

## Hubungan antara Amalan Kepemimpinan Distributif Pengetua dan Kepemimpinan Guru di Sekolah Menengah

Azhar Harun<sup>1\*</sup>, Ramli Basri<sup>2</sup>, Zaidatol Akmaliah Lope Pihie<sup>3</sup> & Soaib Asimiran<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Institut Aminuddin Baki Cawangan Sabah, Malaysia

<sup>2,4</sup> Jabatan Asas Pendidikan, Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia, 43400, UPM Serdang, Selangor Darul Ehsan, Malaysia

<sup>3</sup> Jabatan Pendidikan Sains dan Teknikal, Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia, 43400, UPM Serdang, Selangor Darul Ehsan, Malaysia

### ABSTRAK

Berdasarkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013 - 2025) melalui anjakan ke-5 (Guru dan Pemimpin Sekolah) dalam gelombang ke-2 (2016 - 2020) iaitu "Memartabatkan profesion keguruan dan menganjak ke arah kepemimpinan distributif" (PPPM, 2013). Maka kajian ini dilaksanakan bagi mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. Seterusnya menentukan hubungan antara kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah di Pantai Timur Semenanjung Malaysia berdasarkan persepsi 400 responden dalam kalangan guru. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan melalui soal selidik yang mengabungkan dua soal selidik iaitu *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) oleh Bahagian Pendidikan *Connecticut State* (CSDE) dan *Teacher Leadership School Survey* (TLSS) oleh Katzenmeyer dan Moller (2001). Dapatan kajian menunjukkan seramai 341 (85.2%) orang guru menyatakan amalan kepemimpinan distributif pengetua di sekolah menengah adalah pada tahap yang tinggi. Bagi kepemimpinan guru, seramai 338 (84.5%) orang guru menyatakan amalan kepemimpinan guru di sekolah menengah adalah pada tahap yang tinggi. Seterusnya didapati bahawa kepemimpinan distributif mempunyai hubungan positif dan signifikan yang kuat dengan kepemimpinan guru ( $r = .855, p = .000$ ) di sekolah menengah. Dapatan ini menunjukkan bahawa telah wujud hubungan pada tahap yang tinggi antara kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru selaras dengan aspirasi PPPM 2013 – 2025.

Kata Kunci: Kepemimpinan distributif, kepemimpinan guru, DLRS, TLSS

### Abstract

Malaysian Education Development Blueprint (PPPM 2013 - 2025) through shift-5 (Teachers and Principals) in wave 2 (2016-2020) of "dignifying profession and moving towards a distributed leadership" (MEB, 2013). Therefore, this study was undertaken to determine the level of distributed leadership and teacher leadership in schools. Next determine the relationship between distributed leadership and leadership principals in secondary schools on the East Coast of Peninsular Malaysia by the perception of 400 respondents among teachers. The study used a survey method through a questionnaire that combines two selidik about the Distributed Leadership Readiness Scale (dlrs) by the Connecticut State Education Department (CSDE) and Teacher Leadership School Survey (TLSS) by Katzenmeyer and Moller (2001). The findings showed that 341 (85.2%) teachers said the practice of distributed leadership principals in secondary schools is at a high level. For teacher leadership, a total of 338 (84.5%) teachers said the school teacher leadership practices menendah is at a high level. There disributif found that leadership has a positive and significant relationship with a strong teacher leadership ( $r = .855, p = .000$ ) in secondary schools. These findings demonstrate that there has been a significant relationship between high levels of distributed leadership and teacher leadership in line with the aspirations of 2013-2025.

Keywords: Distributed leadership, teacher leadership, DLRS, TLSS

\*Corresponding author: [azhar@iab.edu.my](mailto:azhar@iab.edu.my)

eISSN: 2462-2079 ©Universiti Putra Malaysia Press

## PENGENALAN

Dalam bidang pendidikan, KPM mempunyai hasrat untuk meletakkan Malaysia sebagai hub pendidikan berkualiti di rantau Asia Tenggara. Dalam merealisasikan matlamat itu, kepemimpinan pengetua dianggap sebagai teras utama kepada pembangunan pendidikan berkualiti, iaitu merujuk kepada kecemerlangan pengurusan dan kepemimpinan pendidikan. Dalam erti kata lain, kemantapan kepemimpinan di peringkat sekolah dilihat sebagai kunci utama kepada penghasilan pendidikan yang berkualiti. Premis di atas menjelaskan bahawa guru besar/pengetua ialah individu yang diamanahkan untuk merealisasi aspirasi dan pembangunan pendidikan negara (Abas Awang & Balasundran, 2002).

Secara umum dapat dikatakan bahawa kecemerlangan dan kejayaan sesebuah sekolah amat bergantung kepada pengurusan berkualiti yang perlu disertakan dengan kepemimpinan pengetua yang dapat menjana modal insan. Dalam hal ini, McNulty, Waters & Marzano (2005) menyifatkan tugas pengetua di sekolah tidak terhad hanya kepada tanggungjawab pentadbiran malah beliau perlu menggerakkan segala bentuk sumber di bawah jagaannya terutamanya guru supaya berkhidmat dengan komited dan efektif. Ubben dan Hughes (1997) serta Drake dan Roe (1999) pernah menyebut bahawa setiap yang berlaku di sekolah adalah tanggungjawab pengetua serta pengetua perlu mencipta iklim sekolah yang kondusif untuk guru, pelajar dan proses pembelajaran. Sekolah yang efektif berakar umbi daripada kepemimpinan pengetua yang cemerlang dan berkesan.

Gronn (2000) telah mencadangkan bahawa pendekatan kepemimpinan distributif memberikan satu kuasa lain yang berkaitan di sekolah, kecenderungan antara pengikut dan pemimpin untuk bekerjasama. Kepemimpinan distributif menyokong pemusatan kepemimpinan di kalangan guru di sekolah. Dalam hal ini kepemimpinan seharusnya lebih memahami bahawa 'melentur dan pembaharuan, lebih baik untuk merubah fenomena sedia ada, Gronn (2000) menjelaskan pandangan kepada setiap individu tentang salah satu atau lebih cara melaksanakan kepemimpinan. Ini tidak bermakna semua orang adalah seorang pemimpin, atau sepatutnya, tetapi ia memberikan peluang untuk suatu bentuk kepemimpinan yang lebih demokratik dan kolektif (Goleman 2002). Kepemimpinan adalah satu fenomena yang lebih kolektif di mana "kepemimpinan yang telah sedia ada dalam aliran aktiviti dengan sekumpulan ahli organisasi yang tahu bahawa mereka harus terlibat" (Gronn 2000).

Menurut Dinham, Aubusson dan Brady (2006), kepemimpinan distributif ialah aspek pembangunan menyokong, menggalakkan dan memperkasakan pekerja bukannya delegasi kuasa untuk individu bagi mengambil peranan kepemimpinan yang baharu. Kepemimpinan distributif adalah amalan perkongsian antara pemimpin, pengikut dan situasi dalam organisasi mereka. Ia menggabungkan aktiviti kumpulan keseluruhan individu dalam sekolah dengan menggerakkan dan membimbing kakitangan melalui kepemimpinan pengajaran. Ini menunjukkan bahawa ia adalah penyebaran atau pengagihan fungsi beberapa orang individu mencapai tugas melalui interaksi. Ia adalah lebih lateral dan kurang hierarki dalam cara kakitangan berfungsi (Harris dan Spillane, 2008).

