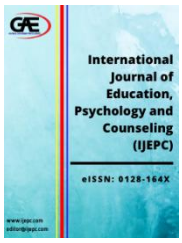
International Journal of Education, Psychology and Counseling
IJEPC
EISSN : 0128-164X
Volume 11 Issue 64 (September 2026) PP. 1815-1831



INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATION, PSYCHOLOGY AND COUNSELLING (IJEPC)
https://gaexcellence.com/ijepc

AMALAN KEPIMPINAN KETERLIBATAN PENGETUA DI SEKOLAH: SATU KAJIAN KONSEPTUAL

PRINCIPALS' ENGAGING LEADERSHIP PRACTICES IN SCHOOLS: A CONCEPTUAL REVIEW

Zurinawati Hamzah[1], Dayang Rafidah Syariff M. Fuad[2]*

[1]Faculty of Management and Economic, Universiti Pendidikan Sultan Idris Perak, Malaysia
zurinnhamzah@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-3485-013X
[2]Faculty of Management and Economic, Universiti Pendidikan Sultan Idris Perak, Malaysia
dayang@fpe.upsi.edu.my https://orcid.org/0000-0002-3550-6656
*Corresponding Author

Article Info:

Article history:
Received date: 02.08.2026
Revised date: 17.08.2026
Accepted date: 17.09.2026
Published date: 30.09.2026

To cite this document:

Hamzah, Z., & Fuad, D. R. S. M. (2026). Amalan Kepimpinan Keterlibatan Pengetua Di Sekolah: Satu Kajian Konseptual. *International Journal of Education, Psychology and Counselling, 11*(64), 1815-1831.

Abstrak:

Kajian konseptual ini bertujuan mensintesis literatur sedia ada mengenai amalan kepimpinan pengetua yang berkaitan dengan kerangka kepimpinan keterlibatan. Kajian ini meneliti kepentingan kepimpinan keterlibatan sebagai kerangka konseptual dalam kepimpinan pendidikan. Satu tinjauan literatur konseptual telah dijalankan melalui sintesis tematik terhadap kajian yang telah disemak oleh rakan sebaya (peer-reviewed) dan diterbitkan antara tahun 2021 hingga 2026. Kajian-kajian yang signifikan dalam bidang kepimpinan pendidikan dianalisis bagi mengenal pasti amalan kepimpinan yang selaras dengan dimensi kepimpinan keterlibatan. Amalan kepimpinan yang konsisten dengan kepimpinan keterlibatan dikenal pasti secara tekal merentas kajian berkaitan dengan kepimpinan transformasional, distributif, instruksional dan kolaboratif. Hasil sintesis tersebut mengenal pasti empat tema kepimpinan yang berulang, iaitu pemerkasaan guru, sokongan profesional, hubungan kolaboratif dan visi bersama. Tema-tema ini berkait rapat dengan dimensi kepimpinan keterlibatan yang dicadangkan oleh Schaufeli (2015), iaitu pengukuhan, perhubungan, pemerkasaan dan inspirasi. Dapatan kajian mencadangkan bahawa kepimpinan keterlibatan menyepadukan amalan kepimpinan yang saling melengkapi dan lazimnya ditunjukkan oleh pengetua sekolah yang berkesan. Dalam hal ini, kepimpinan keterlibatan menyediakan satu kerangka konseptual untuk memahami kepimpinan sekolah dengan menggabungkan amalan kepimpinan sedia ada, dan bukannya mewakili teori kepimpinan yang baharu sepenuhnya.

International Journal of Education, Psychology and Counseling
IJEPC
EISSN : 0128-164X
Volume 11 Issue 64 (September 2026) PP. 1815-1831

Kerangka ini memberikan perspektif yang lebih meluas dalam menjelaskan cara amalan kepimpinan pengetua mampu menyumbang kepada penglibatan guru dan penambahbaikan sekolah. Kerangka konseptual yang disintesis ini berperanan penting sebagai panduan dalam amalan kepimpinan pengetua. Selain itu, kerangka tersebut turut menyumbang kepada pembangunan profesional serta penerapan bidang psikologi organisasi dalam kepimpinan pendidikan. Secara keseluruhannya, kajian ini menyediakan asas teori bagi penyelidikan empirikal pada masa hadapan berkaitan dengan kepimpinan keterlibatan dalam konteks pendidikan.

DOI: 10.35631/IJEPC.1164100

Kata Kunci:

Kepimpinan Keterlibatan; Kepimpinan Pendidikan; Pengetua Sekolah; Pemerkasaan Guru; Tinjauan Konseptual

Abstract:

This conceptual study aims to synthesize existing literature on principal leadership practices related to engagement leadership. It examines the significance of engagement leadership as a conceptual framework for educational leadership. A conceptual literature review was conducted through a thematic synthesis of peer-reviewed studies published between 2021 and 2026. Key studies on educational leadership were analyzed to identify leadership practices aligned with the dimensions of engaging leadership. Leadership practices related to engaging leadership were consistently identified across studies of transformational, distributive, instructional, and collaborative leadership. The study identified four recurring leadership themes: teacher empowerment, professional support, collaborative relationships, and shared vision. These themes are closely linked to the engagement leadership dimensions proposed by Schaufeli (2015), namely strengthening, connecting, empowering, and inspiring. Findings indicate that engaging leadership integrates complementary leadership practices typically demonstrated by effective school principals. Rather than representing an entirely new leadership theory, engaging leadership provides a conceptual framework for understanding school leadership by combining existing practices. This framework offers a broad perspective on how principals' leadership practices contribute to teacher engagement and school improvement. The synthesized conceptual framework serves as a vital guide for principals' leadership practices. Furthermore, it contributes to professional development and the application of organizational psychology within educational leadership. This study also establishes a theoretical foundation for future empirical research on engagement leadership in the educational context.

© The authors (2026). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/), which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. For commercial re-use, please contact ijepc@gaexcllence.com

Keyword:

Conceptual Review; Educational leadership; Engaging Leadership; School Principals; Teacher Empowerment.

International Journal of Education, Psychology and Counseling
IJEPC
EISSN : 0128-164X
Volume 11 Issue 64 (September 2026) PP. 1815-1831

Pengenalan

Kepimpinan pendidikan semakin memberikan penekanan terhadap penglibatan guru dalam pembangunan profesional, proses membuat keputusan dan usaha penambahbaikan sekolah. Dalam konteks ini, peranan pengetua bukan sahaja merangkumi pengurusan organisasi, tetapi juga penyediaan persekitaran yang menyokong perkembangan profesional, hubungan kerja yang positif dan penglibatan guru secara bermakna (Celik et al., 2025). Amalan tersebut penting kerana penglibatan guru dapat diperkukuh apabila mereka diberikan ruang untuk menggunakan kompetensi, membina hubungan profesional dan menyumbang kepada pencapaian matlamat sekolah.

