu guru lain dalam panitia.

Peranan dan Cabaran Ketua Panitia Sebagai Pemimpin Instruksional di Sekolah Rendah

KP memainkan peranan yang semakin penting dalam struktur kepimpinan SR di Malaysia. Mereka bukan sahaja bertanggungjawab dalam mengurus panitia mata pelajaran tetapi juga berpotensi untuk mengambil alih jawatan kepimpinan utama di sekolah, seperti PGB sekiranya diberikan latihan yang sewajarnya. Kajian oleh Fusarelli et al. (2018), Peters-Hawkins et al. (2018) dan Rohana Ahmad et al. (2018)



menunjukkan bahawa KP boleh menjadi calon yang ideal untuk memimpin sekolah jika mereka dilengkapi dengan pengetahuan dan kemahiran yang relevan. Begitu juga dengan kajian di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia, yang mendapati bahawa KP adalah individu yang layak untuk memegang jawatan sebagai pemimpin sekolah, dengan syarat mereka mendapat latihan yang mencukupi (Mohd Izham Mohd Hamzah & Shuhaida Shamsudin, 2017).

Kepimpinan instruksional merupakan aspek yang tidak boleh diabaikan oleh pemimpin sekolah kerana ia berkait rapat dengan prestasi guru dalam bilik darjah. Abdul Jalil Ali et al. (2019) menegaskan bahawa kepimpinan instruksional yang berkesan mampu meningkatkan kualiti pengajaran guru, sekaligus membawa kepada peningkatan prestasi akademik pelajar. Pemimpin sekolah di Malaysia, termasuk PGB, mempunyai tanggungjawab besar dalam menentukan tahap pencapaian sekolah (Abdul Rahim Abdul Rahman et al., 2020). Namun begitu, cabaran utama yang dihadapi adalah tekanan daripada tanggungjawab pentadbiran yang kerap kali mengatasi keutamaan instruksional. Kajian OECD Talis (2009) mendapati bahawa tugas pentadbiran yang membebankan menjadikan kepimpinan di sekolah-sekolah Malaysia lebih bersifat administratif berbanding instruksional.

Seterusnya, Laporan Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK) yang dikeluarkan pada tahun 2009 menunjukkan bahawa purata kualiti kepimpinan instruksional di kalangan PGB di Malaysia adalah 67.79%. Laporan tersebut juga mendedahkan bahawa sebanyak 35% daripada guru meragui keupayaan PGB dalam memimpin dan melaksanakan dasar serta kaedah pengajaran yang berkesan. Ini menunjukkan bahawa masih terdapat jurang dalam kepimpinan instruksional yang perlu diisi, dan di sinilah peluang bagi KP untuk memainkan peranan yang lebih besar dalam memperkukuhkan kepimpinan instruksional di sekolah.

Kajian menunjukkan bahawa beban kerja yang berat menjadi halangan utama bagi KP dalam melaksanakan tugas penyeliaan dengan berkesan. Menurut Hamidah Yusof et al. (2016), sekitar 7.0% guru masih tidak berada di bawah penyeliaan langsung KP, disebabkan oleh tugas yang berlebihan yang dipikul oleh mereka. Keadaan ini menjejaskan keupayaan KP untuk menjalankan peranan sebagai pemimpin instruksional dengan berkesan. Kajian oleh Abdul Said Ambotang dan Katriani Maijohn (2014) turut menyokong dapatan ini, dengan menunjukkan bahawa pengagihan tugas yang tidak adil dalam kalangan pentadbir menimbulkan rasa tidak puas hati di kalangan KP dan guru-guru, dan ini memberi kesan negatif terhadap prestasi kerja mereka.

