

Hubungan Kepimpinan Teragih Pengetua Terhadap Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan

(The Relationship of Distributed Leadership of Principals to Teacher Competence in National Secondary Schools)

Yong See See^{1*} , Mohamed Yusoff Mohd Nor², Bity Salwana Alias³

¹Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: p111328@siswa.ukm.edu.my

²Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: yusoff1963@ukm.edu.my

³Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: bity@ukm.edu.my

CORRESPONDING

AUTHOR (*):

Yong See See

(p111328@siswa.ukm.edu.my)

KATA KUNCI:

Kepimpinan teragih

Pengetua

Sekolah menengah kebangsaan

Kompetensi guru

KEYWORDS:

Distributive leadership

Principal

National high school

Teacher competence

CITATION:

Yong, S. S., Mohamed Yusoff Mohd Nor & Bity Salwana Alias. (2023). Hubungan Kepimpinan Teragih Pengetua Terhadap Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(2), e002131.

<https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i2.2131>

ABSTRAK

Kepimpinan teragih yang berkesan perlu menjadi amalan pentadbir sekolah pada masa kini untuk peningkatan tahap kompetensi guru demi mencapai kecemerlangan sekolah. Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan kepimpinan teragih pengetua dengan kompetensi guru di sekolah menengah kebangsaan dengan menggunakan pendekatan reka bentuk tinjauan melalui pengaplikasian kaedah kuantitatif. Kajian ini mengaplikasikan kaedah kuantitatif dengan pendekatan reka bentuk tinjauan. Seramai 403 orang pentadbir dan guru dari sembilan buah sekolah dilibatkan sebagai sampel kajian. Instrumen kajian adalah soal selidik yang dianalisis secara statistik deskriptif dan inferensi menggunakan perisian *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Version 26*. Setelah dianalisis hasil kajian menunjukkan gaya kepimpinan teragih pengetua dan kompetensi guru berada pada tahap tinggi. Dapatan kajian mendapati wujud korelasi secara signifikan antara hubungan gaya kepimpinan teragih pengetua terhadap kompetensi guru yang turut memberi dampak kepada sistem pengurusan di sekolah demi memenuhi transformasi pendidikan. Oleh itu, dapatan ini boleh memberi kesan kepada dasar kerajaan untuk memperkasa dan memartabatkan profesion perguruan dengan memberi penekanan dan perhatian dalam meningkatkan pembangunan bagi melahirkan warga pendidik yang berkualiti. Kesimpulannya, gaya kepimpinan teragih pengetua boleh menjadi tunjang utama dalam meningkatkan pencapaian kecemerlangan sekolah bergantung kepada kebijaksanaan pihak pentadbir dalam melaksanakan pengurusan pentadbiran yang adil bagi melahirkan guru yang berkualiti dengan kompetensi guru yang sedia ada.

ABSTRACT

Nowadays, effective distributed leadership need to be the practice in every school administrators to enhance the level of teachers' competence in order to achieve excellence in schools. This study aims to examine the relationship between principals' distributed leadership and teachers' competency in national secondary schools by using a survey design approach through the application of quantitative method. A total of 403 administrators and teachers from nine schools were targeted as the study sample. The research instrument used is a set of questionnaire which is statistically analysed descriptively and inferentially using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Version 26 software. After analyzing the results of the study, it shows that the principal's distributed leadership style and the teacher's competence are at a high level. The findings of the study found that there is a significant correlation between the relationship between the principal's distributed leadership style and the teacher's competence, which also has an impact on the school's management system in order to fulfill the transformation of education. Therefore, this finding can have an impact on the government's policy to empower and dignify the teaching profession by giving emphasis and attention to improving development to produce quality educators. In conclusion, the principal's distributed leadership style can be the main pillar in improving the achievement of school excellence depending on the wisdom of the administrator in implementing fair administrative management to produce quality teachers with existing teacher competencies.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini menyumbang kepada literatur sedia ada dalam membincangkan hubungan kepimpinan teragih pengetua terhadap kompetensi guru di Sekolah Menengah Kebangsaan.

1. Pengenalan

Keberkesanan dan kejayaan sesebuah sekolah selalu dikaitkan dengan kepimpinan pengetua (Mohd Fadzil & Mohd Izham, 2020). Seorang pengetua yang kompeten, umumnya bijak mentadbir dan menguruskan operasi sekolah (Bhaskaran & Aida, 2020; Raziah & Mohamed Yusoff, 2022) dalam usaha mencapai matlamat. Antara kepimpinan yang dikenal pasti berjaya dalam mengendalikan operasi sekolah adalah gaya kepimpinan teragih. Kepimpinan teragih merujuk kepada kepimpinan distributif iaitu pemimpin yang bersikap terbuka untuk berkongsi ruang kepimpinan dengan pekerja bawahan demi mengembangkan kompetensi organisasinya. Kepimpinan teragih diiktiraf sebagai pendekatan gaya pemimpin yang paling berjaya untuk ke arah reformasi dan pengetua digalakkan untuk melaksanakan tugas mereka kepada pemimpin sekolah yang lain bidang. Meskipun istilah kepimpinan teragih masih baharu dan kurang diketahui umum, namun ia telah lama dilaksanakan sebagai sebahagian daripada pembaharuan pendidikan di negara barat seperti di Amerika Syarikat (Hairul et al., 2020) dan negara Asia seperti China, Indonesia dan Singapura (Yahya et al., 2020; Meng & Tuomo, 2021).

Kini, kepimpinan teragih diberi perhatian oleh Kementerian Pendidikan Malaysia bagi memperkukuh kepimpinan dan meletakkan pemimpin berkualiti tinggi dan berwibawa di

setiap sekolah ([Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013](#); [Syed Syahrul, 2020](#); [Raziah & Mohamed Yusoff, 2022](#)). Hubungan kepimpinan teragih pengetua dengan kompetensi guru selari dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan PPPM 2013-2025 ([Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013](#)) iaitu memperkasakan profesion keguruan menuju ke arah kepimpinan teragih. Pelan berkenaan jelas menyatakan bahawa komponen utama dalam menghasilkan guru yang kompeten adalah melalui gaya kepimpinan yang diamalkan di sekolah ([Syed Syahrul, 2020](#)). Melalui KPM, tugas memimpin di sekolah bukan hanya terletak kepada pentadbir. Dengan ini, kepimpinan teragih adalah kepimpinan terbaik yang dapat menyuntik motivasi guru untuk merealisasikan matlamat sekolah.

