Vol. 8, Number 1, 2026, pp: 89-105

BORNEO INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATION
Published by Penerbit Universiti Malaysia Sabah
E-ISSN 2710-7361
https://jurcon.ums.edu.my/ojums/index.php/bije



How to cite this article:
Mohamad Yusoff, Z. J., Mohd Zuraini, N. S., Wan Mahmud, W. M., Embong, R., Mohamad Yusoff, S. H., & Yahya, N. H. (2026). Integrasi 3P dalam pembentukan kepimpinan pendidikan holistik. *Borneo International Journal of Education, 8*(1), 89–105. https://doi.org/10.51200/bije.v8i1.8520

INTEGRASI 3P DALAM PEMBENTUKAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN HOLISTIK

INTEGRATING THE 3P FRAMEWORK IN DEVELOPING HOLISTIC EDUCATIONAL LEADERSHIP

Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff[1]*, Nabilah Sahira Mohd Zuraini[2], Wan Marfazila Wan Mahmud[3], Rahimah Embong[4], Siti Hajar Mohamad Yusoff[5], Nor Hashimah Yahya[6]

[1,2,3,4]Pusat Pengajian Pendidikan, Fakulti Pengajian Kontemporari Islam, Universiti Sultan Zainal Abidin, Malaysia

[5,6]Pusat Pengajian Usuluddin, Fakulti Pengajian Kontemporari Islam, Universiti Sultan Zainal Abidin, Malaysia

**Corresponding author:*
zuraidahjuliana@unisza.edu.my

Article Info

Received:
23/07/2026
Accepted:
30/09/2026
Published:
19/10/2026
Keywords:
educational leadership, organizational management, human resource management, *khalifah* human development

© 2026 The Author(s). Open access under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).

Abstract

Educational leadership in the digital era requires a holistic approach to ensure school effectiveness and balanced human development, as envisioned in the National Education Philosophy (NEP). However, many educational leadership models currently in use are rooted in Western secular paradigms that place greater emphasis on technical aspects, such as organizational structure, accountability, and human resource development. Reliance on such models creates a gap between managerial efficiency and the need to cultivate an educational culture grounded in moral, ethical, and spiritual values. This article aims to develop a conceptual framework for holistic educational leadership through a synthesis of policy documents, leadership standards, empirical literature, and the perspectives of Islamic scholars. Inductive and deductive conceptual approaches were employed to identify and categorize 21 leadership tasks into three main dimensions: organizational management, human resource management, and human development management based on the concept of khalifah. The analysis indicates that Western theories contribute to organizational structure and efficiency but require the integration of value-based and spiritual dimensions to achieve comprehensive effectiveness within the Malaysian educational context. The proposed 3P Holistic Educational Leadership Model integrates technical efficiency, professional development, and a spiritual value orientation, thereby offering a more balanced and contextually relevant approach to educational leadership. The implications of this study encompass school leadership development, policy design, and future research agendas aimed at developing schools that are resilient, ethical, and grounded in *Rabbani* (God-centred) values.

***Kata kunci**:*
kepimpinan pendidikan, pengurusan organisasi, pengurusan sumber manusia, pembangunan insan khalifah

Kepimpinan pendidikan dalam era digital menuntut pendekatan yang holistik bagi memastikan keberkesanan sekolah serta pembangunan insan yang seimbang sebagaimana yang dihasratkan dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK). Namun demikian, banyak model kepimpinan pendidikan yang digunakan pada masa kini berakar daripada paradigma Barat yang bersifat sekular dan lebih menekankan aspek teknikal, seperti struktur organisasi, akauntabiliti dan pembangunan sumber manusia. Kebergantungan pada model sedemikian mewujudkan jurang antara kecekapan pengurusan dengan keperluan untuk membina budaya pendidikan yang berteraskan nilai moral, etika dan kerohanian. Artikel ini bertujuan untuk membangunkan suatu kerangka konseptual kepimpinan pendidikan holistik melalui sintesis dokumen dasar, piawaian kepimpinan, literatur empirikal dan pandangan sarjana Islam. Pendekatan konseptual secara induktif dan deduktif digunakan untuk mengenal pasti serta mengelompokkan 21 tugas kepimpinan kepada tiga dimensi utama, iaitu pengurusan organisasi, pengurusan sumber manusia dan pengurusan pembangunan insan sebagai khalifah. Analisis menunjukkan bahawa teori Barat memberikan sumbangan dari segi struktur dan kecekapan, namun memerlukan pengintegrasian dimensi nilai dan kerohanian untuk mencapai keberkesanan yang menyeluruh dalam konteks pendidikan di Malaysia. Model Kepimpinan Pendidikan Holistik 3P yang dicadangkan menyepadukan kecekapan teknikal, pembangunan profesional dan orientasi nilai kerohanian, sekali gus menawarkan pendekatan kepimpinan yang lebih seimbang dan kontekstual. Implikasi kajian ini merangkumi pembangunan pemimpin sekolah, reka bentuk dasar dan agenda penyelidikan pada masa hadapan ke arah pembinaan sekolah yang berdaya tahan, beretika dan berteraskan nilai Rabbani.

1.0 Pengenalan

Kepimpinan pendidikan abad ke-21 semakin kompleks berikutan perubahan sosial, pendigitalan, tuntutan akauntabiliti serta harapan masyarakat terhadap pembangunan pelajar yang lebih holistik (Hallinger & Heck, 2010; OECD, 2020). Di Malaysia, tuntutan ini berteraskan aspirasi Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK) yang menekankan pembangunan insan yang seimbang dari aspek intelek, emosi, rohani dan moral (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Dalam konteks ini, peranan pemimpin sekolah, khususnya pengetua dan guru besar, tidak lagi terbatas pada urusan pentadbiran, tetapi turut merangkumi kepimpinan instruksional, pengurusan perubahan, kepimpinan berasaskan nilai, pemerkasaan guru dan penglibatan komuniti (Othman et al., 2024).

Walau bagaimanapun, wacana kepimpinan pendidikan masih didominasi oleh model Barat yang memberikan penekanan terhadap kecekapan struktur, pengurusan teknikal dan prestasi, tetapi kurang memberikan perhatian kepada dimensi moral, nilai dan kerohanian dalam konteks pendidikan Malaysia (Bush, Abdul Hamid, Ng & Kaparou, 2018). Kajian tempatan menunjukkan bahawa pemimpin sekolah sering berhadapan dengan beban tugas pentadbiran yang semakin meningkat sehingga mengehadkan ruang untuk melaksanakan kepimpinan yang bermakna melalui hubungan manusia, bimbingan profesional dan pembinaan budaya berteraskan nilai (Mohd Nawi et al., 2026). Keadaan ini menunjukkan wujudnya jurang konseptual, iaitu ketiadaan model yang mengintegrasikan kecekapan organisasi, pembangunan sumber manusia serta orientasi nilai dan kerohanian secara holistik.