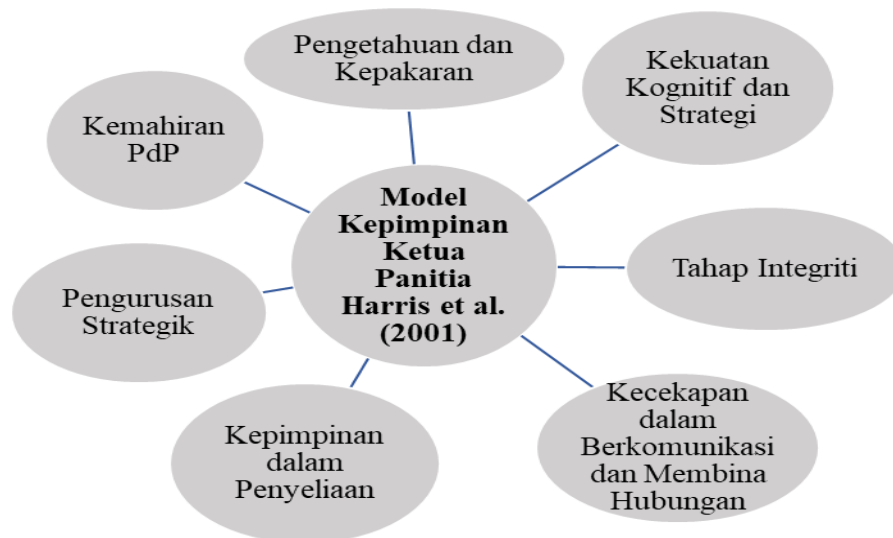
Selanjutnya, beban tugas sebagai pemimpin instruksional, ditambah pula dengan tanggungjawab mengurus kurikulum dan mengajar serentak, telah mengalihkan fokus KP daripada peranan utama mereka sebagai pemimpin (Adawati Suhaili et al., 2020; Edwards-Groves et al., 2019). Senario ini turut menyebabkan KP terpaksa memperuntukkan masa yang signifikan untuk merancang, mengurus data, dan melaksanakan tugas-tugas pentadbiran. Akibatnya, mereka bergelut untuk melaksanakan peranan kepimpinan dengan berkesan dan gagal menjadi suri teladan kepada guru-guru lain (Majelan Sulong et al., 2020).

Kesimpulannya, bagi memastikan KP dapat menjalankan tugas dengan berkesan, pihak pentadbiran sekolah perlu memberikan sokongan yang mencukupi. Ini termasuk pengagihan tugas yang lebih seimbang serta menyediakan latihan dan pembangunan profesional yang relevan. Langkah-langkah ini akan memperkasakan KP sebagai pemimpin instruksional yang berkesan, seterusnya meningkatkan kualiti pendidikan di sekolah rendah Malaysia secara keseluruhan.

Elemen Kepimpinan Ketua Panitia

Rajah 1

Model Kepimpinan Ketua Panitia Harris et al. (2001)



Sumber. Harris, A., Busher, H., & Wise, C. (2001). Effective training for subject leaders. *Journal of In-Service Education*, 27(1), 83–94. <https://doi.org/10.1080/13674580100200139>

Harris et al. (2001) menggariskan tujuh elemen utama yang menjadi teras kepada kepimpinan Ketua Panitia (KP) dalam menjalankan tugas-tugas mereka dengan efektif. Elemen-elemen ini bukan sahaja penting dalam memastikan keberkesanan kepimpinan KP, tetapi juga memainkan peranan yang signifikan dalam peningkatan pencapaian akademik pelajar, seperti yang turut disokong oleh kajian Gordon (2005) serta Malloy dan Leithwood (2017). Kepimpinan KP yang berkualiti, seperti yang diutarakan oleh Harris et al. (2001), melibatkan pemahaman yang mendalam terhadap aspek teknikal dan pengetahuan dalam kurikulum, keupayaan mengendalikan kelas dengan cekap, serta kemampuan untuk mewujudkan persekitaran pembelajaran yang positif dan bermakna.

Pengetahuan dan kepakaran merupakan elemen pertama yang ditekankan, di mana KP perlu memiliki pengetahuan yang mendalam tentang kurikulum serta kemahiran teknikal yang diperlukan untuk menyokong pengajaran yang efektif. Kemahiran ini membolehkan KP untuk menganalisis data pencapaian pelajar dengan tepat dan seterusnya menggunakan maklumat tersebut bagi meningkatkan hasil pembelajaran. Penguasaan elemen ini adalah asas untuk memastikan KP dapat memimpin dengan wibawa dalam bidang akademik yang diceburi.

