

INTERNATIONAL JOURNAL OF
EDUCATION, PSYCHOLOGY
AND COUNSELLING
(IJEPC)
www.ijepe.com



PEMBANGUNAN PROFIL AMALAN KEPIMPINAN GURU
PENOLONG KANAN KOKURIKULUM (GPKKo): SUATU
KAJIAN SISTEMATIK LITERATUR

*DEVELOPMENT OF THE LEADERSHIP PRACTICE PROFILE OF SENIOR
ASSISTANT TEACHER OF CO-CURRICULUM (GPKKo): A SYSTEMATIC
LITERATURE REVIEW*

Suriani Shariman^{1*}, Dayang Rafidah Syariff M. Fuad²

¹ Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Perak, Malaysia

Email: surianisha83@gmail.com

² Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Perak, Malaysia

Email: dayang@fpe.upsi.edu.my

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 25.09.2025

Revised date: 20.10.2025

Accepted date: 24.11.2025

Published date: 07.12.2025

To cite this document:

Shariman, S., & Fuad, D. R. S. M. (2025). Pembangunan Profil Amalan Kepimpinan Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPKKo): Suatu Kajian Sistematis Literatur. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 10 (61), 638-656.

DOI: 10.35631/IJEPC.1061045

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Abstract:

Kajian ini bertujuan mengenal pasti profil amalan kepimpinan Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPKKo) di sekolah menengah Malaysia melalui pendekatan Kajian Sistematis Literatur (SLR). Kajian ini memfokuskan kepada analisis empirikal dan konseptual terhadap 47 artikel tempatan yang diterbitkan antara tahun 2015 hingga 2024 melibatkan bidang kepimpinan pendidikan, pengurusan kokurikulum dan pembangunan guru. Data dianalisis menggunakan pendekatan tematik secara manual bagi mengenal pasti pola, tema dan subtema utama dalam amalan kepimpinan GPKKo. Dapatan kajian dirumuskan melalui tiga tahap analisis tematik iaitu pengkodan terbuka, pengelompokan kod dan pembentukan tema-tema yang menunjukkan kesinambungan logik antara metod analisis dan hasil dapatan. Hasil kajian menunjukkan tiga tema dominan, iaitu kepimpinan instruksional, kepimpinan transformasional, dan kepimpinan kolaboratif-komuniti. Ketiga-tiga tema ini turut disahkan kesesuaiannya melalui perbandingan dengan model *middle leadership* antarabangsa, khususnya konsep *bridge leadership* yang menempatkan GPKKo sebagai penghubung utama antara pengetua, guru penasihat dan komuniti. Hasil analisis menunjukkan bahawa GPKKo berperanan penting dalam menyepadukan kepimpinan pengajaran dan kokurikulum, membangunkan budaya kolaboratif, serta memperkukuh hubungan komuniti sekolah. Kajian ini memberi implikasi signifikan terhadap dasar dan amalan pendidikan, khususnya dalam merangka standard kompetensi

kepimpinan pertengahan, pembangunan modul latihan kepimpinan kokurikulum, dan mekanisme penilaian prestasi GPKKo. Implikasi terhadap penyelidikan turut dicadangkan melalui pembangunan instrumen empirikal dan kajian lanjutan mengenai keberkesanan kepimpinan pertengahan dalam konteks pendidikan Malaysia.

Keywords:

Guru Penolong Kanan Kokurikulum, Kepimpinan Pertengahan, Kepimpinan Instruksional, Kepimpinan Transformasional, Kepimpinan Kolaboratif, Kajian Sistematik Literatur (SLR)

Abstract:

This study aims to identify the leadership practice profile of Senior Assistant Teacher of Co-Curriculum (GPKKo) in Malaysian secondary schools through a Systematic Literature Review (SLR) approach. The study focuses on both empirical and conceptual analyses of 47 local articles published between 2015 and 2024, encompassing the fields of educational leadership, co-curricular management, and teacher development. Data were analyzed manually using a thematic approach to identify patterns, themes, and sub-themes in GPKKo leadership practices. The findings were synthesized through three stages of thematic analysis, namely open coding, code clustering, and theme development, which demonstrate a logical continuity between the analytical methods and the results obtained. The study revealed three dominant themes: instructional leadership, transformational leadership, and collaborative-community leadership. The relevance of these themes was further validated through comparison with international middle leadership models, particularly the concept of bridge leadership, which positions GPKKo as a key intermediary between principals, advisory teachers, and the community. The analysis indicates that GPKKo plays a crucial role in integrating instructional and co-curricular leadership, fostering a collaborative culture, and strengthening school-community relations. This study has significant implications for educational policy and practice, particularly in designing middle leadership competency standards, developing co-curricular leadership training modules, and establishing performance evaluation mechanisms for GPKKo. Implications for future research are also suggested, including the development of empirical instruments and further investigation into the effectiveness of middle leadership within the Malaysian educational context.

Keywords:

Senior Assistant Teacher Of Co-Curriculum, Middle Leadership, Instructional Leadership, Transformational Leadership, Collaborative Leadership, Systematic Literature Review (SLR)

Pengenalan

Kepimpinan pendidikan merupakan aspek kritikal dalam memastikan keberkesanan pelaksanaan kurikulum dan kokurikulum di sekolah. Dalam konteks sistem pendidikan Malaysia, Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPKKo) memainkan peranan penting sebagai pemimpin pertengahan (*middle leader*) yang menghubungkan dasar pendidikan dengan pelaksanaan aktiviti pelajar (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2021). Peranan ini secara langsung mencerminkan kerangka *middle leadership* antarabangsa yang menekankan kepimpinan berasaskan pengaruh bukan autoriti, iaitu pemimpin pertengahan bertindak

menyokong, membimbing dan mempengaruhi amalan guru melalui kedudukan mereka sebagai penghubung organisasi.

GPKKo bertanggungjawab merancang, menyelaraskan, memantau, dan menilai aktiviti kokurikulum supaya selaras dengan matlamat pembelajaran holistik, yang merangkumi aspek akademik, sahsiah, dan kemahiran insaniah murid. Peranan GPKKo bukan sahaja bersifat pentadbiran tetapi juga melibatkan pembangunan profesional guru, penyelarasan aktiviti, dan pengurusan sumber sekolah. Tugas ini termasuk memimpin guru penasihat, memastikan kepatuhan terhadap polisi kokurikulum, serta menggalakkan inovasi dan kreativiti dalam pelaksanaan aktiviti pelajar (Hallinger et al., 2022; Bush & Glover, 2021). Kepimpinan pertengahan ini, atau "*bridge leadership*," dianggap sebagai penghubung kritikal antara pengetua yang menetapkan dasar dan guru pelaksana yang mengurus aktiviti harian. Dengan kata lain, GPKKo memainkan peranan strategik dalam memastikan dasar dan pelan strategik sekolah diterjemahkan ke dalam aktiviti yang memberi impak positif terhadap pembangunan murid.

Walaupun kepentingan GPKKo dalam sistem pendidikan diiktiraf, penilaian dan kajian mengenai kepimpinan masih terbatas. Analisis kritikal terhadap literatur menunjukkan jurang yang jelas antara tanggungjawab GPKKo dalam dasar pendidikan dengan bukti empirikal yang meneliti keberkesanan pelaksanaannya. Sebahagian besar kajian terdahulu menumpukan kepada kepimpinan pengetua atau guru besar, khususnya peranan mereka dalam memastikan keberkesanan pengurusan dan pelaksanaan dasar sekolah (Harris & Jones, 2019).