Hari ini, guru memainkan peranan penting dan strategik dalam pendidikan. Ini kerana guru merupakan komponen pendidikan dan berada di barisan hadapan dalam melaksanakan matlamat pendidikan ([Andika et al., 2022](#)). Kompetensi guru sebagai komponen utama kejayaan sekolah ([Huda et al., 2022](#)). Kompetensi merujuk kepada kemampuan seseorang dari aspek pengetahuan, sikap dan keterampilan untuk melaksanakan sesuatu kerja dengan cemerlang ([Zainuddin et al., 2019](#); [Mohd Faiz & Jamal, 2016](#)). Dengan adanya guru yang kompeten akan dapat menghasilkan murid yang inovatif dan kreatif serta mampu meningkatkan prestasi murid melalui penyampaian pengajaran yang berkesan di dalam bilik darjah ([Hasnah & Jamaludin, 2017](#)).

Demi merealisasikan matlamat tersebut, kepimpinan pengetua diamanahkan agar aspirasi dan pembangunan pendidikan negara tercapai ([Segaran & Jamalul, 2019](#)). Ini menunjukkan bahawa kecemerlangan sesebuah sekolah disebabkan kemantapan kepimpinan di peringkat sekolah. Oleh itu, kebijaksanaan pengetua teragih mencungkil dan mengagihkan tugas dengan adil mengikut kompetensi guru dalam komponen pengetahuan, kemahiran dan ciri-ciri peribadi atau profesionalisme akan dapat menjayakan pengurusan sekolah.

Apabila mengkaji topik tentang hubungan kepimpinan teragih terhadap kompetensi guru di sekolah menengah kebangsaan, didapati bahawa terdapat jurang kajian yang ketara di antara pengkaji dalam negara dan luar negara. Terdapat banyak kajian antaranya masih bertumpu kepada peranan kepimpinan seorang pengetua dalam mencapai matlamat organisasi ([Day et al., 2009](#); [Siva et al., 2014](#)), kepimpinan teragih guru besar dan komitmen guru di sekolah kebangsaan ([Ramathevi & Ahmad, 2021](#)), gaya kepimpinan teragih guru besar terhadap efikasi sendiri guru di prasekolah ([Sinirah & Aida, 2021](#); [Vasuki & Zahari, 2021](#); [M Puspanathan & Mahaliza, 2020](#)), gaya kepimpinan teragih pengetua terhadap autonomi guru dalam pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPC) sekolah amanah di Kuala Lumpur ([Raziah & Mohamed Yusoff, 2022](#)) dan keberkesanan kepimpinan teragih guru besar terhadap kepuasan kerja guru ([Nur Syukri & Mohd Izham, 2020](#); [Zoolaiha et al., 2017](#); [Chin & Jamalul, 2018](#)).

Berdasarkan isu setakat ini jarang ada kajian dibuat berkaitan tujuan untuk mengkaji tahap gaya kepimpinan teragih dan hubungannya dengan kompetensi guru akademik. Begitu juga, terdapat kajian di dalam dan luar negara membuktikan empirikal tentang hubungan secara terus terang antara kepimpinan teragih pengetua dan hubungannya kompetensi guru adalah terbatas. Dengan itu, topik ini boleh dijadikan satu tajuk yang boleh dikaji bagi menyebar luas amalan kepimpinan teragih dan hubungannya dengan kompetensi guru.

Namun begitu, pada sudut lain masih terdapat pentadbir berkuasa monopoli kerana kurang keyakinan terhadap guru menyebabkan tidak wujud kerjasama pasukan antara

pengetua dan guru (Baidi & Mohd Khairuddin, 2017). Gaya hierarki dalam pengurusan pentadbiran dan pemilihan guru kanan dalam jawatankuasa membuat keputusan menjadikan guru lain tidak diberi peluang terlibat dalam jawatankuasa berkenaan (Raja Mansor & Raja Maizatul, 2013). Namun demikian, hierarki kompetensi guru perlu dikenal pasti kerana hasil kajian literatur lepas mendapati isu kelemahan profesionalisme dan kompetensi guru masih dijadikan satu isu berterusan dibincangkan sehingga kini.

Melalui kajian ini dapat mengetahui tahap gaya kepimpinan teragih pengetua dan tahap kompetensi guru serta mengenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan teragih pengetua dengan kompetensi guru. Secara terperinci terdapat tiga persoalan kajian yang ingin dilakukan iaitu (i) mengkaji tahap amalan kepimpinan teragih pengetua. (ii) Mengenal pasti tahap kompetensi guru dan (iii) Mengukur hubungan antara kepimpinan teragih dengan kompetensi guru di sekolah menengah kebangsaan.

Dengan maklumat yang sedia ada itu, KPM dapat merancang modul-modul kepimpinan dalam mengukuhkan kepimpinan teragih yang berprestasi tinggi hubungannya dengan kompetensi guru dalam kalangan warga sekolah. Secara keseluruhannya makalah ini akan membincangkan hubungan kepimpinan teragih pengetua terhadap kompetensi guru dan membincangkan tinjauan literatur serta kerangka konsep yang digunakan berdasarkan teori atau model.