Elemen kedua iaitu kekuatan kognitif dan strategi menuntut KP untuk mempunyai keupayaan berfikir secara kritis dan strategik dalam membuat keputusan yang memberi kesan kepada hala tuju panitia serta pencapaian akademik pelajar. Ini merangkumi kebolehan KP untuk merancang, melaksanakan, dan menilai strategi



pengajaran yang inovatif dan berkesan, seterusnya menyumbang kepada peningkatan kualiti pendidikan di sekolah.

Integriti adalah elemen ketiga yang menjadi asas dalam kepimpinan KP. Integriti merujuk kepada kejujuran, ketelusan, dan komitmen yang tinggi terhadap etika profesional. Tanpa integriti, adalah sukar untuk KP mendapatkan kepercayaan dan penghormatan dari rakan sekerja serta pelajar. Oleh itu, integriti dianggap sebagai elemen penting yang mengukuhkan kedudukan KP sebagai pemimpin yang dihormati dan dipercayai.

Elemen keempat, komunikasi dan pembinaan hubungan, menekankan pentingnya KP untuk memiliki kemahiran komunikasi yang efektif serta keupayaan membina hubungan yang baik dengan guru, pelajar, dan pihak berkepentingan lain. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan konsisten membantu dalam memupuk suasana kerja yang harmoni dan meningkatkan motivasi serta kerjasama dalam kalangan semua pihak terlibat.

Kepimpinan dalam penyeliaan, elemen kelima, memberi tumpuan kepada peranan KP dalam memberikan bimbingan dan sokongan kepada guru-guru dalam panitia mereka. KP perlu memberikan maklum balas yang konstruktif, menganjurkan sesi latihan, dan memastikan strategi pengajaran dilaksanakan dengan baik. Penyeliaan yang berkesan membantu dalam mengukuhkan amalan pengajaran di sekolah.

Elemen keenam, pengurusan strategik, memerlukan KP untuk mengurus sumber dengan bijaksana, termasuk masa, tenaga kerja, dan bahan pengajaran. Pengurusan yang baik memastikan semua aktiviti pengajaran dan pembelajaran berjalan lancar dan mencapai hasil yang diinginkan. KP yang menguasai elemen ini mampu membuat keputusan strategik yang dapat memberi manfaat jangka panjang kepada sekolah.

Akhir sekali, kemahiran pedagogi sebagai elemen ketujuh menekankan keperluan KP untuk memiliki pemahaman yang kukuh terhadap teori dan amalan pedagogi. Kemahiran ini membolehkan KP untuk memberikan bimbingan yang berkesan kepada guru-guru dan memastikan pendekatan pengajaran yang digunakan selaras dengan objektif pendidikan sekolah.

Jelaslah **Rajah 1**, seperti yang dikemukakan oleh Harris et al. (2001), menekankan kepentingan penguasaan elemen-elemen ini oleh KP untuk memastikan mereka dapat melaksanakan tugas dengan cemerlang. Dalam konteks ini, KP yang menguasai elemen-elemen tersebut akan menjadi pemimpin yang efektif, mampu menyelesaikan masalah dengan cekap, dan menjadi contoh teladan kepada guru-guru lain. Cosenza (2015), menekankan bahawa walaupun mengajar dan memimpin merupakan dua entiti yang berbeza, seorang pemimpin yang berkualiti mesti memiliki kebolehan mendidik. Oleh itu, kepimpinan KP yang efektif bukan sahaja memberi impak positif kepada rakan sekerja tetapi juga menjadi contoh yang baik kepada pelajar dan masyarakat setempat.

Impak Kepimpinan Ketua Panitia

KPM menggalakkan pemimpin sekolah untuk meningkatkan tahap kepimpinan selaras dengan perubahan dunia pendidikan. Justeru, KPM perlu peka terhadap keperluan elemen kepimpinan KP SR sebagai agen perubahan di sekolah bagi mencapai matlamat Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Kajian ini dapat memperkasakan peranan KP SR dengan menyediakan panduan khusus untuk membantu PGB dan guru meningkatkan pencapaian pelajar dalam PdP. Dapatan kajian ini boleh dijadikan asas pemilihan dan pembangunan profesionalisme KP SR yang berkualiti di



samping boleh dijadikan panduan KPM dalam menambah baik polisi berkaitan KP SR khususnya.

