

KEPEMIMPINAN KOLABORATIF DAN PARTISIPATIF DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU

Zainal Abidin¹, Ahmad Qusairi^{2*}

^{1,2}Universitas Islam Internasional Darullughah Wadda'wah

Email: ahmadqusairi@uiidalwa.ac.id*

Article History	Received 2025-09-01	Accepted 2025-10-02	Published 2025-12-05
-----------------	------------------------	------------------------	-------------------------

Abstrak

Dalam menghadapi tantangan era globalisasi, kualitas pendidikan sangat bergantung pada profesionalisme guru dan kepemimpinan yang efektif di sekolah. Meskipun teori mengenai kepemimpinan kolaboratif dan partisipatif telah banyak dikembangkan, implementasinya di tingkat sekolah menengah pertama di Indonesia masih terbatas dan belum optimal. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan kolaboratif dan partisipatif terhadap peningkatan profesionalisme guru di MTs Alzain Pandaan, Pasuruan, melalui pendekatan kualitatif studi kasus selama tiga bulan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan desain studi kasus. Populasi penelitian meliputi seluruh guru dan kepala sekolah, yang dipilih melalui purposive sampling sebanyak sepuluh subjek, terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala, dan delapan guru dari berbagai mata pelajaran. Data dikumpulkan menggunakan teknik observasi partisipatif, wawancara semi-terstruktur, dan telaah dokumen yang relevan. Instrumen penelitian disusun berdasarkan teori kepemimpinan transformasional dan standar kualitas data, serta diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilakukan secara tematik melalui proses transkripsi, pengkodean, dan interpretasi terhadap pola yang muncul. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif mampu meningkatkan komunikasi terbuka, kolaborasi aktif, dan pemberdayaan guru yang secara signifikan meningkatkan profesionalisme mereka. Temuan ini memperkuat argumen bahwa gaya kepemimpinan yang inklusif dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, harmonis, dan berkualitas. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi literatur tentang kepemimpinan pendidikan dan merekomendasikan studi longitudinal serta pengembangan model praktis yang dapat diterapkan secara lebih luas di tingkat nasional.

Kata Kunci: kepemimpinan kolaboratif, profesionalisme guru, sekolah menengah pertama, pengembangan kepemimpinan, inovasi pembelajaran

Abstract

In facing the challenges of the globalization era, the quality of education is highly dependent on teacher professionalism and effective leadership in schools. Although theories on collaborative and participatory leadership have been widely developed, their implementation at the junior high school level in Indonesia is still limited and suboptimal. Therefore, this study aims to explore the influence of collaborative and participatory leadership on improving teacher professionalism at MTs Alzain Pandaan, Pasuruan, through a qualitative case study approach over a three-month period. The research method used was descriptive qualitative with a case study design. The study population included all teachers and the principal, selected through purposive sampling of ten subjects: the



principal, vice principal, and eight teachers from various subjects. Data were collected using participant observation techniques, semi-structured interviews, and relevant document reviews. The research instrument was developed based on transformational leadership theory and data quality standards, and its validity and reliability were tested. Data analysis was conducted thematically through transcription, coding, and interpretation of emerging patterns. The results showed that collaborative leadership can improve open communication, active collaboration, and teacher empowerment, which significantly enhances their professionalism. These findings strengthen the argument that an inclusive leadership style can create an innovative, harmonious, and high-quality work environment. This research contributes to the literature on educational leadership and recommends longitudinal studies and the development of practical models that can be applied more broadly at the national level.

Keywords: *collaborative leadership, teacher professionalism, junior high school, leadership development, learning innovation*

A. PENDAHULUAN

Di era globalisasi yang semakin berkembang, sistem pendidikan di berbagai jenjang menghadapi tantangan yang semakin kompleks, termasuk kebutuhan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme guru sebagai kunci keberhasilan proses pembelajaran (Dou et al., 2023; Qusairi, 2024). Kepemimpinan dalam konteks ini memainkan peran penting, terutama kepemimpinan kolaboratif dan partisipatif yang mampu mendorong sinergi antar elemen sekolah, sehingga menciptakan lingkungan belajar yang inovatif dan andal (Liu et al., 2021; Óskarsdóttir et al., 2020). Konteks ini menyoroti bagaimana penerapan kepemimpinan kolektif dapat menjadi solusi efektif untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut.