2. Sorotan Literatur

2.1. Amalan Kepimpinan Teragih

Gaya kepimpinan teragih telah wujud sejak beberapa dekad yang lalu (Hermann, 2016; Mohd Notfi, 2021) dan menjadi topik hangat dalam penulisan bidang pendidikan (Hairul et al., 2020). Transformasi dalam bidang kepimpinan pendidikan dilaksanakan melalui PPPM (2013-2025) menunjukkan peralihan ke arah kepimpinan teragih (Rosnarizah, 2015; Lokman et al. 2016; Anis & Siti, 2018). KPM mengiktiraf pemimpin yang berkualiti tinggi demi memandu ke arah kejayaan di peringkat global (Buckner, 2011; Leithwood & Levin, 2010) semasa pengetua berkongsi dan mengagihkan tugas kepada pentadbiran sekolah yang lain (Lokman et al., 2016; Mohd Fadzil & Mohd Izham, 2020).

Hal ini kerana kepimpinan teragih merupakan kepimpinan organisasi (Khalip, et al., 2020) yang menjalankan aktiviti berkumpulan (Richard, 2011) dengan adil pengagihan tugas yang melibatkan pemimpin dan pengikut demi meningkatkan pengoperasian sekolah dengan berkesan (Spillane, et al., 2001; Muhammad Hisham et al., 2017). Namun demikian, masih wujud masalah pembahagian tugas yang kurang adil akan menyebabkan ketidakpuasan hati dalam kalangan guru (Kartini et al., 2022) dan menyebabkan ramai guru memilih untuk bersara awal.

Kepimpinan teragih dapat mengurangkan beban seorang pemimpin (Bush & Ng, 2019) dan kurang bergantung kepada pengetua sebagai pemimpin hierarki tertinggi dalam struktur sesebuah organisasi (Siva & Vimala, 2021). Kepimpinan teragih yang sistematik mengukuhkan budaya organisasi dari segi nilai kepercayaan, sanggup perkongsian visi, memperkasakan prestasi (Bush, et al., 2018) dan membenarkan penyertaan guru dalam pembuatan keputusan bagi pihak sekolah (Hulpia & Devos, 2009; Spillane & Healey, 2010). Walau bagaimanapun, masih terdapat pemimpin yang berkuasa monopoli disebabkan kurang keyakinan terhadap keupayaan dan kebolehan guru. Jawatankuasa ini hanya

melibat guru senior membuat keputusan dan guru lain tidak ada peluang terlibat dalam jawatankuasa berkenaan (Raja Mansor & Raja Maizatul, 2013).

Terdapat kajian membandingkan gaya kepimpinan teragih di kalangan guru di sekolah Malaysia dan Indonesia mengamalkan kepimpinan teragih adalah tinggi. Secara keseluruhan, dapatan menunjukkan bahawa kepimpinan teragih pengetua memainkan peranan penting dalam meningkatkan kualiti kecemerlangan rakyat Malaysia dan sekolah Indonesia (Yahya et al., 2020).

Sehubungan itu, Hairon dan Tan (2016) menegaskan bahawa kepimpinan teragih yang terdiri daripada pemerksaan, hubungan interaktif untuk keputusan bersama, membangunkan kepimpinan diperlukan untuk membangunkan komuniti pembelajaran profesional di sekolah Singapura. Kajian antarabangsa Gill dan Berezina (2020) mendapati bahawa pengetua Singapura secara keseluruhannya kurang autonomi dan guru sekolah Singapura diberi kuasa untuk membuat keputusan pembangunan kakitangan utama dan pemindahan kemahiran melalui komuniti pembelajaran profesional (Tan, 2022).

2.2. Model Kepimpinan Teragih

Model kepimpinan teragih Hulpia dan Devos (2009) terdapat tiga dimensi utama. Dimensi pertama ialah kualiti fungsi kepimpinan yang terdiri daripada kepimpinan menyokong dan kepimpinan menyelia. Dimensi kedua ialah kerjasama pasukan kepimpinan dengan mempunyai pasukan kepimpinan yang berfungsi bersedia menjalankan tugas dengan baik dan dimensi ketiga ialah penyertaan/penglibatan guru dalam membuat keputusan iaitu para guru diberi kepercayaan dan tanggungjawab dalam proses membuat keputusan. Teori kepimpinan teragih oleh Spillane et al. (2001) dijadikan kerangka dan teori kepimpinan teragih oleh Gronn (2000) sebagai asas pembinaan model yang mengutamakan usaha beberapa pemimpin dengan pengikutnya.

2.3. Kompetensi Guru

Guru berperanan melaksanakan dasar dan kurikulum pendidikan demi usaha mempromosikan perguruan sebagai profesion yang dapat pembangunan seluruh kehidupan manusia dan pendidikan (Hairul et al., 2021). Kebanyakan kajian menunjukkan pencapaian pelajar berkaitan dengan kompetensi guru (Koellner & Jacobs, 2015) dan tahap kompetensi guru yang tinggi akan mewujudkan anak murid yang kreatif dan inovatif (Hasnah & Jamaludin, 2017).

Sebelumnya kajian mendapati faktor utama yang mempengaruhi pencapaian pelajar ialah keberkesanan guru, iaitu kualiti yang ada pada seseorang guru (Clotfelter et al, 2011). Bagi memastikan guru yang berkualiti dapat dihasilkan di setiap sekolah, pengetua perlu menguruskan bakat guru dengan bijak, menyediakan latihan untuk meningkatkan keberkesanan guru dan pencapaian murid (Odden, 2015).

Di Malaysia, penggubal dasar berpendapat bahawa kunci pembaharuan sekolah yang berkesan ialah dengan melibatkan guru secara profesional dalam usaha meningkatkan pembelajaran murid. Guru harus diberi peluang untuk mengambil bahagian dalam kepimpinan sekolah dan bukannya mengehadkan peluang dan kuasa mereka (Copland, 2003; Elmore, 2000; Harris, 2008). Prestasi dari segi pembelajaran pelajar akan dipertingkatkan jika guru diberi peluang untuk berinovasi, membangunkan diri dan belajar melalui amalan kepimpinan teragih dapat memperkasakan pencapaian pelajar

(Silins & Mulford, 2002). Terdapat banyak kajian lepas yang berkaitan dengan amalan kepimpinan teragih hubungan dengan pelbagai corak guru, namun kajian tentang hubungan kompetensi guru masih terhad. Kajian ini diwujudkan adalah untuk mengisi jurang dalam penyelidikan tentang hubungan kepimpinan teragih terhadap kompetensi guru di sekolah menengah.