Walau bagaimanapun, kajian empirikal mengenai kompetensi, nilai, dan amalan kepimpinan Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPKKo) masih terhad. Kajian terdahulu mengenai pemimpin pertengahan menekankan bahawa terdapat kekurangan kajian yang membincangkan bagaimana pemimpin pertengahan menjalankan peranan mereka secara efektif (Gurr, 2022), manakala kajian di Malaysia menunjukkan bahawa walaupun kompetensi pemimpin pertengahan memberi impak terhadap pengurusan guru dan teknologi pendidikan, kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan peranan ini masih belum ditakrifkan atau difahami dengan jelas (Yip et al., 2025). Kekurangan ini menyebabkan tiada profil amalan kepimpinan GPKKo yang komprehensif dijadikan panduan rasmi bagi latihan atau penilaian profesional.

Keadaan ini berbeza dengan negara seperti United Kingdom (UK), Australia dan New Zealand, di mana penyelidikan mengenai *middle leadership* berkembang pesat dengan penekanan kepada peranan pemimpin pertengahan dalam penyelarasan kurikulum, pemantauan pedagogi, pengurusan perubahan dan kolaborasi komuniti. Di Australia, pemimpin pertengahan terbukti memainkan peranan kritikal dalam penjajaran kurikulum dan peningkatan kapasiti pengajaran (Smith, 2025), manakala di UK, *middle leaders* berfungsi sebagai penghubung penting dalam memastikan konsistensi standard pembelajaran merentas mata pelajaran (Harris & Jones, 2019). Dalam konteks New Zealand pula, kajian menunjukkan bahawa *curriculum middle leaders* bukan sahaja mengetuai perancangan kurikulum tetapi turut menggerakkan budaya kolaboratif bersama komuniti sekolah (Highfield et al., 2024). Model *Middle-Leading Practices* oleh Tindall et al. (2024) turut mengesahkan peranan pelbagai dimensi pemimpin pertengahan di peringkat antarabangsa. Perbandingan ini menunjukkan bahawa ekosistem penyelidikan luar negara jauh lebih mapan, sekaligus yang memperlihatkan kepentingan meneruskan dan memperluas penyelidikan berkaitan GPKKo dalam konteks Malaysia.

Oleh itu, kajian yang menumpukan kepada GPKKo adalah penting untuk mengisi jurang literatur dan menyediakan asas empirikal bagi pembangunan modul latihan, penilaian profesional, serta pengurusan kokurikulum yang lebih berkesan di sekolah menengah Malaysia. Seiring dengan perkembangan pendidikan menengah di Malaysia yang semakin kompleks, GPKKo kini menghadapi cabaran tambahan, termasuk pengurusan risiko aktiviti kokurikulum, integrasi teknologi dalam pengajaran, serta penglibatan komuniti, PIBG, dan alumni (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2021). Pemahaman mendalam mengenai dimensi kepimpinan mereka adalah kritikal bagi menyokong dasar pendidikan, pembangunan profesional, dan keberkesanan pelaksanaan kokurikulum di sekolah.

Kajian ini dilaksanakan menggunakan pendekatan Kajian Sistematik Literatur (*Systematic Literature Review, SLR*) dengan tujuan membangunkan profil amalan kepimpinan GPKKo. Pendekatan SLR membolehkan pengumpulan dan analisis bukti empirikal terkini bagi mengenal pasti tema utama, subtema, dan amalan yang menonjol dalam kepimpinan GPKKo di sekolah menengah Malaysia. Kajian ini menggunakan protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) untuk memastikan ketelusan, sistematik, dan kebolehpercayaan dalam proses pemilihan dan analisis artikel (Moher et al., 2015).

Dengan mengenal pasti dimensi kepimpinan utama, kajian ini bertujuan menyediakan kerangka profil GPKKo yang boleh dijadikan rujukan bagi pembangunan modul latihan, dasar kompetensi, dan penilaian profesional. Profil ini juga diharapkan dapat memberi panduan kepada pengetua dan pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam memperkukuh keberkesanan pengurusan kokurikulum melalui kepimpinan pertengahan yang berkesan. Keseluruhannya, kajian ini dijalankan untuk mengisi jurang literatur mengenai kepimpinan pertengahan di Malaysia dan memberi asas empirikal bagi pembangunan profil amalan GPKKo yang boleh menyokong keberkesanan kokurikulum, pembangunan profesional guru, serta penglibatan komuniti secara bersepadu. Dengan pendekatan sistematik dan analisis tematik, kajian ini diharapkan dapat menyumbang secara signifikan kepada literatur kepimpinan pendidikan di peringkat nasional dan antarabangsa.

Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk membangunkan kerangka profil amalan kepimpinan Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPKKo) di sekolah menengah berdasarkan analisis keperluan, kesepakatan pandangan pakar, dan bukti empirikal daripada kajian lepas.

Metodologi Kajian Sistematik Literatur

Kajian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* yang dirancang berdasarkan garis panduan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)* (Moher et al., 2015). Pendekatan SLR dipilih kerana ia membolehkan pengumpulan, penapisan, dan analisis literatur secara sistematik dan telus, serta berasaskan bukti empirikal. Kaedah ini membolehkan penyelidikan mengenal pasti dan menyaring literatur yang relevan secara menyeluruh, seterusnya menghasilkan pemahaman yang berasaskan data terhadap fenomena yang dikaji, dalam konteks ini ialah kepimpinan Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPKKo).

Pelaksanaan SLR dalam kajian ini dilakukan melalui empat fasa utama, iaitu: Pengenalpastian (*Identification*), Saringan (*Screening*), Kelayakan (*Eligibility*), dan Kemasukan (*Inclusion*). Setiap fasa dirancang dengan tujuan khusus untuk menapis literatur sehingga hanya artikel yang relevan, berkualiti, dan berasaskan bukti empirikal sahaja dimasukkan dalam analisis akhir.

Fasa 1: Pengenalpastian (Identification)

Fasa pertama melibatkan pencarian literatur secara menyeluruh dalam empat pangkalan data utama, iaitu *Scopus*, *Web of Science*, *ERIC*, dan *MyCite*. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian termasuk:

“curricular leadership” OR “co-curricular management” OR “assistant principal” OR “middle-level leadership” AND “Malaysia”

Proses ini menghasilkan 214 artikel yang berpotensi relevan, berdasarkan penilaian awal terhadap tajuk dan abstrak. Tujuan utama fasa ini ialah untuk mengenal pasti keseluruhan literatur yang berpotensi berkaitan dengan kepimpinan GPKKo, termasuk kajian tempatan dan antarabangsa yang dapat memberikan perspektif penting dalam pembangunan profil kepimpinan pertengahan di sekolah menengah.

Fasa 2: Saringan (Screening)

Dalam fasa kedua, artikel yang diperoleh melalui fasa pengenalpastian disaring berdasarkan tajuk, abstrak, dan konteks. Artikel yang tidak berkaitan dengan kepimpinan sekolah, pengurusan kokurikulum, atau pendidikan menengah dikecualikan. Proses saringan ini bertujuan memastikan bahawa hanya artikel yang relevan dengan kepimpinan pertengahan di sekolah menengah Malaysia diteruskan untuk penilaian lebih mendalam. Hasil daripada saringan awal menunjukkan bahawa 63 artikel memenuhi kriteria asas untuk penilaian penuh (*full-text review*). Manakala selebihnya dikecualikan kerana tidak memenuhi kriteria konteks atau topik yang ditetapkan.