Permasalahan utama yang menjadi fokus penelitian ini adalah bagaimana kepemimpinan kolaboratif dan partisipatif dapat diimplementasikan secara efektif di lingkungan sekolah, khususnya untuk meningkatkan profesionalisme guru di MTs Alzain Pandaan, Pasuruan. Beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Yukl (2013) dan Fullan (2007), menyoroti bahwa gaya kepemimpinan yang melibatkan partisipasi aktif dan kolaborasi dapat meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas pembelajaran (Akdere & Egan, 2020; Alblooshi et al., 2020). Namun, masih kurangnya literatur mengenai implementasi langsung praktik-praktik ini di sekolah menengah pertama dalam konteks lokal, terutama di Indonesia, sehingga menciptakan kesenjangan yang perlu diatasi.

Kesenjangan ini menunjukkan bahwa meskipun teori kepemimpinan kolaboratif sudah dikenal luas, implementasi praktisnya di sekolah menengah pertama di daerah seperti Pasuruan masih kurang diteliti dan dibahas. Oleh karena itu, studi ini mengusulkan solusi berupa pengembangan model dan strategi kepemimpinan kolaboratif yang relevan dan kontekstual, serta berorientasi pada peningkatan profesionalisme guru melalui pendekatan yang lebih partisipatif dan inklusif (Ghamrawi et al., 2024; Holmqvist & Lelinge, 2021).

Motivasi utama peneliti adalah keinginan untuk memberikan kontribusi nyata bagi peningkatan mutu pendidikan melalui praktik kepemimpinan yang efektif dan adaptif di tingkat SMP. Peneliti yakin bahwa dengan menerapkan model kepemimpinan kolaboratif

yang tepat, proses peningkatan profesionalisme guru dapat lebih optimal dan berkelanjutan (García-Martínez et al., 2021; Meyer et al., 2023). Selain itu, peneliti juga tertarik untuk menggali lebih dalam bagaimana strategi-strategi ini dapat diadaptasi di lingkungan lokal yang memiliki karakteristik dan budaya yang unik.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan menganalisis sejauh mana kepemimpinan kolaboratif dan partisipatif dapat meningkatkan profesionalisme guru di MTs Alzain Pandaan. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji praktik penerapan kepemimpinan ini, mengidentifikasi faktor pendukung dan hambatan, serta mengembangkan rekomendasi praktis untuk penerapan metode yang lebih efektif dalam konteks yang relevan.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan, baik secara teoretis maupun empiris. Dari perspektif teoretis, studi ini akan memperluas wawasan tentang keberhasilan implementasi kepemimpinan kolaboratif di sekolah menengah pertama, khususnya dalam konteks lokal Indonesia. Secara empiris, hasil studi ini diharapkan dapat memberikan panduan konkret bagi kepala sekolah, guru, dan pembuat kebijakan dalam membangun budaya kerja yang kolaboratif dan partisipatif, sehingga menciptakan lingkungan belajar yang lebih profesional dan berkualitas tinggi. Kekuatan utama penelitian ini terletak pada kemampuannya menjembatani teori dan praktik, serta memberikan solusi berdasarkan konteks lokal yang dapat diadopsi dan dikembangkan lebih lanjut.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan kolaboratif dan partisipatif terhadap peningkatan profesionalisme guru di MTs Alzain, Pandaan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap pengalaman, perspektif, dan praktik di lapangan, sehingga memberikan pemahaman komprehensif tentang proses dan faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi model kepemimpinan ini (Abidin et al., 2025; Qusairi et al., 2025).

