



Komparasi Model Pengembangan SDM Sekolah di Negara Maju dan Negara Berkembang dalam Implementasi TQM

Sri Rofiqoh^{1*}, Husen Madhusen², Muhamad Ihsan Nurhuda³, Filwa⁴, Abdul Hamid⁵

^{1,2,3,4,5}STIT Pringsewu

*srirofiqoh55@gmail.com

How to cite (in APA Style): Rofiqoh, S., Madhusen, H., Nurhuda, M.I., Filwa, F., Hamid, A. (2025). Komparasi Model Pengembangan SDM Sekolah di Negara Maju dan Negara Berkembang dalam Implementasi TQM. *LENTERA: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 18 (2), pp. 311-320.

Abstract: *The implementation of Total Quality Management (TQM) in education demands a transformation of Human Resources (HR) from administrative executors to autonomous agents of change. This study aims to compare school HR development models between developed and developing countries and to analyze the hindering factors for TQM implementation in developing nations. Using a library research method with a Systematic Literature Review (SLR) approach, this study synthesizes data from reputable journals and international reports. The findings reveal fundamental disparities: developed countries employ school-based professional development models (bottom-up), strict meritocratic recruitment, and instructional leadership. Conversely, developing countries tend to use centralized approaches (top-down), are constrained by politicized recruitment, and are trapped in a culture of administrative compliance. In conclusion, TQM adaptation in developing countries cannot merely imitate technical procedures but must be accompanied by an organizational cultural transformation towards intrinsic professionalism and responsible decentralization.*

Keywords: *Total Quality Management (TQM), School HR Development, Comparative Education, Professional Learning Communities (PLCs), Teacher Quality.*

PENDAHULUAN

Pergeseran paradigma manajemen pendidikan menuju *Total Quality Management* (TQM) kini bukan sekadar pilihan manajerial, melainkan kebutuhan mendesak untuk merespons tuntutan mutu global. TQM dipandang sebagai filosofi komprehensif yang menuntut tanggung jawab kolektif dari seluruh komponen sekolah. Dalam kerangka ini, keberhasilan transformasi institusi pendidikan sangat bergantung pada kualitas modal manusia (*human capital*), yang memerlukan pengembangan SDM terencana melalui pelatihan, evaluasi, dan supervisi efektif (Nurhaepi et al., 2023).

Namun, terdapat disparitas kualitas pendidikan yang nyata secara global.

Negara maju seperti Finlandia dan Singapura telah menetapkan standar tinggi dengan kurikulum abad ke-21 dan kualitas guru yang unggul, yang berkontribusi pada tingginya indeks modal manusia. Sebaliknya, negara berkembang seperti Indonesia dan Vietnam masih bergelut dengan tantangan mendasar seperti infrastruktur terbatas, kekurangan guru terlatih, dan kurikulum yang belum adaptif (Fomba et al., 2022; Lee et al., 2017; Tilak, 2001).

Implementasi TQM di negara berkembang menghadapi hambatan struktural dan kultural yang signifikan. Studi di Afrika Selatan mengidentifikasi kendala utama berupa keterbatasan finansial, lemahnya komitmen manajemen puncak, serta resistensi staf akibat komunikasi yang buruk (Makhoba et al., 2024). Kondisi ini diperparah oleh masalah rekrutmen dan kompetensi, seperti temuan di Madagaskar di mana mayoritas guru kontrak tidak melalui seleksi kompetitif dan hanya sebagian kecil yang menguasai materi subjek (Eklou et al., 2025; Makhoba et al., 2024). Oleh karena itu, studi komparatif menjadi krusial untuk memetakan kesenjangan (*gap analysis*) dan merumuskan strategi adaptif. Praktik terbaik (*best practices*) dari negara maju perlu dipelajari untuk diadaptasi, bukan diadopsi mentah, agar sesuai dengan konteks sosial ekonomi negara berkembang (Khurniawan et al., 2020).

Penelitian ini difokuskan untuk menjawab pertanyaan mendasar mengenai bagaimana karakteristik model pengembangan SDM sekolah dalam kerangka TQM di negara maju dibandingkan dengan negara berkembang, serta mengidentifikasi persamaan dan perbedaan fundamental melalui analisis kesenjangan (*gap analysis*) yang komprehensif. Secara spesifik, studi ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam model pengembangan SDM di kedua konteks tersebut, sekaligus mengeksplorasi faktor-faktor penghambat utama, seperti kepemimpinan, komitmen manajemen, dan budaya organisasi, yang membedakan implementasi TQM di negara berkembang. Muara dari analisis ini adalah untuk merumuskan rekomendasi adaptif yang memungkinkan negara berkembang mengadopsi praktik terbaik dari negara maju secara efektif.