Fungsi kepemimpinan distributif ialah peranan oleh kedua-dua organisasi dan individu yang mengambil peranan atau tugas kepemimpinan; kapasiti kepemimpinan meningkat dan merebak dalam keseluruhan organisasi. Dalam definisi ini, terdapat perbezaan antara distributif dan delegasi; distributive lebih menggalakkan inisiatif dan inovasi secara spontan, yang boleh disokong oleh pemimpin berkenaan. Dinham et al. (2006) dan Bennett et al. (2003) berhujah bahawa kepemimpinan distributive membolehkan mereka memegang jawatan kepemimpinan formal dan tidak formal untuk memimpin dalam sesebuah organisasi. Kepemimpinan guru yang diketengahkan dalam kajian ini terletak di bawah kategori berkenaan yang mana guru tidak memegang jawatan formal kepemimpinan adalah digalakkan, diiktiraf dan disokong untuk membangunkan potensi kepemimpinan. Oleh itu mereka boleh menyumbang pengetahuan dan kemahiran mereka untuk menggalakkan dan menyediakan kepemimpinan di sekolah. Kepemimpinan Guru memberi lebih banyak peluang kepada kumpulan atau pasukan secara kolektif melaksanakan tanggungjawab sekolah, sumber, dan ruang tertentu untuk menangani masalah di sekolah. Muijs dan Harris (2007) menyatakan bahawa kepemimpinan guru melibatkan ramai individu dalam organisasi.

Teori kepemimpinan distributif seterusnya menyediakan konsep yang lebih jelas dalam lapangan kepemimpinan guru berdasarkan tiga alasan utama. Pertama, ia menggabungkan pelbagai aktiviti kumpulan individu dalam sesebuah sekolah yang terus dijadikan pedoman dan menyediakan guru-guru bagi proses perubahan pengajaran. Kedua, ia menandakan satu taburan sosial kepemimpinan di mana fungsi kepemimpinan merentasi kerja-kerja sejumlah individu iaitu tugas kepemimpinan dicapai melalui interaksi antara pemimpin. Ketiga, ia menandakan saling bergantung antara pemimpin dengan kerjasama dan saling berkongsi tanggungjawab serta peranan yang pelbagai (Spillane, Halverson & Diamond, 2001).

Walau apa pun definisi yang spesifik digunakan terhadap kepemimpinan guru, adalah jelas bahawa penekanan yang diberikan kepada tindakan secara bersama, penurunan kuasa dan perkongsian agensi yang menterjemah

teori kepemimpinan distributif. Kepemimpinan guru ialah pemusatan dan secara eksklusif berkaitan dengan idea bahawa semua ahli organisasi boleh memimpin dan kepemimpinan tersebut adakah satu bentuk agensi yang diagih atau dikongsi. Pada dasarnya Gronn (2000) mengaitkan pandangan berkenaan, bahawa kepemimpinan merupakan aliran kepada pengaruh dalam organisasi yang mampu meleraikan mana-mana kekusutan berkaitan kepemimpinan. Apa yang dinyatakan Sergiovanni (2001) tentang konsep 'kepemimpinan yang mantap' juga boleh diketengahkan. Beliau menyatakan kepemimpinan yang mantap bermaksud lebih ramai individu yang terlibat dalam sesuatu kerja, diyakini mempunyai maklumat, terlibat dalam pembuatan keputusan, berpeluang untuk memberikan idea baharu dan terlibat dalam penciptaan ilmu. Dalam keadaan demikian, dengan bilangan ahli organisasi yang lebih ramai yang mempunyai matlamat bersama ke arah kejayaan sekolah dan semua guru berpotensi untuk menjadi pemimpin (Sergiovanni, 2001).

Peranan berkesan dimainkan oleh kumpulan guru dilihat akan menyokong pelaksanaan kepemimpinan distributif oleh pengetua. Struktur formal dan aktiviti, seperti kerjasama kumpulan guru dan kepemimpinan distributif berlaku secara sosial merujuk kepada interaksi di kalangan ahli organisasi. Pengetua telah dikenal pasti memainkan peranan penting dalam membangunkan kepemimpinan di peringkat guru. Sebagaimana hubungan yang signifikan antara kedua-dua kepemimpinan tersebut seperti dapatan dari kajian yang telah dijalankan oleh Spillane et al. (2001) dan Harris (2003). Perlu difokuskan tentang bagaimana kepemimpinan distributif menyokong kepemimpinan guru, adakah ianya berlaku dalam konteks sekolah menengah di Malaysia? Sebagaimana yang dinyatakan oleh Spillane, Halverson, & Diamond (2004), bahawa wujud perkaitan peranan antara struktur dan proses sosial yang terlibat bagi proses interaksi dalam kepemimpinan distributif.

#### *Pernyataan Masalah*

Merujuk kepada Hallinger (2003) menyatakan tanggungjawab memimpin telah berkembang dari seorang pengetua diturunkan kepada guru yang diistilahkan sebagai perkongsian kepemimpinan melalui kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru. Kajian literatur penambahbaikan sekolah mendapati bahawa kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru mempunyai kesan positif terhadap perubahan dalam organisasi di sekolah seterusnya membolehkan guru-guru bekerja secara berkumpulan (Leithwood, Seashore, Anderson & Wahlstrom, 2004). Rasional perkongsian kepemimpinan adalah sebagai asas kepada perubahan sekolah yang lestari (Fullan, 2006). Perkongsian kepemimpinan adalah penting untuk memaksimumkan kecekapan peranan kepemimpinan dalam kalangan guru (Lida, Amneh dan Sara, 2014).

Permasalahannya, menurut Ensley, Hmieleski & Pearce (2006), walaupun konsep perkongsian kepemimpinan muncul dalam literatur seawal tahun 1920-an, namun ia masih tidak diberikan perhatian penting sehingga kini. Lebih banyak literatur tentang model perkongsian kepemimpinan diperlukan (Davis, 2006). Meskipun terdapat beberapa kajian berkaitan kepemimpinan distributif yang dijalankan di Malaysia, namun kumpulan pengkaji merumuskan bahawa kajian tentang kepemimpinan distributif masih diperingkat permulaan dan dicadangkan lebih banyak kajian perlu dilaksanakan (Rosnarizah dan Hussein, 2015). Lebih banyak kajian juga perlu dilakukan terhadap kepemimpinan guru dan ia boleh dibangunkan mengikut konteks dan keperluan yang berbeza (Berry, Daughtrey & Wieder Menurut, 2010).

Berdasarkan tinjauan terhadap kajian-kajian berkaitan kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru didapati agak terhad kajian yang dijalankan di zon timur berbanding dengan zon-zon lain di Semenanjung Malaysia. Kajian-kajian tersebut seperti, kajian oleh Loh (2008) di Sabah bagi Malaysia Timur; Norasmah & Rofilah (2013) di Negeri Sembilan, Noor Azam (2012) dan Norashikin et al. (2015) di Johor bagi zon selatan; Nurulaim Asyikin & Suhaida (2013) di Perlis, Siva (2014) di Perak dan Zuraidah Juliana et al. (2014) di Kedah bagi zon utara; Rosnarizah & Hussein (2015) di zon tengah; dan Hailan et al. (2013) dan Rosnarizah & Zulkifli (2009) kajian untuk seluruh Malaysia. Merujuk kepada keperluan tersebut, kajian ini dijalankan bagi mengenalpasti tahap amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah khususnya di zon timur Semenanjung Malaysia.