Populasi penelitian mencakup seluruh guru dan kepala sekolah di MTs Alzain Pandaan. Sampel diambil menggunakan teknik purposive sampling, dipilih berdasarkan kriteria yang relevan dengan fokus penelitian. Sampel tersebut meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan delapan guru dari berbagai mata pelajaran. Pengambilan sampel ini dilakukan untuk memastikan data yang diperoleh memiliki kedalaman dan relevansi dengan tujuan penelitian, serta untuk menggambarkan dinamika kepemimpinan kolaboratif di sekolah (de Jong et al., 2022; Egitim, 2025).

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama: observasi partisipatif selama tiga bulan di lingkungan sekolah, wawancara semi-terstruktur dengan 10 informan kunci, dan analisis dokumen relevan seperti kebijakan sekolah, laporan kegiatan, dan kurikulum (Price & Smith, 2021; Striepe, 2021). Instrumen penelitian berupa panduan wawancara dan lembar observasi disusun berdasarkan teori dasar dan aspek penting kepemimpinan kolaboratif dan profesionalisme guru (Kirsten, 2020; Wang & Xia, 2022). Untuk memastikan kualitas data, pengujian validitas dilakukan melalui triangulasi data dari

berbagai sumber dan teknik, serta reliabilitas dengan melakukan uji coba instrumen sebelum mengumpulkan data utama (Johnson et al., 2020; Sdunzik et al., 2025).

Proses analisis data menggunakan pendekatan tematik, dengan langkah awal transkripsi hasil wawancara, kemudian pengkodean untuk mengelompokkan temuan berdasarkan tema-tema utama yang relevan (Braun & Clarke, 2021; Byrne, 2022). Data dari observasi dan dokumen juga dianalisis secara sistematis untuk memperkuat temuan wawancara. Selanjutnya, data yang telah dikode dan dikompilasi dianalisis secara interpretatif dalam konteks teori kepemimpinan transformasional. Melalui proses ini, peneliti dapat mengidentifikasi pola, hubungan, dan faktor-faktor kunci yang mendukung atau menghambat keberhasilan implementasi kepemimpinan kolaboratif, serta menghasilkan rekomendasi yang dapat diulang dan diterapkan kembali oleh peneliti lain dalam konteks yang berbeda.

Metode ini diharapkan menghasilkan hasil penelitian yang valid, reliabel, dan transparan, sehingga memungkinkan peneliti lain untuk mereplikasi penelitian ini guna mencapai hasil yang konsisten. Penekanan pada prosedur sistematis dan penggunaan instrumen yang teruji memberikan landasan metodologis yang kuat bagi penelitian ini, yang menjamin akurasi dan reliabilitas data serta analisis (Naeem et al., 2023; Pigott & Polanin, 2020).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pertama, praktik penerapan kepemimpinan kolaboratif dan partisipatif di MTs Alzain menunjukkan pola yang jelas dalam meningkatkan profesionalisme guru. Data dari wawancara dan observasi mengonfirmasi bahwa elemen-elemen seperti komunikasi terbuka, partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, serta budaya saling percaya menjadi landasan utama penerapan model kepemimpinan ini. Kepala sekolah menegaskan bahwa “Dengan melibatkan semua guru dalam diskusi dan pengambilan keputusan, kami telah membangun suasana yang kondusif bagi kolaborasi yang efektif dan produktif”. Praktik kolaboratif ini juga mendorong guru untuk lebih aktif berinovasi dalam pembelajaran. Seorang guru menyatakan, “dari diskusi kelompok belajar, saya mendapatkan banyak ide baru yang akhirnya saya terapkan di kelas, seperti penggunaan media teknologi untuk meningkatkan interaksi dengan siswa”. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan kolaboratif tidak hanya meningkatkan keterlibatan, tetapi juga memperkaya praktik pedagogis di kelas.