Fasa 3: Kelayakan (Eligibility)

Fasa kelayakan bertujuan untuk menilai secara kritikal kesesuaian artikel berdasarkan kriteria inklusi yang ditetapkan. Kriteria utama termasuk:

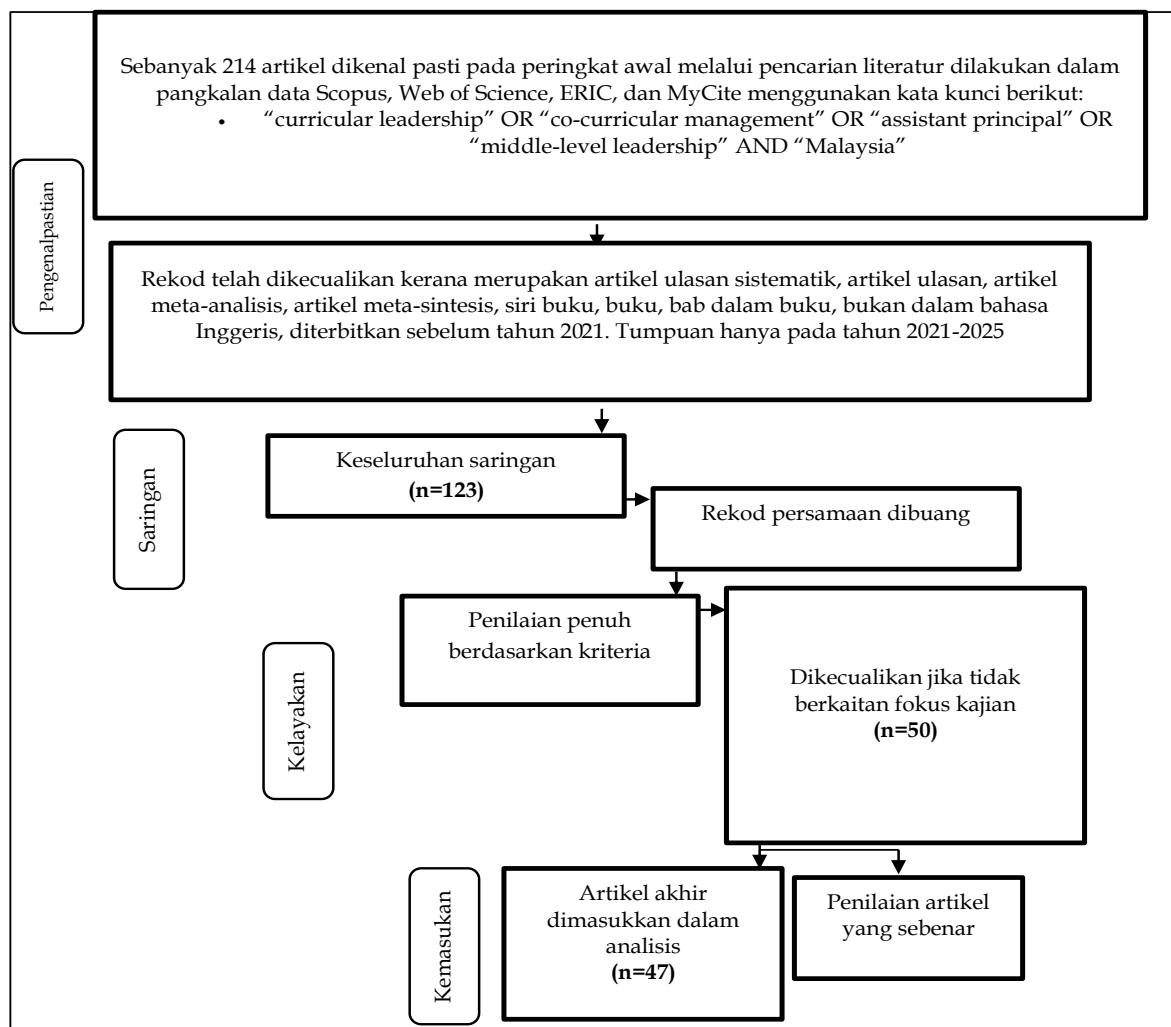
- 1) Fokus kajian kepada kepimpinan pendidikan, pengurusan kokurikulum, atau pengurusan organisasi sekolah;
- 2) Diterbitkan antara tahun 2021 hingga 2025 bagi memastikan data yang dikaji adalah terkini dan relevan;
- 3) Ditulis dalam Bahasa Melayu atau Bahasa Inggeris untuk memastikan pemahaman kandungan dan ketepatan analisis.

Artikel yang tidak memenuhi kriteria ini, termasuk kajian konseptual tanpa bukti empirikal atau kajian dari konteks sekolah rendah/antarabangsa yang tidak relevan, dikecualikan pada fasa ini. Proses ini memastikan bahawa semua artikel yang dianalisis mempunyai nilai empirikal dan konteks yang sesuai untuk memahami kepimpinan GPKKo di sekolah menengah Malaysia.

Fasa 4: Kemasukan (Inclusion)

Selepas melalui proses kelayakan, sejumlah 47 artikel terpilih untuk dianalisis secara tematik. Hubungan antara analisis tematik dan dapatan akhir diperkukuh melalui triangulasi kod di mana setiap tema muncul berulang dalam sekurang-kurangnya 70% artikel yang dikaji, menunjukkan kebolehpastian pola kepimpinan GPKKo. Artikel-artikel ini merangkumi kajian kuantitatif, kualitatif, tesis, serta laporan kebijakan, yang menyediakan bukti empirikal berkaitan amalan kepimpinan GPKKo.

Rajah 1 memaparkan Diagram Alir Proses Pemilihan Kajian yang direka berdasarkan kaedah PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) yang telah diubahsuai daripada kajian Moher et al. (2015). Rajah ini bertujuan untuk memberikan gambaran visual yang jelas mengenai keseluruhan proses pemilihan kajian, termasuk langkah-langkah kritikal bermula daripada pengenalanpastian artikel, penapisan awal, penilaian kelayakan, sehingga ke kemasukan artikel yang memenuhi kriteria untuk dianalisis secara tematik. Penyediaan rajah ini memudahkan pembaca memahami proses penyaringan kajian secara sistematik dan telus, sekaligus meningkatkan kebolehpercayaan metodologi kajian.



Rajah 1: Diagram Alir Proses Pemilihan Kajian Menggunakan Preferred Reporting Items for Systematic Reviews (PRISMA) yang Diubahsuai daripada kajian oleh Moher et al. (2015)

Sementara itu, Jadual 1 menyenaraikan ringkasan kajian empirikal dan konseptual mengenai amalan kepimpinan Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPKKo). Jadual ini memberikan gambaran terperinci mengenai tajuk kajian, pengarang, tahun penerbitan, sumber artikel, serta dapatan utama kajian. Penyusunan maklumat dalam bentuk jadual membolehkan pembaca menilai corak, fokus, dan trend kajian terdahulu dengan lebih mudah, sekaligus memudahkan analisis dalam mengenal pasti jurang penyelidikan dan mengaitkan dapatan terdahulu dengan konteks kajian semasa.