Signifikansi penelitian ini mencakup dimensi teoretis dan praktis yang saling melengkapi. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen pendidikan komparatif dengan menghadirkan perspektif lintas negara yang kritis dan kontekstual mengenai implementasi TQM. Sementara itu, secara praktis, hasil penelitian ini dirancang untuk memberikan masukan strategis bagi para pembuat kebijakan pendidikan dan kepala sekolah di negara berkembang dalam merancang program pengembangan SDM yang tidak hanya responsif terhadap tantangan lokal, tetapi juga kompetitif secara global, sehingga mampu mendorong transformasi mutu pendidikan yang berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menerapkan desain studi kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) yang didasarkan pada protokol metodologis ketat untuk menjamin transparansi, replikabilitas, dan

keandalan hasil. Berbeda dengan tinjauan literatur tradisional, SLR menggunakan proses pencarian sistematis, seleksi terstruktur, dan penilaian kritis untuk mengintegrasikan temuan dari berbagai sumber secara akurat (Ghamrawi et al., 2025; Pantic & Hamilton, 2024). Pendekatan kualitatif deskriptif-komparatif digunakan untuk membedah model pengembangan SDM di negara maju dan berkembang, dengan mengikuti pedoman PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) yang menyediakan *checklist* transparansi 27 item (Page et al., 2021). Sumber data primer diperoleh dari jurnal nasional terakreditasi SINTA, jurnal internasional bereputasi (Scopus, WoS), serta laporan organisasi internasional seperti OECD dan UNESCO yang menyediakan kerangka analisis sektor pendidikan.

Proses seleksi literatur diatur oleh kriteria inklusi dan eksklusi yang spesifik, membatasi tinjauan pada publikasi lima tahun terakhir dengan fokus utama pada manajemen SDM dan kualitas sekolah dalam bahasa Inggris maupun Indonesia. Kriteria inklusi menetapkan fitur demografi dan topik target, sementara kriteria eksklusi mencegah masuknya studi yang berpotensi membiaskan hasil (Pantic & Hamilton, 2024). Analisis data dilakukan melalui reduksi data menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi kode dan tema kunci secara mendalam (Braun & Clarke, 2021; Namey et al., 2008; Ragin, 2014). Selanjutnya, komparasi *head-to-head* dilakukan menggunakan *Qualitative Comparative Analysis* (QCA), sebuah metode hibrida yang memungkinkan analisis holistik terhadap konfigurasi kompleks kondisi di berbagai negara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep TQM dalam Pengembangan SDM Sekolah

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam konteks pendidikan mengadaptasi prinsip-prinsip fundamental dari tokoh kualitas seperti W. Edwards Deming dan Joseph M. Juran yang menekankan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) sebagai inti dari transformasi organisasi. Deming menggunakan siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) sebagai pendekatan sistematis untuk perencanaan, implementasi, evaluasi, dan tindak lanjut dalam meningkatkan kualitas pendidikan, sementara Juran mengembangkan Trilogi Juran yang mencakup perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*). Dalam konteks sekolah, prinsip-prinsip ini diterjemahkan menjadi program pengembangan SDM yang menekankan pemberdayaan guru melalui partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi pedagogis, serta fokus pada kepuasan pelanggan utama yaitu siswa dan wali murid (Mahmuda & Faslah, 2025).

Implementasi TQM di sekolah menuntut transformasi budaya organisasi dari orientasi administratif menuju orientasi pembelajaran dengan menempatkan guru sebagai agen perubahan yang memiliki otonomi profesional tinggi. Sepuluh

langkah Juran untuk peningkatan kualitas, yang mencakup membangun kesadaran akan kebutuhan peningkatan, menetapkan tujuan, menyediakan pelatihan, melaksanakan proyek pemecahan masalah, dan memberikan pengakuan, menjadi kerangka kerja strategis bagi kepemimpinan sekolah dalam mengembangkan SDM. Prinsip pemberdayaan guru dalam TQM juga sejalan dengan konsep *Professional Learning Communities* (PLCs) yang menekankan kolaborasi horizontal antar guru, pembelajaran kolektif, dan berbagi praktik terbaik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan (Finland to Singapore - SchoolmartSchoolmart, 2025).