Kedua, faktor pendukung dan hambatan dalam implementasi kepemimpinan kolaboratif dapat diidentifikasi dengan jelas. Faktor pendukung meliputi komitmen kepala sekolah dalam memberdayakan guru, budaya kerja sama yang sudah tertanam di kalangan pendidik, serta adanya ruang diskusi yang terbuka untuk menyampaikan ide. Seorang guru menyampaikan bahwa “kami merasa dihargai dan diperlakukan sebagai mitra, bukan sekadar pelaksana tugas. Hal ini membuat kami semakin antusias untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran”. Dukungan moral seperti ini memperkuat kepercayaan diri guru dalam mengembangkan kompetensi profesionalnya. Namun, hambatan juga ditemukan, seperti keterbatasan waktu guru untuk terlibat penuh dalam diskusi kolaboratif akibat beban

administratif, serta perbedaan latar belakang pengalaman yang kadang menimbulkan kesenjangan dalam menyamakan visi. Faktor hambatan ini menjadi catatan penting dalam menilai sejauh mana praktik kepemimpinan kolaboratif dapat dijalankan secara optimal.

Ketiga, berdasarkan praktik yang ditemukan serta faktor pendukung dan hambatan yang ada, penelitian ini mengembangkan rekomendasi praktis. Rekomendasi utama adalah pentingnya kepala sekolah menyediakan wadah formal berupa forum rutin yang terstruktur untuk memperkuat kolaborasi antar guru. Kepala sekolah menekankan bahwa “kami berkomitmen untuk mengembangkan potensi setiap guru melalui pendampingan dan diskusi intensif, yang secara tidak langsung memperkuat kompetensi mereka”. Selain itu, pelatihan berkelanjutan tentang kepemimpinan partisipatif bagi guru senior maupun junior sangat dibutuhkan untuk meminimalkan kesenjangan pengalaman. Dukungan kebijakan sekolah yang mengurangi beban administratif guru juga direkomendasikan agar waktu mereka lebih banyak tercurah pada kegiatan pengembangan profesional dan inovasi pembelajaran. Dengan adanya strategi ini, penerapan kepemimpinan kolaboratif tidak hanya bersifat situasional, tetapi dapat berlangsung secara berkelanjutan dan berdampak luas pada peningkatan profesionalisme guru.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kolaboratif dan partisipatif di MTs Alzain mampu meningkatkan profesionalisme guru secara nyata. Temuan ini konsisten dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Bass dan Riggio (2006), di mana pemimpin yang mampu menginspirasi dan mendorong partisipasi anggota dapat menciptakan budaya organisasi yang positif dan produktif. Implementasi nyata dalam bentuk komunikasi terbuka dan forum diskusi rutin membuktikan bahwa kepemimpinan kolaboratif bukan hanya konsep teoritis, melainkan strategi yang dapat diterapkan dalam konteks sekolah menengah di Indonesia (Al-Husseini et al., 2021; Voelkel Jr., 2022).

Praktik kepemimpinan kolaboratif yang diterapkan kepala sekolah di MTs Alzain ditandai dengan keterlibatan aktif guru dalam pengambilan keputusan dan proses perencanaan pembelajaran. Guru merasa lebih dihargai ketika suara mereka diperhatikan, sehingga meningkatkan rasa memiliki terhadap sekolah. Hal ini sejalan dengan pandangan Yukl (2013) yang menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif meningkatkan kinerja organisasi melalui penguatan komunikasi dan kepercayaan. Dengan demikian, praktik yang ditemukan di MTs Alzain memperkuat literatur yang sudah ada sekaligus menegaskan relevansinya pada konteks lokal.

Selain penerapan praktik, penelitian ini juga mengidentifikasi faktor pendukung utama keberhasilan kepemimpinan kolaboratif. Komitmen kepala sekolah untuk memberdayakan guru, budaya kerja sama yang telah terbangun, serta ruang diskusi yang difasilitasi menjadi fondasi penting. Faktor-faktor ini membentuk ekosistem kolaboratif yang mendorong guru untuk saling berbagi pengalaman dan menciptakan inovasi pembelajaran (L. T. Nguyen et al., 2023). Guru yang merasa didukung dan diapresiasi menunjukkan peningkatan motivasi dan kepercayaan diri dalam mengembangkan kompetensinya.