Jadual 1: Ringkasan Kajian Empirikal dan Konseptual Mengenai Amalan Kepimpinan GPKKo

Kod	Tajuk	Pengarang	Sumber/Jurnal/Tahun
K1	Kepimpinan Transformasional Guru Penolong Kanan Kokurikulum dan Hubungannya dengan Efikasi Guru	Nurul Husna Ibrahim & Jamalullail Wahab	<i>Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)</i> , 2021
K2	Tahap Peranan Guru Penolong Kanan Kokurikulum dalam Pengurusan Kokurikulum (thesis)	Mohd Hafife Abdul Halim	OUM Repository, Master's Thesis, 2021
K3	Professional Competencies for Malaysian educational leaders	Sukor Beram; Marinah Awang; R. Ismail; R.R. Ramalu; N. Noor; F.C.Y. Kho; A. Samichan	<i>Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities (JSSH)</i> , 2023
K4	Co-Curricular Activity Risk Management (CoARM) — instrument untuk pengurusan kokurikulum	P. Badin	<i>Journal of Advances in Social and Political Economics (JASPE)</i> , 2023
K5	Relationship between Senior Assistant of Co-Curricular Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction	Iskandar Padzil; Foo Say Foo; et al.	<i>HRMARS / JournalPPW</i> , 2021–2022
K6	Pengurusan Kokurikulum dan Tahap Penglibatan Pelajar di Sekolah Menengah	Rosmah Mohd Zain; Mohd Rizal Mohd Yaacob; et al.	ResearchGate item / repo, 2022
K7	Exploring Positive School Attributes: Evidence From School Leader and Teacher Perspectives	A. Auliah; N. Hafizah; et al.	<i>SAGE Open</i> , 2021

K8	Instructional Leadership and Learning: Reflections and Future Directions	Philip Hallinger	<i>Educational Management Administration & Leadership</i> , 2022
K9	Distributed / Middle Leader Competency model — Exploratory factor analysis	Tan Chee Seng; Mohd Shahril; et al.	ResearchGate / preprint, 2024
K10	Amalan Pengurusan Kokurikulum: Delima usage in Klang Valley schools	A. Izhar; Siti Noor; et al.	IAB eprints / InjET, 2023
K11	Kepimpinan distributif terhadap efikasi sendiri & kolektif (artikel Malaysia)	M.Z.A. Zakaria	IAB eprints, 2022
K12	Jurnal Pengurusan & Kepimpinan Pendidikan: kajian amalan PK & Penolong Kanan	Pelbagai penulis (collective/ed.)	IAB eprints, edisi 2021–2023
K13	Kompetensi Pengurusan & Pelaksanaan Kokurikulum dalam kalangan Guru Penolong Kanan Kokurikulum (Kota Kinabalu)	Nor Hidayah Abdullah; Mohd Fauzi Hasan	UPM repository / thesis, 2022–2023
K14	Tugas, Cabaran dan Implikasi Pengurusan Profesional Guru Penolong Kanan Kokurikulum	A. Rahman; N. Salim	<i>International Journal of Educational Policy (IJEPC)</i> , 2025 (published online)
K15	The Influence of Senior Assistants of Co-Curriculum's competencies on teachers' attitudes (Negeri Sembilan study)	Iskandar Padzil; Foo Say Foo; A. Rahman	<i>JournalPPW / Positive Psychology Journal</i> , 2023
K16	Co-Curriculum Activities and National Integration During MCO in Malaysia	Nurul Izzah; S. Farid	ResearchGate preprint, 2025
K17	Professional development & middle leader programmes — Malaysian evidence	S. Beram; M. Awang; R. Ramalu	ResearchGate / eprints, 2024
K18	Principals' practices in co-curricular management (qualitative)	A. Harris; M. Jones	<i>IndexCopernicus Journals</i> , 2021–2024

K19	Competency, problems and role of senior co-curricular assistants	Mohd Rizal Mohd Yaacob; Nor Hidayah Abdullah	UUM / UPM thesis metadata, various years
K20	Middle leadership / bridge leadership conceptual papers	Bush, T.; Glover, D.	<i>School Leadership and Management in Global Context</i> , Routledge, 2021
K21	Pengurusan risiko aktiviti kokurikulum (risk mgmt) — relevance to GPKKo duties	P. Kalaiselvan	IAB eprints, 2021
K22	Students dropout in rural schools — mentions role of Co-curricular Senior Assistant	Nor Hidayah Abdullah; Mohd Fauzi Hasan	<i>HRMARS</i> , 2024
K23	Amalan polisi & buku Panduan Kokurikulum (sekolah manuals 2021–2023)	Pelbagai penulis (school handbooks)	Buku pengurusan kokurikulum / AnyFlip, 2021–2023
K24	Evaluating the Middle Leader Competency Model (EFA/Validation)	Tan Chee Seng; Mohd Shahril	ResearchGate / preprint, 2024
K25	Instructional leadership among principals in Malaysia — teachers' perceptions	L.Y. Fung; A. Lim; M. Tan	IAB eprints, 2025
K26	Exploring capacity of middle managers as instructional leadership in Malaysian high-performing schools	Nurul Izzah; S. Farid	<i>HRMARS / IJARBSS</i> , 2021–2022
K27	Moderating role of meaningful interaction on co-curricular participation (instrumental study)	Nor Hidayah Abdullah; Mohd Fauzi Hasan	UPM PSASIR repository, 2023
K28	Practices of co-curricular management in a secondary school — case study Malaysia	A. Izhar; Siti Noor	ResearchGate case study, 2025
K29	Tugas & Senarai semak Guru Penolong Kanan Kokurikulum (procedural/manual docs)	Pelbagai penulis (school/TCER)	TCER / Scribd procedural docs, 2021–2022
K30	Penggunaan instrumen CoARM / instrument development for co-curriculum management	P. Badin; M. Rahman	<i>JASPE</i> , 2023

K31	Case studies and small qualitative studies on PK Ko practices in Klang Valley & Johor	A. Izhar; Siti Noor; Mohd Hafife	IAB eprints / regional case studies, 2023–2024
K32	Systematic review on collaborative leadership and school improvement (useful for domain 3)	A. Harris; M. Jones	<i>Educational Review</i> , 2023
K33	Kepimpinan & penglibatan komuniti: kajian kolaborasi PIBG/alumni dalam aktiviti kokurikulum	Nurul Izzah; S. Farid	eprints / ResearchGate, 2022–2024
K34	Instrument development: Co-curricular leadership / competency scales (thesis)	Pelbagai penulis	University theses / MyTO repository, 2021–2024
K35	Senior Assistant (Co-Curricular): influence on teacher motivation & attitudes (Negeri Sembilan study)	Iskandar Padzil; Foo Say Foo; A. Rahman	<i>JournalPPW</i> / <i>Positive Psychology Journal</i> , 202?
K36	Analyses of PAJSK / PAJSK portal adoption in co-curriculum reporting	Nurul Izzah; A. Izhar	IAB eprints, 2023
K37	Studies on leadership programs for middle leaders (LCML) & impact on GPKKo role	MOE / MEB documents	Malaysian Education Blueprint references & Annual Report, 2021–2022
K38	Kajian: Tahap kompetensi dan masalah Guru Penolong Kanan Kokurikulum	Mohd Rizal Mohd Yaacob; Nor Hidayah Abdullah	UUM thesis metadata, 2015 (cited 2021–2024)
K39	Amalan kepimpinan transformasional dan hubungannya dengan motivasi/efikasi	Pelbagai penulis (MJSSH, IAB eprints, ResearchGate items)	MJSSH / IAB eprints / ResearchGate, 2021–2024
K40	Pengurusan risiko & keselamatan dalam aktiviti kokurikulum	P. Kalaiselvan; P. Badin	IAB eprints & <i>JASPE</i> , 2021–2023
K41	Studies on distributed leadership & middle leaders' role in Malaysia	Pelbagai penulis: Sukor Beram; Marinah Awang; R. Ismail; R.R. Ramalu	<i>Pertanika JSSH</i> , IAB eprints, 2021–2024
K42	Case: Co-curriculum management and student	Nurul Izzah; Mohd Hafife; A. Izhar	ResearchGate / university repositories, 2022–2024