Kepuasan siswa dan wali murid sebagai pelanggan utama dalam paradigma TQM pendidikan mengharuskan sekolah untuk secara konsisten mengevaluasi efektivitas proses pembelajaran melalui mekanisme umpan balik yang terstruktur dan berbasis data (*data-driven*). Pendekatan ini memerlukan sistem evaluasi kinerja guru yang bersifat formatif, dirancang untuk mendukung pertumbuhan profesional dan perbaikan berkelanjutan, bukan sekadar sumatif yang berorientasi pada hukuman atau kepatuhan administratif. Dalam kerangka TQM, pengembangan SDM sekolah tidak lagi dipandang sebagai aktivitas episodik atau program pelatihan terpisah, melainkan sebagai ekosistem pembelajaran organisasi yang melibatkan seluruh komponen sekolah dalam komitmen jangka panjang terhadap keunggulan kualitas (Darling-Hammond, 2000).

Profil Pengembangan SDM di Negara Maju (*Benchmark*)

Sistem rekrutmen guru di negara-negara maju seperti Finlandia dan Singapura dikenal sangat selektif dengan standar kualifikasi yang tinggi dan proses berbasis meritokrasi ketat. Di Finlandia, seluruh guru wajib memiliki gelar master (S2) dalam bidang pendidikan dengan penekanan kuat pada keterampilan pedagogis dan pengetahuan perkembangan anak, menjadikan profesi guru sebagai salah satu yang paling prestisius dan kompetitif dengan tingkat penerimaan yang rendah. Singapura menerapkan sistem rekrutmen terpusat melalui *National Institute of Education* (NIE) yang menyeleksi kandidat terbaik dari lulusan universitas top, memberikan gaji kompetitif, dan menyediakan jalur promosi karir yang jelas untuk menarik talenta terbaik. Pendekatan ini mencerminkan investasi strategis negara maju dalam modal manusia (*human capital*) pendidikan dengan memastikan hanya kandidat berkualitas tinggi yang memasuki profesi mengajar (Ministry of Education and Culture, Finland, 2022).

Pengembangan profesional berkelanjutan (*Continuous Professional Development/CPD*) di negara maju bersifat berbasis sekolah (*school-based*), kolaboratif, dan tertanam dalam praktik kerja sehari-hari melalui mekanisme *Professional Learning Communities* (PLCs). Model CPD ini menekankan pembelajaran kolektif di mana guru bekerja dalam tim untuk mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran siswa, mengembangkan strategi pengajaran yang efektif, dan berbagi praktik melalui *peer coaching*, observasi kelas, dan refleksi bersama.

Di Finlandia, program pengembangan guru mencakup pendidikan inti, induksi bagi guru pemula, serta pembelajaran profesional sepanjang karir yang dirancang secara kolaboratif. PLCs yang autentik di negara maju bukan sekadar forum diskusi rutin, melainkan struktur organisasi terdesentralisasi yang fokus pada hasil pembelajaran siswa menggunakan data formatif (Brown et al., 2018).

Budaya kerja di sekolah-sekolah negara maju dicirikan oleh otonomi guru yang tinggi, akuntabilitas berbasis data, dan budaya mutu yang intrinsik. Guru memiliki kebebasan profesional untuk merancang kurikulum dan memilih metode pengajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa tanpa intervensi berlebihan dari birokrasi pusat. Kepemimpinan sekolah menerapkan *instructional leadership* yang fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran dan pencapaian siswa, bukan sekadar *administrative leadership* yang berorientasi pada kepatuhan prosedur. Kesejahteraan guru juga terjamin melalui gaji kompetitif yang setara dengan profesi lain yang memerlukan kualifikasi serupa, serta lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional (Karila et al., 2001).

Profil Pengembangan SDM di Negara Berkembang

Sistem rekrutmen guru di negara berkembang sering terkendala oleh birokrasi yang kompleks, politisasi dalam proses seleksi, dan standar kualifikasi yang belum seragam. Penelitian di Madagaskar menunjukkan hanya sebagian kecil guru yang menguasai materi subjek yang diajarkan, sementara mayoritas guru kontrak tidak melalui proses rekrutmen yang kompetitif dan transparan, melainkan dipengaruhi oleh koneksi politik atau nepotisme. Di banyak negara Afrika Sub-Sahara dan Asia Selatan, variabilitas dalam standar kualifikasi guru sangat tinggi karena kurangnya persyaratan pendidikan formal yang terstandarisasi, mengakibatkan kesenjangan kualitas yang signifikan dalam praktik pengajaran (Eklou et al., 2025).