Kajian lepas banyak berkaitan tentang kepimpinan teragih telah dijalankan dan wujud hubungan yang positif dengan kepuasan kerja guru akademik. Dalam satu kajian kes yang bertajuk tanggapan kerja guru terhadap kepuasan bekerja di bawah transformasi dan gaya kepimpinan teragih di sekolah tinggi luar bandar di Selatan tengah Texas (James, 2018). Keputusan penyelidikan menunjukkan bahawa keberkesanan guru berada pada tahap yang tinggi, malah tingkah laku dan amalan kepimpinan teragih adalah positif dan memberi kesan kepada kepuasan kerja mereka.

Satu kajian kes kualitatif melibatkan tujuh orang pengetua, dan empat orang pegawai pentadbir pusat yang menyokong pembangunan guru baharu di sebuah sekolah Daerah Massachusetts, Amerika Syarikat (Garcia Torres, 2018) mendapati guru baharu yang terlibat dengan aktiviti kepimpinan melalui model teragih menunjukkan peningkatan kepuasan kerja dan hubungan korelasi yang signifikan antara kepimpinan teragih dan kepuasan kerja guru.

Selain itu, kajian tentang amalan kepimpinan teragih pengetua terhadap autonomi guru dalam pembelajaran dan pemudahcaraan sekolah amanah di Kuala Lumpur (Raziah & Mohamed Yusoff, 2022) juga dapat dirumuskan bahawa wujud hubungan signifikan positif yang kuat kepimpinan teragih pengetua dengan autonomi guru sekolah amanah di Kuala Lumpur.

Kajian bertajuk *Distributed Leadership and Empowerment Influence on Teachers Organizational Commitment* juga mendapati bahawa terdapat impak yang besar antara kepimpinan teragih dan komitmen guru terhadap organisasi (Hairuddin & Salisu, 2015; Jamail & Don, 2016). Dalam kajian telah membuktikan kepimpinan teragih pengetua mempunyai signifikansi yang tinggi dengan komitmen guru terhadap organisasi dengan mewujudkan perantara yang kukuh dan dapat menentukan kepimpinan teragih dengan pengusahaan guru (Siva & Vimala, 2021). Pengusahaan guru ini dapat dipertingkatkan dengan melibatkan guru di sekolah dan ini dapat memperkasakan komitmen guru terhadap organisasi (Mohd Fadzil & Mohd Izham, 2020).

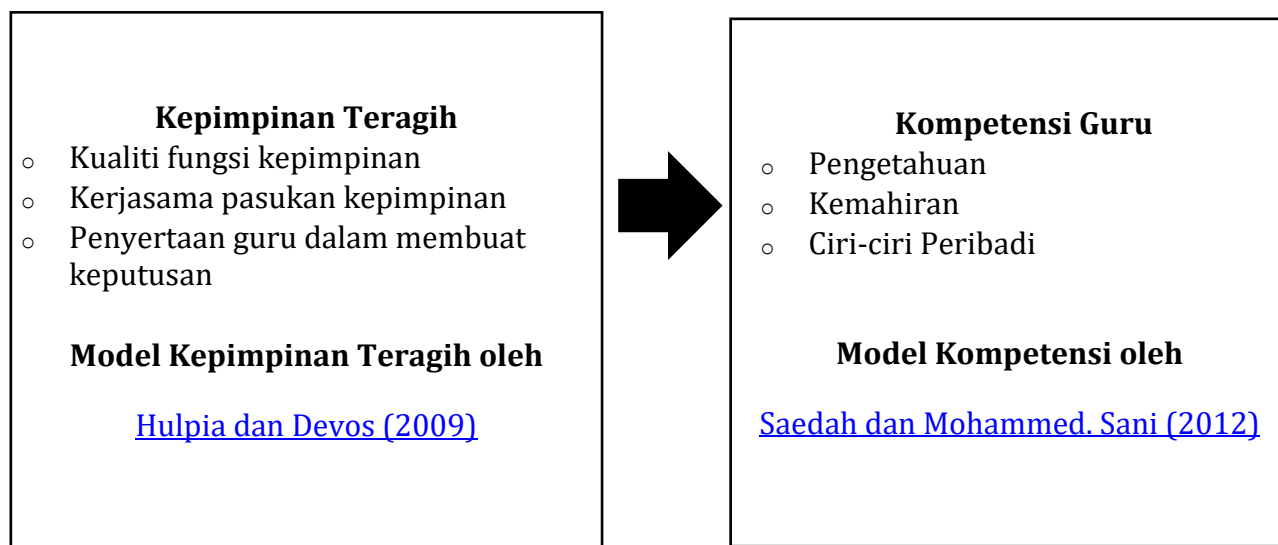
2.4. Model Kompetensi

Model kompetensi guru merupakan suatu panduan asas kecekapan yang digunakan bagi menilai keunggulan suatu organisasi, kumpulan perkhidmatan dan peranan berjaya oleh seseorang individu. Terdapat tiga konsep asas utama kompetensi iaitu pengetahuan, kemahiran dan ciri-ciri peribadi/profesionalisme. Untuk memperbaiki prestasi diri, seseorang guru perlu sentiasa menambah dan mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh serta mengamalkan nilai-nilai peribadi dan perlakuan positif yang perlu dihargai dan dijalankan oleh pegawai perkhidmatan awam (Putra Nurwan & Hizatul, 2004).

Satu kerangka konsep telah dibentuk berdasarkan model yang dibincangkan di atas. Berdasarkan Rajah 1 di bawah, pemboleh ubah tidak bersandar dalam kajian ini

merujuk kepada amalan kepimpinan teragih pengetua manakala pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini adalah kompetensi guru.