Model kepimpinan seperti kepimpinan transformasional dan distributif, walaupun memberikan sumbangan penting kepada amalan kepimpinan pendidikan,

tetap berakar daripada epistemologi sekular yang cenderung melihat kepimpinan sebagai sesuatu yang bebas daripada nilai (Leithwood et al., 2020). Perspektif ini kurang selaras dengan konteks pendidikan di Malaysia yang melihat pendidikan sebagai suatu usaha untuk membina insan dan membangunkan masyarakat, bukan sekadar meningkatkan prestasi sekolah. Oleh itu, terdapat keperluan untuk membangunkan suatu kerangka kepimpinan yang bukan sahaja berkesan dari sudut strategik, tetapi juga selaras dengan tuntutan etika dan rohani sebagaimana yang terkandung dalam FPK dan Standard Guru Malaysia (SGM) (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020).

Artikel ini bertujuan untuk mengisi jurang tersebut dengan mengemukakan Kerangka Kepimpinan Pendidikan Holistik 3P yang berasaskan tiga domain yang saling berkaitan, iaitu Pengurusan Organisasi, Pengurusan Sumber Manusia dan Pembangunan Insan sebagai Khalifah. Kerangka ini menawarkan pendekatan kepimpinan yang lebih holistik, kontekstual dan berorientasikan nilai bagi memenuhi keperluan kepimpinan sekolah dalam konteks pendidikan Malaysia.

2.0 Sorotan Literatur

Sorotan literatur ini menghuraikan empat aliran utama yang menjadi asas pembangunan Model Kepimpinan Pendidikan Holistik 3P, iaitu paradigma kepimpinan Barat, pemetaan empirikal tugas pemimpin sekolah, perspektif pengurusan organisasi dan sumber manusia, serta kerangka kepimpinan berasaskan nilai dan epistemologi Islam. Keempat-empat aliran literatur ini disusun agar selaras dengan konteks pendidikan Malaysia yang menuntut kepimpinan yang berkesan dari sudut teknikal, berkeupayaan untuk memimpin dan membangunkan potensi manusia serta berteraskan nilai dan moral.

2.1 Paradigma Kepimpinan Barat: Perkembangan dan Batasan

Literatur kepimpinan Barat telah menghasilkan tiga model yang dominan, iaitu kepimpinan instruksional, transformasional dan distributif. Kepimpinan instruksional menekankan penyelarasan kurikulum, peningkatan amalan pengajaran dan pemantauan keberkesanan bilik darjah. Hallinger dan Murphy (1985) serta Hallinger dan Heck (2010) menunjukkan bahawa pemimpin yang memberikan tumpuan kepada kualiti pengajaran dapat menyumbang kepada pencapaian pelajar. Namun, model ini dikritik kerana terlalu menekankan aspek pedagogi sehingga kurang memberikan perhatian kepada hubungan manusia, budaya sekolah dan dimensi moral dalam kepimpinan (Rodrigues & Ávila de Lima,2024).

Kepimpinan transformasional seperti yang dikemukakan oleh Leithwood et al. (2008) menekankan karisma, visi bersama dan motivasi guru. Pendekatan ini didapati dapat meningkatkan komitmen guru, kepercayaan dan budaya sekolah. Namun, pendekatan ini dikritik kerana terlalu bergantung pada karisma pemimpin dan kurang mengambil kira realiti operasi sekolah yang kompleks (Bush, 2018).

Model kepimpinan distributif pula menekankan pengagihan peranan kepimpinan dalam kalangan guru dan pasukan, selaras dengan budaya kolaboratif masa kini (Spillane, 2006; Daniel & Lei, 2020). Walaupun menawarkan kelebihan dalam pembinaan kapasiti kolektif, model ini sering mengandaikan kewujudan budaya

organisasi yang matang, sedangkan sekolah di negara membangun mungkin masih terikat pada struktur hierarki dan birokrasi.

Walaupun memberikan sumbangan yang signifikan, ketiga-tiga model ini mempunyai beberapa batasan utama, termasuk berakar daripada epistemologi sekular, lebih memberikan tumpuan kepada kecekapan teknikal berbanding dengan pembentukan moral, serta kurang mengambil kira konteks pendidikan Malaysia yang menekankan keseimbangan pembangunan insan dan pembentukan etika. Batasan ini membuka ruang bagi pembangunan model kepimpinan yang lebih holistik, kontekstual dan berteraskan nilai.

2.2 Pemetaan Empirikal Tugas Pemimpin Sekolah

Kajian tempatan dan antarabangsa menunjukkan bahawa tugas pemimpin sekolah bersifat kompleks dan merangkumi pelbagai dimensi yang melangkaui kerangka model teoretikal. Dalam konteks Malaysia, Mohd Nawi et al., (2026) dan Othman et al., (2024) membincangkan realiti kepimpinan sekolah yang melibatkan pelbagai tuntutan pengurusan dan pentadbiran. Dapatan ini selari dengan kajian Huang dan Benoliel (2023) di Singapura, yang meneliti penggunaan masa pengetua dalam pelbagai aktiviti kepimpinan serta hubungannya dengan pencapaian akademik murid. Dalam pelaksanaan peranan tersebut, pengetua berhadapan dengan tuntutan yang merangkumi pengurusan kurikulum, hal ehwal murid, audit kualiti, hubungan dengan komuniti, pembangunan staf, penyelesaian konflik dan kesejahteraan warga sekolah.

Dokumen dasar seperti Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017), *NPQEL Competency Framework* (Institut Aminuddin Baki, 2015) dan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025 turut menggariskan antara 20 hingga 30 domain yang berkaitan dengan tugas pentadbiran, kepimpinan instruksional, pembinaan budaya dan hubungan manusia. Literatur turut menggambarkan fenomena *role intensification*, iaitu keadaan apabila pemimpin dibebani oleh tugas pengurusan harian sehingga aspek penerapan nilai, bimbingan guru dan pembangunan budaya sekolah kurang diberikan perhatian (Creagh et al., 2025). Secara keseluruhannya, tugas pemimpin sekolah bersifat multidimensi dan sukar dijelaskan secara menyeluruh melalui satu teori kepimpinan Barat sahaja.

2.3 Pengurusan Organisasi di Sekolah

Pengurusan organisasi merupakan salah satu domain utama dalam kepimpinan sekolah, khususnya dalam konteks sistem pendidikan yang menempatkan pengetua sebagai pemimpin pentadbiran dan pengajaran (Bush & Glover, 2014; Hallinger, 2011). Sekolah berfungsi sebagai sebuah organisasi yang kompleks dan memerlukan penyelarasan secara sistematik merentasi pelbagai bidang operasi, termasuk kurikulum, kewangan, tadbir urus dan hubungan dengan komuniti. Dalam kerangka ini, kepimpinan organisasi merangkumi tugas seperti merancang jadual waktu yang berkesan, mewujudkan mekanisme pembuatan keputusan, memastikan pematuhan terhadap dasar serta membangunkan rutin organisasi yang menyokong pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran (Mintzberg, 2013; Trinidad, 2024).