Norashikin et al. (2013) menyatakan keberkesanan kepemimpinan sepatutnya berlaku di semua peringkat termasuklah di dalam bilik darjah. Oleh yang demikian, selain daripada kepemimpinan pengetua, kepemimpinan guru juga menjadi topik perbincangan dalam usaha untuk meningkatkan profesionalisme pengajaran dan reformasi sekolah. Perlu ada sejenis hubungan atau titik persefahaman antara kepemimpinan guru dan kepemimpinan pengetua untuk memaksimumkan usaha terhadap pengajaran (Norashikin, Ramli, dan Nurnazahiah, 2013). Penerokaan yang lebih mendalam diperlukan berkenaan kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru. (Harris, 2003). Didapati berdasarkan kajian di dalam dan luar negara, bukti empirikal tentang hubungan secara langsung antara kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru adalah terhad. Oleh yang demikian, kajian ini akan meneroka hubungan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru khususnya di sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia

### *Objektif Kajian*

- i. Mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan distributif.
- ii. Mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan guru.
- iii. Menentukan hubungan kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru.

### *Kerangka Konseptual Kajian*

Kerangka konseptual kajian menjadi panduan kepada penyelidik bagi melihat hubungan dan perkaitan antara pemboleh ubah. Menurut Khalid (2003), kerangka konseptual memberi huraian pertalian antara teori, model atau dapatan kajian lepas dengan masalah yang dikaji. Pertalian ini membolehkan penyelidik menyelidiki atau memahami hala tuju masalah yang ingin di kaji.

Gordon (2005) mendapati bahawa *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) adalah sah dan boleh dipercayai. Melalui faktor analisis, Gordon mendapati bahawa lima dimensi kepemimpinan distributif (misi, visi dan matlamat; budaya sekolah; membuat keputusan; penilaian & pembangunan profesional; amalan kepemimpinan) yang telah dikenal pasti oleh pembina Elmore (2000). DLRS telah dikurangkan kepada empat dimensi iaitu misi, visi dan matlamat; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab; amalan kepemimpinan. Dimensi perkongsian membuat keputusan dan dimensi penilaian & pembangunan profesional telah disatukan dalam satu dimensi yang dikenali sebagai perkongsian tanggungjawab. Item-item asal dalam kedua-dua dimensi berkenaan masih digunakan, cuma dikelompokkan ke dalam satu dimensi perkongsian tanggungjawab. Berdasarkan empat dimensi tersebut kerangka kajian ini juga menyenaraikan empat dimensi berkenaan. Keempat-empat dimensi kepemimpinan distributif: misi, visi dan matlamat; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab; amalan kepemimpinan didapati konsisten dari awalnya (Gordon, 2005).

Merujuk kepada aspek pengagihan dan kawalan tanggungjawab oleh kepemimpinan sepanjang organisasi, model ini mempunyai potensi membangun motivasi kepemimpinan guru, keupayaan, dan tindakan, diterokai dalam kajian tersebut (Jaimes, 2009). Pentingnya dalam memahami pembangunan kepemimpinan guru tidak boleh disangkal, ianya berhubung terus dengan keberkesanan, pembangunan, dan peningkatan sekolah (Marzano, 2003; Elmore, 2000). Seterusnya, kepemimpinan guru ialah satu idea yang berpengaruh kerana ia mengiktiraf kebolehan guru-guru memimpin dengan suatu pengaruh yang penting berdasarkan kualiti perhubungan dan pengajaran di sekolah (Muijs & Harris, 2003). Kepemimpinan distributif merangkumi aspek teori kepemimpinan popular lain yang digambarkan terdahulu, manakala ianya menambahkan unsur-unsur yang tersendiri dan baik. Rangka kerja tersebut paling sesuai digunakan dalam pembangunan kajian kepemimpinan guru (Jaimes, 2009).

Berdasarkan dapatan kajian Jaimes (2009) menyatakan implikasi secara teori yang penting daripada kajian beliau yang menekankan tentang keterbukaan kerangka kerja distributif dan perlaksanaannya, potensinya boleh diaplikasi tentang penentuan dimensi bagi menyusun yang lain dengan model distributif. Untuk kesan yang segera terhadap model tersebut bagi membimbing pembangunan kepemimpinan di kalangan guru dengan kepakaran pada lapangan kajian distributif, ianya menawarkan kemampuan kepemimpinan di kalangan guru dengan pengetahuan yang sama pada ketetapan secara tradisi (James, 2009). Seterusnya, gambaran dan fahaman semua aspek kerangka kerja distributif, melalui kajian empirikal, suatu keperluan dalam menentukan skop keberkesanannya. Ianya penting terutamanya dalam hubungan motivasi guru, keupayaan dan amalan, menunjukkan terdapat beberapa hubungan dan pertindihan penting antara kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru (Harris, 2003).

Bagi kepemimpinan guru, Katzenmeyer and Moller (2001) dalam kajian mereka telah mengenal pasti tujuh dimensi kepemimpinan guru. Tujuh dimensi tersebut ialah: fokus perkembangan; pengiktirafan; autonomi; kejelekitan, penglibatan, komunikasi terbuka dan persekitaran positif (Katzenmeyer & Moller, 2001). Berdasarkan kajian terhadap tujuh dimensi tersebut, Katzenmeyer and Moller (2001) telah membangunkan satu instrumen tinjauan, *Teacher Leadership School Survey* (TLSS). Maka berdasarkan dimensi-dimensi yang telah dinyatakan tersebut, kajian ini juga akan menggunakan tujuh dimensi kepemimpinan guru berkenaan, teori kepemimpinan dijelaskan oleh teori kepemimpinan distributif pengetua dan teori kepemimpinan guru. Peranan dalam konteks kepemimpinan pendidikan dan peranan seterusnya yang diperlukan guru-guru, persekitaran sekolah adalah diukur melalui item-item dari pendekatan kepemimpinan distributif oleh pengetua. Pendekatan kepemimpinan ini dilihat lebih terbuka dan sesuai dalam konteks beban tugas kepemimpinan sekolah yang agak mencabar kini.

## METODOLOGI

Tujuan utama kajian ini dilakukan adalah untuk mengenal pasti hubungan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah di Pantai Timur Semenanjung Malaysia. Sekali gus, kajian cuba menjawab persoalan tahap amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah berkenaan berdasarkan persepsi responden kajian.

Kajian yang dijalankan merupakan kajian yang bersifat kuantitatif dan menggunakan kaedah tinjauan. Kaedah tinjauan adalah satu cara yang spesifik untuk mengumpul maklumat mengenai populasi (Mohd. Majid, 2000). Kajian yang akan dijalankan adalah berbentuk perihal atau deskriptif di mana data yang dianalisis diperolehi daripada soal selidik yang diedarkan kepada guru-guru. Set soal selidik adalah untuk mengkaji kesediaan amalan Kepemimpinan Distributif pengetua dan amalan Kepemimpinan Guru mengikut persepsi responden guru, Bahagian A – Maklumat Responden, Bahagian B – Kepemimpinan Distributif Pengetua (*Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS)*) dan Bahagian C – Kepemimpinan Guru (*Teacher Leadership School Survey (TLS Survey)*). Bilangan responden keseluruhan mencapai jumlah 400 orang guru, daripada 12 buah sekolah kajian. Data yang dipungut melalui pentadbiran soal selidik dianalisis dengan menggunakan pakej SPSS Version 19<sup>9</sup>.