Seiring dengan perkembangan kepimpinan yang berorientasikan penglibatan, kepimpinan keterlibatan (engaging leadership) yang diperkenalkan oleh Schaufeli (2015) menyediakan satu perspektif yang memberikan perhatian kepada tingkah laku pemimpin dalam membangunkan sumber psikologi dan sosial pekerja. Kerangka ini merangkumi empat dimensi, iaitu pengukuhan, penghubung, pemerkasaan dan inspirasi. Pengukuhan menekankan pembangunan kompetensi, manakala penghubung memberikan tumpuan kepada pembentukan hubungan yang positif. Pemerkasaan pula berkaitan dengan autonomi dan penglibatan, sementara inspirasi menekankan makna, tujuan dan matlamat bersama. Keempat-empat dimensi tersebut membentuk satu pendekatan kepimpinan yang menghubungkan tingkah laku pemimpin dengan pengalaman serta penglibatan pekerja (Schaufeli, 2021).

Dalam konteks sekolah, beberapa ciri yang terkandung dalam kepimpinan keterlibatan telah lama diketengahkan dalam kajian kepimpinan pendidikan, walaupun melalui kerangka yang berbeza. Sebagai contoh, kajian berkaitan dengan kepimpinan transformasional menekankan visi bersama, sokongan profesional dan hubungan yang membina, manakala kepimpinan distributif memberikan ruang kepada perkongsian tanggungjawab dan penglibatan guru. Kepimpinan instruksional pula memberi penekanan terhadap bimbingan dan pembangunan profesional guru (Yang & Thien, 2024). Penyelidikan mengenai kepimpinan transformasional turut melaporkan bahawa hubungan profesional dan budaya sekolah merupakan unsur penting dalam pengalaman kerja warga sekolah (Wilson Heenan et al., 2023). Kesamaan pada tahap amalan ini menyokong bahawa terdapat titik pertemuan antara pelbagai pendekatan kepimpinan dengan prinsip kepimpinan keterlibatan.

Walau bagaimanapun, kesamaan dari segi tingkah laku kepimpinan tidak bermaksud bahawa semua pendekatan tersebut mempunyai asas teori atau mekanisme yang sama. Kepimpinan transformasional memberikan penekanan kepada visi, motivasi dan perubahan, manakala kepimpinan distributif berfokus pada pengagihan pengaruh kepimpinan. Dalam pada itu, kepimpinan instruksional menumpukan proses pengajaran dan pembelajaran. Kepimpinan keterlibatan pula memberi perhatian khusus kepada cara tingkah laku pemimpin mewujudkan keadaan yang mendapati kompetensi, hubungan, autonomi dan tujuan bersama (Schaufeli, 2015). Perbezaan ini menjadikan kepimpinan keterlibatan sebagai satu perspektif yang berguna untuk mentafsir amalan kepimpinan yang berkaitan dengan penglibatan guru tanpa menggantikan kerangka kepimpinan pendidikan yang sedia ada.

Perkembangan kajian tentang pemerkasaan guru turut mengukuhkan kepentingan dimensi tersebut dalam kepimpinan sekolah. Celik et al. (2025) mendapati bahawa literatur mengenai pemerkasaan guru merangkumi aspek autonomi, sokongan, kolaborasi, penglibatan dan kepimpinan yang memperkasakan. Pada masa yang sama, kajian berkaitan dengan kepimpinan

International Journal of Education, Psychology and Counseling
IJEPC
EISSN : 0128-164X
Volume 11 Issue 64 (September 2026) PP. 1815-1831
dan kesediaan guru untuk mengambil peranan kepimpinan membuktikan kepentingan budaya sekolah yang positif serta motivasi untuk memimpin dalam merangsang penglibatan guru dalam peranan kepimpinan (Yang & Thien, 2024). Perkembangan ini memperlihatkan bahawa unsur-unsur yang berkaitan dengan kepimpinan keterlibatan mempunyai asas yang semakin jelas dalam penyelidikan pendidikan.

Berdasarkan perkembangan tersebut, sumbangan konseptual kertas ini terletak pada usaha menyatukan amalan kepimpinan yang telah dibincangkan secara berasingan dalam literatur pendidikan melalui kerangka kepimpinan keterlibatan. Kerangka ini membolehkan amalan seperti pembangunan kompetensi, sokongan profesional, pembinaan hubungan, autonomi guru dan pembentukan visi bersama dilihat sebagai komponen yang saling berkaitan. Selain itu, pendekatan ini memberikan tafsiran yang lebih bersepadu terhadap amalan kepimpinan pengetua, di samping memperjelas kedudukan kepimpinan keterlibatan dalam hubungannya dengan perspektif kepimpinan pendidikan yang lain.

Sehubungan dengan itu, kertas konsep ini bertujuan mensintesis literatur berkaitan dengan amalan kepimpinan pengetua yang mempunyai kesepadanan konseptual dengan kepimpinan keterlibatan. Perbincangan memberikan tumpuan kepada empat kelompok amalan, iaitu pemerkasaan guru, sokongan profesional, hubungan kolaboratif serta visi bersama dan inspirasi. Seterusnya, sintesis ini digunakan untuk menghuraikan kesepadanan amalan tersebut dengan empat dimensi kepimpinan keterlibatan yang dikemukakan oleh Schaufeli (2015), di samping memperjelas sumbangan kerangka tersebut terhadap pemahaman tentang kepimpinan pengetua dalam konteks pendidikan.

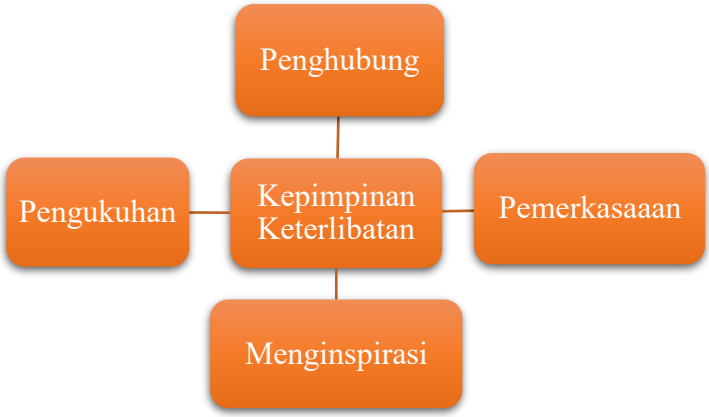
Tinjauan Literatur

Kepimpinan Keterlibatan

Kepimpinan keterlibatan (engaging leadership) merupakan satu perspektif kepimpinan yang diperkenalkan oleh Schaufeli (2015) dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD–R). Pendekatan ini memberikan perhatian kepada tingkah laku pemimpin dalam menyediakan sumber kerja yang menyokong motivasi dan keterlibatan pekerja. Dalam konteks ini, pemimpin berperanan mengukuhkan keupayaan individu, membina hubungan yang bermakna, menyediakan ruang autonomi serta menghubungkan pekerja dengan tujuan pekerjaan (Mazzetti & Schaufeli, 2022).