Literatur pengurusan strategik menegaskan peranan pemimpin sekolah dalam menetapkan hala tuju jangka panjang, menyelaraskan matlamat sekolah dengan agenda pendidikan nasional dan menggunakan data bagi tujuan penambahbaikan berterusan (Bryson, 2018; Leithwood et al., 2020). Dalam konteks Malaysia, pengetua bertanggungjawab untuk memimpin penyediaan Pelan Penambahbaikan Sekolah (SIP), memastikan pelaksanaan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) serta membuat persediaan bagi proses audit oleh kementerian (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017). Tanggungjawab ini menuntut kecekapan dalam perancangan strategik, pengagihan sumber, analisis risiko dan tadbir urus organisasi.

Selain aspek strategik, pengurusan operasi merangkumi penyeliaan harian terhadap logistik sekolah, pengurusan kewangan, prosedur keselamatan, sistem dokumentasi dan penyelenggaraan infrastruktur. Walaupun dimensi ini kadangkala kurang diberikan perhatian dalam teori kepimpinan, kajian empirikal menunjukkan bahawa persekitaran fizikal dan prosedur operasi memberikan kesan langsung terhadap keberkesanan pengajaran dan kesejahteraan warga sekolah (Hoy & Miskel, 2013; Othman et al.,2024). Literatur turut menunjukkan bahawa sistem organisasi yang diurus dengan baik berfungsi sebagai *enabling architecture* yang menyediakan persekitaran kondusif bagi menyokong keberkesanan pengajaran dan pembangunan profesional guru (Day et al., 2016).

Walaupun penting, pengurusan organisasi sahaja tidak memadai untuk menjamin kepimpinan sekolah yang berkesan. Sekolah yang cekap dari segi struktur masih boleh berhadapan dengan masalah berkaitan moral, motivasi dan kesepaduan sekiranya dimensi kemanusiaan dan budaya diabaikan. Hal ini selaras dengan dapatan bahawa keberkesanan struktur perlu disepadukan dengan pembangunan sumber manusia dan sokongan emosi agar sekolah dapat mencapai keberkesanan secara holistik (Leithwood et al., 2008; Goh et al., 2023). Justeru, pengurusan organisasi perlu dilihat bukan sebagai domain yang terasing, tetapi sebagai komponen yang saling bergantung dalam ekosistem kepimpinan pendidikan yang turut merangkumi dimensi kemanusiaan serta nilai etika dan kerohanian.

2.4 Perspektif Pengurusan Organisasi dan Sumber Manusia dalam Kepimpinan Sekolah

Perspektif pengurusan organisasi menekankan aspek struktur, strategi dan sistem. Trinidad (2024) menjelaskan bahawa sekolah merupakan sebuah organisasi yang kompleks dan memerlukan penyelarasan secara sistematik antara perancangan, pelaksanaan dan pemantauan. Dalam konteks Malaysia, pemimpin sekolah bertanggungjawab untuk memenuhi keperluan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2), melaksanakan Pelan Intervensi Transformasi Sekolah (SIP+) dan memastikan tadbir urus kewangan yang berintegriti. Literatur pengurusan strategik (Bryson, 2018; Mintzberg, 2013) menunjukkan bahawa keberkesanan organisasi bergantung pada keupayaan pemimpin untuk mentafsir data, menilai risiko dan memahami peraturan sebagai asas dalam membuat keputusan strategik.

Perspektif pengurusan sumber manusia pula menekankan pembangunan profesional guru, motivasi, komunikasi dan kepercayaan profesional. Kajian menunjukkan bahawa pengurusan sumber manusia merupakan antara faktor penting

yang menyumbang kepada kejayaan sekolah (Hoy & Miskel, 2013; Day et al., 2016). Dalam konteks Malaysia, hubungan interpersonal, sokongan emosi dan budaya penyayang turut mempengaruhi keberkesanan kepimpinan (Goh et al.,2023). Gabungan kedua-dua perspektif ini menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah memerlukan kecekapan dalam pengurusan organisasi dan kemahiran mengurus hubungan manusia secara seimbang.

2.5 Kerangka Kepimpinan Berasaskan Nilai dan Perspektif Islam

Berbeza daripada model kepimpinan sekular yang lebih menekankan kecekapan teknikal, rasionaliti instrumental dan pencapaian organisasi, kerangka kepimpinan berasaskan Islam bertunjangkan konsep insan sebagai khalifah, iaitu manusia yang memikul amanah dan tanggungjawab moral dalam mengurus diri, masyarakat dan organisasi berasaskan nilai, keadilan dan hikmah. Perspektif ini melihat kepimpinan bukan semata-mata sebagai fungsi pengurusan, tetapi sebagai suatu proses *tanzim* (pengurusan dan penyusunan) dan *tarbiyah* (pendidikan dan pembentukan insan) yang turut membentuk akhlak serta keperibadian individu yang memimpin. Menurut epistemologi Islam, kepimpinan yang berkesan terbentuk melalui kesepaduan antara niat yang benar, adab dan amanah.

2.5.1 Sumbangan Sarjana Islam Klasik

Sarjana Islam klasik memberikan asas normatif yang kukuh dalam memahami epistemologi dan etika kepimpinan. Al-Ghazali (2005) dalam *Ihya' 'Ulum al-Din* menghuraikan bahawa kepimpinan yang sahih bermula dengan *tazkiyah al-nafs* (penyucian jiwa), penguasaan diri, keikhlasan dan adab. Menurut beliau, seseorang pemimpin tidak dapat memperbaiki masyarakat tanpa terlebih dahulu memperbaiki dirinya kerana kepimpinan berkait rapat dengan pembinaan dalaman yang seterusnya diterjemahkan melalui tindakan yang selaras dengan nilai moral. Prinsip seperti amanah, ikhlas, *rahmah* (kasih sayang) dan adil menjadi asas kepada pembentukan kepimpinan yang berwibawa.

Sementara itu, Ibn Khaldun melalui *al-Muqaddimah* menegaskan bahawa kepimpinan mempunyai implikasi sosial yang luas. Beliau menjelaskan bahawa keberkesanan kepimpinan berkait rapat dengan perpaduan sosial atau *'asabiyyah* (semangat kekitaan dan solidariti sosial), akhlak pemimpin serta kebijaksanaan dalam mengurus perubahan. Menurut beliau, kemerosotan sesebuah organisasi atau negara bukan semata-mata berpunca daripada kelemahan struktur pentadbiran, tetapi turut berkait dengan kemerosotan akhlak dan integriti pemimpin. Pandangan ini memperlihatkan hubungan yang erat antara akhlak pemimpin, kesejahteraan masyarakat dan kelestarian organisasi.