Rajah 1 : Kerangka Konseptual Kajian



Sumber: [Hulpia dan Devos \(2009\)](#) serta [Saedah dan Mohammed. Sani \(2012\)](#)

3. Metod Kajian

Tujuan utama kajian ini dijalankan demi hubungan kepimpinan teragih pengetua dan kompetensi guru di sekolah menengah di Zon Puchong Selangor. Sekali gus, cuba merungkai isu tahap amalan kepimpinan teragih pengetua dan kompetensi guru di kawasan sekolah berkenaan dari sudut pandangan responden kajian. Menurut [Mohd Majid \(2003\)](#), kaedah tinjauan adalah satu cara yang spesifik untuk mengumpul maklumat mengenai populasi. Oleh itu, kajian tersebut menggunakan kaedah tinjauan berbentuk deskriptif, iaitu suatu cara spesifik yang digunakan untuk mendapatkan data yang tepat. Soal selidik berbentuk *Google Form* diedarkan secara talian kepada populasi sekolah yang melibatkan barisan pentadbir, guru kanan mata pelajaran, ketua panitia dan guru akademik di sembilan buah sekolah menengah. Untuk mendapatkan data yang cepak dalam kajian ini, skor min dan sisihan piawai digunakan. Pemilihan populasi ini disebabkan kita masih belum menjumpai kajian terdahulu yang mengkaji hubungan kepimpinan teragih pengetua terhadap kompetensi guru di Zon Puchong, Selangor. Populasi dalam kajian ini adalah semua guru (N=890) yang bertugas di 10 buah sekolah menengah. Bagi mendapatkan bilangan sampel kajian, jadual penentuan sampel [Krejcie dan Morgan \(1970\)](#) dirujuk, iaitu seramai 269 orang guru yang bertugas di sekolah.

3.1. Populasi dan Persampelan

Sebanyak 403 orang guru yang masih berkhidmat di sembilan buah sekolah menengah dilibatkan sebagai sampel kajian. Jadual penentuan sampel [Krejcie dan Morgan \(1970\)](#) telah dirujuk untuk mendapatkan bilangan sampel kajian. Pensampelan rawak mudah dipilih untuk menentukan peserta yang mempunyai ciri-ciri yang serupa dan setiap populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai peserta selagi mereka tidak berkaitan dengan sampel yang lain ([Yahya et al., 2020](#)). Data yang dipungut melalui soal selidik dianalisis dengan menggunakan pakej SPSS Version 26. Jenis pengukuran yang digunakan adalah Skala Lima Mata. Skala yang digunakan dalam kajian ini adalah

diadaptasi daripada kajian [Azhar et al. \(2016\)](#) yang asalnya merupakan Skala Kesiediaan Kepimpinan Teragih iaitu *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) yang dibina oleh [Elmore \(2000\)](#) seterusnya diubahsuai oleh [Gordon \(2005\)](#).

3.2. Instrumen Kajian

Set soal selidik bertujuan mengkaji hubungan kepimpinan teragih pengetua terhadap kompetensi guru di sekolah menengah digunakan. Bahagian A merupakan data demografi responden, bahagian B mengandungi 18 soalan untuk mengukur tiga dimensi kepimpinan teragih pengetua iaitu kualiti fungsi kepimpinan (6 item), penyertaan guru dalam membuat keputusan (6 item) dan kerjasama pasukan kepimpinan (6 item). Manakala, bahagian C mengandungi 18 soalan berdasarkan tiga dimensi iaitu pengetahuan (6 item), kemahiran (6 item) dan ciri profesional (6 item). Borang soal selidik ini telah dibuat penyesuaian daripada instrumen yang digunakan oleh Kepimpinan Teragih yang dikemukakan oleh [Mohd Fadzil dan Mohd Izham \(2020\)](#). Maklumat dikumpulkan berdasarkan maklum balas responden yang diterima daripada borang soal selidik. Item di bahagian A berbentuk tertutup manakala bahagian B dan bahagian C adalah berbentuk skala likert lima mata.

3.3. Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Kesahan instrumen soal selidik dapat dikenal pasti melalui korelasi antara jumlah skor dengan item berkenaan dan diukur melalui korelasi Pearson antara markah setiap item untuk mengukur kekuatan hubungan linear antara dua pembolehubah. Nilai pekali korelasi Pearson minimum yang dapat diterima ialah 0.30 ([Mohd Najib, 2003](#)). Analisis kebolehpercayaan yang dikaitkan dengan konsep kesahan untuk menghasilkan dapatan [Normah et al. \(2015\)](#) dan item bermasalah perlu diperbaiki atau digugurkan terus dalam kajian sebenar ([Linacre, 2002](#)). Program Statistical Package for Social Science digunakan untuk mendapatkan kebolehpercayaan instrumen kajian dengan menganalisis setiap item dalam soal selidik bagi mendapatkan nilai pekali Alfa Cronbach dan juga nilai pekali korelasi antara item tersebut. Jadual Nilai Kebolehpercayaan digunakan bagi mengenal pasti item yang memerlukan penambahbaikan dan pengubahsuaian daripada instrumen yang bertujuan untuk melihat nilai kebolehpercayaan ([Lim, 2007](#)) yang diperoleh hasil daripada kajian rintis yang dijalankan. Hasil analisis kajian rintis mendapati nilai kebolehpercayaan merujuk kepada nilai *Alpha Cronbach* ialah 0.96.

3.4. Kajian rintis

Kajian rintis dilaksanakan di sebuah sekolah menengah di Puchong. Terdapat sebanyak 35 orang guru sebagai sampel dalam kajian ini untuk mengenal pasti kesesuaian dan kesahan soal selidik yang telah dibina. Tujuan kajian rintis adalah untuk melihat kestabilan nilai *Alfa Cronbach* yang diperolehi melalui kajian rintis ([Mohd Faizal & Leow, 2017](#)). Nilai Alfa Cronbach bagi instrumen kajian ini ialah 0.96. Dapatan ini selaras dengan saranan [Fraenkel dan Wallen \(2009\)](#) iaitu mencerminkan semakin tinggi *Alfa Cronbach*, semakin dipercayai ujian tersebut diterima.