Institut Aminuddin Baki (IAB) sebuah organisasi di bawah KPM yang bertanggungjawab membangunkan keupayaan pemimpin pendidikan, boleh memanfaatkan *Model Kepimpinan Ketua Panitia Harris et al. (2001)* dalam program pembangunan kepimpinan KP. Elemen kepimpinan KP SR yang akan diterapkan secara sistematik berdasarkan kepimpinan KP itu sendiri dijangka dapat menghasilkan kepimpinan KP SR yang kukuh dan berkualiti tinggi untuk program pembangunan KP. Selain itu, elemen kepimpinan KP ini boleh dijadikan panduan untuk menambah baik program pembangunan profesionalisme dan memotivasikan KP melaksanakan tugas dengan lebih fokus. Pensyarah IAB yang menjadi mentor juga boleh menentukan keperluan latihan dan pembangunan profesionalisme berterusan kepada KP SR.

Institut Pendidikan Guru Malaysia dan universiti awam, sebagai institusi pendidikan utama dalam latihan guru, boleh memanfaatkan elemen kepimpinan KP dalam kajian ini untuk membina model kepimpinan bagi melahirkan bakal KP SR yang kompeten. Kajian ini memberi sumbangan signifikan dari aspek teori dan praktikal dengan memperkembangkan teori sedia ada dan membina model berasaskan kepimpinan. Elemen kepimpinan ini boleh dijadikan panduan dalam pembangunan modul latihan untuk melengkapkan bakal KP SR dengan pengetahuan dan kemahiran dalam kepimpinan, menyediakan mereka menghadapi cabaran perubahan dasar dan kurikulum baharu.

Kesimpulan

Kepimpinan KP SR di sekolah rendah memainkan peranan penting dalam mencapai kecemerlangan akademik. Kajian mendapati bahawa keberkesanan kepimpinan KP secara langsung mempengaruhi pencapaian akademik sekolah. Justeru, peningkatan pengetahuan dan kemahiran kepimpinan KP perlu menjadi agenda berterusan. KP perlu sentiasa menilai dan menambah baik amalan kepimpinan mereka agar sentiasa relevan dan efektif. Pelaksanaan kepimpinan KP yang cemerlang dapat meningkatkan komitmen guru, yang seterusnya menyumbang kepada pembentukan sekolah yang berkesan. Komitmen guru yang tinggi akan meningkatkan prestasi kerja mereka, dan akhirnya memberi impak positif kepada pencapaian murid. Kesimpulannya, kepimpinan KP di Malaysia merupakan elemen penting dalam merealisasikan matlamat pendidikan negara. Kepimpinan yang efektif bukan sahaja meningkatkan prestasi akademik, malah mampu membentuk generasi pelajar yang berkualiti. Bagi memperkasa sistem pendidikan negara, perhatian serius perlu diberikan kepada pembangunan kepimpinan KP. Usaha untuk meningkatkan kebolehan KP dalam menyelaraskan usaha ke arah kecemerlangan pendidikan perlu dipergiat agar potensi kepimpinan mereka dapat dioptimumkan.

Rujukan

- Abdul Jalil Ali, Abdul Ghani Kanesan Abdullah, & Isrihan Mohamed. (2019). Amalan pengupayaan autonomi guru dalam pembelajaran dan pemudahcaraan abad ke-21. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(1), 49–58.
- Abdul Rahim Abdul Rahman, Lokman Mohd Tahir, Siti Nisrin Mohd Anis, & Mohd Fadzli Ali. (2020). Exploring challenges in practicing instructional leadership:



- Insights from senior secondary principals. *Universal Journal of Educational Research*, 8(11 C), 83–96. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.082310>
- Abdul Said Ambotang, & Katriani Maijohn. (2014). Kajian persepsi guru terhadap agihan tugas dan kepuasan kerja. *Jurnal Pemikir Pendidikan*, 5, 19–33.
- Adawati Suhaili, Kamisah Osman, & Mohd Effendi @ Ewan Mohd Matore. (2020). Issues and Challenges of Subject Leadership Competency for Malaysian Head of Science Panels (HoSP). *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(2), 229–241. <https://doi.org/10.6007/ijarped/v9-i2/7296>
- Adawati Suhaili, Kamisah Osman, & Mohd Effendi Mohd Matore. (2021). Issues and Problems of Leadership Competencies among Head of Science Panels in Sarawak. *XV: International Conference on Servant Leadership and Accountability, Proceeding ICSLA 2021*, 144–148.
- Ainsworth, S., Costa, M. da, Davies, C., & Hammersley-Fletcher, L. (2022). New perspectives on middle leadership in schools in England – Persistent tensions and emerging possibilities. *Educational Management Administration and Leadership*, 1–15. <https://doi.org/10.1177/17411432221086847>
- Bryant, D. A., & Walker, A. (2022). Principal-designed structures that enhance middle leaders’ professional learning. *Educational Management Administration and Leadership*, 1–20. <https://doi.org/10.1177/17411432221084154>
- Cosenza, M. N. (2015). Defining teacher leadership: Affirming the teacher leader model standards. *Issues in Teacher Education*, 24(2), 79–99.
- De Nobile, J. (2018). The ‘state of the art’ of research into middle leadership in schools. *Annual International Conference of the Australian Association for Research in Education*.
- De Nobile, J. (2021). Researching Middle Leadership in Schools: The State of the Art. *International Studies in Educational Administration*, 49(2), 3–27.
- Edwards-Groves, C., Grootenboer, P., Hardy, I., & Rönnerman, K. (2019). Driving change from ‘the middle’: middle leading for site based educational development. *School Leadership and Management*, 39(3–4), 315–333. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1525700>
- Ekaterini, G. (2011). A qualitative approach to middle managers’ competences. *Management Research Review*, 34(5), 553–575.
- Fusarelli, B. C., Fusarelli, L. D., & Riddick, F. (2018). Planning for the Future: Leadership Development and Succession Planning in Education. *Journal of Research on Leadership Education*, 13(3), 286–313. <https://doi.org/10.1177/1942775118771671>
- Ghamrawi, N. (2010). No teacher left behind: Subject leadership that promotes teacher leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 38(3), 304–320. <https://doi.org/10.1177/1741143209359713>
- Ghamrawi, N., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. R. (2023). Stepping into middle leadership: a hermeneutic phenomenological study. *International Journal of Leadership in Education*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2248060>
- Gordon, Z. V. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement*. Central Connecticut State University. Tesis Doktor Falsafah (tidak diterbitkan).
- Grootenboer, P. (2018). *The practices of school middle leadership. Leading profesional learning*. Springer Nature Singapore Ptd Ltd.
- Grootenboer, P., Edwards-Groves, C., & Ronnerman, K. (2015). Leading practice