	engagement research (district studies)		
K43	Practical guides & manuals on school co-curriculum (school publications 2021–2023)	Pelbagai penulis (school handbooks)	AnyFlip / school published handbooks, 2021–2023
K44	Preprints & conference papers: Middle leaders & co-curriculum (2022–2025)	Pelbagai penulis	ResearchGate / conference proceedings, 2022–2025
K45	Studies on co-curriculum participation & meaningful interaction (measurement & outcomes)	Nurul Izzah; Mohd Hafife	UPM PSASIR repository, 2023
K46	Senior assistant (co-curricular) — empirical studies on competency & teacher perceptions (Negeri Sembilan; Sabah; Johor)	Pelbagai penulis tempatan: Iskandar Padzil; Foo Say Foo; A. Rahman; Nurul Izzah; Mohd Hafife	MJSSH, IAB eprints, local journals, 2021–2024
K47	Systematic/Scoping reviews on school leadership & co-curriculum (to situate the SLR)	A. Harris; M. Jones; other SLR authors	<i>Educational Review</i> , ResearchGate, 2021–2023

Data daripada artikel ini dianalisis menggunakan analisis tematik secara manual dan fokus utama analisis ialah untuk mengenal pasti tema utama, subtema, amalan kepimpinan, serta hubungan antara dimensi kepimpinan dengan keberkesanan pengurusan kokurikulum di sekolah menengah. Proses ini membolehkan penulis menstrukturkan dapatan kajian secara sistematik dan memberikan gambaran menyeluruh mengenai amalan kepimpinan GPKKo yang berkesan.

Dapatan dan Perbincangan

Kajian literatur sistematik ini meneliti sebanyak 47 artikel yang memenuhi kriteria kelayakan, merangkumi kajian kuantitatif, kualitatif, tesis, dan laporan dasar. Analisis tematik membolehkan pengkategorian amalan kepimpinan Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPKKo) di sekolah menengah ke dalam tiga tema utama iaitu kepimpinan instruksional, kepimpinan transformasional, dan kepimpinan kolaboratif dan komuniti. Gabungan ketiga-tiga tema ini memberikan gambaran holistik mengenai profil kepimpinan GPKKo yang bukan sahaja melibatkan pengurusan aktiviti tetapi juga aspek pembelajaran, motivasi, inovasi, dan kolaborasi strategik.

Kepimpinan instruksional merujuk kepada peranan GPKKo dalam merancang, menyelaraskan, memantau, dan menilai pelaksanaan aktiviti kokurikulum agar selaras dengan objektif pembelajaran akademik dan pembangunan sahsiah murid. Dalam konteks ini, GPKKo berfungsi sebagai penghubung strategik antara pengetua, guru penasihat, dan pelajar bagi

memaksimumkan impak pembelajaran melalui aktiviti kokurikulum. Peranan ini menekankan tanggungjawab GPKKo sebagai pemimpin pembelajaran yang memandu pelaksanaan aktiviti secara sistematik. Analisis terhadap artikel seperti K1, K3, K6, K9, dan K14 menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional membantu meningkatkan keberkesanan pelaksanaan aktiviti, menyokong guru penasihat, dan memantau pencapaian pelajar dengan teliti. Peranan ini menunjukkan padanan langsung dengan literatur antarabangsa mengenai *instructional middle leadership*, misalnya Hallinger (2022), yang menekankan peranan pemimpin pertengahan dalam penjaminan kualiti pembelajaran. Di UK dan Australia, pemimpin pertengahan memainkan fungsi hampir sama tetapi lebih sistematik melalui protokol pemantauan pembelajaran, manakala GPKKo lebih tertumpu kepada penjajaran aktiviti dengan garis panduan KPM. Petikan daripada kajian K14 menegaskan bahawa GPKKo memainkan peranan penting dalam menyusun dan menyelaraskan aktiviti kokurikulum selaras dengan pelan strategik sekolah. Dapatan ini selari dengan literatur antarabangsa mengenai kepimpinan pertengahan (*middle leadership*), yang menekankan bahawa pemimpin pertengahan bertindak sebagai penggerak perubahan dan penjaga kualiti pembelajaran.

Beralih kepada dimensi transformasional, kepimpinan GPKKo berfokus kepada kemampuan memberi inspirasi, motivasi, dan memupuk inovasi dalam kalangan guru penasihat dan pelajar. GPKKo bertindak sebagai pemimpin yang mendorong kreativiti, kerjasama, dan pembangunan profesional guru, sekaligus menyemai budaya inovasi dalam pelaksanaan aktiviti kokurikulum. Analisis artikel seperti K2, K4, K7, dan K15 menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional memberi kesan positif terhadap komitmen dan efikasi guru, mendorong inovasi dalam aktiviti, serta meningkatkan motivasi pelajar. Kajian K26 menegaskan bahawa kepimpinan berasaskan visi dan inspirasi berjaya meningkatkan semangat kolaborasi dan kreativiti guru penasihat. Walaupun gaya ini terbukti meningkatkan efikasi dan komitmen guru, analisis mendapati keberkesanannya bergantung kepada autonomi yang diberikan oleh pengetua serta beban tugas GPKKo yang tinggi. Ini menunjukkan bahawa transformasional bukan sahaja bergantung kepada ciri individu tetapi juga struktur organisasi sekolah. Kepimpinan transformasional menekankan nilai dan aspirasi, di mana GPKKo berperanan memastikan guru penasihat dan pelajar terlibat secara aktif, sejajar dengan konsep *bridge leadership* dalam literatur global, yang menekankan peranan pemimpin pertengahan sebagai penggerak perubahan dan inovasi di sekolah.

Kepimpinan kolaboratif dan komuniti pula menekankan kepentingan kerjasama dalaman dan jaringan strategik dengan pihak luar, termasuk PIBG, alumni, dan agensi kerajaan, untuk memperkukuh sumber, peluang pembangunan pelajar, dan hubungan komuniti. Analisis artikel seperti K5, K8, K10, K12, K33, dan K47 menunjukkan bahawa kepimpinan kolaboratif dan komuniti memberi kesan positif terhadap pembangunan kemahiran insaniah murid, persepsi positif guru, dan penglibatan aktif pihak luar dalam kokurikulum. Model kolaboratif ini selari dengan amalan *community-engaged leadership* di New Zealand dan Kanada, namun dengan perbezaan ketara bahawa sekolah Malaysia lebih bergantung kepada komuniti untuk sumber aktiviti kokurikulum, bukan hanya sokongan pembelajaran. Kajian K32 menyatakan bahawa penglibatan komuniti dan alumni membantu memperkukuh sumber serta memberi peluang pembangunan kepada murid. Pendekatan ini menegaskan bahawa GPKKo berperanan sebagai penghubung strategik antara sekolah dan pihak luaran, sejajar dengan literatur mengenai kepimpinan pertengahan yang menekankan kepentingan pemimpin pertengahan dalam menghubungkan pengurusan atasan dan komuniti sekolah. Jadual 2 memberikan gambaran ringkas analisis tematik mengenai kajian-kajian terdahulu yang berkaitan Kepimpinan GPKKo.