3.5. Pengumpulan dan Pengukuran Data

Proses kutipan data baru daripada responden dilakukan selama tiga minggu untuk mengisi borang selidik tersebut. Untuk prosedur pengukuran data, data daripada Google Forms tersebut telah dieksport ke dalam Microsoft Excel untuk diproses. Perisian SPSS

telah digunakan untuk melakukan ujian analisis data yang telah melibatkan iaitu analisis data secara statistik deskriptif dan analisis data secara inferensi melalui ujian korelasi Pearson. Bagi analisis secara deskriptif, nilai peratus, min dan sisihan piawai telah dikira untuk menganalisis data berkenaan demografi responden dan untuk mengukur tahap kepimpinan teragih pengetua dan tahap kompetensi guru. [Jadual 1](#) di bawah menunjukkan interpretasi skor min yang digunakan dalam kajian ini.

Jadual 1: Interpretasi Skor Min kepimpinan teragih pengetua dan tahap kompetensi guru

Skor Min	Interpretasi
1.00-1.89	Sangat Rendah
1.90-2.69	Rendah
2.70-3.49	Sederhana
3.50-4.29	Tinggi
4.30-5.00	Sangat Tinggi

Sumber: [Izani & Yahya \(2014\)](#)

Penemuan tahap amalan kepimpinan teragih pengetua dan tahap kompetensi guru adalah berdasarkan kepada interpretasi skor min seperti dalam [Jadual 1](#). Seterusnya, analisis secara inferensi melalui ujian korelasi pearson pula telah digunakan untuk melihat hubungan antara tahap kepimpinan teragih pengetua dan tahap kompetensi guru. [Jadual 2](#) di bawah menunjukkan interpretasi nilai pekali korelasi yang digunakan dalam kajian ini.

Jadual 2: Interpretasi Kekuatan Nilai Pekali Korelasi

Saiz pekali korelasi (r)	Kekuatan Korelasi
.91 hingga 1.00 atau -.50 hingga -1.00	Sangat Kuat
.71 hingga .90 atau -.71 hingga -.90	Kuat
.51 hingga .70 atau -.51 hingga -.70	Sederhana
.31 hingga .50 atau -.31 hingga -.50	Lemah
.01 hingga .30 atau -.01 hingga -.30	Sangat Lemah
.00	Tiada Korelasi

Sumber: [Chua \(2014\)](#)

4. Hasil Kajian

4.1. Demografi Kajian

Sebanyak 403 orang responden guru di sembilan buah sekolah menengah kebangsaan di Puchong Selangor. Majoriti responden terdiri daripada guru perempuan iaitu 336 orang (83.4%) dan guru lelaki seramai 67 orang (16.6%). Dari segi umur responden, sebanyak 203 orang (50.4%) berumur 40 tahun ke atas dan 175 orang (49.4%) mempunyai pengalaman mengajar 16 tahun ke atas. Bilangan responden terdiri daripada guru akademik seramai 267 orang (66.3%), ketua panitia sebanyak 85 orang (21.1%), guru kanan mata pelajaran sebanyak 32 orang (7.9%) dan pentadbir sebanyak 19 orang (4.7%). Merujuk kepada kelulusan akademik, seramai 313 orang (77.6%) daripada sarjana muda pendidikan, 50 orang (12.4%) ialah Diploma Pendidikan (DPLI) dan 40 orang (9.9%) Kursus Perguruan Lepas Ijazah (KLPI).

4.2. Tahap Amalan Kepimpinan Teragih Pengetua

Analisis kajian telah menunjukkan bahawa konstruk amalan kepimpinan teragih pengetua adalah pada tahap tinggi dengan skor min = 4.11 dan sisihan piawai = 0.723. Keputusan kajian juga turut memaparkan bahawa ketiga-tiga dimensi dalam kepimpinan teragih iaitu dimensi penyertaan guru dalam pembuatan keputusan adalah sangat tinggi (min = 4.30; s.p. = 0.711), dimensi kualiti fungsi dan dimensi kerjasama pasukan juga adalah tinggi (min = 4.13; s.p. = 0.767 dan min = 4.09; s.p. = 0.780). Namun demikian, kepimpinan sekolah iaitu pengetua lebih memberi keutamaan kepada dimensi penyertaan guru dalam menjalankan peranan mereka di sekolah. Dapatan kajian dipaparkan dengan jelas melalui [Jadual 3](#).

Jadual 3: Tahap Amalan Kepimpinan Teragih Pengetua mengikut Dimensi

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Dimensi Kualiti	4.13	.767	Tinggi
Dimensi Penyertaan/pelibatan guru	4.34	.711	Sangat Tinggi
Dimensi Kerjasama pasukan	4.09	.780	Tinggi
Kepimpinan Teragih Pengetua	4.11	.723	Tinggi

*Sangat Rendah (1.00 – 1.89), Rendah (1.90 – 2.69), Sederhana (2.70 – 3.49), Tinggi (3.50 – 4.29), Sangat Tinggi (4.30 – 5.00)

Terdapat tiga dapatan kajian sebagai tambahan kepada hasil kajian di zon Bangi ([Nur Syukri & Mohd Izham, 2020](#)), Kuala Lumpur ([M Puspanathan & Mahaliza, 2020](#)) dan Semenanjung Malaysia ([Wiraporn & Wallapha, 2021](#)) semua menunjukkan tahap kepimpinan teragih pada tahap yang tinggi.

4.3. Tahap Kompetensi Guru

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kompetensi guru adalah tinggi dengan nilai skor min 4.21 skor min 4.21 dan nilai sisihan piawai 0.639. Kesemua dimensi kompetensi guru turut memperoleh tahap yang tinggi dengan nilai skor min antara 3.50 hingga 4.29 iaitu dimensi pengetahuan (min = 4.21; s.p. = 0.639), dimensi kemahiran (min = 4.22; s.p. = 0.669) dan dimensi ciri profesional (min = 4.20; s.p. = 0.639) seperti [Jadual 4](#).