Pengembangan profesional guru di negara berkembang cenderung bersifat *top-down* dengan pelatihan massal terpusat yang dirancang oleh pemerintah pusat tanpa mempertimbangkan kebutuhan spesifik guru atau konteks lokal. Program CPD sering kali episodik dan sporadis, dilaksanakan sesekali dalam bentuk *workshop* singkat, tanpa tindak lanjut atau pendampingan (Darling-Hammond, 2000). Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang buruk dirancang, kekurangan fasilitator berkualitas, dan keterbatasan anggaran menyebabkan guru menganggap program pengembangan profesional tidak relevan, sehingga menurunkan motivasi partisipasi. Kurangnya kebijakan yang kuat juga menyebabkan kesulitan dalam penjadwalan pelatihan dan alokasi anggaran yang tidak memadai untuk CPD berkelanjutan.

Budaya kerja di sekolah negara berkembang ditandai oleh beban administratif yang berat, resistensi terhadap perubahan, dan struktur hierarki yang kaku. Faktor penghambat utama implementasi TQM mencakup kegagalan manajemen puncak dalam menciptakan lingkungan kondusif, kurangnya

keterampilan manajerial, serta rendahnya komitmen kepemimpinan dalam merumuskan strategi mutu. Pengetahuan yang tidak memadai tentang konsep TQM dan komunikasi organisasi yang buruk semakin memperburuk situasi. Kendala infrastruktur seperti keterbatasan dana operasional dan fasilitas penunjang kinerja yang minim menjadi hambatan struktural yang menghambat upaya peningkatan kualitas SDM (Makhoba et al., 2024).

Analisis Komparasi

Tabel berikut merangkum kesenjangan fundamental antara negara maju dan berkembang dalam implementasi pengembangan SDM berbasis TQM.

Tabel 1. Komparasi Kesenjangan Fundamental Negara Maju dan Negara Berkembang

Aspek Komparasi	Negara Maju (Developed)	Negara Berkembang (Developing)
Filosofi Pelatihan	<i>Bottom-up</i> , berbasis kebutuhan guru (<i>inquiry-based</i>); partisipasi aktif dalam merancang program CPD (Schoolmart, 2025).	<i>Top-down</i> , berbasis proyek pemerintah pusat; pelatihan massal tanpa konteks lokal (Darling-Hammond, 2000).
Kepemimpinan	<i>Instructional Leadership</i> ; fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran dan kapasitas guru.	<i>Administrative Leadership</i> ; fokus pada kepatuhan aturan dan penyelesaian dokumen administratif (Rizvi, 2024).
Evaluasi Kinerja	Formatif (<i>developmental</i>); untuk perbaikan berkelanjutan menggunakan data pembelajaran (Levy-Feldman & Fresko, 2025).	Sumatif (<i>judgmental</i>); untuk keperluan administratif/sanksi tanpa umpan balik konstruktif (Levy-Feldman & Fresko, 2025).
Pelibatan Tim	Kolaborasi organik melalui PLCs; pembelajaran kolektif sistematis (Furqon, 2019).	Individualis atau kolaborasi semu (<i>cosmetic</i>); guru bekerja terisolasi (Darling-Hammond, 2000).
Fokus TQM	Proses dan budaya mutu intrinsik; <i>continuous improvement</i> dalam praktik harian (Mahmuda & Faslah, 2025).	Dokumen dan administrasi (<i>paper-based quality</i>); kualitas diukur dari kelengkapan dokumen (Makhoba et al., 2024).
Sistem Rekrutmen	Sangat selektif berbasis meritokrasi; standar tinggi (S2); transparan (Schoolmart, 2025).	Terkendala birokrasi, politisasi, nepotisme; standar tidak seragam.
Kesejahteraan	Gaji kompetitif, status sosial tinggi, lingkungan mendukung.	Gaji rendah, status sosial rendah, fasilitas terbatas.
Otonomi	Tinggi; kebebasan profesional dalam metode dan kurikulum.	Rendah; sentralisasi instruksi tanpa ruang kreativitas.