## DAPATAN KAJIAN

Responden kajian ini terdiri daripada 400 orang guru di sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia. Sebanyak 12 buah sekolah menengah terlibat dalam kajian ini. Jumlah responden yang mewakili sampel daripada negeri Pahang seramai 115 orang (28.8%), negeri Kelantan seramai 137 orang (34.3%) dan negeri Terengganu 148 orang (37.0%). Sampel kajian adalah taburan dari lima jenis sekolah iaitu seramai 118 orang (29.5%) dari Sekolah Berasrama Penuh (SBP), 57 orang (14.3%) Sekolah Berasrama Penuh Integrasi (SBPI), 77 orang (19.3%) Sekolah Menengah IMTIAZ, 77 orang (19.3%) Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) dan seramai 71 orang (17.8%) dari Sekolah Menengah Kebangsaan Harian (SMKH). Seramai 146 orang (63.5%) ialah responden lelaki dan 254 orang (36.5%) responden perempuan. Merujuk kepada kelulusan akademik seramai 367 orang (91.8%) daripada siswazah dan 33 orang (8.3%) daripada pascasiswazah. Didapati bilangan responden adalah terdiri daripada kalangan Penolong Kanan seramai 12 orang (3.0%), Guru Kanan Mata pelajaran seramai 31 orang (7.8%), Ketua Panitia seramai 89 orang (22.3%) dan seramai 268 orang (67.0%) dalam kalangan Guru Penolong.

### *Tahap Persepsi Terhadap Kepemimpinan Distributif*

Berdasarkan analisis diskriptif, dapatan menunjukkan bahawa persepsi responden terhadap keempat-empat dimensi kepemimpinan distributif iaitu: visi, misi dan matlamat; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab; dan amalan kepemimpinan adalah dinyatakan pada tahap yang tinggi.

### JADUAL 1:

Statistik Diskriptif Konstruk bagi Dimensi Amalan Kepemimpinan Distributif

Statistik Diskriptif	Min	SP	Frekuensi			Tahap
			Rendah	Sederhana	Tinggi	
Visi, Misi dan Matlamat	4.23	.53	1(0.2%)	59(14.8%)	340(85.0%)	Tinggi
Budaya Sekolah	4.08	.51	-	78(19.5%)	322(80.5%)	Tinggi
Perkongsian Tanggungjawab	4.18	.57	-	58(14.5%)	342(85.5%)	Tinggi
Amalan Kepemimpinan	3.98	.57	3(0.7%)	112(28.0%)	285(71.3%)	Tinggi
Keseluruhan	4.12	.48	-	59(14.8%)	341(85.2%)	Tinggi

*Nota:* Rendah (1 – 2.33), Sederhana (2.34 – 3.66), Tinggi (3.67 – 5),

Secara keseluruhan dapatan menunjukkan bahawa persepsi guru-guru sekolah menengah terhadap kepemimpinan distributif pengetua adalah pada tahap yang tinggi. Jadual 1 menunjukkan persepsi responden terhadap kepemimpinan distributif pengetua. Dimensi visi, misi dan matlamat adalah dimensi kepemimpinan distributif yang paling utama diamalkan oleh pengetua di sekolah menengah berdasarkan persepsi responden.

#### Tahap Persepsi Terhadap Kepemimpinan Guru

Berdasarkan analisis diskriptif, dapatan menunjukkan bahawa persepsi responden terhadap ketujuh-tujuh dimensi kepemimpinan guru iaitu: fokus perkembangan; pengiktirafan; autonomi; kejelekitan; penglibatan; komunikasi terbuka; dan persekitaran positif adalah dinyatakan pada tahap yang tinggi. Secara keseluruhan, dapatan menunjukkan bahawa persepsi guru-guru sekolah menengah terhadap kepemimpinan guru di sekolah mereka adalah pada tahap yang tinggi. Jadual 2 menunjukkan persepsi responden terhadap kepemimpinan guru. Kepemimpinan guru terdiri daripada 7 dimensi; fokus perkembangan, pengiktirafan, autonomi, kejelekitan, penglibatan, komunikasi terbuka dan persekitaran positif. Dimensi persekitaran positif adalah merupakan dimensi kepemimpinan guru yang paling utama diamalkan oleh guru sekolah menengah berdasarkan persepsi responden.

JADUAL 2:  
Statistik Diskriptif bagi Dimensi Amalan Kepemimpinan Guru

Statistik Diskriptif	Min	SP	Frekuensi			Tahap
			Rendah	Sederhana	Tinggi	
Fokus Perkembangan	4.10	.58	3(0.7%)	67(16.8%)	330(82.5%)	Tinggi
Pengiktirafan	4.08	.59	3(0.7%)	74(18.5%)	323(80.8%)	Tinggi
Autonomi	4.16	.54	-	59(14.8%)	341(85.2%)	Tinggi
Kejelekitan	4.13	.53	2(0.5%)	54(13.5)	344(86.0%)	Tinggi
Penglibatan	4.08	.59	3(0.7%)	89(22.3%)	308(77.0%)	Tinggi
Komunikasi Terbuka	4.15	.56	2(0.5%)	59(14.8%)	339(85.7%)	Tinggi
Persekitaran Positif	4.25	.58	1(0.2%)	52(13.0%)	347(86.8%)	Tinggi
Keseluruhan	4.13	.51	1(0.2%)	61(15.3%)	338(84.5%)	Tinggi

Nota: Rendah (1 – 2.33), Sederhana (2.34 – 3.66), Tinggi (3.67 – 5),

#### Hubungan Kepemimpinan Distributif dan Kepemimpinan Guru

Bahagian ini akan menggunakan *Pearson Product-Moment Correlation Coefficient* bagi meneroka hubungan antara kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru. Data telah diperiksa untuk menentukan tiada pelanggaran andaian normal, *kelinearan* dan *homoscedasticity*. Kekuatan nilai korelasi telah dianalisa menggunakan Cohen (1998) seperti Jadual 3.

JADUAL 3:  
Kekuatan Nilai Pekali Korelasi (Cohen, 1998)

Saiz pekali korelasi (r)	Kekuatan korelasi
.71 sehingga 1.00 atau -.71 sehingga -1.00	Kuat
.51 sehingga .70 atau -.51 sehingga -.70	Sederhana
.010 sehingga .50 atau -.010 sehingga -.50	Lemah

Hubungan antara dimensi-dimensi kepemimpinan distributif; visi, misi dan matlamat (X1); budaya sekolah (X2); perkongsian tanggungjawab (X3); amalan kepemimpinan (X4) dan kepemimpinan guru (Y) dianalisa menggunakan pekali korelasi Pearson seperti yang dikehendaki oleh persoalan kajian. Sebagaimana yang dapat dilihat dalam Jadual 4, hubungan linear yang signifikan paling kuat diperolehi antara perkongsian tanggungjawab(X3) dan kepemimpinan guru (Y), ( $r = .832$ ,  $p = .000$ ). Pekali korelasi tinggi yang positif .832 menunjukkan skor bagi perkongsian tanggungjawab meningkat yang mengakibatkan perkara yang sama berlaku terhadap kepemimpinan guru. Hubungan linear signifikan positif yang tinggi kedua diperolehi daripada amalan kepemimpinan (X4) dan kepemimpinan guru, ( $r = .792$ ,  $p = .000$ ). Diikuti oleh hubungan linear signifikan positif yang tinggi juga iaitu budaya sekolah (X2) dan kepemimpinan guru ( $r = .741$ ,  $p = .000$ ). Akhirnya, didapati hubungan linear signifikan positif yang sederhana daripada visi, misi dan matlamat (X1); dan kepemimpinan guru ( $r = .637$ ,  $p = .000$ ).

Secara keseluruhan, hubungan linear signifikan positif diperoleh daripada dimensi-dimensi kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru ( $r = .855$ ,  $p = .000$ ) yang menunjukkan bahawa jika skor bagi dimensi kepemimpinan distributif meningkat maka skor bagi kepemimpinan guru akan meningkat.