2.5.2 Sumbangan Sarjana Islam Kontemporari

Sarjana Islam moden memperluas perbahasan klasik dengan menyesuaikannya dengan konteks pendidikan dan pengurusan kontemporari. Syed Muhammad Naquib al-Attas (1991) mengemukakan konsep pendidikan sebagai *ta'dib* (pembentukan adab), iaitu proses mengenali dan mengiktiraf kedudukan yang tepat bagi sesuatu

dalam susunan kewujudan dan kehidupan. Dalam konteks kepimpinan, konsep ini menuntut agar peranan, tanggungjawab, kuasa dan tindakan pemimpin berlandaskan adab serta mencerminkan kesepaduan antara ilmu, akal budi dan akhlak.

Ibn Miskawayh (1968) pula menekankan kesepaduan antara ilmu, nilai dan tindakan. Pandangan ini menunjukkan bahawa kepimpinan dalam sistem pendidikan perlu menggabungkan dimensi intelektual dan kerohanian bagi membentuk budaya organisasi yang berteraskan kebijaksanaan, tanggungjawab dan kebenaran.

Sementara itu, Wan Daud (1998) menjelaskan bahawa kepimpinan pendidikan dalam Islam merupakan suatu amanah moral dan intelektual. Pemimpin dilihat bukan sekadar sebagai pentadbir, tetapi juga sebagai *murabbi* (pendidik dan pembimbing) yang membangunkan insan melalui adab, nilai dan hikmah. Beliau menegaskan bahawa tanpa asas adab, ilmu dan kuasa berisiko disalahgunakan sehingga memberikan kesan buruk terhadap organisasi dan masyarakat.

2.6 Sintesis Perspektif Islam terhadap Kepimpinan

Secara keseluruhannya, literatur Islam melihat kepimpinan sebagai suatu proses pembentukan insan yang mendahului pengurusan sistem. Kepimpinan bukan sekadar melibatkan kemahiran teknikal, tetapi turut merangkumi pembinaan nurani, pandangan alam (*worldview*) dan akhlak pemimpin. Nilai seperti amanah, *sidq* (kebenaran dan kejujuran), ikhlas, hikmah dan *'adl* (keadilan) menjadi asas kepada kewibawaan dan keberkesanan kepimpinan.

Dalam konteks pendidikan, perspektif Islam menegaskan bahawa pemimpin sekolah berperanan sebagai pemelihara budaya ilmu, penjaga etika organisasi dan pembimbing dalam pembentukan insan. Oleh itu, kerangka kepimpinan Islam menawarkan dimensi tambahan yang kurang diberikan penekanan dalam model kepimpinan sekular, iaitu dimensi kerohanian, moral dan etika Rabbani yang berakar pada pembentukan diri pemimpin sebagai hamba dan khalifah Allah.

3.0 Metod Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan penyelidikan konseptual secara induktif untuk membangunkan kerangka kepimpinan sekolah melalui sintesis dokumen dasar, piawaian kepimpinan dan literatur empirikal. Pendekatan ini sesuai digunakan apabila tujuan kajian adalah untuk membangunkan kerangka konseptual melalui sintesis dan pengintegrasian pengetahuan sedia ada, bukannya menganalisis data lapangan (Jaakkola, 2020). Pendekatan ini membolehkan pola dan hubungan konseptual dikenal pasti merentas pelbagai sumber bagi menghasilkan suatu kerangka yang koheren dan integratif.

Proses analisis dilaksanakan melalui tiga peringkat utama. Pertama, analisis dokumen dilakukan terhadap dasar dan piawaian kepimpinan pendidikan di Malaysia, termasuk Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2), kompetensi Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) dan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Dokumen-dokumen ini digunakan sebagai sumber utama untuk mengenal pasti jangkaan terhadap tugas, fungsi dan kompetensi pemimpin sekolah dalam sistem pendidikan kebangsaan. Analisis memberikan tumpuan kepada

tanggungjawab dan fungsi kepimpinan yang dikenal pasti secara berulang merentas dokumen tersebut.

Kedua, literatur antarabangsa dan tempatan berkaitan kepimpinan pendidikan diteliti dengan memberikan perhatian kepada model kepimpinan utama, termasuk kepimpinan instruksional, transformasional, distributif dan berasaskan nilai, serta kajian empirikal yang membincangkan tugas pengetua dan guru besar. Literatur ini turut merangkumi perspektif sarjana Islam berkaitan kepimpinan beretika, adab, amanah dan pembentukan insan. Analisis ini bertujuan untuk mengenal pasti persamaan, perbezaan dan hubungan konseptual antara teori kepimpinan, realiti amalan kepimpinan sekolah di Malaysia dan perspektif kepimpinan Islam.

Ketiga, pengelompokan tematik secara induktif digunakan untuk menyusun pelbagai tugas dan fungsi kepimpinan yang dikenal pasti kepada kategori konseptual yang lebih luas. Proses ini melibatkan pengenalpastian persamaan konseptual, pembentukan kelompok berdasarkan tema yang berkaitan dan pengembangan kategori tersebut kepada dimensi konseptual pada aras yang lebih tinggi (Thomas, 2006). Berdasarkan proses ini, tiga domain utama dikenal pasti, iaitu Pengurusan Organisasi yang merangkumi struktur, strategi dan operasi sekolah; Pengurusan Sumber Manusia yang merangkumi pembangunan profesional guru, hubungan kerja dan kesejahteraan warga sekolah; serta Pembangunan Insan sebagai Khalifah yang menekankan nilai, etika, adab dan kerohanian.

Melalui sintesis ketiga-tiga peringkat tersebut, Model Kepimpinan Pendidikan Holistik 3P dibangunkan dengan mengintegrasikan tuntutan dasar, dapatan empirikal dan perspektif kepimpinan Islam. Model ini mengkonseptualisasikan kepimpinan sekolah sebagai hubungan bersepadu antara sistem, manusia dan nilai, sekali gus menawarkan suatu kerangka yang berpotensi merapatkan jurang antara kecekapan pengurusan dengan matlamat pembentukan insan dalam konteks kepimpinan sekolah di Malaysia.

4.0 Dapatan

Dapatan kajian ini memperincikan hasil sintesis dokumen dasar, piawaian kepimpinan dan literatur ilmiah dalam mengenal pasti skop tugas pemimpin sekolah serta pola tematik yang mendasarinya. Analisis secara induktif menghasilkan dua peringkat dapatan utama, iaitu (i) pemetaan 21 tugas teras kepimpinan sekolah dan (ii) pengelompokan tugas tersebut berdasarkan tema yang membawa kepada pembentukan tiga dimensi utama dalam Model Kepimpinan Pendidikan Holistik 3P.