Kerangka kepimpinan determination merangkumi empat dimensi yang saling melengkapi, iaitu pengukuhan, penghubung, pemerkasaan dan inspirasi (Schaufeli, 2015). Pengukuhan merujuk usaha pemimpin dalam membangunkan kompetensi melalui bimbingan, pembelajaran profesional dan pemberian maklum balas yang membina. Penghubung pula melibatkan pembinaan kepercayaan, komunikasi yang berkesan serta hubungan kerja yang saling menyokong. Sementara itu, pemerkasaan berkaitan dengan pemberian autonomi, penglibatan dalam proses membuat keputusan dan peluang untuk mempengaruhi tugasan. Inspirasi merujuk keupayaan pemimpin menyampaikan visi, memberikan makna kepada pekerjaan serta menggalakkan komitmen terhadap matlamat bersama. Keempat-empat dimensi tersebut berkait rapat dengan keperluan psikologi asas, khususnya kompetensi, hubungan sosial, autonomi dan rasa bermakna dalam pekerjaan (Mazzetti & Schaufeli, 2022).

International Journal of Education, Psychology and Counseling
IJEPC
EISSN : 0128-164X
Volume 11 Issue 64 (September 2026) PP. 1815-1831



Rajah 1: Dimensi Kepimpinan Keterlibatan *Schaufeli (2015)*

Rajah 1 memperlihatkan hubungan antara empat dimensi yang membentuk kerangka kepimpinan keterlibatan. Keempat-empat dimensi tersebut tidak berdiri secara terasing, sebaliknya saling melengkapi dalam membentuk persekitaran kerja yang menyokong keterlibatan individu. Asas ini selari dengan pandangan bahawa pemenuhan keperluan autonomi, kompetensi dan keterhubungan merupakan unsur penting dalam menyokong motivasi serta fungsi psikologi individu (Deci & Ryan, 2000).

Kajian terdahulu turut memberikan sokongan terhadap kepentingan kepimpinan keterlibatan dalam pengalaman kerja. Mazzetti et al. (2023) melaporkan bahawa kepimpinan keterlibatan mempunyai hubungan dengan penglibatan kerja, komitmen organisasi, kesejahteraan psikologi dan prestasi kerja. Dalam pada itu, Schaufeli (2021) pula menjelaskan bahawa pemimpin dapat menyokong keterlibatan melalui penyediaan sumber kerja, pembinaan hubungan yang berkualiti serta penyampaian tujuan yang bermakna. Dapatan tersebut memperlihatkan kepimpinan keterlibatan merupakan satu pendekatan yang menghubungkan tingkah laku pemimpin dengan penyediaan sumber psikologi dan sosial dalam persekitaran kerja.

Kepimpinan Keterlibatan dalam Konteks Pendidikan

Dalam konteks sekolah, amalan yang mempunyai kesepadanan dengan kepimpinan keterlibatan dapat dilihat melalui pelbagai pendekatan kepimpinan pendidikan. Kajian berkaitan dengan kepimpinan sekolah menegaskan kepentingan sokongan profesional, pemerkasaan guru, hubungan kolaboratif dan penglibatan dalam proses membuat keputusan (Najeeb Ullah et al., 2023). Amalan tersebut memberikan ruang kepada guru untuk mengembangkan keupayaan profesional, membina hubungan kerja yang positif serta menyumbang kepada pembangunan sekolah.

Kepimpinan transformasional memperlihatkan beberapa kesepadanan dari segi tingkah laku kepimpinan dengan prinsip kepimpinan keterlibatan. Wilson Heenan et al. (2023) menekankan kepentingan visi bersama, hubungan profesional dan sokongan dalam kepimpinan sekolah. Perumal (2024) pula menunjukkan kepentingan sokongan dan pembangunan profesional guru dalam amalan kepimpinan transformasional. Selain itu, Lasrin et al. (2025) turut menonjolkan

International Journal of Education, Psychology and Counseling
IJEPC
EISSN : 0128-164X
Volume 11 Issue 64 (September 2026) PP. 1815-1831
unsur inspirasi, sokongan dan pemerkasaan guru dalam usaha penambahbaikan sekolah. Amalan-amalan tersebut mempunyai kaitan dengan dimensi pengukuhan, pemerkasaan dan inspirasi dalam kepimpinan keterlibatan.

Persamaan turut dapat dilihat dalam pendekatan kepimpinan distributif. Muniandy dan Hashim (2021) menunjukkan bahawa perkongsian tanggungjawab kepimpinan memberikan ruang kepada guru untuk terlibat dalam kepimpinan sekolah. Tucaliuc et al. (2023) pula membincangkan peranan pengagihan pengaruh dan penglibatan dalam membentuk pengalaman kerja guru. Amalan tersebut mempunyai kesepadanan dengan dimensi pemerkasaan kerana memberikan ruang kepada guru untuk menggunakan pertimbangan profesional serta mengambil bahagian dalam proses kepimpinan.

Kepimpinan instruksional pula memberikan penekanan kepada pembangunan profesional dan amalan pengajaran. Li et al. (2023) mendapati bahawa kepimpinan instruksional dan sokongan sekolah berkaitan dengan pembangunan profesional serta kepakaran guru. Suriansyah (2021) turut menekankan kepentingan bimbingan pengajaran dan sokongan profesional dalam perkembangan amalan guru. Dari perspektif kepimpinan keterlibatan, amalan-amalan tersebut mempunyai kesepadanan dengan dimensi pengukuhan kerana memberikan perhatian kepada pembangunan kompetensi dan kapasiti profesional guru.

Selain itu, hubungan kolaboratif turut menjadi unsur penting dalam kepimpinan sekolah. Komara et al. (2025) mendapati bahawa amalan kepimpinan pengetua berkaitan dengan budaya pembelajaran guru yang menggalakkan kerjasama dan penglibatan aktif. Hubungan yang berasaskan kepercayaan, komunikasi dan kerja berpasukan mempunyai kesepadanan dengan dimensi penghubung dalam kepimpinan keterlibatan. Najeeb Ullah et al. (2023) turut menekankan kepentingan hubungan dan sokongan kepimpinan dalam membentuk persekitaran pendidikan yang kondusif.

Kesepadanan Konseptual dengan Kepimpinan Pendidikan

Sorotan literatur mencadangkan bahawa empat dimensi kepimpinan keterlibatan mempunyai kesepadanan dengan beberapa amalan yang sering dibincangkan dalam kepimpinan pendidikan. Dimensi pengukuhan berkaitan dengan pembangunan kompetensi dan sokongan profesional, manakala penghubung merangkumi aspek kepercayaan, komunikasi dan hubungan kolaboratif. Pemerkasaan pula melibatkan autonomi serta penglibatan dalam proses membuat keputusan, sementara inspirasi berkaitan dengan visi, makna dan matlamat bersama (Schaufeli, 2015).