Jadual 4: Tahap Kompetensi Guru Mengikut Dimensi

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Pengetahuan	4.21	.639	Tinggi
Kemahiran	4.22	.669	Tinggi
Ciri Profesional	4.20	.692	Tinggi
Kompetensi Guru	4.21	.639	Tinggi

*Sangat Rendah (1.00 – 1.89), Rendah (1.90 – 2.69), Sederhana (2.70 – 3.49), Tinggi (3.50 – 4.29), Sangat Tinggi (4.30 – 5.00)

Hasil kajian ini menambah baik dapatan kajian yang dijalankan di sekolah menengah Kebangsaan Daerah Muar ([Dzuzylina & Mohd Izham, 2018](#)), di Negeri Sembilan ([Ahguna & Azlin, 2019](#)) dan di sekolah pedalaman Baram ([Rezina et al., 2018](#)) yang mendapati tahap kompetensi pengajaran guru adalah tinggi.

4.4. Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Teragih Pengetua dengan Kompetensi Guru

Berdasarkan hasil analisis [Jadual 5](#) menunjukkan kepimpinan teragih pengetua yang adil dapat meningkatkan kompetensi guru. Kajian dapatan mendapati bahawa pekali korelasi Pearson menunjukkan wujudnya hubungan signifikan positif yang tinggi antara amalan kepimpinan teragih pengetua dengan kompetensi guru di sekolah menengah Zon Puchong, Selangor [$r(403) = 0.807, p < 0.001$]. Ini bermaksud kajian ini berjaya menerima hipotesis yang dibentuk daripada keputusan kajian yang diperoleh.

Jadual 5: Korelasi Pearson Kepimpinan Teragih dan Tahap Kompetensi Guru

Kepimpinan Teragih	Korelasi Pearson	Kompetensi Guru 0.807**
	Sig. (2-tailed)	<0.000

** Signifikan korelasi pada aras alfa 0.01 (2-tailed)

5. Perbincangan Kajian

Hasil analisis kajian menunjukkan tahap kepimpinan teragih pengetua sekolah menengah kebangsaan di Puchong, Selangor berada pada aras yang tinggi. Kenyataan ini membuktikan responden bersetuju dengan amalan kepimpinan teragih berada di peringkat tinggi di sekolah menengah dan selari dengan kajian oleh [Logavalli dan Jamallul \(2018\)](#), [Chin dan Jamalul \(2018\)](#) serta [Lai et al. \(2019\)](#) menunjukkan kepimpinan teragih dipraktikkan di sekolah mereka. Selanjutnya, dapatan kajian tersebut menunjukkan bahawa tiga dimensi kepimpinan teragih iaitu kualiti fungsi kepimpinan, penyertaan guru dalam membuat keputusan dan kerjasama pasukan juga berada pada aras yang tinggi. Ini menggambarkan bahawa para guru di Puchong bersetuju bahawa gaya kepimpinan teragih pengetua telah diamalkan dengan ciri-cirinya secara berkesan.

Dapatan kajian menunjukkan dimensi kualiti fungsi kepimpinan berada pada tahap tinggi. Ini bermakna pengetua selalu menjalankan peranannya dengan berkesan iaitu sering menjelaskan dan menekankan misi, visi dan matlamat sekolah, bersedia membantu guru, menyediakan kemudahan tertentu, memberi galakkan dan pujian kepada guru untuk meningkatkan kualiti guru ([Mohd Fadzil & Mohd Izham, 2020](#); [Lai et al., 2019](#); [Raziah & Mohamed Yusoff, 2022](#); [Tan, 2022](#)).

Keberkesanan amalan kepimpinan teragih menunjukkan organisasi pendidikan dapat beroperasi dengan baik ([Khalip et al., 2020](#); [Marlia et al., 2019](#); [Lei & Meow, 2019](#); [Bush et al., 2018](#); [Siva & Vimala, 2021](#)). Hal ini mencerminkan diberi peluang untuk perkongsian kuasa mengikut bidang masing-masing ([Khalip et al., 2020](#); [Bush & Ng, 2019](#); [Mohd Fadzil & Mohd Izham, 2019](#); [Lei & Meow, 2019](#); [Hu & Ying, 2019](#); [Tam & Mohd Izham, 2017](#)).

Selain itu, dapatan kajian yang menunjukkan dimensi penyertaan guru akademik dalam pembuatan keputusan berada pada aras yang sangat tinggi. Dapatan kajian ini mencerminkan guru-guru diberi peluang dan kepercayaan dalam perkongsian tanggungjawab untuk membuat keputusan ([Khalip et al., 2020](#); [Bush & Ng, 2019](#); [Lai et al., 2019](#); [Zuraidah et al., 2016](#); [Tam & Mohd Izham, 2017](#)). Ini menunjukkan pengetua perlu selalu mengamalkan amalan kepimpinan teragih dan sentiasa memberi sokongan serta kepercayaan untuk membuat keputusan bersama dan sanggup berganding bahu bersama dengan pengetua untuk merealisasikan matlamat sekolah. Elemen kepercayaan

merupakan penerapan utama dalam pasukan kepimpinan agar semua orang dalam organisasi dapat bekerja bersama-sama (Lei & Meow, 2019; Lai et al., 2019; Shafina & Zainab, 2016).

Namun demikian, masih terdapat dapatan kajian menunjukkan kepimpinan teragih di sekolah-sekolah di daerah Kangar, Perlis berada pada aras sederhana (Hairul et al., 2020; Rosnarizah, 2015). Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara taburan kepimpinan dan kecekapan guru walaupun pengetua mempengaruhi kecekapan guru tidak begitu kuat.