4.1. Pemetaan Tugas Kepimpinan Teras di Sekolah-sekolah Malaysia

Analisis terhadap dokumen SKPMg2, NPQEL dan PPPM 2013–2025 serta kajian empirikal tempatan menunjukkan bahawa pemimpin sekolah di Malaysia melaksanakan pelbagai tugas yang merangkumi pengurusan organisasi, pembangunan sumber manusia, pembinaan budaya sekolah serta penerapan nilai dan etika. Berdasarkan analisis tersebut, sebanyak 21 tugas teras kepimpinan sekolah dikenal pasti dan dikelompokkan kepada tiga kluster konseptual seperti berikut:

Jadual 1. Tugas Teras Kepimpinan Sekolah

A. Tanggungjawab Organisasi dan Strategik 1. Menetapkan visi, misi dan hala tuju strategik sekolah 2. Menggubal dan melaksanakan Pelan Penambahbaikan Sekolah berasaskan data 3. Menyelaraskan pelaksanaan kurikulum dan pengurusan pengajaran 4. Mengurus hal ehwal murid, disiplin dan kokurikulum 5. Mematuhi standard kualiti dan audit *SKPMg2* 6. Mengurus kewangan sekolah secara telus dan berintegriti 7. Menyelia kemudahan fizikal, keselamatan dan infrastruktur 8. Mengurus platform digital, sistem data dan pelaporan
B. Tanggungjawab Sumber Manusia 9. Mengagihkan beban mengajar dan tugas operasi secara adil 10. Membimbing guru melalui *coaching, mentoring* dan penyeliaan pengajaran 11. Menjalankan penilaian prestasi guru dan tindakan profesional 12. Merancang pembangunan profesional berterusan (CPD, PLC) 13. Menyokong motivasi, kesejahteraan emosi dan beban kerja guru 14. Mengurus komunikasi dan hubungan kakitangan 15. Menyelia staf sokongan dan pentadbiran
C. Tanggungjawab Berasaskan Nilai dan Pembentukan Insan 16. Memodelkan integriti, etika dan kepimpinan berasaskan nilai 17. Memupuk budaya sekolah yang positif, empati dan saling menghormati 18. Menggalakkan kerja bermakna berasaskan niat dan tujuan moral 19. Menunjukkan keinsafan diri, disiplin emosi dan rendah hati 20. Membimbing pembentukan pelajar secara holistik melangkaui akademik 21. Mengukuhkan penglibatan komuniti dan hubungan ibu bapa secara beradab

Pemetaan tugas ini menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah di Malaysia bersifat multidimensi dan melibatkan tuntutan tugas yang kompleks, melangkaui fokus khusus yang lazim diberikan kepada aspek pedagogi atau strategi dalam sesetengah model kepimpinan. Dapatan ini turut menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah dalam konteks Malaysia memerlukan kecekapan teknikal, kemahiran interpersonal dan orientasi nilai secara bersepadu. Justeru, penggunaan satu pendekatan kepimpinan sahaja mungkin tidak memadai untuk menjelaskan kerumitan peranan pemimpin sekolah masa kini. Melalui pengelompokan tematik secara induktif, 21 tugas yang dikenal pasti dapat dihimpunkan secara sistematik kepada tiga dimensi konseptual utama. Ketiga-tiga dimensi tersebut mencerminkan tiga fokus utama dalam kepimpinan sekolah, iaitu sistem, manusia dan nilai.

4.2 Pengurusan Organisasi

Dimensi ini merangkumi tugas yang berkaitan dengan struktur, operasi dan tadbir urus sekolah. Dimensi ini mencerminkan peranan pemimpin sebagai pengurus sistem yang bertanggungjawab untuk memastikan kurikulum, perancangan strategik, pengurusan kewangan, penggunaan data dan persekitaran fizikal sekolah diurus secara sistematik dan bersepadu. Fokus utama dimensi ini ialah kecekapan pengurusan, penjajaran strategik dan pematuhan terhadap standard yang ditetapkan.

4.3 Pengurusan Sumber Manusia

Dimensi ini memberikan tumpuan kepada hubungan manusia dan pembangunan profesional guru. Dimensi ini mencerminkan peranan pemimpin sebagai pembimbing dalam pembangunan potensi dan pembinaan kapasiti warga sekolah. Tugas dalam dimensi ini merangkumi sokongan emosi, pengukuhan hubungan interpersonal, peningkatan motivasi guru, penyeliaan pengajaran dan pembangunan profesional. Dimensi ini selaras dengan kajian yang menunjukkan bahawa kualiti, komitmen dan pembangunan profesional guru merupakan antara faktor penting yang menyumbang kepada keberkesanan dan kejayaan sekolah.

4.4 Pembangunan Insan Khalifah

Dimensi ketiga memberikan penekanan khusus kepada konteks pendidikan di Malaysia dengan merangkumi pembentukan nilai, etika, kerohanian dan adab, selaras dengan aspirasi Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK) serta tradisi ilmu Islam. Dalam dimensi ini, pemimpin berperanan sebagai teladan akhlak, pemelihara budaya sekolah dan pembimbing dalam pembentukan karakter guru serta pelajar. Dimensi ini merangkumi aspek *niyyah* (niat), ihsan, amanah, empati, hubungan yang bermakna dan kepimpinan yang berteraskan tujuan moral.

Ketiga-tiga dimensi tersebut bukan merupakan kategori yang terpisah, sebaliknya saling melengkapi dan berfungsi secara bersepadu dalam membentuk amalan kepimpinan sekolah. Pengurusan Organisasi menyediakan struktur dan sistem yang menyokong keberkesanan sekolah, manakala Pengurusan Sumber Manusia menggerakkan sistem tersebut melalui hubungan interpersonal dan pembangunan profesional. Pembangunan Insan sebagai Khalifah pula memberikan asas nilai, hala tuju moral dan makna kepada amalan kepimpinan. Kesepaduan ketiga-tiga dimensi ini membentuk asas Model Kepimpinan Pendidikan Holistik 3P yang dicadangkan.