#### JADUAL 4

Korelasi antara Dimensi Kepemimpinan Distributif dan Kepemimpinan Guru

Pemboleh ubah	<i>r</i>	<i>p</i>	Tahap
Kepemimpinan Guru (Y)	--	--	--
Visi, Misi dan Matlamat (X <sub>1</sub> )	.637**	.000	Sederhana
Budaya Sekolah (X <sub>2</sub> )	.741**	.000	Kuat
Perkongsiang Tanggungjawab (X <sub>3</sub> )	.832**	.000	Kuat
Amalan Kepemimpinan (X <sub>4</sub> )	.792**	.000	Kuat
Keseluruhan Kepemimpinan Distributif	.855*	.000	Kuat

Nota: 1. Dua asterik bermaksud Korelasi pada tahap signifikan 0.01 (2 hujung)

2. Y dalam kurungan menunjukkan pemboleh ubah bersandar

3. X dalam kurungan menunjukkan pemboleh ubah tidak bersandar

## PERBINCANGAN

*Bahagian ini membincangkan dapatan berdasarkan objektif kajian.*

### *Tahap Kepemimpinan Distributif*

Merujuk kepada objektif kajian pertama, mengenal pasti tahap kepemimpinan distributif. Dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan kepemimpinan distributif pengetua di sekolah menengah adalah tinggi berdasarkan persepsi responden. Berdasarkan persepsi responden keempat-empat dimensi kepemimpinan distributif; visi, misi dan matlamat; pernyataan perkongsiang tanggungjawab; pernyataan budaya sekolah; dan pernyataan amalan kepemimpinan adalah diamalkan oleh pengetua sekolah masing-masing. Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian oleh Rosnarizah & Zulkefli (2009), dapatan menunjukkan kepemimpinan distributif dipraktikkan di sekolah mereka; Nurulaim Asyikin & Suhaida (2013), tahap amalan untuk kepemimpinan distributif di sekolah kajiannya adalah sederhana.; dan Norasmah & Rofilah (2013) secara purata guru-guru di Sekolah Menengah Harian telah bersedia dengan amalan kepemimpinan distributif.

Manakala, purata skor min persepsi responden yang tinggi keseluruhan kepemimpinan distributif dalam kajian ini menunjukkan fakta bahawa, dalam memenuhi kompetensi individu memenuhi keperluan sekolah perlu di rancang supaya kepakaran diberikan keutamaan dan dibentuk bagi memenuhi keperluan kompetensi yang wujud. Kepemimpinan distributif memastikan tentang kemahiran dan pengetahuan individu-individu selayaknya digunakan. Kepemimpinan distributif - menggalakkan tahap tinggi komitmen dan kepuasan (Elmore, 2000). Skor min tinggi menunjukkan guru-guru bersetuju bahawa pengetua di sekolah menengah melaksanakan penetapan dan perkongsiang visi, misi dan matlamat. Ianya juga selari dengan kenyataan Newmann dan Simmons (2000) yang merumuskan antara elemen utama kepemimpinan distributif ialah perkongsiang visi dengan matlamat yang jelas iaitu fokus kepada pembelajaran murid. Elemen yang harus diberikan penekanan dalam perkongsiang visi, misi dan matlamat ialah peranan yang lebih menyeluruh daripada pihak murid dan ibu bapa mereka. Selari dengan dapatan Rosnarizah dan Zulkefli (2009) menyatakan, ibu bapa dan murid sekolah masih belum menghayati visi dan misi, satu usaha perlu ditingkatkan bagi memperluaskan perkongsiang visi dan misi.

Secara keseluruhannya, skor min tinggi berdasarkan persepsi responden dapat dihubungkan dengan tahap amalan kepemimpinan distributif pengetua sekolah menengah adalah pada tahap yang tinggi. Dapatan ini menunjukkan guru-guru bersetuju dengan amalan kepemimpinan distributif pada tahap yang tinggi di sekolah menengah. Dapatan tersebut selari dengan dapatan oleh Zuraidah Juliana, Yahya & Siti Noor (2014), amalan kepemimpinan distributif berada pada tahap yang tinggi iaitu setiap dimensi kepemimpinan distributif juga berada pada tahap yang tinggi. Iaitu dimensi menunjukkan contoh; menginspirasi perkongsiang visi; mencabar proses, membolehkan orang lain bertindak dan memberi galakan. Dapatan ini menunjukkan bahawa secara umumnya, pemimpin di Sekolah Menengah Kebangsaan di negeri Kedah mempunyai nilai kepemimpinan distributif yang tinggi, khususnya dari segi membolehkan orang lain bertindak (Zuraidah Juliana et al., 2014). Menurut Jaimes (2009), didapati kepemimpinan distributif adalah memotivasi, meyakinkan dan memperkasakan individu. Analisis mendapati kewujudan visi, misi dan matlamat; perkongsiang

tanggungjawab; budaya sekolah; dan amalan kepemimpinan sebagai turutan kepentingan bagi amalan kepemimpinan distributif di sekolah menengah.

Selain itu dapatan kajian oleh Nurulaim & Suhaida (2013) menunjukkan kepemimpinan distributif di sekolah di daerah Kangar, Perlis adalah pada tahap sederhana. Namun kajian tersebut mencadangkan kepemimpinan distributif di sekolah perlu dipertingkatkan lagi supaya guru dapat memberi sumbangan yang lebih baik untuk memajukan sekolah. Selari dengan penekanan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013 - 2025) melalui Gelombang 2; Meluaskan sokongan pembinaan keupayaan dan keluwesan pengoperasian memartabatkan profesion keguruan dan menganjak kearah kepemimpinan distributif. Berdasarkan amalan terbaik di peringkat antarabangsa, Kementerian akan berganjak ke arah model kepemimpinan distributif bagi meningkatkan kualiti kepemimpinan di setiap peringkat dalam organisasi di sekolah (PPPM, 2013 - 2025).

#### *Tahap Kepemimpinan Guru*

Merujuk kepada objektif kajian yang kedua, mengenal pasti tahap kepemimpinan guru. Merujuk kepada dapatan yang menunjukkan bahawa dimensi kepemimpinan guru di sekolah menengah adalah pada tahap tinggi berdasarkan persepsi responden. Berdasarkan persepsi responden tentang dimensi persekitaran positif; autonomi; komunikasi terbuka; kejelekitan; fokus perkembangan; pengiktiran dan penglibatan adalah berlaku di sekolah mereka. Berdasarkan persepsi tersebut, ini menunjukkan dimensi kepemimpinan guru diamalkan oleh guru-guru sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia. Dapatan kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Noor Azam (2012), Smith (2007) dan Salaza (2010). Namun terdapat sedikit perbezaan dapatan dengan hasil kajian Loh (2011) dan Hailan et al (2013).

Kajian oleh Noor Azam (2012) tentang kepemimpinan guru mempengaruhi sikap pelajar mendapati amalan kepemimpinan guru di sekolah menengah di daerah Segamat berada pada tahap yang tinggi. Manakala kajian oleh Smith (2007) mendapati guru-guru di sekolah pedalaman di Georgia telah mengamalkan empat dimensi kepemimpinan guru melalui pengupayaan kuasa, kepakaran, membuat refleksi dan melalui kolaborasi dengan warga sekolah pada tahap kerap. Dapatan kajian menunjukkan dimensi kepakaran mendapat penglibatan yang tinggi dalam kalangan guru, diikuti dengan membuat refleksi, kolaborasi dan pengupayaan kuasa. Menurut Salaza (2010), didapati instrumen kajian TLSS, menyokong kajian lepas iaitu menekankan peranan utama dimainkan oleh pengetua dalam mewujudkan secara aktif kepemimpinan guru yang berterusan. Kajian mendapati bahawa peranan pemimpin guru diperolehi daripada kerjasama dengan pengetua dan rakan sejawat mereka untuk menangani cabaran berkaitan prestasi pelajar (Salaza, 2010).