Namun, tidak semua aspek berjalan tanpa kendala. Hambatan yang ditemukan antara lain keterbatasan waktu guru akibat beban administratif serta perbedaan pengalaman yang kadang memunculkan kesenjangan dalam menyamakan visi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan kolaboratif memiliki potensi besar, implementasinya tetap dipengaruhi oleh faktor struktural dan kultural di sekolah. Kesenjangan ini perlu dikelola agar kolaborasi tidak berhenti hanya pada level wacana, melainkan dapat berjalan konsisten dalam praktik sehari-hari.

Temuan ini memperkaya pandangan Leithwood dkk. (2004) yang menekankan pentingnya gaya kepemimpinan inklusif dalam membangun budaya organisasi positif. Dalam kasus MTs Alzain, budaya kepercayaan dan keterbukaan telah menjadi faktor kunci keberhasilan. Namun, hambatan administratif dan kesenjangan pengalaman guru menunjukkan perlunya strategi sistematis untuk mendukung keberlanjutan kepemimpinan kolaboratif. Dengan kata lain, kepemimpinan tidak hanya soal gaya, tetapi juga tentang bagaimana struktur organisasi mendukung partisipasi guru secara efektif (Akanji et al., 2019; Lasrado & Kassem, 2020).

Berdasarkan praktik, faktor pendukung, dan hambatan yang ditemukan, penelitian ini mengajukan rekomendasi praktis. Salah satunya adalah perlunya forum rutin yang lebih terstruktur agar guru memiliki ruang formal untuk berkolaborasi. Forum ini tidak hanya berfungsi sebagai wadah diskusi, tetapi juga sebagai mekanisme untuk menyamakan visi, membangun komitmen, dan menghasilkan inovasi pembelajaran. Dengan forum yang terinstitusionalisasi, partisipasi guru dapat berlangsung lebih konsisten dan terarah (Bergmark, 2023; D. Nguyen et al., 2021).

Selain forum, pelatihan berkelanjutan tentang kepemimpinan partisipatif perlu dikembangkan. Guru senior maupun junior membutuhkan bekal yang sama agar mampu berperan aktif dalam kolaborasi. Hal ini sejalan dengan temuan Faizuddin et al. (2022) yang menekankan pentingnya pengembangan profesional berkelanjutan bagi kepala sekolah dan guru. Dengan pelatihan, perbedaan latar belakang dan pengalaman antar guru dapat diperkecil, sehingga semua pihak memiliki kesempatan yang setara dalam berkontribusi (Moynihan & O'Donovan, 2022).

Hambatan terkait beban administratif juga perlu mendapat perhatian serius. Kepala sekolah bersama pembuat kebijakan di tingkat lembaga dapat mempertimbangkan pengurangan beban administratif guru, misalnya dengan memanfaatkan teknologi atau dukungan tenaga administrasi tambahan. Dengan cara ini, guru memiliki lebih banyak waktu untuk fokus pada pengembangan profesional dan kolaborasi pembelajaran. Rekomendasi ini penting agar kepemimpinan kolaboratif tidak hanya menjadi slogan, tetapi benar-benar dapat diimplementasikan secara efektif.

Implikasi dari hasil penelitian ini bersifat praktis dan teoretis. Secara praktis, sekolah dapat menjadikan kepemimpinan kolaboratif sebagai strategi utama dalam meningkatkan profesionalisme guru. Secara teoretis, penelitian ini memperluas bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan kolaboratif memiliki relevansi tinggi dalam konteks sekolah menengah pertama di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini menjembatani kesenjangan antara teori global dan praktik lokal dalam bidang kepemimpinan pendidikan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan kolaboratif dan partisipatif tidak hanya meningkatkan profesionalisme guru, tetapi juga memperkuat budaya sekolah yang harmonis, inovatif, dan berkelanjutan. Temuan ini memberikan dasar kuat bagi pengembangan model kepemimpinan pendidikan di Indonesia yang lebih komprehensif, sistematis, dan kontekstual. Rekomendasi praktis yang diajukan dapat menjadi pijakan untuk penelitian lanjutan dan kebijakan pendidikan nasional yang berorientasi pada kolaborasi dan pemberdayaan guru.

D. SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan kolaboratif dan partisipatif di MTs Alzain mampu meningkatkan profesionalisme guru melalui praktik nyata seperti komunikasi terbuka, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan pemberdayaan guru dalam pembelajaran. Faktor pendukung utama meliputi komitmen kepala sekolah, budaya kerja sama yang kondusif, serta apresiasi terhadap kontribusi guru. Namun, penelitian ini juga menemukan hambatan berupa beban administratif guru dan perbedaan pengalaman yang dapat mengurangi efektivitas kolaborasi. Dengan demikian, kepemimpinan kolaboratif terbukti efektif tetapi memerlukan dukungan struktural dan kultural agar dapat dijalankan secara optimal.

Berdasarkan hasil tersebut, penelitian ini merekomendasikan penguatan forum kolaborasi yang terstruktur, pelatihan berkelanjutan tentang kepemimpinan partisipatif bagi guru, serta kebijakan yang mengurangi beban administratif agar guru memiliki ruang lebih luas untuk mengembangkan kompetensi. Temuan ini memperkaya literatur kepemimpinan pendidikan di Indonesia dengan memberikan bukti empiris dari praktik lokal, sekaligus membuka peluang untuk penelitian lanjutan dengan pendekatan longitudinal dan kuantitatif. Implikasi praktisnya adalah pentingnya mengadopsi model kepemimpinan kolaboratif sebagai strategi utama peningkatan kualitas pendidikan, yang dapat diadaptasi secara lebih luas dalam konteks sekolah menengah di tingkat nasional.

Daftar Pustaka

- Abidin, Z., Qusairi, A., Hanifansyah, N., & Mubarak, F. (2025). Learning Innovation in Islamic Boarding Schools in East Java: Technology's Role in Enhancing Teaching Effectiveness. *TARBIYA: Journal of Education in Muslim Society*, 12(1), Article 1. <https://doi.org/10.15408/tjems.v12i1.45642>
- Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H. (2019). The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review*, 49(3), 709–732. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0280>
- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393–421. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2020). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338–370. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>
- Al-Husseini, S., El Beltagi ,Ibrahim, & and Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: The mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670–693. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Bergmark, U. (2023). Teachers' professional learning when building a research-based education: Context-specific, collaborative and teacher-driven professional development. *Professional Development in Education*, 49(2), 210–224. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1827011>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). Can I use TA? Should I use TA? Should I not use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches. *Counselling and Psychotherapy Research*, 21(1), 37–47. <https://doi.org/10.1002/capr.12360>
- Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity*, 56(3), 1391–1412. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- de Jong, W., Lockhorst, D., de Kleijn, R., Noordegraaf, M., & van Tartwijk, J. (2022). Leadership practices in collaborative innovation: A study among Dutch school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(6), 928–944. <https://doi.org/10.1177/1741143220962098>
- Dou, A. Q., Chan, S. H., & Win, M. T. (2023). Changing visions in ESP development and teaching: Past, present, and future vistas. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1140659>
- Egitim, S. (2025). Collaborative leadership in English language classrooms: Engaging learners in leaderful classroom practices and strategies. *International Journal of Leadership in Education*, 28(1), 32–52. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1990413>
- Faizuddin, A., Azizan, N. A., Othman, A., & Ismail, S. N. (2022). Continuous professional development programmes for school principals in the 21st century: Lessons learned from educational leadership practices. *Frontiers in Education*, 7. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.983807>
- García-Martínez, I., Montenegro-Rueda ,Marta, Molina-Fernández ,Elvira, & and Fernández-Batanero, J. M. (2021). Mapping teacher collaboration for school success. *School Effectiveness and School Improvement*, 32(4), 631–649. <https://doi.org/10.1080/09243453.2021.1925700>
- Ghamrawi, N., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. R. (2024). Cultivating teacher leadership: Evidence form a transformative professional development model. *School Leadership & Management*, 44(4), 413–441. <https://doi.org/10.1080/13632434.2024.2328056>