Di negara maju, CPD dirancang secara kolaboratif dan responsif terhadap kebutuhan riil guru dengan mekanisme PLCs yang terstruktur, sementara di negara berkembang pelatihan bersifat sentralistik. Kepemimpinan instruksional di negara maju fokus pada *mentoring* dan umpan balik, sedangkan kepemimpinan administratif di negara berkembang menekankan kepatuhan prosedural (OECD,

2023). Perbedaan filosofi ini mencerminkan tingkat kepercayaan terhadap profesionalisme guru; model *bottom-up* di negara maju memberdayakan guru, sedangkan model *top-down* di negara berkembang mengasumsikan guru memerlukan intervensi eksternal. Kolaborasi organik melalui PLCs di negara maju terbukti meningkatkan pencapaian siswa, berbeda dengan isolasi kerja yang dialami guru di negara berkembang (Furqon, 2019).

Tantangan Adaptasi di Negara Berkembang

Keterbatasan anggaran merupakan hambatan struktural utama yang membatasi investasi negara berkembang dalam program pengembangan SDM. Banyak negara berkembang mengalokasikan anggaran pendidikan jauh di bawah standar yang direkomendasikan, mengakibatkan ketidakmampuan menyediakan fasilitas pelatihan memadai atau gaji guru yang kompetitif. Ketergantungan pada donor eksternal sering menciptakan inkonsistensi program. Alokasi anggaran yang minim juga menyebabkan sesi pelatihan yang terlalu padat (*overcrowded*) dan kurangnya materi berkualitas (Karila et al., 2001).

Mindset SDM yang belum berorientasi mutu menjadi tantangan kultural yang mendalam. Resistensi terhadap perubahan, kurangnya pemahaman konsep TQM, dan ketiadaan budaya akuntabilitas berbasis data menghambat adopsi pendekatan baru. Kegagalan manajemen puncak dalam menciptakan lingkungan kondusif dan sistem penghargaan yang tidak adil memperburuk resistensi ini. Transformasi *mindset* memerlukan perubahan paradigma dari budaya kepatuhan (*culture of compliance*) menuju budaya keunggulan (*culture of excellence*).

Sentralisasi kebijakan pendidikan yang berlebihan juga menghambat otonomi sekolah dan kreativitas guru. Kurikulum yang kaku tidak memberikan ruang bagi penyesuaian kontekstual. Desentralisasi yang efektif memerlukan pengembangan kapasitas kepemimpinan sekolah untuk mengelola sumber daya secara mandiri dan membangun PLCs yang autentik. Negara berkembang perlu mengadopsi pendekatan bertahap dengan dukungan teknis intensif dan sistem monitoring yang transparan.

SIMPULAN

Kesenjangan utama antara kedua kelompok negara bukan sekadar pada ketersediaan sumber daya finansial, melainkan pada budaya mutu yang mendasarinya. Negara maju (seperti Finlandia dan Singapura) telah berhasil menginternalisasi TQM sebagai budaya kerja intrinsik di mana *continuous improvement* menjadi napas organisasi. Sebaliknya, negara berkembang cenderung memaknai TQM secara ekstrinsik, di mana mutu sering kali direduksi menjadi kepatuhan terhadap standar administratif dan kelengkapan dokumen (*paper-based quality*) tanpa dampak signifikan pada proses pembelajaran di kelas.

Model pengembangan SDM di negara maju terbukti lebih efektif karena bersifat *bottom-up* dan kolaboratif melalui *Professional Learning Communities*

(PLCs). Pendekatan ini relevan dengan kebutuhan riil guru dan siswa. Di sisi lain, model *top-down* dan pelatihan massal yang dominan di negara berkembang sering kali gagal meningkatkan kompetensi karena bersifat sporadis, satu arah, dan terlepas dari konteks masalah spesifik yang dihadapi sekolah.

Hambatan terbesar implementasi TQM di negara berkembang adalah budaya kepatuhan (*culture of compliance*) yang diperkuat oleh gaya kepemimpinan administratif. Kepala sekolah di negara berkembang lebih banyak tersita waktunya untuk urusan birokrasi daripada berfungsi sebagai *instructional leaders* yang membimbing guru. Selain itu, politisasi dalam rekrutmen guru menghambat terbentuknya meritokrasi yang menjadi fondasi kualitas SDM di negara maju.