Dapatan kajian oleh Loh (2008) menyatakan kepemimpinan guru di kalangan responden kajian adalah pada tahap yang baik tetapi masih belum mencapai peringkat yang mantap. Guru yang bersifat pemimpin akan mampu membawa sekolahnya ke satu tahap kecekapan dan keberkesanan yang lebih tinggi di arena pendidikan. Kini, tanggungjawab pentadbir sekolah ialah membina kapasiti guru bukan hanya dalam kemahiran pengurusan kurikulum dan kokurikulum tetapi juga dalam bidang kepemimpinan (Loh, 2008).

Dapatan kajian oleh Hailan et al. (2013) pula, menyatakan amalan pembinaan keupayaan guru di SMKA adalah sederhana tinggi. Responden menyatakan terdapat dalam kalangan pengetua yang tidak membina kemahiran memimpin dalam kalangan guru. Terdapat pengetua yang kadang-kadang sahaja mengajak guru untuk libatkan diri dalam pentadbiran di sekolah. Selain itu, guru-guru tidak dilibatkan untuk mengenal pasti masalah pengurusan, membuat keputusan dan mengetuai kumpulan atau jawatankuasa kerja di sekolah. Kajian tersebut merumuskan bahawa guru-guru sewajarnya diberi pendedahan untuk mengetuai kumpulan kerja di sekolah, dan juga peluang untuk mengenal pasti masalah pengurusan sekolah dalam setiap aktiviti mesyuarat dan pertemuan yang santai. Oleh itu, disarankan agar kaedah yang paling baik mendedahkan mereka kepada ciri kepemimpinan ialah setiap guru melibatkan diri dalam membuat keputusan dan terlibat dalam pentadbiran (Hailan et al., 2013)

Selari dengan penekanan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) melalui Gelombang 2; Mengukuh kemajuan dan laluan kerjaya; Kementerian akan meneliti perlaksanaan tiga laluan kerjaya yang berbeza. Salah satunya, laluan kepemimpinan dan pengurusan bagi guru yang ingin menjawat jawatan kepemimpinan sama ada peringkat sekolah, daerah, negeri atau pusat. Melalui Gelombang 3; Mewujudkan budaya kecemerlangan profesionalisme berasaskan rakan setugas. Kementerian berhasrat untuk mewujudkan budaya kecemerlangan profesionalisme budaya kecemerlangan profesionalisme diwujudkan untuk dijadikan teladan oleh rakan setugas, iaitu guru saling membimbing antara satu sama lain, dan saling memberi inspirasi, perkongsian amalan terbaik, dan amalan nilai kebertanggungjawaban untuk memenuhi standard profesional dihasilkan oleh rakan setugas (PPPM, 2013 - 2025).



Secara keseluruhannya, skor min tinggi berdasarkan persepsi responden menunjukkan tahap semua tujuh dimensi kepemimpinan guru adalah pada tahap yang tinggi. Di samping itu, guru-guru sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia menyatakan dimensi persekitaran positif merupakan dimensi utama dalam menentukan tahap kepemimpinan guru. Krisko (2001) berdasarkan kajian yang dilakukan terhadap guru telah menyenaraikan ciri-ciri kepemimpinan guru seperti mana berikut; kreatif, fleksibel, menuntuti Ilmu sepanjang hayat, cekap, berani menghadapi risiko dan memiliki kemahiran intra dan interpersonal. Ciri-ciri tersebut juga terdapat di dalam dimensi kepemimpinan guru membolehkan guru-guru memainkan peranan kepemimpinan dalam kalangan guru di sekolah masing-masing.

Smith (2007) melalui dapatan kajiannya tentang kepimpinan guru merumuskan bahawa penglibatan guru dalam kepimpinan pengajaran adalah berhubung kait dengan kepakaran guru dalam pengajaran yang menggunakan pelbagai pendekatan pengajaran, merancang isi kandungan yang standard, pengajaran yang dirancang menjurus kepada keperluan individu pelajar dan menyesuaikan matlamat dengan kejayaan pelajar. Dapatan kajian oleh Villier (2010) menunjukkan bahawa responden dikaji menyatakan mereka mempunyai budaya sekolah yang sihat bagi kemunculan dan perkembangan amalan kepemimpinan guru. Menurut Snell dan Swanson (2000), guru yang mempunyai penguasaan yang tinggi terhadap isi kandungan, kemahiran pedagogi yang mantap dan mempunyai kesedaran yang kuat tentang kemajuan pelajarannya adalah mereka yang layak untuk mendiagnosis kelemahan pencapaian pelajar dan mengenal pasti intervensi yang sesuai dengan pelajar tersebut.

Dapatan menunjukkan dimensi persekitaran positif, autonomi, komunikasi terbuka, kejelekitan, fokus perkembangan, pengiktirafan dan penglibatan adalah pada tahap yang tinggi mengikut urutan kepentingan Berdasarkan definisi oleh Katzenmeyer dan Moller (2001) menyatakan kepemimpinan guru merujuk kepada guru yang memimpin di dalam atau luar bilik darjah, mengenalpasti dan terlibat dalam komuniti pembelajaran guru dan pemimpin, dan mempengaruhi rakan sejawat ke arah amalan pendidikan yang lebih baik. Sehubungan dengan itu, dapatan merumuskan bahawa semua dimensi tersebut terkandung dalam definisi yang diberikan oleh Katzenmeyer dan Moller (2001). Ini menunjukkan kepemimpinan guru diamalkan pada tahap yang tinggi di sekolah menengah zon timur Semenanjung Malaysia.

#### Hubungan Kepemimpinan Distributif dan Kepemimpinan Guru

Merujuk kepada objektif ketiga, menentukan hubungan antara kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru. Korelasi Pearson digunakan bagi menentukan hubungan diantara dimensi kepemimpinan distributif iaitu; visi, misi dan matlamat; budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab, dan amalan kepemimpinan; dan kepemimpinan guru di sekolah menengah.

Penyelidikan telah membuktikan kenyataan kepemimpinan guru adalah model kepemimpinan yang melibatkan kerjasama staf dan agihan tanggungjawab iaitu semua orang mempunyai peluang untuk membangunkan kemahiran kepemimpinan (Hammersely-Fletcher & Brundrett, 2005). Kepemimpinan distributif yang terbentuk mempunyai kesan penting terhadap perubahan organisasi adalah difahami dan diperakukan (Harris, 2003). Implikasinya guru yang mempunyai kepakaran akan mengetuai perubahan, memandu pembangunan dan peningkatan serta membentuk ketahanan kepada organisasi. Manakala beberapa kajian awal terhadap kepemimpinan distributif yang terkini menunjukkan bahawa lebih banyak kajian diperlukan untuk meneroka bentuk-bentuk kepemimpinan distributif, termasuk kepemimpinan guru (NCSL, 2003).

Dapatan menunjukkan bahawa secara keseluruhan kepemimpinan distributif mempunyai hubungan linear signifikan yang kuat dengan kepemimpinan guru di sekolah menengah. Berdasarkan persepsi responden menunjukkan dimensi perkongsian tanggungjawab mempunyai hubungan linear yang signifikan paling kuat dengan kepemimpinan guru. Ini bermakna jika tahap perkongsian tanggungjawab meningkat, menyebabkan kepemimpinan guru juga meningkat. Seterusnya diikuti oleh dimensi amalan kepemimpinan dan dimensi budaya sekolah juga mempunyai hubungan linear signifikan positif yang kuat terhadap kepemimpinan guru. Manakala dimensi visi, misi dan matlamat mempunyai hubungan linear signifikan positif yang sederhana terhadap kepemimpinan guru di sekolah menengah.