5.0 Perbincangan

Tujuan utama kajian ini adalah untuk membangunkan kerangka kepimpinan holistik yang menyepadukan pelbagai tanggungjawab pemimpin sekolah dalam konteks pendidikan di Malaysia kepada tiga dimensi yang saling berkaitan, iaitu Pengurusan Organisasi, Pengurusan Sumber Manusia dan Pembangunan Insan sebagai Khalifah. Sumbangan utama kajian ini adalah dengan menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah di Malaysia bersifat multidimensi dan merangkumi aspek yang lebih luas daripada fokus khusus yang diberikan kepada pengajaran, inspirasi atau kolaborasi dalam sesetengah model kepimpinan sedia ada. Pemetaan 21 tugas teras kepimpinan memberikan gambaran yang lebih menyeluruh tentang peranan pemimpin sekolah sebagai pengurus organisasi, pembangun sumber manusia, pemelihara budaya sekolah dan teladan etika. Dapatan ini selaras dengan pandangan sarjana Malaysia seperti Bajunid (1996) dan Samichan et al. (2021) yang menekankan kepentingan membangunkan pendekatan kepimpinan yang mengambil kira realiti dan keperluan tempatan, bukan sekadar mengadaptasi kerangka kepimpinan daripada konteks Barat secara langsung. Kajian ini terbatas kepada sintesis konseptual dokumen dasar, piawaian kepimpinan dan literatur terpilih. Model Kepimpinan Pendidikan Holistik 3P yang dicadangkan belum diuji secara empirikal. Oleh itu, kebolehgunaan model dalam pelbagai konteks sekolah serta hubungan antara

dimensinya memerlukan pengesahan melalui penyelidikan lanjut.

5.1 Hubungan dengan Literatur Barat

Dapatan kajian ini selaras dengan sebahagian daripada literatur kepimpinan Barat, di samping memperluas pemahaman tentang kepimpinan sekolah dalam konteks pendidikan di Malaysia. Hallinger dan Heck (2010), dan Leithwood et al. (2020), misalnya, menegaskan bahawa kepimpinan yang berkesan memerlukan penyelarasan organisasi, kepimpinan instruksional dan hubungan manusia yang kukuh. Pandangan ini selari dengan dua dimensi pertama Model Kepimpinan Pendidikan Holistik 3P, iaitu Pengurusan Organisasi dan Pengurusan Sumber Manusia. Begitu juga, pandangan Msila (2021) yang menekankan kepentingan hubungan antara strategi, struktur dan kapasiti sumber manusia mempunyai persamaan dengan dapatan yang diperoleh melalui sintesis konseptual dalam kajian ini.

Namun demikian, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa beberapa model kepimpinan yang berkembang dalam tradisi Barat, walaupun memberikan penjelasan yang penting tentang aspek organisasi, pengajaran dan hubungan manusia, kurang memberikan penekanan secara eksplisit terhadap kesepaduan antara tujuan moral, makna, kerohanian dan pembentukan insan. Keterbatasan ini menjadi lebih signifikan dalam konteks pendidikan di Malaysia yang menekankan pembangunan insan secara menyeluruh dan seimbang. Justeru, kajian ini memperluas wacana kepimpinan sedia ada dengan mengetengahkan kepentingan nilai dan konteks budaya dalam memahami kepimpinan pendidikan, selaras dengan pandangan sarjana yang mengkritik kecenderungan teori kepimpinan dominan untuk kurang memberikan perhatian kepada dimensi nilai, budaya dan konteks setempat (Shahjahan, 2013; Brooks & Mutohar, 2018).

5.2 Hubungan dengan Literatur Pengurusan dan Pengurusan Sumber Manusia

Dimensi Pengurusan Sumber Manusia dalam model ini selaras dengan literatur yang menekankan kepentingan motivasi guru, kesejahteraan emosi dan pembangunan profesional. Kajian seperti Day et al. (2016) dan, Hargreaves dan Fullan (2012) menunjukkan bahawa kepimpinan yang memberikan perhatian kepada hubungan manusia dan pembangunan profesional dapat menyumbang kepada pembentukan persekitaran sekolah yang lebih positif dan kondusif. Dalam konteks Malaysia, kajian seperti Goh et al. (2023) dan Othman et al. (2024) turut menunjukkan kepentingan sokongan emosi, budaya sekolah yang positif dan kepercayaan interpersonal dalam menyokong keberkesanan sekolah.

Hal ini mengukuhkan dapatan kajian bahawa pengurusan sumber manusia tidak seharusnya dianggap sebagai fungsi pentadbiran sampingan, sebaliknya perlu diberikan kedudukan yang jelas sebagai salah satu dimensi utama kepimpinan sekolah sebagaimana yang digariskan dalam Model Kepimpinan Pendidikan Holistik 3P.

5.3 Hubungan dengan Literatur Islam dan Falsafah Pendidikan Kebangsaan

Dimensi ketiga, Pembangunan Insan sebagai Khalifah, merupakan salah satu

sumbangan konseptual utama dalam Model Kepimpinan Pendidikan Holistik 3P. Dimensi ini berteraskan tradisi kepimpinan Islam yang menekankan *niyyah* (niat), adab, akhlak, amanah dan ihsan sebagai asas dalam pembentukan diri dan amalan seseorang pemimpin. Perspektif ini dapat ditelusuri melalui pemikiran sarjana Islam klasik seperti al-Ghazali (2005) dalam *Ihya' 'Ulum al-Din* dan Ibn Khaldun (1967) dalam *al-Muqaddimah* yang memberikan perhatian kepada pembentukan akhlak, tanggungjawab moral dan kesejahteraan masyarakat.

Sarjana Islam kontemporari seperti al-Attas (1991), Ibn Miskawayh (1968) dan Wan Daud (1998). turut menekankan bahawa pendidikan tidak seharusnya terbatas kepada penyampaian ilmu, tetapi perlu merangkumi pembentukan adab, nilai dan keperibadian insan. Perspektif ini selaras dengan aspirasi Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK) yang menekankan perkembangan potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu bagi melahirkan insan yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani. Dalam konteks Malaysia, kajian berkaitan kepimpinan sekolah turut menunjukkan kepentingan kepimpinan beretika, komitmen guru dan kepekaan terhadap realiti serta tuntutan konteks sekolah (Ja'afar & Adnan, 2025; Othman et al., 2024). Dapatan ini selaras dengan penekanan Model Kepimpinan Pendidikan Holistik 3P bahawa kepimpinan perlu berteraskan nilai, adab dan tanggungjawab moral, bukan semata-mata kecekapan dalam mengurus organisasi. Dengan demikian, dimensi Pembangunan Insan sebagai Khalifah melengkapi dimensi Pengurusan Organisasi dan Pengurusan Sumber Manusia dengan memberikan asas nilai dan tujuan kepada amalan kepimpinan sekolah.

5.4 Sumbangan Teoritikal Model 3P

Dengan mensintesiskan ketiga-tiga kelompok literatur tersebut, Model Kepimpinan Pendidikan Holistik 3P menawarkan tiga sumbangan konseptual utama. Pertama, model ini mengintegrasikan sistem, manusia dan nilai dalam satu kerangka kepimpinan yang koheren melalui tiga dimensi yang saling berkaitan, iaitu Pengurusan Organisasi, Pengurusan Sumber Manusia dan Pembangunan Insan sebagai Khalifah. Kedua, model ini mengetengahkan kepimpinan sebagai suatu proses yang turut melibatkan pembentukan insan, bukan sekadar pengurusan organisasi. Ketiga, model ini menyediakan asas konseptual yang lebih kontekstual dengan aspirasi pendidikan di Malaysia yang memberikan penekanan kepada pembangunan murid sebagai insan secara menyeluruh, bukan semata-mata berdasarkan pencapaian akademik.