Kesepadanan tersebut dapat dilihat dalam pendekatan kepimpinan transformasional, distributif, instruksional dan kolaboratif. Walau bagaimanapun, setiap perspektif mempunyai fokus konseptual yang tersendiri. Kepimpinan transformasional memberikan penekanan kepada visi, motivasi dan perubahan, manakala kepimpinan distributif menumpukan perhatian terhadap perkongsian pengaruh dan tanggungjawab. Selain itu, kepimpinan instruksional lebih berfokus pada pengajaran dan pembangunan profesional. Kepimpinan keterlibatan pula melihat amalan tersebut melalui peranan pemimpin dalam menyediakan sumber psikologi dan sosial yang mengalakkan keterlibatan individu (Schaufeli, 2015).

International Journal of Education, Psychology and Counseling
IJEPC
EISSN : 0128-164X
Volume 11 Issue 64 (September 2026) PP. 1815-1831

Oleh itu, persamaan yang dikenal pasti lebih sesuai difahami sebagai kesepadanan pada tahap amalan, bukannya kesamaan antara konstruk. Sesuatu amalan kepimpinan boleh muncul dalam lebih daripada satu perspektif, tetapi membawa penekanan konseptual yang berbeza. Perbezaan ini penting dalam menempatkan kepimpinan keterlibatan sebagai satu perspektif yang melengkapi perbincangan kepimpinan pendidikan.

Di samping itu, literatur tentang pemerkasaan guru turut memberikan sokongan terhadap kepentingan aspek tersebut dalam kepimpinan sekolah. Celik et al. (2025) mengenal pasti autonomi, sokongan, kolaborasi dan penglibatan sebagai antara unsur utama dalam kajian berkaitan dengan pemerkasaan guru. Nguyen et al. (2026) pula menekankan autonomi, pembangunan profesional dan suara profesional guru (teacher voice) dalam perbincangan mengenai kepimpinan yang menyokong guru. Dapatan ini mengukuhkan kepentingan penyediaan ruang profesional dan penglibatan guru sebagai sebahagian daripada pengalaman kepimpinan di sekolah.

Secara keseluruhannya, literatur melaporkan bahawa pelbagai amalan kepimpinan pengetua mempunyai kesepadanan dengan empat dimensi kepimpinan keterlibatan. Dalam konteks ini, sumbangan kerangka Schaufeli (2015) terletak pada usaha menyusun dan menghubungkan amalan tersebut melalui empat dimensi yang merangkumi pembangunan kompetensi, hubungan profesional, autonomi serta tujuan bersama. Kesepadanan ini menyediakan asas konseptual untuk memahami amalan kepimpinan pengetua melalui perspektif kepimpinan keterlibatan.

Metodologi

Pendekatan Kajian Konseptual

Pendekatan kajian konseptual digunakan untuk mensintesis literatur berkaitan dengan amalan kepimpinan pengetua yang mempunyai kesepadanan dengan kerangka kepimpinan keterlibatan. Pendekatan ini sesuai digunakan kerana kajian memberikan tumpuan kepada pengintegrasian pengetahuan sedia ada, pengenalpastian pola amalan serta pembinaan pemahaman konseptual dalam sesuatu bidang (Grant & Booth, 2009). Berbeza daripada kajian yang menghasilkan data primer, kajian konseptual menilai, menghubungkan dan mensintesis dapatan terdahulu bagi memperjelas perkembangan konsep serta mengenal pasti ruang untuk penyelidikan pada masa hadapan (Snyder, 2024).

Strategi Pencarian Literatur

Literatur diperoleh melalui carian berstruktur terhadap artikel jurnal yang telah melalui proses semakan rakan sebaya. Penerbitan yang diterbitkan antara tahun 2021 hingga 2026 diberi keutamaan bagi memastikan perbincangan mencerminkan perkembangan penyelidikan semasa. Walau bagaimanapun, karya seminal turut dirujuk apabila diperlukan bagi menjelaskan asas teori dan perkembangan konsep kepimpinan keterlibatan.

Carian dilakukan melalui pangkalan data *Scopus, Web of Science* dan *Google Scholar*. Kata kunci yang digunakan merangkumi *engaging leadership, school leadership, principal leadership, teacher empowerment, teacher engagement, educational leadership, transformational leadership, distributed leadership* dan *instructional leadership*. Gabungan kata kunci tersebut digunakan untuk mengenal pasti kajian yang membincangkan kepimpinan

International Journal of Education, Psychology and Counseling
IJEPC
EISSN : 0128-164X
Volume 11 Issue 64 (September 2026) PP. 1815-1831
pengetua serta amalan kepimpinan yang mempunyai kaitan dengan dimensi kepimpinan keterlibatan.

Pemilihan literatur dibuat berdasarkan kesesuaian dengan tujuan kajian serta kandungan yang dapat menyumbang kepada pemahaman tentang amalan kepimpinan pengetua. Artikel yang dipilih terdiri daripada kajian berbahasa Inggeris yang diterbitkan dalam jurnal dan memberikan tumpuan kepada kepimpinan pendidikan atau amalan kepimpinan yang mempunyai kaitan konseptual dengan kepimpinan keterlibatan. Strategi carian yang tersusun serta kriteria pemilihan yang jelas dapat meningkatkan ketelusan dan ketelitian dalam proses tinjauan literatur (Taherdoost, 2023).

Proses Sintesis Literatur

Kajian yang dipilih dianalisis menggunakan kaedah sintesis tematik. Proses ini melibatkan tiga langkah utama, iaitu mengenal pasti amalan kepimpinan yang dilaporkan, mengelompokkan amalan berdasarkan persamaan makna dan fungsi serta mentafsir kelompok tersebut berdasarkan kerangka kepimpinan keterlibatan. Pendekatan ini membolehkan pola amalan kepimpinan yang berulang dikenal pasti tanpa bergantung sepenuhnya pada satu perspektif kepimpinan tertentu.

Pada peringkat awal, amalan kepimpinan yang dilaporkan dalam kajian terdahulu dikenal pasti dan dibandingkan. Amalan tersebut kemudiannya dikelompokkan berdasarkan persamaan dari segi kandungan dan fungsi kepimpinan. Hasil analisis mengenal pasti empat tema utama, iaitu pemerkasaan guru, sokongan profesional, hubungan kolaboratif serta visi bersama dan inspirasi. Selepas tema dikenal pasti, setiap tema ditafsirkan berdasarkan kesepadanan konseptualnya dengan empat dimensi kepimpinan keterlibatan Schaufeli (2015), iaitu pengukuhan, penghubung, pemerkasaan dan inspirasi.

Proses ini membolehkan perbandingan dibuat merentasi perspektif kepimpinan transformasional, distributif, instruksional dan kolaboratif. Fokus analisis bukanlah untuk menentukan perspektif yang lebih unggul, tetapi untuk mengenal pasti amalan yang mempunyai persamaan dari segi fungsi dan ciri kepimpinan. Dengan pendekatan ini, sintesis literatur dapat menyediakan asas untuk memahami kedudukan kepimpinan keterlibatan serta hubungannya dengan pendekatan kepimpinan pendidikan yang sedia ada (Snyder, 2024).