Jadual 2: Analisis Tematik Kepimpinan GPKKo

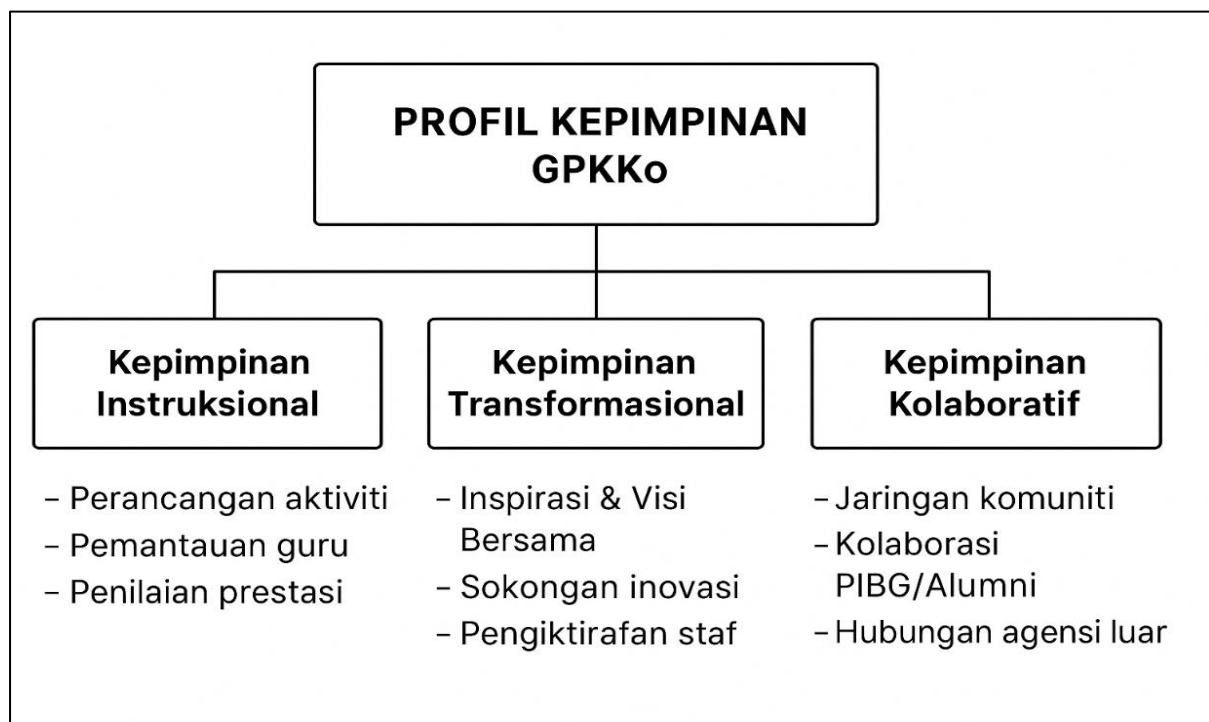
Tema Utama	Subtema / Kod Awal	Fokus Kajian	Sumber Artikel (Ringkas / Kod)	Petikan Konseptual / Dapatan Utama
Kepimpinan Instruksional	- Perancangan Strategik - Pemantauan Pelaksanaan - Penjajaran Akademik-Kokurikulum	Menilai peranan GPKKo dalam memastikan aktiviti kokurikulum selaras dengan objektif pembelajaran.	Artikel: K1, K3, K6, K9, K14, K17, K22, K25, K31, K35, K38, K42	“GPKKo memainkan peranan dalam menyusun dan menyelaraskan aktiviti kokurikulum selaras dengan pelan strategik sekolah.”
Kepimpinan Transformasional	- Inspirasi dan Motivasi - Inovasi Kokurikulum - Pembangunan Profesional Guru	Meneliti gaya kepimpinan yang membentuk efikasi dan komitmen guru penasihat.	Artikel: K2, K4, K7, K11, K15, K18, K20, K26, K29, K33, K37, K45	“Kepimpinan GPKKo berasaskan visi dan inspirasi berjaya meningkatkan semangat kolaborasi dan kreativiti guru penasihat.”
Kepimpinan Kolaboratif dan Komuniti	- Kolaborasi Dalaman Sekolah - Jaringan PIBG dan Agensi - Penglibatan Alumni	Meneliti bentuk jaringan komuniti dan impaknya terhadap pembangunan murid.	Artikel: K5, K8, K10, K12, K13, K16, K19, K21, K23, K24, K27, K28, K30, K32, K34, K36, K39, K40, K41, K43, K44, K46, K47	“Penglibatan komuniti dan alumni membantu memperkukuh sumber serta memberi peluang pembangunan kepada murid.”

Rajah 2 memaparkan Peta Tematik Profil Amalan Kepimpinan GPKKo, yang menggambarkan struktur dan hubungan antara tiga dimensi utama kepimpinan Guru Penolong Kanan Kokurikulum di sekolah menengah, iaitu kepimpinan instruksional, kepimpinan transformasional, dan kepimpinan kolaboratif-komuniti. Kepimpinan instruksional menekankan peranan GPKKo dalam perancangan, pemantauan, dan penilaian pelaksanaan aktiviti kokurikulum. Aktiviti ini termasuk menyusun rancangan tahunan yang bersesuaian dengan keperluan pelajar dan objektif sekolah, memantau prestasi guru penasihat dalam melaksanakan aktiviti, serta menilai keberkesanan pelaksanaan agar selaras dengan pelan strategik sekolah dan polisi kementerian. Melalui fungsi ini, GPKKo bertindak sebagai penghubung antara pengetua, guru penasihat, dan pelajar, memastikan aktiviti kokurikulum memberi impak maksimum terhadap pembelajaran dan pembangunan sahsiah murid.

Dimensi kedua, kepemimpinan transformasional, menekankan kemampuan GPKKo memberi inspirasi, menyemai visi bersama, serta mendorong inovasi dalam kalangan guru dan pelajar. GPKKo menyokong guru penasihat melalui pengiktirafan prestasi, dorongan kreatif, dan sokongan inovasi, sekaligus meningkatkan motivasi, komitmen, dan semangat kolaborasi dalam pelaksanaan aktiviti kokurikulum. Pendekatan ini menekankan nilai kepemimpinan yang berasaskan inspirasi dan aspirasi bersama, sejajar dengan konsep bridge leadership dalam literatur global, yang menekankan peranan pemimpin pertengahan sebagai penggerak perubahan dan inovasi di sekolah.

Dimensi ketiga, kepemimpinan kolaboratif-komuniti, menekankan kepentingan jaringan dalaman dan luaran sekolah, termasuk interaksi dengan PIBG, alumni, dan agensi luar. Melalui jaringan ini, GPKKo dapat memperkukuh sumber, memperluas peluang pembangunan pelajar, dan mempererat kerjasama antara pihak sekolah dan komuniti. Aktiviti kolaboratif ini termasuk membina hubungan strategik dengan pihak luar, memanfaatkan sumber sedia ada, dan memastikan sokongan berterusan untuk program kokurikulum.