Model 3P turut mempunyai persamaan dengan perkembangan wacana kepimpinan kontemporari yang memberikan perhatian kepada kepimpinan bermakna (*meaningful leadership*), kepimpinan beretika (*ethical leadership*) dan kepimpinan berteraskan tujuan (*purpose-driven leadership*) dalam pembentukan organisasi dan ekosistem pendidikan (Dantley, 2003; Özdoğru & Sarıer, 2024). Namun demikian, Model 3P memperluas wacana tersebut dengan mengintegrasikan dimensi nilai dan kerohanian berasaskan perspektif Islam melalui konsep insan sebagai khalifah. Dimensi ini melengkapi kecekapan organisasi dan kemahiran interpersonal dengan memberikan asas moral, adab dan tujuan kepada amalan kepimpinan sekolah.

Keperluan terhadap kerangka yang lebih integratif menjadi semakin penting apabila tugas pengetua dan guru besar merangkumi pelbagai tanggungjawab yang berkaitan dengan pentadbiran, pembangunan sumber manusia, pembinaan budaya

serta nilai dan etika (Bajunid, 1996; Samichan et al., 2021). Model kepimpinan yang memberikan tumpuan khusus kepada satu aspek tertentu, seperti kepimpinan instruksional atau transformasional, memberikan sumbangan penting dalam menjelaskan dimensi tertentu kepimpinan sekolah, tetapi mungkin tidak mencukupi untuk menerangkan keseluruhan kerumitan peranan pemimpin dalam konteks pendidikan di Malaysia (Hallinger & Wang 2015; Leithwood et al., 2008). Keadaan ini turut berkaitan dengan aspirasi Falsafah Pendidikan Kebangsaan yang menekankan perkembangan potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Berdasarkan sintesis dokumen dasar, piawaian kepimpinan dan literatur ilmiah, sebanyak 21 tugas teras kepimpinan dikenal pasti dan dihimpunkan kepada tiga dimensi yang saling berkaitan dalam Model Kepimpinan Pendidikan Holistik 3P. Pengelompokan ini memperlihatkan bahawa kepimpinan sekolah memerlukan kesepaduan antara kecekapan teknikal, pembangunan sumber manusia serta orientasi nilai dan kerohanian. Dimensi Pembangunan Insan sebagai Khalifah memberikan penekanan khusus terhadap aspek ini dengan mengetengahkan nilai seperti amanah, adab, ihsan dan tanggungjawab moral, selaras dengan pemikiran sarjana Islam klasik dan kontemporari mengenai pembentukan insan dan kepimpinan (al-Ghazali, 2005; Ibn Khaldun, 1967; al-Attas, 1991).

Dari sudut sumbangan konseptual, Model Kepimpinan Pendidikan Holistik 3P menyediakan kerangka yang menghubungkan tiga fokus utama kepimpinan sekolah, iaitu sistem, manusia dan nilai. Kesepaduan ini membolehkan kepimpinan sekolah difahami bukan sahaja berdasarkan keupayaan pemimpin mengurus organisasi dan membangunkan kapasiti profesional warga sekolah, tetapi juga berdasarkan keupayaan mereka memberikan hala tuju moral dan makna kepada amalan kepimpinan. Dalam konteks ini, konsep insan sebagai khalifah memperkukuh dimensi nilai dengan meletakkan kepimpinan sebagai suatu amanah yang berkaitan dengan tanggungjawab terhadap diri, organisasi dan masyarakat.

Implikasi kajian ini merangkumi aspek dasar, amalan dan penyelidikan. Pada peringkat dasar, program pembangunan dan persediaan pemimpin sekolah seperti Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) boleh terus memperkukuh kesepaduan antara pembentukan nilai dan etika dengan kecekapan pengurusan serta kemahiran interpersonal. Pada peringkat amalan, penambahbaikan struktur dan sistem sekolah perlu disertai dengan pembinaan kepercayaan, sokongan emosi, budaya kolaboratif dan kepimpinan beretika bagi menyokong keberkesanan organisasi secara menyeluruh (Goh et al.,2023; Creagh et al.,2025). Dari sudut penyelidikan, Model Kepimpinan Pendidikan Holistik 3P menyediakan asas konseptual untuk diuji dan dikembangkan melalui kajian empirikal menggunakan pendekatan kualitatif, kuantitatif atau kaedah campuran. Pengujian tersebut penting bagi menilai kesahan konstruk, hubungan antara ketiga-tiga dimensi serta kebolehgunaan model dalam pelbagai konteks sekolah di Malaysia.

6.0 Kesimpulan

Kesimpulannya, kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan pendidikan di Malaysia tidak seharusnya dilihat sebagai fungsi pentadbiran semata-mata, tetapi sebagai suatu proses yang mengintegrasikan pengurusan sistem, pembangunan

sumber manusia serta bimbingan moral dan kerohanian. Kesepaduan ketiga-tiga dimensi ini penting dalam membentuk pemimpin sekolah yang berkeupayaan mengurus organisasi secara berkesan, membangunkan potensi warga sekolah dan memimpin berasaskan nilai. Melalui Model Kepimpinan Pendidikan Holistik 3P, kepimpinan sekolah dikonseptualisasikan sebagai hubungan bersepadu antara sistem, manusia dan nilai bagi menyokong pembentukan persekitaran pendidikan yang berdaya tahan, beretika dan holistik, selaras dengan aspirasi pendidikan kebangsaan serta tradisi intelektual Islam.

7.0 Acknowledgement:

Not applicable.

8.0 Conflict of Interest Statement:

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this article.

9.0 Research and Publication Ethics Statement:

This article is based on a review of existing literature and/or conceptual analysis and does not involve human participants or primary data collection. Therefore, ethical approval and informed consent were not required. The authors confirm that all sources have been appropriately acknowledged and that the manuscript complies with established standards of academic integrity and publication ethics.

10.0 Author Contributions:

All authors contributed to this conceptual paper. All authors have read and approved the final version of the manuscript.

11.0 Data Availability Statement:

Data availability is not applicable to this article as no new empirical data were generated or analysed.

12.0 AI Disclosure Statement:

The authors used ChatGPT (OpenAI) and Gemini to assist in structuring arguments, drafting content and editing the language of the manuscript. All AI-assisted content was carefully reviewed and verified by the authors, who take full responsibility for the accuracy, appropriateness and integrity of the final manuscript.

13.0 Funding Information:

This research received no specific grant from any funding agency in the public,

commercial, or not-for-profit sectors.