Penyampaian Dapatan

Dapatan kajian dipersembahkan melalui sintesis naratif yang disokong oleh jadual ringkasan kajian terdahulu dan jadual sintesis tematik. Jadual 1 digunakan untuk memperlihatkan perspektif kepimpinan, dapatan utama serta dimensi kepimpinan keterlibatan yang mempunyai kesepadanan konseptual dengan dapatan tersebut. Sementara itu, Jadual 2 merumuskan tema yang dikenal pasti, ciri-ciri amalan kepimpinan serta dimensi kepimpinan keterlibatan yang berkaitan.

Sintesis naratif digunakan untuk menghuraikan hubungan antara dapatan kajian serta menjelaskan pola yang muncul merentasi pelbagai perspektif kepimpinan. Perbincangan seterusnya memberikan perhatian kepada aspek kesepadanan, perbezaan dan sumbangan konseptual setiap kelompok amalan terhadap pemahaman kepimpinan keterlibatan dalam konteks sekolah. Pendekatan ini selaras dengan tujuan kajian konseptual yang menekankan

International Journal of Education, Psychology and Counseling
IJEPC
EISSN : 0128-164X
Volume 11 Issue 64 (September 2026) PP. 1815-1831

penggabungan dan pentafsiran pengetahuan sedia ada bagi membentuk pemahaman yang lebih bersepadu (Snyder, 2024).

Dapatan Kajian dan Perbincangan

Sintesis literatur menunjukkan bahawa beberapa amalan kepimpinan yang berkaitan dengan keterlibatan guru muncul merentasi perspektif kepimpinan, termasuk kepimpinan transformasional, distributif, instruksional dan kolaboratif. Amalan tersebut meliputi pemerkasaan guru, sokongan profesional, hubungan kolaboratif serta pembentukan visi dan inspirasi. Walaupun setiap perspektif mempunyai istilah dan asas teori yang berbeza, terdapat persamaan pada tahap tingkah laku kepimpinan yang dilaksanakan oleh pengetua. Dalam konteks ini, Jadual 1 merumuskan kajian terdahulu yang menjadi asas kepada sintesis ini.

Jadual 1: Ringkasan Kajian Terdahulu Mengenai Amalan Kepimpinan Berkaitan dengan Kepimpinan Keterlibatan

Penyelidik	Perspektif Kepimpinan	Dapatan Utama	Dimensi Kepimpinan Keterlibatan
Wilson Heenan et al. (2023)	Kepimpinan transformasional	Visi bersama, sokongan profesional dan hubungan kerjasama berkaitan dengan penglibatan guru.	Penghubung, Inspirasi
Perumal (2024)	Kepimpinan transformasional	Bimbingan profesional dan sokongan berterusan kepada guru berkaitan dengan peningkatan komitmen mereka.	Pengukuhan
Lasrin et al. (2025)	Kepimpinan transformasional	Pengetua memberikan inspirasi, sokongan dan pemerkasaan kepada guru dalam penambahbaikan sekolah.	Pemerkasaan, Inspirasi
Komara et al. (2025)	Budaya pembelajaran kolaboratif	Amalan kolaboratif memperkukuh penglibatan aktif dan kerja berpasukan dalam kalangan guru.	Penghubung
Olayemi (2022)	Perbandingan gaya kepimpinan	Kepimpinan transformasional dikaitkan dengan pengalaman kerja guru yang lebih positif berbanding dengan beberapa pendekatan yang lain.	Inspirasi
C. Morales (2022)	Kepimpinan transformasional	Pengiktirafan, kepercayaan dan hubungan profesional merupakan unsur penting dalam membentuk pengalaman kerja guru.	Penghubung, Pengukuhan
Li et al. (2023)	Kepimpinan instruksional dan sokongan sekolah	Sokongan sekolah dan kepimpinan instruksional berkaitan dengan pembangunan profesional serta kepakaran guru.	Pengukuhan
Nguyen et al. (2026)	Autonomi guru	Autonomi, pembangunan profesional dan penglibatan dalam proses	Pemerkasaan

International Journal of Education, Psychology and Counseling
IJEPC
EISSN : 0128-164X
Volume 11 Issue 64 (September 2026) PP. 1815-1831

Penyelidik	Perspektif Kepimpinan	Dapatan Utama	Dimensi Kepimpinan Keterlibatan
		membuat keputusan diberikan perhatian dalam kepimpinan yang mengalakkan pengekalan guru.	
Muniandy & Hashim (2021)	Kepimpinan distributif	Perkongsian tanggungjawab kepimpinan berkaitan dengan penglibatan guru dalam kepimpinan sekolah.	Pemerkasaan
Suriansyah (2021)	Kepimpinan instruksional	Bimbingan pengajaran dan sokongan profesional merupakan unsur dalam pembangunan amalan profesional guru.	Pengukuhan

Sumber: Sintesis penulis berdasarkan kajian terdahulu.

Jadual 1 memperlihatkan bahawa amalan kepimpinan yang berkaitan dengan keterlibatan guru tidak terhad kepada satu-satu perspektif kepimpinan. Kepimpinan transformasional lebih banyak menampilkan unsur visi, inspirasi dan sokongan, manakala kepimpinan distributif menonjolkan perkongsian tanggungjawab serta penglibatan guru. Sementara itu, kepimpinan instruksional memberikan perhatian kepada bimbingan dan pembangunan profesional, manakala pendekatan kolaboratif menekankan hubungan serta kerja berpasukan. Corak ini membuktikan wujudnya titik pertemuan antara perspektif tersebut pada tahap amalan, walaupun setiap perspektif mempunyai fokus teori yang tersendiri.

Perbandingan ini penting dalam memahami kedudukan kepimpinan keterlibatan. Kesamaan dari segi amalan tidak bermaksud bahawa kepimpinan transformasional, distributif, instruksional dan kepimpinan keterlibatan merupakan konstruk yang sama. Hal ini demikian kerana sesuatu amalan yang sama boleh mempunyai fungsi dan penekanan yang berbeza bergantung pada perspektif teori yang mendasarinya. Dalam kerangka Schaufeli (2015), tumpuan diberikan kepada cara pemimpin menyediakan sumber yang menyokong kompetensi, hubungan, autonomi dan rasa tujuan. Oleh itu, sintesis ini bukan bertujuan menggabungkan teori-teori tersebut, tetapi untuk mengenal pasti ruang kesepadanan yang dapat menjelaskan amalan kepimpinan pengetua melalui perspektif kepimpinan keterlibatan.

Berdasarkan perbandingan tersebut, empat tema utama dikenal pasti, iaitu pemerkasaan guru, sokongan profesional, hubungan kolaboratif serta visi bersama dan inspirasi. Tema-tema tersebut dibentuk melalui pengelompokan amalan yang mempunyai persamaan dari segi fungsi dan kandungan, sebelum ditafsirkan berdasarkan empat dimensi kepimpinan keterlibatan. Jadual 2 memperlihatkan hasil sintesis tematik tersebut.