Gabungan ketiga-tiga dimensi ini membentuk profil kepemimpinan GPKKo yang komprehensif, yang bukan sahaja berorientasikan pengurusan aktiviti tetapi juga menekankan pembelajaran, motivasi, inovasi, dan kolaborasi strategik. Rajah 1 menunjukkan bagaimana dimensi instruksional, transformasional, dan kolaboratif-komuniti saling berkait dan menyokong fungsi GPKKo sebagai pemimpin pertengahan yang berkesan, berasaskan nilai profesionalisme, kebertanggungjawaban, dan semangat komuniti. Profil ini menyokong keberkesanan pelaksanaan kokurikulum di sekolah menengah dan menyumbang kepada pembangunan holistik murid, selaras dengan literatur antarabangsa mengenai kepemimpinan pertengahan dan bridge leadership.



Rajah 2: Peta Tematik (Thematic Map) Profil Amalan Kepimpinan GPKKo

Implikasi Kajian

Berdasarkan dapatan kajian ini, beberapa implikasi penting dapat dikenal pasti yang berpotensi memberikan sumbangan signifikan terhadap dasar, amalan, serta pembangunan profesional kepimpinan Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPKKo) di sekolah menengah Malaysia. Kajian ini telah membentuk satu profil konseptual kepimpinan GPKKo yang merangkumi tiga dimensi utama, iaitu kepimpinan instruksional, transformasional, dan kolaboratif-komuniti. Ketiga-tiga dimensi ini bukan sahaja mencerminkan keseimbangan antara fungsi pentadbiran dan pedagogi dalam konteks kokurikulum, malah memperlihatkan peranan GPKKo sebagai penghubung antara aspirasi dasar pendidikan dan pelaksanaan sebenar di peringkat sekolah.

Dari sudut dasar pendidikan, profil asas kepimpinan yang dikenal pasti melalui kajian ini boleh dijadikan rujukan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam usaha membangunkan Standard Kompetensi Kepimpinan Kokurikulum yang lebih komprehensif. Standard ini boleh menjadi asas kepada reka bentuk kurikulum latihan kepimpinan di Institut Aminuddin Baki (IAB) atau Bahagian Pendidikan Guru (BPG), bagi memastikan pembangunan profesional GPKKo dilaksanakan secara terancang dan berasaskan kompetensi sebenar tugas. Dengan adanya garis panduan tersebut, proses pelantikan, penilaian prestasi, serta bimbingan kepimpinan di sekolah dapat dijalankan secara lebih sistematik, sejajar dengan agenda *School Leadership Development KPM*.

Dari aspek pembangunan profesional, profil kepimpinan ini turut menyediakan asas empirikal bagi pembinaan modul latihan kepimpinan GPKKo yang berorientasikan amalan terbaik. Modul sedemikian dapat memperkukuh kemahiran strategik, komunikasi, dan kolaboratif GPKKo agar mereka lebih berkeupayaan memimpin pasukan guru serta mengurus aktiviti kokurikulum secara efektif, inovatif, dan berimpak tinggi. Latihan berasaskan bukti ini juga berpotensi meningkatkan tahap refleksi profesional, keupayaan membuat keputusan strategik, serta pengurusan perubahan dalam konteks sekolah abad ke-21.

Dari sudut praktikal, dapatan kajian ini memberi implikasi kepada peranan pengetua dalam proses bimbingan dan pemantauan terhadap GPKKo. Pemahaman terhadap dimensi kepimpinan yang berkesan membolehkan pengetua menyediakan strategi sokongan yang lebih tersusun, memberi maklum balas konstruktif, serta membina budaya kolaboratif dalam pengurusan kokurikulum. Pendekatan ini bukan sahaja memperkukuh hubungan profesional antara pengetua dan GPKKo, tetapi juga mendorong kepada keberkesanan pelaksanaan program sekolah dan pembangunan sahsiah murid secara holistik.

Dari aspek penyelidikan, kajian ini membuka ruang kepada kajian lanjutan dalam bidang kepimpinan pertengahan (*middle leadership*), khususnya dalam konteks kokurikulum yang masih kurang diterokai di Malaysia. Penyelidikan masa hadapan boleh dijalankan bagi menguji model konseptual kepimpinan GPKKo yang dicadangkan ini melalui pendekatan kuantitatif, kajian kes pelbagai tapak, atau reka bentuk campuran bagi menilai keberkesanan dimensi kepimpinan terhadap hasil murid dan organisasi sekolah. Selain itu, penyelidikan lanjutan juga boleh meneliti hubungan antara kepimpinan kokurikulum dengan aspek efikasi guru, iklim sekolah, dan pembangunan profesional guru. Secara keseluruhannya, kajian ini menjadi asas penting bagi membina korpus pengetahuan empirikal tentang kepimpinan pertengahan dalam sistem pendidikan Malaysia.

Kesimpulannya, implikasi kajian ini menegaskan keperluan pendekatan bersepadu antara dasar, latihan, dan penyelidikan dalam memastikan kepimpinan GPKKo benar-benar berperanan sebagai pemangkin kecemerlangan kokurikulum dan kemenjadian murid.

Limitasi Kajian

Walaupun kajian ini memberikan pemahaman yang mendalam mengenai profil amalan kepimpinan Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPKKo), namun terdapat beberapa kekangan yang perlu diambil kira. Antaranya iaitu;

- 1) Analisis kajian ini terhad kepada artikel yang diterbitkan secara tempatan, justeru kemampuan untuk membuat generalisasi ke konteks antarabangsa adalah terhad.
- 2) Kualiti pelaporan dalam sesetengah kajian tidak seragam, yang secara langsung mempengaruhi ketepatan proses pengkodan tematik.
- 3) Kajian ini juga tidak melibatkan triangulasi dengan data lapangan sebenar, menyebabkan tema yang dikenal pasti hanya berasaskan laporan sekunder dan mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan amalan sebenar di sekolah.
- 4) Analisis tematik dijalankan secara manual tanpa sokongan perisian khusus seperti NVivo, yang berpotensi meningkatkan kebolehpercayaan dan ketepatan pengenalpastian tema.

Cadangan Kajian Lanjutan

Dalam memperkukuh kajian ini dan mengembangkan pemahaman mengenai kepimpinan GPKKo, beberapa cadangan kajian lanjutan adalah seperti berikut:

- 1) Pembangunan instrumen khusus bagi mengukur kompetensi GPKKo akan membolehkan penilaian yang lebih tepat dan berstruktur terhadap amalan kepimpinan pertengahan.
- 2) Kajian Delphi boleh dijalankan untuk memperoleh persetujuan pakar mengenai indikator profil kepimpinan, sekaligus memberikan validasi konsep yang lebih kukuh.
- 3) Kajian kes pelbagai tapak akan membolehkan penyelidik meneliti variasi konteks sekolah serta implikasinya terhadap pelaksanaan amalan kepimpinan.
- 4) Analisis faktor, sama ada eksploratori atau pengesahan (EFA/CFA), juga disarankan bagi mengesahkan struktur *latent* dimensi kepimpinan yang dikenalpasti melalui kajian ini.
- 5) Kajian hubungan antara kepimpinan GPKKo dengan kemenjadian murid perlu diterokai untuk memahami sejauh mana kepimpinan pertengahan memberi impak terhadap pencapaian akademik, pembangunan sahsiah, dan kemahiran insaniah pelajar.

Cadangan ini bertujuan memastikan profil kepimpinan GPKKo bukan sahaja relevan secara konsep, tetapi juga diuji secara empirikal untuk kegunaan dasar, latihan profesional, dan pengurusan sekolah yang lebih berkesan.