Secara kesimpulannya, kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru mempunyai hubungan signifikan, positif pada tahap tinggi. Ini menunjukkan bahawa semakin tinggi tahap amalan kepemimpinan distributif pengetua maka semakin tinggi tahap amalan kepemimpinan dalam kalangan guru di sekolah menengah.

## RUMUSAN

Secara keseluruhan dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru di sekolah menengah adalah pada tahap yang tinggi. Pengetua mempunyai tahap amalan yang tinggi terhadap kepemimpinan distributif dan guru-guru mempunyai tahap amalan kepemimpinan guru yang tinggi di sekolah menengah di negeri-negeri Pantai Timur Semenanjung Malaysia. Dapatan juga menyatakan bahawa terdapat hubungan signifikan yang kuat antara kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. Implikasi dan cadangan dikemukakan sebagai kesimpulan yang diperolehi daripada dapatan kajian. Sumbangan dan kajian lanjutan juga dibincangkan untuk melihat penambahbaikan yang boleh dilakukan dalam penyelidikan lanjutan yang ingin dijalankan. Dengan pendedahan dan pelaksanaan kedua-dua bidang kepemimpinan tersebut diharapkan akan menjayakan transformasi pendidikan yang hasratkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia.

## RUJUKAN

- Abas Awang & Balasundran A. Ramaiah (2002). Peranan Pengetua & Guru Besar dalam Menentukan Kecemerlangan Akademik Pelajar. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 11. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. Genting Highlands, 16 – 19 Disember.
- Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz dan Mohammed Zohir Ahmad (2010). Gaya-gaya Kepimpinan dalam Pendidikan. Selangor. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abu Daud Silong (2009). Leadership Theories, Research & Practices: Framing Future Leadership Thingking. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Amin Senin (2008). Institut Aminuddin Baki Melangkah Ke Hadapan. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Anderson, K. D. (2004). The nature of teacher leadership in schools as reciprocal influences between teacher leaders and principals. *School Effectiveness and School Improvement*, 15 (1), 97-113.
- Azhar Harun & Nawawi Abdullah (2004). Metodologi Penyelidikan Ekonomi dan Sains Sosial. Singapura: Thomson.
- Baharuddin Burhan (2009). *Respective Approaches in Promoting Distributive Leadership in school*. Kertas kerja dalam 16th National Seminar on Educational Management and Leadership Institute Aminuddin Baki. Malaysia: KPM.
- Bennett N, Wise C, Woods P, and Harvey J (2003). *Distributed Leadership. Full report, National College for School leadership*. Available at: <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id/417151andfilename/4distributed-leadership-full-report.pdf>.
- Burke K. A. (2009). *The Principal's Role in Supporting Teacher Leadership and Building Capacity: Teacher and Administration Perspectives*. Dissertation of Doctor of Education. University Of California. San Diego.
- Chamberland L. (2009). *Distributed Leadership: Developing A New Practices An Action Research Study*. Dissertation of Doctor of Education. University Of California. Santa Cruz.
- Chua, Y. P. (2008). Kaedah dan Statistik Penyelidikan: Asas Statistik Penyelidikan Analisis Data Skala Ordinal dan Skala Norminal. Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, ISBN 0-8058-0283-5,
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Czaja, M., Prouty, L. J. & Lowe, J. (1998). *Mentoring and the Context for Teacher Leadership: A Study of Twenty-four Professional Development Schools*. International Journal: Continuous Improvement Monitor, 1, 3. Edinburg, TX, The University of Texas-Pan American. Capaian web: <http://lanes.auburn.edu/cimjournal/Vol1/No3/czajamentoring.pdf>
- Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practice*. Alexandria, VA: ASCD.
- Davis, M. W. (2009). *Distributed Leadership and School Performance*. Dissertation of Doctor of Education. Washington DC. University of George Washington.
- De Villiers, E., (2010). *Teacher Leadership: Perspective, Perception and Readiness of Educators in the Eden and Central Karoo Education District in the Western Cape Province*. Dissertation of Doctor of Education. South Africa. University of South Africa.
- Dinham, S., Aubusson, P., & Brady, L. (2006). *Distributed leadership through action learning, keynote address, Fifth International Conference on Educational Leadership, Australian Centre for Educational Leadership*. University of Wollongong. 16–17 February.
- Drake, T., & Roe, W. (1999). *The principalship*. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
- Elsabé, de V. & Pretorius, S.G. (2012). *A Changing Leadership Paradigm: South African Educators' Perceptions of the Dimensions of a Healthy School Culture for Teacher Leadership*.

- <http://www.krepublishers.com/02-Journals/JSS/JSS-32-0-000-12-Web/JSS-32-2-000-12-Abst-PDF/JSS-32-2-205-12-1267-Pretorius-S-G /JSS-32-2-205-12-1267-Pretorius-S-G-Tx%5B9%5D.html>
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Ensley, M. D., Hmieleski K. M., & Pearce, C. L., (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly* 17(3): 217–231.
- Fullan, M. (1994). *Teacher leadership: A failure to conceptualize*. In D. R. Walling (Ed.), *Teacher as Leaders: Perspectives on the professional development of teachers* (hlm. 241-253). Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Glasman, L., & Glasman, N. (1997). *Connecting the preparation of school leaders to the practice of school leadership*. *Peabody Journal of Education*, 72(2), 3-20.
- Goleman, D. (2002). *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the science of results*. London, Little Brown.
- Gordon Z. V. (2005). *The Effect of Distributed Leadership on Student Achievement*. PhD Dissertation. New Britain. Central Connecticut State University.
- Gronn, P. (2000). *Distributed properties: A new architecture for leadership*. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Hailan Salamun, Rahimah Hj. Ahmad, Zuraidah Abdullah & Rofishah Hj. Rashid (2012). *Pengupayaan Kepemimpinan Guru Di sekolah*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Harris, A. (2003). *Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility?* *School Leadership & Management*, 23(3), 313-324.
- Harris, A. (2004). *Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading?* *Educational Management Administration and Leadership*, 32(1), 11-24.
- Harris, A., & Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. New York: Open University Press.
- Harris, A.; Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; & Hopkins, D. (2007). *Distributed Leadership and Organizational Change: Reviewing the evidence*. *Journal of Education Change*, 8 (4), 337-347.
- Harris A and Spillane J (2008). *Distributed leadership through looking glass*. *Management in Education* 22(1):31–34.
- Harrison, N. (2005). *The impact of distributed leadership on teachers*. Unpublished doctoral dissertation, Indiana University, Bloomington.
- Howey, K (1988). *Why Teacher Leadership?* *Journal of Teacher Education* 39; 28-31. Dicapai pada 2nd October, 2012, dari: <http://jte.sagepub.com>.
- Ishak Sin (2009). *Bicara: Kepimpinan Distributif*. Dimuat turun dari [http://collegecottage.blogspot.com/2009\\_07\\_01\\_archive.html](http://collegecottage.blogspot.com/2009_07_01_archive.html)
- Jaimés, I. J. (2009). *Distributed Leadership Practices In School: Effect On The Development of Teacher Leadership, A Case Study*. Dissertation of Doctor of Education. University Of Southern California.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant: Leadership development for teachers (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Kahle, J. (1998). *Science and mathematics education: Finding common ground*. In *National Research Council, High school mathematics at work: Essays and examples for the education of all students*. Washington DC: National Academy
- Kamaruzaman Moidunny dan Norasmah Othman (2008). *Kepimpinan Pendidikan dan Pengurusan Pendidikan: Cabaran kepada Guru Besar dan Pengetua*. Genting Highlands. Institut Aminuddin Baki. Press.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025*. Putrajaya.
- Krisko, M. E. (2001). *Teacher Leadership: A Profile to Identify the Potential*. [http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content\\_storage\\_01/0000000b/80/0d/98/cc.pdf](http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/0d/98/cc.pdf)
- Lashway, L. (2003). *Distributed leadership*. ERIC Clearinghouse on Educational Management, Research Roundup, 19(4).
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *Principal and teacher leadership effects: A replication*. *Leadership and Management*, 20(4).
- Lieberman, A., & Miller, L. (2004). *Teacher leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Little, J. (2003). *Construction of teacher leadership in three periods of policy and reform activism*. *School Leadership & Management*, 23(4), 401-419.
- Lokman Mohd Tahir (2007). *Orentasi Kepemimpinan Pengetua dan Perkaitan Dengan Komitmen Guru: Kajian Di Sekolah-sekolah Menengah di Johor*. Tesis Dr. Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Loh Kok Cheng (2008). *Kepemimpinan Guru (Teacher Leadership) Di sebuah Sekolah Kerajaan Di Papar: Kes SMK Majakir*. Kertas kerja dalam 16th National Seminar on Educational Management and Leadership Institute Aminuddin Baki. Malaysia: KPM.
- Luissier, R., & Achua, C. (2001). *Leadership: theory application and skills development*. New Jersey: Pentice Hall.