International Journal of Education, Psychology and Counseling
IJEPC
EISSN : 0128-164X
Volume 11 Issue 64 (September 2026) PP. 1815-1831

Jadual 2: Sintesis Tematik Amalan Kepimpinan Keterlibatan Pengetua

Tema	Deskripsi	Dimensi Berkaitan dengan Kepimpinan Keterlibatan
Pemerkasaan Guru	Mewakilkan kuasa, melibatkan guru dalam proses membuat keputusan dan menggalakkan autonomi profesional.	Pemerkasaan
Sokongan Profesional	Menyediakan bimbingan, pementoran, penilaian dan peluang pembangunan profesional secara berterusan.	Pengukuhan
Hubungan Kerjasama	Membina kepercayaan, menggalakkan kerja berpasukan, memperkukuh komunikasi dan membangunkan jaringan profesional.	Penghubung
Visi Bersama dan Inspirasi	Memotivasikan guru melalui matlamat yang jelas, pengiktirafan serta pembentukan komitmen kolektif.	Inspirasi

Sumber: Sintesis penulis berdasarkan kajian terdahulu dan kerangka Schaufeli (2015).

Jadual 2 memperlihatkan bahawa keempat-empat tema mempunyai kesepadanan dengan empat dimensi kepimpinan keterlibatan. Walau bagaimanapun, pemetaan tersebut dibuat berdasarkan makna dan fungsi amalan yang dikenal pasti, dan bukannya dengan menganggap setiap tema sebagai padanan teori yang mutlak. Pendekatan ini membolehkan kerangka Schaufeli digunakan sebagai lensa untuk mentafsir literatur kepimpinan pendidikan yang pelbagai.

Pemerkasaan Guru

Pemerkasaan guru muncul melalui amalan yang memberikan ruang kepada guru untuk membuat pertimbangan profesional, memikul tanggungjawab dan terlibat dalam proses membuat keputusan di sekolah. Muniandy dan Hashim (2021) menunjukkan bahawa perkongsian tanggungjawab kepimpinan berkaitan dengan penglibatan guru dalam kepimpinan sekolah. Tidak kurang juga, Nguyen et al. (2026) menekankan autonomi, pembangunan profesional dan suara profesional guru (teacher voice) sebagai aspek penting dalam kepimpinan yang menyokong guru.

Celik et al. (2025) turut mengenal pasti autonomi, sokongan, kolaborasi dan penglibatan sebagai antara unsur utama dalam literatur berkaitan dengan pemerkasaan guru. Dapatan ini menunjukkan bahawa pemerkasaan mempunyai skop yang lebih luas daripada sekadar pengagihan tugas. Perkara ini melibatkan penyediaan peluang kepada guru untuk menggunakan pertimbangan profesional serta mengambil bahagian dalam proses organisasi.

Dalam kerangka Schaufeli (2015), amalan tersebut mempunyai kesepadanan yang paling hampir dengan dimensi pemerkasaan kerana memberikan ruang kepada autonomi dan penglibatan. Walaupun kepimpinan distributif turut menekankan perkongsian tanggungjawab, kepimpinan keterlibatan memberikan penekanan kepada pengalaman individu apabila

International Journal of Education, Psychology and Counseling
IJEPC
EISSN : 0128-164X
Volume 11 Issue 64 (September 2026) PP. 1815-1831
autonomi dan ruang untuk membuat keputusan disediakan. Kesepadanan ini menjadikan pemerkasaan guru sebagai satu unsur penting dalam memahami amalan kepimpinan keterlibatan pengetua.

Sokongan Profesional

Sokongan profesional merangkumi bimbingan, pementoran, maklum balas dan peluang pembangunan yang membantu guru mengembangkan keupayaan profesional. Perumal (2024) menekankan peranan bimbingan dan sokongan dalam kepimpinan transformasional, manakala Li et al. (2023) menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional dan sokongan sekolah mempunyai kaitan dengan pembangunan profesional serta kepakaran guru. Suriansyah (2021) turut menonjolkan kepentingan bimbingan pengajaran dan sokongan dalam amalan profesional guru.

Pola ini mempunyai kesepadanan dengan dimensi pengukuhan dalam kepimpinan keterlibatan. Schaufeli (2015) mengaitkan pengukuhan dengan pembangunan kompetensi melalui sokongan dan maklum balas. Perbezaan penekanan antara pendekatan instruksional dan kepimpinan keterlibatan turut dapat dilihat dalam aspek ini. Kepimpinan instruksional lebih berfokus pada kualiti pengajaran dan pembelajaran, manakala dimensi pengukuhan dalam kepimpinan merangkumi pembangunan sumber individu secara lebih menyeluruh.

Hubungan Kolaboratif

Hubungan kolaboratif merangkumi aspek kepercayaan, komunikasi, kerja berpasukan dan jaringan profesional. Najeeb Ullah et al. (2023) menekankan kepentingan hubungan dan sokongan kepimpinan dalam membentuk persekitaran pendidikan yang positif. Dalam masa yang sama, Komara et al. (2025) menunjukkan kepentingan amalan kolaboratif dalam menggalakkan penglibatan aktif serta membentuk budaya pembelajaran guru.

Hubungan tersebut mempunyai kesepadanan dengan dimensi penghubung dalam kerangka Schaufeli (2015). Hubungan yang berkualiti menyediakan ruang untuk pertukaran pengetahuan, kerjasama dan sokongan sosial. C. Morales (2022) turut menekankan pengiktirafan, kepercayaan dan hubungan profesional sebagai unsur yang berkaitan dengan pengalaman kerja guru.

Dari sudut perbandingan teori, hubungan kolaboratif turut menjadi unsur penting dalam kepimpinan distributif dan transformasional. Namun demikian, kepimpinan keterlibatan menempatkan hubungan tersebut dalam konteks pembinaan sumber sosial yang memudah cara keterlibatan individu. Perbezaan ini memperlihatkan nilai kerangka keterlibatan sebagai perspektif tambahan dalam memahami amalan hubungan profesional di sekolah.

Visi Bersama dan Inspirasi

Visi bersama dan inspirasi meliputi penyampaian matlamat yang jelas, pengiktirafan terhadap sumbangan guru serta pembentukan komitmen terhadap hala tuju sekolah. Wilson Heenan et al. (2023) menunjukkan kepentingan visi bersama, sokongan profesional dan hubungan kerjasama dalam kepimpinan transformasional. Dalam pada itu, Lasrin et al. (2025) pula menonjolkan unsur inspirasi, sokongan dan pemerkasaan dalam konteks penambahbaikan

International Journal of Education, Psychology and Counseling
IJEPC
EISSN : 0128-164X
Volume 11 Issue 64 (September 2026) PP. 1815-1831

sekolah. Olayemi (2022) turut memberikan gambaran tentang hubungan antara gaya kepimpinan dengan pengalaman kerja guru.

Tema ini mempunyai kesepadanan dengan dimensi inspirasi dalam kepimpinan keterlibatan. Schaufeli (2021) menjelaskan bahawa inspirasi berkaitan dengan penyampaian makna dan tujuan kerja. Dalam konteks sekolah, visi bersama dapat menghubungkan sumbangan guru dengan matlamat yang dikongsi oleh warga sekolah.