Sekolah perlu menghidupkan kembali forum guru (seperti MGMP/KKG) bukan sebagai ajang arisan informasi, melainkan sebagai laboratorium bedah kasus pembelajaran. Kolaborasi harus bergeser dari kolaborasi semu menjadi kolaborasi yang berfokus pada pemecahan masalah siswa. Diperlukan penelitian lapangan (bukan hanya kepustakaan) untuk menguji efektivitas adopsi model PLCs negara maju dalam konteks budaya lokal negara berkembang. Meneliti sekolah-sekolah di negara berkembang yang *berhasil* menerapkan TQM meskipun dengan keterbatasan sumber daya, untuk menemukan model adaptasi lokal yang unik dan replicable.

DAFTAR PUSTAKA

- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications.
- Brown, B. D., Horn, R. S., & King, G. (2018). The effective implementation of professional learning communities. *Alabama Journal of Educational Leadership*, 5, 53–59.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement. *Education Policy Analysis Archives*, 8, 1.
- Eklou, K. M., Rasoamanana, I., Tan, J., Andrianarilala, M., Andrianjaka, R., Tsafack, C., & Music, A. (2025). *Improving Education Quality*. International Monetary Fund.
- Finland to Singapore - SchoolmartSchoolmart*. (n.d.). Retrieved December 11, 2025, from <https://schoolmart.in/finland-to-singapore/>
- Fomba, B. K., Talla, D. N. D. F., & Ningaye, P. (2022). Institutional quality and education quality in developing countries: Effects and transmission channels. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(1), 86–115. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00711-3>
- Furqon, A. (2019). School Based Teacher Development Study About a School as Professional Learning Community. *EARR (Educational Administration Research and Review)*, 3(1), 10–21. <https://doi.org/10.17509/earr.v3i1.21712>
- Ghamrawi, N., Shal, T., Ghamrawi, N. A., Abu-Tineh, A., Alshaboul, Y., & Alazaizeh, M. A. (2025). A Step-by-Step Approach to Systematic Reviews in Educational Research. *European Journal of Educational Research*, 14(2), 549–566.
- Instructional and administrative leadership | OECD*. (n.d.). Retrieved December

- 11, 2025, from <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/instructional-and-administrative-leadership.html>
- Instructional leadership vs administrative leadership, difference, pros and cons - Hidayat Rizvi.* (n.d.). Retrieved December 11, 2025, from <https://hidayatrizvi.com/instructional-leadership-vs-administrative-leadership/>
- Karila, K., Kinoshita, J., & Virtanen, J. (2001). *Varhaiskasvatuksen teoriasuuntauksia.*
- Khurniawan, A. W., Sailah, I., Muljono, P., Indriyanto, B., & Maarif, M. S. (2020). An analysis of implementing total quality management in education: Success and challenging factors. *International Journal of Learning and Development, 10*(2), 44–59.
- Lee, J. W., Mehrotra, S., Francisco, R., & Wie, D. (2017). *Human capital development in South Asia: Achievements, prospects and policy challenges.* Asian Development Bank.
- Levy-Feldman, I., & Fresko, B. (2025). School assessment culture and the formative assessment of teachers. *Teacher Development, 1*–19.
- Mahmuda, K., & Faslah, R. (2025). Integrasi teori trilogi juran dan teori PDCA Edward Deming dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. *AL-WIJDÁN: Journal of Islamic Education Studies, 10*(3), 597–614.
- Makhoba, F. F., Moodley, K. G., & Ramchander, M. (2024). Most hampering factors in the implementation of total quality management at public secondary schools in South Africa. *Journal of Educational and Social Research, 14*(6), 478–491. <https://doi.org/10.36941/jesr-2024-0187>
- Ministry of Education and Culture, F. (2022). *Teacher education development programme 2022–2026.* Finnish National Agency for Education. <https://teachertaskforce.org/knowledge-hub/teacher-education-development-programme-2022-2026-finland>
- Namey, E., Guest, G., Thairu, L., & Johnson, L. (2008). Data reduction techniques for large qualitative data sets. In *Handbook for team-based qualitative research* (Vol. 2, Issue 1, pp. 137–161).
- Nurhaepi, D., Permata, D., Mahmudah, S. I., Utami, Y. P., & Syarifuddin, E. (2023). Total Quality Manajemen Dalam Pendidikan. *Humantech: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia, 2*(7).
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Bmj, 372*.
- Pantic, K., & Hamilton, M. (2024). Conducting a Systematic Literature Review in Education: A Basic Approach for Graduate Students. *Brock Education: A Journal of Educational Research and Practice, 33*(1), 49–65.
- Ragin, C. C. (2014). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies.* University of California Press.
- Tilak, J. B. (2001). *Building human capital in East Asia: What others can learn.* World Bank Institute.