- Mangin, M. M. (2005). *Distributed leadership and the culture of schools: Teacher leaders' strategies for gaining access to classrooms*. *Journal of School Leadership*, 15(4), 456-484.
- Mohd. Majid Kongting. (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- McNulty, B., Waters, T., & Marzano, R. (2005). *School leadership that works: from research to results*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj, Norfariza Mohd Radzi, Shahril@Charil Marzuki & Faisal Elham (2011). *Pengenalan Kepada Amalan Kepimpinan Guru: Cabaran dan Cadangan*. Prosiding Seminar Majlis Dekan-dekan Pendidikan IPTA2011. Serdang. Universiti Putra Malaysia.
- Muijs, D., & Harris, A. (2003). *Teacher leadership-Improvement through empowerment?: An overview of the literature*. *Educational Management and Administration*. 31(4), 437-448.
- Muijs, D. and Harris, A. (2007). *Teacher Leadership in (in) action: three case studies of contrasting schools*. *Education Management and Administration Vol 35* pages 111-134.
- Naftaly S. G. (1984). *Educational Evaluation And Policy Analysis: Student Achievement and the School Principal* 6; 283 Dimuat turun dari <http://eepa.aera.net> di Universiti Putra Malaysia pada January 7, 2010.
- National College for School Leadership (NCSL) (2003). *Distributed leadership: Full report*. London: Author.
- Newmann, E. M., & Simmons, W. (2000). *Leadership for student learning*. *Phi Delta Kappan*, 82(1), 9-12.
- Noor Azam Ismail. (2012). *Kepimpinan Guru Mempengaruhi Sikap Pelajar Sekolah Menengah Daerah Segamat*. Sarjana pendidikan Pengurusan dan Pentadbiran. Skudai: UTM.
- Noraini Idris (2010). *Pensampelan*. Dalam *Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Noraini Idris, ms 111-134. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Noraini Karpawi (2010). *Kajian Tinjauan (Secara Kuantitatif)*. Dalam *Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Noraini Idris, ms 195-214. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri & Nurnazahiah Abas (2013). *Kepimpinan Pengajaran Pengetua dan Kepimpinan Guru*. Prosiding Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan (GREDEC 2013). hlm. 419 - 430. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri & Foo Say Fooi (2015). *Hubungan Kepimpinan Guru dengan Pencapaian Akademik Pelajar*. *International Journal of Education and Training (InJET)*. November 1(2): hlm. 1-11.
- Norasmah Othman & Rofilah Md. Said (2013). *Tahap Kesediaan Guru Sekolah Menengah Harian Mengamalkan Kepimpinan Tersebar*. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)*. 64:1, hlm 93-100. Dimuat turun daripada <http://www.jurnalteknologi.utm.my/index.php/jurnalteknologi/article/view/1557/1550>.
- Ovando, M. (1996). *Teacher leadership: Opportunities and challenges*. *Planning and Changing*, 27(1/2), 30-44.
- Ramli Basri (2011). *Perkembangan Dasar Pendidikan*. Dalam *Transformasi Kepemimpinan Pendidikan: Cabaran & Hala Tuju*. Zaidatul Akmaliah Lope Pihie, Soaib Asimiran. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Rosnarizah Abdul Halim dan Zulkifli Abdul Manaf (2009). *Kajian Eksplorasi Distributed Leadership Di Malaysia*. Kertas kerja dalam 16th National Seminar on Educational Management and Leadership Institute Aminuddin Baki. Malaysia: KPM.
- Rosnarizah Abdul Halim & Hussein Ahmad (2015). *Kepemimpinan Distributif, Faktor Kontekstual dan Efikasi Kendiri Guru di Malaysia*. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Oktober. 2(4). hlm. 47 – 61.
- Rutherford, C. (2009). *Distributed Leadership and Comprehensive School Reform: Using the Distributed Perspective to Investigate the Distribution of Teacher Leadership*. *International Journal of Teacher Leadership* Volume 2, Number 2, Winter 2009. Dimuat turun dari <http://www.csupomona.edu/ijt> di Universiti Putra Malaysia pada January 7, 2010.
- Salazar, Y. C., Jr. (2010). *Teacher to Leader: A Mixed Methods Approach to Investigating Teacher Leadership in Program Improvement Secondary Schools*. Disertasi Doctor of Education. Amerika Syarikat: San Diego State University.
- Sergiovanni, T. (2001). *Leadership: What's in it for schools?* London, UK: Routledge.
- Siva Rabindarang (2014). *Kepimpinan Distributif, Komitmen Organisasi dan Tekanan Kerja Di Kolej Vokasional, Malaysia*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Smith, L. M. (2007). *A Study of Teacher Engagement in Four Dimension of Distributed Leadership in One School District in Georgia*. Disertasi Doctor of Education. Amerika Syarikat: Georgia Southern University.
- Smylie, M. A., & Denny, J. W. (1990). *Teacher leadership: Tensions and ambiguities in organizational perspective*. *Educational Administration Quarterly*, 26(3), 235- 259.
- Southworth, G. (2004b). *Learning Centred Leadership*, Distributed Leadership Booklet. 4.1. Chapter 7. UK: National College for School Leadership Nottingham.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). *Towards a theory of school leadership practice: Implications of a Distributed Perspective*. *Journal of Curriculum Studies*. 36(1), 3-34.
- Spillane, J., Diamond, J., Sherer, J. & Coldren, A. (2005). *Distributing Leadership*. Chapter 3 in Coles, M and Southworth, G. *Developing Leadership: Creating the Schools for Tomorrow*. New York: OU Press.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., & Diamond, J. B. (2007). *Distributed leadership in practice*. New York, NY: Teachers College Press.

- York-Barr, J. & Duke, K. (2004). *What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship*. *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie dan Foo Say Fooi (2003). *Pengurusan Dan Kepemimpinan Pendidikan: Satu langkah ke hadapan*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don & Siti Noor Ismail (2014). *Kompetensi Emosi Pemangkin Keberkesanan Amalan Kepimpinan Guru*. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Dimuat turun daripada <http://e-journal.um.edu.my/publish/JuPiDi/>.