Persamaan dengan kepimpinan transformasional paling jelas dapat dilihat dalam tema ini. Namun demikian, terdapat perbezaan dari segi fokus konseptual. Kepimpinan transformasional melihat visi dan inspirasi sebagai sebahagian daripada proses perubahan organisasi, manakala kepimpinan keterlibatan menekankan makna, tujuan dan keterhubungan individu dengan pekerjaan (Schaufeli, 2021). Oleh itu, kedua-dua perspektif mempunyai ruang persilangan tanpa kehilangan identiti teori masing-masing.

Sintesis Konseptual

Keempat-empat tema menunjukkan satu pola yang saling melengkapi. Pemerkasaan guru memberikan ruang kepada autonomi dan penglibatan. Sokongan profesional membangunkan kompetensi guru. Hubungan kolaboratif mengukuhkan keterhubungan sosial, manakala visi bersama dan inspirasi memberikan arah serta makna kepada sumbangan guru. Pola ini selari dengan empat dimensi kepimpinan keterlibatan yang dikemukakan oleh Schaufeli (2015).

Perkara yang lebih penting, sintesis ini mengukuhkan bahawa kepimpinan keterlibatan tidak semestinya dilihat sebagai pengganti kepada perspektif kepimpinan pendidikan yang sedia ada. Hal ini demikian kerana kerangka ini menyediakan satu cara untuk memahami cara amalan yang telah dikenal pasti melalui perspektif yang berbeza dapat ditafsirkan secara lebih bersepadu. Mazzetti dan Schaufeli (2022) turut menegaskan bahawa kepimpinan keterlibatan berkaitan dengan sumber individu dan pasukan yang memperkukuh keterlibatan. Oleh itu, kerangka ini memberikan asas yang sesuai untuk mentafsir amalan pengetua yang membina kompetensi, hubungan, autonomi dan tujuan bersama.

Dapatan ini turut selari dengan perkembangan literatur semasa yang menekankan autonomi, pembangunan profesional dan suara profesional guru (Nguyen et al., 2026) serta pemerkasaan guru (Celik et al., 2025). Kesepadanan tersebut mengukuhkan kedudukan empat tema yang dikenal pasti dalam konteks pendidikan. Pada masa yang sama, sintesis ini tidak menyamakan kesepadanan konseptual dengan hubungan sebab–akibat. Sebagai alternatif, sintesis ini membuktikan bahawa amalan tersebut mempunyai ciri yang konsisten dengan kerangka kepimpinan keterlibatan.

Sumbangan Konseptual

Berdasarkan sintesis yang dilakukan, sumbangan utama kertas konsep ini ialah pengintegrasian amalan kepimpinan pengetua yang telah dibincangkan melalui pelbagai perspektif ke dalam satu kerangka kepimpinan keterlibatan yang koheren. Empat tema yang dikenal pasti menghubungkan pembangunan kompetensi, hubungan profesional, autonomi dan tujuan bersama dalam satu struktur konseptual.

International Journal of Education, Psychology and Counseling
IJEPC
EISSN : 0128-164X
Volume 11 Issue 64 (September 2026) PP. 1815-1831

Sumbangan ini juga memperjelas kedudukan kepimpinan keterlibatan dalam bidang kepimpinan pendidikan. Kerangka Schaufeli (2015) tidak menggantikan perspektif kepimpinan transformasional, distributif atau instruksional. Dalam hal ini, kerangka tersebut menawarkan satu lensa tambahan untuk memahami dimensi tingkah laku pemimpin yang berkaitan dengan keterlibatan guru. Melalui kedudukan ini, kepimpinan keterlibatan berpotensi dikembangkan sebagai perspektif yang menghubungkan literatur kepimpinan pendidikan dengan asas psikologi organisasi.

Secara konseptual, empat tema yang dikenal pasti membentuk satu rangkaian amalan yang bermula dengan pengukuhan kapasiti guru, diikuti dengan pembinaan hubungan, pemberian autonomi serta pembentukan makna bersama. Rangkaian ini menyediakan asas bagi penelitian empirikal pada masa hadapan, khususnya untuk menguji kesesuaian empat dimensi kepimpinan keterlibatan dalam konteks sekolah. Selain itu, penelitian empirikal juga dapat menentukan sejauh mana konstruk tersebut berbeza atau mempunyai pertindihan dengan pendekatan kepimpinan pendidikan yang sedia ada.

Kesimpulan

Kertas konsep ini telah mensintesis literatur berkaitan dengan amalan kepimpinan pengetua melalui perspektif kepimpinan keterlibatan (engaging leadership). Hasil sintesis melaporkan empat kelompok amalan yang saling berkaitan, iaitu pemerkasaan guru, sokongan profesional, hubungan kolaboratif serta visi bersama dan inspirasi. Keempat-empat tema tersebut mempunyai kesepadanan konseptual dengan dimensi pemerkasaan, pengukuhan, penghubung dan inspirasi yang dikemukakan oleh Schaufeli (2015).

Perbandingan merentas perspektif kepimpinan membuktikan bahawa unsur yang sama turut dibincangkan dalam kepimpinan transformasional, distributif, instruksional dan kolaboratif. Walau bagaimanapun, setiap perspektif memberikan penekanan yang berbeza. Kepimpinan keterlibatan menawarkan satu sudut pandang yang menghubungkan pembangunan kompetensi, hubungan profesional, autonomi dan makna pekerjaaan dalam memahami amalan kepimpinan pengetua. Kedudukan ini melengkapkan literatur kepimpinan pendidikan tanpa menggantikan kerangka yang telah sedia ada.

Sumbangan konseptual kertas ini terletak pada usaha mengintegrasikan amalan kepimpinan yang tersebar dalam pelbagai perspektif ke dalam satu kerangka kepimpinan keterlibatan. Kerangka tersebut membantu memperlihatkan cara amalan pengetua dapat difahami secara lebih menyeluruh melalui empat dimensi yang saling melengkapi. Sintesis ini juga menyediakan asas yang lebih jelas untuk membincangkan kepimpinan keterlibatan dalam konteks pendidikan.

Walaupun demikian, kesepadanan yang dikenal pasti dalam kertas ini merupakan kesepadanan konseptual dan bukan bukti hubungan sebab–akibat. Oleh itu, kajian empirikal pada masa hadapan diperlukan untuk meneliti kesahan konstruk kepimpinan keterlibatan dalam konteks sekolah, termasuk kesesuaian keempat-empat dimensinya serta hubungannya dengan amalan dan pengalaman guru. Penelitian dalam konteks sekolah yang berbeza juga dapat memperkukuh pemahaman tentang keadaan yang memudah cara penerapan kepimpinan keterlibatan.

International Journal of Education, Psychology and Counseling
IJEPC
EISSN : 0128-164X
Volume 11 Issue 64 (September 2026) PP. 1815-1831

Secara keseluruhannya, kepimpinan keterlibatan menawarkan satu perspektif yang bernilai dalam memahami amalan pengetua yang berorientasikan pembangunan guru, hubungan profesional, autonomi dan tujuan bersama. Kertas konsep ini menyediakan asas konseptual untuk memperluas perbincangan tersebut dalam bidang kepimpinan pendidikan serta memperkukuh perkembangan penyelidikan empirikal pada masa hadapan.