- development: Voices from the middle. *Professional Development in Education*, 41(3), 508–526.
- Gunter, H. M. (2018). An intellectual history of school leadership practice and research. *International Journal of Christianity & Education*, 22(1), 81–82. <https://doi.org/10.1177/2056997117743945>
- Gurr, D. (2018). School middle leaders in Australia, Chile and Singapore. *School Leadership and Management*, 39(3–4), 1–19. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1512485>
- Hamidah Yusof, Jamal @ Nordin Yunus, & Sharifah Hasima Syed Daud. (2016). Aplikasi analisis modifikasi kepentingan prestasi amalan penyeliaan pengajaran ketua panitia seperti sedia ada dan yang diperlukan oleh guru. *Malaysia Journal of Society and Space*, 12(8), 89–99.
- Harris, A., Busher, H., & Wise, C. (2001). Effective Training for Subject Leaders. *Journal of In-Service Education*, 27(1), 83–94. <https://doi.org/10.1080/13674580100200139>
- Javadi, V., Bush, T., & Ng, A. (2017). Middle leadership in international schools: Evidence from Malaysia. *School Leadership and Management*, 37(5). <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1366439>
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK). (2009). *Laporan Tahunan Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK)*.
- Kahila, S., Heikka, J., & Sajaniemi, N. (2020). Teacher leadership in the context of early childhood education: ConcepKahila, S., Heikka, J., & Sajaniemi, N. (2020). Teacher leadership in the context of early childhood education: Concepts, characteristics and enactment. *Southeast Asia Early Childhood J. Southeast Asia Early Childhood Journal*, 9(1), 28–43. <http://ejournal.upsi.edu.my/index.php/SAECJ>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2022). *Pembangunan pemimpin pertengahan (panduan untuk kursus kepimpinan pemimpin pertengahan)* (Vol. 1). Institut Aminuddin Baki. Kementerian Pendidikan Malaysia. <http://iab.moe.edu.my>
- Kim Peng, T., Azyanzuhaila Hasan Basri, & Kalidass Machappan. (2024). Kepimpinan Pemimpin Pertengahan: Satu Tinjauan Berasaskan Kaedah Fuzzy Delphi Method. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 11(2), 52–62.
- Majelan Sulong, Rusli Ahmad, & Nur Fatimah Abdullah Bandar. (2020). Sistem Pengurusan Prestasi dan Transformasi Penilaian Prestasi Untuk Pegawai Perkhidmatan Pendidikan : Suatu Tinjauan Menyeluruh. *Jurnal Sultan Alauddin Sulaiman Shah*, 7(2), 32–41.
- Malloy, J., & Leithwood, K. (2017). Effects of distributed leadership on school academic press and student achievement. In *How school leaders contribute to student success* (pp. 69–91). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-50980-8_5
- Mohd Izham Mohd Hamzah, & Shuhaida Shamsudin. (2017). Talent Management and Teacher Leadership Talent Development in High Performing School in Malaysia. *International Journal of Educational Best Practices*, 1(1), 19–35.
- Muhammad Nasaruddin Al Hussaini Shaari. (2020). *Gaya kepimpinan ketua panitia bidang agama terhadap pengurusan kerja di sekolah menengah agama negeri Terengganu*. Universiti Pendidikan Sultan Idris. Tesis Sarjana (tidak diterbitkan).
- OECD Talis. (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environment: First Result from TALIS*.



- Peters-Hawkins, A. L., Reed, L. C., & Kingsberry, F. (2018). Dynamic Leadership Succession: Strengthening Urban Principal Succession Planning. *Urban Education*, 53(1), 26–54. <https://doi.org/10.1177/0042085916682575>
- Rohana Ahmad, Ahmad Martadha Mohamed, & Halimah Abdul Manaf. (2018). The Relationship Between Transformational Leadership Characteristic and Succession Planning Program in the Malaysian Public Sector. *International Journal of Asian Social Science*, 7(1), 19–30. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2017.7.1/1.1.19.30>
- Shafila Jumaat. (2008). *Pengetahuan kepimpinan, kemahiran pengurusan dan sikap ketua panitia Sains di sekolah kebangsaan*. Universiti Teknologi Malaysia. Tesis Sarjana (tidak diterbitkan).
- Sonia Blanford. (2011). *Panduan pengurus peringkat pertengahan di sekolah*. Institut Terjemahan Negara Malaysia.
- Sukor Beram, Marinah Awang, & Ramlee Ismail. (2019). Analisis keperluan pembangunan model kompetensi pemimpin pertengahan. *Educational Management and Leadership for Education* 4.025, November 2020, 25–31. https://www.researchgate.net/publication/346425605_APCEMaL_Analisis_Keperluan_Model_Kompetensi_2019
- Wise, C. (2001). The monitoring role of the academic middle manager in secondary schools. *Educational Management & Administration*, 29(3), 333–341. <https://doi.org/10.1177/0263211x010293007>
- Zaliza Md Yasin, Muhammad Faizal A.Ghani, Norfariza Mohd Radzi, & Nurhanani Mohd Fadzil. (2024). A Comprehensive Review of Research on Head of Panel Leadership in Malaysian Primary Schools. *Journal of Social Research and Behavioral Sciences*, 10(22), 107–126. <https://doi.org/10.52096/jsrbs.10.22.07>
- Zaliza Md Yasin, Muhammad Faizal A Ghani, & Norfariza Mohd Radzi. (2024). Leadership of the Head of Panels of Malaysian Primary Schools: A Need to Implement Leadership Elements. *International Journal of Management and Social Researches*, 11(21), 27–32.