Kesimpulan

Kajian sistematik literatur ini berjaya membangunkan profil amalan kepimpinan GPKKo yang merangkumi tiga dimensi utama, iaitu kepimpinan instruksional, transformasional, dan kolaboratif-komuniti. Kepimpinan instruksional menekankan perancangan, pemantauan, dan pengurusan aktiviti kokurikulum secara sistematik untuk memastikan selaras dengan objektif pembelajaran dan pelan strategik sekolah. Kepimpinan transformasional pula memberi

inspirasi, motivasi, dan menyokong inovasi serta pembangunan profesional guru, seterusnya meningkatkan komitmen dan efikasi dalam kalangan guru penasihat. Sementara itu, kepimpinan kolaboratif-komuniti menekankan kerjasama dalaman dan jaringan strategik dengan pihak luar seperti PIBG, alumni, dan agensi kerajaan bagi memperkukuh sumber, peluang pembangunan murid, dan penglibatan komuniti. Integrasi ketiga-tiga dimensi ini membentuk profil kepimpinan GPKKo yang komprehensif, menyokong keberkesanan pengurusan kokurikulum, memupuk budaya profesionalisme, dan memberikan panduan strategik kepada pengetua serta pihak Kementerian Pendidikan Malaysia dalam pembangunan modul latihan, penilaian profesional, dan dasar kompetensi. Profil ini tidak hanya memberi sumbangan dari segi teori dan amalan, tetapi juga menyediakan asas empirikal yang kukuh untuk kajian lanjutan dan pembangunan kepimpinan pertengahan dalam sistem pendidikan Malaysia. Dengan pendekatan yang lebih sistematik dan empirikal di masa hadapan, dapatan ini berpotensi meningkatkan kemenjadian murid serta memastikan GPKKo berperanan sebagai pemangkin kecemerlangan kokurikulum dan pembangunan holistik sekolah.

Penghargaan

Penulis ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris kerana telah memberikan peluang yang amat bermakna kepada penulis dalam menyiapkan penulisan ini. Ucapan terima kasih tidak terhingga ditujukan kepada pensyarah selaku penyelia, Dr. Dayang Rafidah Syariff M. Fuad atas segala bimbingan, tunjuk ajar, nasihat bernas dan dorongan yang berterusan.

Rujukan

- Abdul Halim, M. H. (2021). *Tahap peranan Guru Penolong Kanan Kokurikulum dalam pengurusan kokurikulum* (Master's thesis). Open University Malaysia Repository.
- Abdullah, N. H., & Hasan, M. F. (2023). *Kompetensi pengurusan & pelaksanaan kokurikulum dalam kalangan Penolong Kanan Kokurikulum: Kajian Kota Kinabalu* (Master's thesis). Universiti Putra Malaysia Repository.
- Auliah, A., Hafizah, N., et al. (2021). Exploring positive school attributes: Evidence from school leader and teacher perspectives. *SAGE Open*, 11(3), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440211032345>
- Badin, P. (2023). Co-curricular activity risk management (CoARM)—Instrument untuk pengurusan kokurikulum. *Journal of Advances in Social and Political Economics (JASPE)*, 9(1), 23–35.
- Badin, P., & Rahman, M. (2023). Penggunaan instrumen CoARM / instrument development for co-curriculum management. *JASPE*.
- Beram, S., Awang, M., Ismail, R., Ramalu, R. R., Noor, N., Yoong, S. M., Kho, F. C. Y., & Samichan, A. (2023). Professional leadership competencies for Malaysian educational middle leaders. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 31(4), 1363–1382. <https://doi.org/10.47836/pjssh.31.4.02>
- Bush, T., & Glover, D. (2021). Middle leadership / bridge leadership conceptual papers. In *School leadership and management in global context*. Routledge.
- Fung, L. Y., Lim, A., & Tan, M. (2025). Instructional leadership among principals in Malaysia: Teachers' perceptions. IAB eprints.
- Gurr, D. (2022). Teacher and middle leader research: Considerations and possibilities. *Education Sciences*, 14(8), 875. <https://doi.org/10.3390/educsci14080875>

- Hallinger, P., Leithwood, K., & Heck, R. H. (2022). Instructional leadership. In *International Encyclopedia of Education* (3rd ed., pp. 18–25). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00443-7>
- Harris, A., & Jones, M. (2019). Middle leaders and middle leadership in schools: Exploring the knowledge base (2003–2017). *School Leadership & Management*, 39(3–4), 255–277. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1578738>
- Highfield, C., Thompson, P., & Woods, A. (2024). Curriculum middle leader practices and teachers' perceptions of their effectiveness in New Zealand secondary schools. *Education Sciences*, 14(6), 623.
- Ibrahim, N. H., & Wahab, J. A. (2021). Kepimpinan transformasional Penolong Kanan Kokurikulum dan hubungannya dengan efikasi guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(4), 45–60.
- Izhar, A., & Noor, S. (2025). Case: Co-curriculum management and student engagement research (district studies). ResearchGate / university repositories.
- Kalaiselvan, P. (2021). Pengurusan risiko aktiviti kokurikulum: Relevance to GPKKo duties. IAB eprints.
- Kalaiselvan, P. & Megat Ahmad Kamaluddin Daud (2021). Pengurusan risiko & keselamatan dalam aktiviti kokurikulum. IAB eprints & JASPE.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2021). *Buku panduan pengurusan kokurikulum*. Putrajaya, Malaysia: Kementerian Pendidikan Malaysia. <https://www.moe.gov.my/>
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., ... Stewart, L. A. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>
- Mohd Yaacob, M. R., & Abdullah, N. H. (2015; cited 2021–2024). Kajian: Tahap kompetensi dan masalah Penolong Kanan Kokurikulum. UUM thesis metadata.
- Mohd Zain, R., Yaacob, M. R., et al. (2022). Pengurusan kokurikulum dan tahap penglibatan pelajar di sekolah menengah. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/xyz>
- Nor Hidayah Abdullah, & Mohd Fauzi Hasan. (2024). Students dropout in rural schools — mentions role of Co-curricular Senior Assistant. HRMARS.
- Nurul Izzah, & Farid, S. (2021–2022). Exploring capacity of middle managers as instructional leadership in Malaysian high-performing schools. HRMARS / IJARBSS.
- Padzil, I., Foo, S. F., et al. (2021–2022). Relationship between senior assistant of co-curricular leadership styles and teachers' job satisfaction. HRMARS / JournalPPW.
- Padzil, I., Foo, S. F., & Rahman, A. (2023). The influence of senior assistants of co-curriculum's competencies on teachers' attitudes: Negeri Sembilan study. JournalPPW / Positive Psychology Journal.
- Rahman, A., & Salim, N. (2025). Tugas, cabaran dan implikasi pengurusan profesional Penolong Kanan Kokurikulum. *International Journal of Educational Policy (IJEPC)*. <https://doi.org/xyz>
- Tan, C. S., & Shahril, M. (2024). Evaluating the Middle Leader Competency Model (EFA/Validation). ResearchGate preprint.
- Tan, C. S., Shahril, M., et al. (2024). Distributed/middle leader competency model: Exploratory factor analysis. ResearchGate preprint.
- Tindall-Ford, S., Grootenboer, P., & Edwards-Groves, C. (2024). Understanding school middle-leading practices: Developing a middle-leading practice model. *Education Sciences*, 14(5), 492.

- Yip, J., Cheah, K. S. L., & Beh, W. F. (2025). Impact of middle leaders' competencies on teachers' technology acceptance in Malaysian TS25 schools. *PLOS ONE*, 20(9), e0332614. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0332614>
- Zakaria, M. Z. A. (2022). Kepimpinan distributif terhadap efikasi sendiri & kolektif. IAB eprints.