Penghargaan:	Penulis merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) atas sokongan akademik dan kemudahan yang diberikan sepanjang penyediaan kajian ini. Penghargaan turut dirakamkan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) atas tajaan Biasiswa Hadiah Latihan Persekutuan (HLP).
Penyataan Pembiayaan:	Kajian ini tidak menerima sebarang pembiayaan geran penyelidikan. Walau bagaimanapun, penulis merupakan penerima Biasiswa Hadiah Latihan Persekutuan (HLP) daripada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) bagi membiayai pengajian di peringkat Doktor Pendidikan (EdD).
Pernyataan Konflik Kepentingan:	Penulis mengisytiharkan bahawa tiada konflik kepentingan berkaitan dengan penerbitan manuskrip ini. Semua penulis telah membaca dan meluluskan versi akhir manuskrip sebelum penyerahan kepada *International Journal of Education, Psychology and Counselling* (IJEPC).
Pernyataan Etika:	Kajian ini tidak melibatkan sebarang responden manusia, haiwan atau data sensitif yang memerlukan kelulusan etika. Penyelidikan ini dijalankan selaras dengan prinsip integriti akademik dan piawaian etika penerbitan yang diterima umum.
Pernyataan Sumbangan Penulis:	Penulis pertama bertanggungjawab terhadap konsep kajian, sorotan literatur, analisis konseptual dan penyediaan manuskrip. Penulis kedua menyumbang kepada semakan kritikal, penambahbaikan kandungan dan penyeliaan akademik. Semua penulis telah membaca dan meluluskan versi akhir manuskrip sebelum penyerahan.

Rujukan

Atillo, F. F., Ainin, J. D., Tampus, M. G. M., & Cayogyog, A. O, (2024). Exploring empowerment in education: Enhancing efficiency through workflow optimization, employee selection, and training practice. *International Journal of Research Publications*, *149*(1). https://doi.org/10.47119/IJRP1001491520246466

C. Morales, J. (2022). Transformational leadership and teacher work motivation in private educational institutions. *International Journal of Research Publications*, *105*(1). https://doi.org/10.47119/IJRP1001051720223687

Celik, O. T., Sari, T., & Karagozoglu, A. A. (2025). A systematic literature review of research on teacher empowerment. *Urban Education*, *60*(10), 2728–2763. https://doi.org/10.1177/00420859241301073

Ecarma, L. A. G. (2024). The interplay of professional learning communities on teacher empowerment of public secondary teachers in igacos division. *International Journal of Research Publication and Reviews*, *5*(6), 2072–2078. https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0624.1470

El-Kassem, R. C. (2024). A path causal model of the effect of TQM practices on teachers' job satisfaction in schools in Qatar. *The TQM Journal*, *36*(4), 1145–1161. https://doi.org/10.1108/TQM-01-2023-0012

Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, *26*(2), 91–108. https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x

Haloho, R. H., & Lubis, W. (2024). Implementation of transformational education management model at smkn 1 pantai cermin: Challenges and opportunities. *ISLAMIKA*, *6*(1), 224–235. https://doi.org/10.36088/islamika.v6i1.4238

Komara, E., Hidayat, H., Fauzi, I. K. A., Juwarto, J., Haryono, W., Yusuf, Y., & Sartono, S. (2025). The transformational leadership of the school principal and its influence on the teacher learning culture. *Journal of Educational Management Research*, *4*(2), 400–411. https://doi.org/10.61987/jemr.v4i2.927

Lasrin, H., Rubini, B., & Novita, L. (2025). The effect of transformational leadership and teacher motivation on teacher innovation in secondary schools. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, *IX*(VI), 5997–6007. https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.906000459

Li, Y., Cai, Y., & Tang, R. (2023). Linking instructional leadership and school support to teacher expertise: The mediating effect of teachers' professional development agency. *Sustainability*, *15*(4), 3440. https://doi.org/10.3390/su15043440

Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PLOS ONE*, *17*(6), e0269433. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433

Muniandy, V. A., & Hashim, Z. (2021). Pengaruh kepimpinan distributif terhadap efikasi guru: Satu pemerhatian awal. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, *6*(7), 408–415. https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i7.882

Muttaqin, I. (2023). Examining perceived organizational support and teacher empowerment. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, *7*(1), 173. https://doi.org/10.35723/ajie.v7i1.384

Najeeb Ullah, Nawaz, K., Khoso, F. J., & Ghunio, A. (2023). Evaluating the influence of school leadership on cultivating a positive educational environment in secondary education in

balochistan, pakistan. *Journal of Arts & Social Sciences*, *10*(1), 219–227. https://doi.org/10.46662/jass.v10i1.409

Nguyen, D., See, B. H., Brown, C., & Kokotsaki, D. (2026). Leadership for teacher retention: Exploring the evidence base on why and how to support teacher autonomy, development, and voice. *Oxford Review of Education*, *52*(1), 96–116. https://doi.org/10.1080/03054985.2024.2432635

Olayemi, A. W. (2022). Leadership styles and work-related flow experience as predictors of teachers' productivity in osun state, nigeria. *International Journal of Educational Studies*, *5*(1), 8–16. https://doi.org/10.53935/2641533x.v5i1.210

Perumal, V. (2024). Amalan kepimpinan transformasional guru besar dan hubungannya terhadap kualiti guru berdasarkan standard 4 skpmg2. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, *9*(7), e002732. https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i7.2732

Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, *12*, 754556. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556

Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, *20*(5), 446–463. https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025

Snyder, H. (2024). Designing the literature review for a strong contribution. *Journal of Decision Systems*, *33*(4), 551–558. https://doi.org/10.1080/12460125.2023.2197704

Suriansyah, A. (2021). The influence of school culture, principal instructional leadership, and work motivation on the performance of sdn teachers in banjarbaru utara district. (2021). *Journal of K6 Education and Management*, *4*(1), 51–62. https://doi.org/10.11594/jk6em.04.01.05

Taherdoost, H. (2023). Towards nuts and bolts of conducting literature review: A typology of literature review. *Electronics*, *12*(4), 800. https://doi.org/10.3390/electronics12040800

Tucaliuc, M., Curșeu, P. L., & Muntean, A. F. (2023). Does distributed leadership deliver on its promises in schools? Implications for teachers' work satisfaction and self-efficacy. *Education Sciences*, *13*(10), 1058. https://doi.org/10.3390/educsci13101058

Wilson Heenan, I., De Paor, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2023). The impact of transformational school leadership on school staff and school culture in primary schools—A systematic review of international literature. *Societies*, *13*(6), 133. https://doi.org/10.3390/soc13060133

Yang, M., & Thien, L. M. (2024). Fostering teachers' readiness for leadership roles: The dynamic interplay among positive school culture, affective-identity motivation to lead and teacher optimism. *International Journal of Educational Management*, *38*(6), 1685–1709. https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2024-0202