- Holmqvist, M., & Lelinge, B. (2021). Teachers' collaborative professional development for inclusive education. *European Journal of Special Needs Education*, 36(5), 819–833. <https://doi.org/10.1080/08856257.2020.1842974>
- Johnson, J. L., Adkins, D., & Chauvin, S. (2020). A Review of the Quality Indicators of Rigor in Qualitative Research. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 84(1), 7120. <https://doi.org/10.5688/ajpe7120>
- Kirsten, N. (2020). A systematic research review of teachers' professional development as a policy instrument. *Educational Research Review*, 31, 100366. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100366>
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2020). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169–194. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2019-0349>
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self-efficacy and Job Satisfaction: Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430–453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S., & Richter, D. (2023). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. *Journal of Educational Change*, 24(3), 425–455. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09451-9>
- Moynihan, J. A., & O'Donovan, M. (2022). Learning and teaching: The extent to which school principals in Irish voluntary secondary schools enable collaborative practice. *Irish Educational Studies*, 41(4), 613–630. <https://doi.org/10.1080/03323315.2021.1899019>
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 16094069231205789. <https://doi.org/10.1177/16094069231205789>
- Nguyen, D., Pietsch, M., & Gümüş, S. (2021). Collective teacher innovativeness in 48 countries: Effects of teacher autonomy, collaborative culture, and professional learning. *Teaching and Teacher Education*, 106, 103463. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103463>
- Nguyen, L. T., Kanjug, I., Lowatcharin, G., Manakul, T., Poonpon, K., Sarakorn, W., Somabut, A., Srisawasdi, N., Traiyarach, S., & Tuamsuk, K. (2023). Digital Learning Ecosystem for Classroom Teaching in Thailand High Schools. *SAGE Open*, 13(1), 21582440231158303. <https://doi.org/10.1177/21582440231158303>
- Óskarsdóttir, E., Donnelly, V., Turner-Cmuchal, M., & Florian, L. (2020). Inclusive school leaders – their role in raising the achievement of all learners. *Journal of Educational Administration*, 58(5), 521–537. <https://doi.org/10.1108/jea-10-2019-0190>
- Pigott, T. D., & Polanin, J. R. (2020). Methodological Guidance Paper: High-Quality Meta-Analysis in a Systematic Review. *Review of Educational Research*, 90(1), 24–46. <https://doi.org/10.3102/0034654319877153>
- Price, H. E., & Smith, C. (2021). Procedures for Reliable Cultural Model Analysis Using Semi-structured Interviews. *Field Methods*, 33(2), 185–201. <https://doi.org/10.1177/1525822X20982725>
- Qusairi, A. (2024). Strategi Pembinaan untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru di Sekolah. *Jurnal Inovatif Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 227–238. <https://doi.org/10.38073/jimpi.v3i2.1698>

- Qusairi, A., Fikri, H., & Akbar, M. (2025). Integrating Tradition and Modernity: Educational Management Strategies. *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 1–14. <https://doi.org/10.38073/nidhomiyah.v6i1.1946>
- Sdunzik, J., Bessenbacher, A. M., Burgess, W. D., Mohamud, A. M., & Dalmar, A. (2025). Ensuring Data Quality in Large International Development Projects: Tools, Strategies, and Lessons Learned. *American Journal of Evaluation*, 10982140251355093. <https://doi.org/10.1177/10982140251355093>
- Striepe, M. (2021). Combining concept mapping with semi-structured interviews: Adding another dimension to the research process. *International Journal of Research & Method in Education*, 44(5), 519–532. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2020.1841746>
- Voelkel Jr., R. H. (2022). Causal relationship among transformational leadership, professional learning communities, and teacher collective efficacy. *International Journal of Leadership in Education*, 25(3), 345–366. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1690699>
- Wang, M., & Xia, J. (2022). A scale for measuring teacher leadership in early childhood education in China: Development and validation. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(4), 649–671. <https://doi.org/10.1177/1741143220949546>