14.0 Rujukan

Al-Attas, S. M. N. (1991). *The concept of education in Islam: A framework for an Islamic philosophy of education*. International Institute of Islamic Thought and Civilization, International Islamic University.

Al-Ghazali. (2005). *Iḥyā ulūm al-dīn*. Dar al-Bayan al-Arabi.

Bajunid, I. A. (1996). Preliminary explorations of indigenous perspectives of educational management: The evolving Malaysian experience. *Journal of Educational Administration*, *34* (5), 50–73. https://doi.org/10.1108/09578239610148278

Brooks, M. C., & Mutohar, A. (2018). Islamic school leadership: A conceptual framework. *Journal of Educational Administration and History, 50* (2), 54–68. https://doi.org/10.1080/00220620.2018.1426558

Bryson, J. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Bush, T. (2018). Transformational leadership: Exploring common conceptions. *Educational Management Administration & Leadership*, *46* (6), 883-887. https://doi.org/10.1177/1741143218795731

Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management, 34*(5), 553–571. https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680

Bush, T., Abdul Hamid, S., Ng, A. Y. M., & Kaparou, M. (2018). School leadership theories and the Malaysia Education Blueprint: Findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management, 32* (7), 1245–1265. https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2017-0158

Creagh, S., Thompson, G., Mockler, N., Stacey, M., & Hogan, A. (2025). Workload, work intensification and time poverty for teachers and school leaders: A systematic research synthesis. *Educational Review, 77* (2), 661–680. https://doi.org/10.1080/00131911.2023.2196607

Daniel, G. J., & Lei, H. (2020). The effect of principal's distributed leadership practice on students' academic achievement: A systematic review of the literature. *International Journal of Higher Education, 9(1)*, 189–198. https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p189

Dantley, M. E. (2003). Purpose-driven leadership: The spiritual imperative to guiding schools beyond high-stakes testing and minimum proficiency. *Education and Urban Society, 35*(3), 273–291. https://doi.org/10.1177/0013124503035003002

Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference*. Educational Administration Quarterly, 52(2)*, 221–258. https://doi.org/10.1177/0013161X15616863

Goh, S. Y., Yeap, S. B., & Thien, L. M. (2023). Enhancing teacher leadership in Malaysian secondary schools: Do collaborative school culture and principal support matter? *Asia Pacific Journal of Educators and Education, 38* (2), 175–202. https://doi.org/10.21315/apjee2023.38.2.10

Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, *49*(2), 125–142. https://doi.org/10.1108/09578231111116699

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational Management Administration & Leadership, 38*(6), 654–678. https://doi.org/10.1177/1741143210379060

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing instructional leadership. *Elementary School Journal*, *8*6 (2), 217–247. https://doi.org/10.1086/461445

Hallinger, P., & Wang, W.C. (2015). *Assessing instructional leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press. https://doi.org/10.65528/9780807771709

Hoy, W. K., & Miskel, C. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.

Huang, T., & Benoliel, P. (2023). Principal time use and student academic achievement in Singapore. *International Journal of Educational Management*, 37(6–7), 1401–1424. https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2023-0427

Ibn Khaldun. (1967). *The Muqaddimah: An introduction to history* (F. Rosenthal, Trans.; 2nd ed., with corrections and augmented bibliography). Princeton University Press.

Ibn Miskawayh. (1968). *The refinement of character: A translation from the Arabic of Aḥmad Ibn-Muḥammad Miskawayh's Tahdhīb al-Akhlāq* (C. K. Zurayk, Trans.). American University of Beirut.

Institut Aminuddin Baki. (2015). *NPQEL competency framework*. Kementerian Pendidikan Malaysia.

Ja'afar, J., & Adnan, A. A. Z. (2025). Leading to lead: Principals' situational leadership and its influence on teacher leadership. *International Journal of Education, Psychology and Counseling, 10* (60), 591–600. https://doi.org/10.35631/IJEPC.1060042

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review, 10* (1–2), 18–26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025. Putrajaya: KPM.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2017). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2).* Putrajaya: KPM.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020). Standard Guru Malaysia 2.0. Putrajaya: KPM.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, *28* (1), 27–42. https://doi.org/10.1080/13632430701800060

Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2020). How school leadership influences student learning: A test of "the four paths model." *Educational Administration Quarterly, 56* (4), 570–599. https://doi.org/10.1177/0013161X19878772

Mintzberg, H. (2013). *Simply managing: What managers do—and can do better*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Mohd Nawi, N., Abdul Razak, A. Z., & Omar, I. M. (2026). Amalan kepimpinan lestari pentadbir dan hubungannya dengan pengetahuan guru terhadap pendidikan alam sekitar. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan, 13* (1), 27–60. https://doi.org/10.22452/jupidi.vol13no1.2

Msila, V. (2021). Rethinking education leadership through self-reflection: Examining the TURNS model. Research in Educational Administration & Leadership, 6(3), 662–690. https://doi.org/10.30828/real/2021.3.5

OECD. (2020). *Curriculum analysis of the OECD Future of Education and Skills 2030: Technical report*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/fec47a82-en

Othman, S. A., Ibrahim, M. B., Salleh, M. J., & Md Sidek, S. S. (2024). School leaders' leadership practices and their influence on crisis-related problem-solving and decision-making: A multi-site case study. *IIUM Journal of Educational Studies, 12* (1), 50–73. https://doi.org/10.31436/ijes.v12i1.515

Özdoğru, M., & Sarıer, Y. (2024). The relationship of ethical leadership with teachers' organizational behavior, attitudes, and perceptions: a meta-analysis study. *Humanities and Social Sciences Communications, 11*. https://doi.org/10.1057/s41599-024-04070-6

Rodrigues, H. P. C., & Ávila de Lima, J. (2024). Instructional leadership and student achievement: School leaders' perspectives. *International Journal of Leadership in Education, 27* (2), 360–384. https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1869312

Samichan, A., Yunus, J. @ N., & Awang, M. (2021). Indigenous element on school instructional leaderships model in Malaysia: A literature review. Jurnal Pendidikan Bitara UPSI, 14 (2), 96–106. https://doi.org/10.37134/bitara.vol14.2.9.2021

Shahjahan, R. A. (2013). Coloniality and a global testing regime in higher education: Unpacking the OECD's AHELO initiative. *Journal of Education Policy, 28* (5), 676–694. https://doi.org/10.1080/02680939.2012.758831

Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, *27* (2), 237-246. https://doi.org/10.1177/1098214005283748

Trinidad, J. E. (2024). An organizational sociology of education: Using structural, network, and ecological perspectives to study schools. *Sociological Inquiry*, *94*(4), 968–993. https://doi.org/10.1111/soin.12583

Wan Daud, W. M. N. (1998). *The educational philosophy and practice of Syed Muhammad Naquib al-Attas: An exposition of the original concept of Islamization*. International Institute of Islamic Thought and Civilization.