Objektif kajian yang kedua ialah mengenal pasti tahap kompetensi guru. Berdasarkan persepsi tersebut, menunjukkan dimensi kompetensi guru diamalkan oleh guru-guru sekolah menengah iaitu pengetahuan, kemahiran dan ciri profesional. Dapatan kajian ini sama dengan kajian yang dilaksanakan oleh Hafizati dan Suziyani (2021) serta Junita dan Wan (2018) yang menunjukkan kompetensi guru berada pada aras tinggi. Ini bermakna para guru mempunyai nilai-nilai profesionalisme perguruan yang tinggi dalam profesion sendiri. Mereka dapat menjalankan tugas dengan penuh semangat dan dedikasi demi mencapai sasaran yang ditetapkan. Maka, kompetensi guru yang sedia ada penting dalam keberkesanan sesebuah sekolah melalui usaha mempertingkatkan kemahiran dan pengetahuan agar kecemerlangan akademik sekolah tercapai.

Kompetensi guru menjadikan faktor penting dalam menjayakan segala matlamat dasar sedia ada terutama dasar baharu yang ditetapkan oleh KPM dalam merealisasikan kemenjadian murid (Siti et al., 2020) dan membawa keberkesanan tentang tahap kecekapan para guru dalam pemikiran aras tinggi (Hasnah & Jamaludin, 2017).

Analisis dapatan kajian ini mencerminkan terdapat hubungan signifikan positif yang kuat antara gaya kepimpinan teragih pengetua dan kompetensi profesionalisme guru di sekolah menengah (Ismail et al., 2022; Usman & Tafsir, 2016). Dapatan ini selari dengan penemuan Al-Harathi & Al-Mahdy (2017) yang mendapati hubungan antara kepimpinan teragih dan keberkesanan sekolah di Mesir dan Oman. Guru bekerjasama dan berkomuniti akan meningkatkan prestasi mereka (Anthony et al., 2019). Apabila kuasa diturunkan dan dikongsi di sekolah, guru mempunyai keyakinan, sokongan dan pemerksaan untuk melakukan segala yang mereka mampu untuk memastikan matlamat sekolah tercapai (Ismail et al., 2022).

Pengetua menunjukkan teladan yang baik kepada guru dalam melaksanakan tugas. Ini selaras dengan aspirasi Kementerian Pendidikan Malaysia dengan menempatkan semula pengetua dan guru yang boleh menunjukkan kebolehan gaya memimpin dan mempunyai bakat yang berpotensi tinggi di sekolah yang sesuai. Walaupun kajian lepas kurang berkaitan dengan kepimpinan teragih hubungan dengan kompetensi guru, namun hubungan kedua-dua adalah positif. Ini menunjukkan kebijaksanaan pengetua mengagihkan tugas secara adil berdasarkan kompetensi guru mendorong kecemerlangan organisasi. Pengetua teragih yang berkualiti dapat sentiasa menyebarkan nilai, matlamat, visi dan misi sekolah dengan jelas dapat mendorong guru melaksanakan tugas dengan berpanduan objektif dan matlamat sekolah secara berkesan. Dapatan kajian ini menunjukkan kepentingan pengetua mengamalkan gaya kepimpinan teragih dalam pentadbiran mereka dan hubungan gaya kepimpinan pengetua boleh mempengaruhi kompetensi guru untuk menjayakan pengurusan pentadbiran sekolah.

6. Kesimpulan

Kepimpinan teragih dan kompetensi guru mempunyai hubungan yang signifikan. Pengetua sekolah kini perlu sentiasa memikirkan kepelbagaian perspektif. Mereka tidak bertindak secara individu, tetapi bersama pasukan pemimpin sekolah lain untuk menyumbang idea berguna dalam perbincangan bersama bagi mendapatkan keputusan yang boleh memajukan sekolah ke peringkat global. Selain itu, pengetua perlu mengamalkan kepemimpinan yang berkualiti dan sentiasa mendedahkan matlamat yang jelas kepada guru supaya mereka mengetahui dan memahami kuasa yang dipegang dalam setiap bidang. Kompetensi guru tidak lagi terhad kepada mereka yang mempunyai bakat istimewa atau berpengetahuan tinggi, tetapi guru sentiasa digalakkan oleh pengetua untuk melibatkan diri dalam aktiviti dalam perspektif baharu semaksimum mungkin supaya kompetensi guru ke arah yang lebih tinggi. Dengan ini, bagi mencapai matlamat kejayaan sekolah yang cemerlang, guru-guru perlu bertindak sebagai rakan kongsi kepada pengetua dan dapat membina hubungan kerjasama bagi menyelesaikan masalah yang timbul di sekolah. Justeru, kepemimpinan berkesan wujud semasa tindakan relevan diambil berat. Kajian ini memberi sumbangan kepada kerajaan untuk menambah baik dasar pendidikan demi mencapai reformasi pendidikan dan kepada para pengetua tentang memperkasakan dan menerima perubahan kepemimpinan teragih dilaksanakan di sekolah. Di samping menjadikan panduan kepada pengkaji-pengkaji yang lain tentang hubungan gaya kepemimpinan teragih pengetua yang memberi impak berkesan bagi melahirkan guru yang mempunyai kompetensi di sekolah dalam mencapai matlamat organisasi dan menangani isu yang timbul dengan berkesan.

Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)

Para penyelidik menggunakan garis panduan etika penyelidikan yang disediakan oleh Jawatankuasa Etika Penyelidikan Universiti Kebangsaan Malaysia (RECUKM). Semua prosedur yang dilakukan dalam kajian ini yang melibatkan subjek manusia telah dijalankan mengikut piawaian etika jawatankuasa penyelidikan institusi. Kebenaran dan persetujuan mengikuti kajian turut diperoleh daripada semua peserta kajian.

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Penulis merakamkan jutaan terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Mohamed Yusoff Bin Mohd Nor dan Dr. Bity Salwana Binti Alias atas bimbingan yang diberikan serta responden yang telah memberikan kerjasama dalam menjayakan kajian ini .

Kewangan (*Funding*)

Kajian dan penerbitan ini tidak menerima sebarang tajaan atau bantuan kewangan daripada mana-mana pihak.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Penulis melaporkan tiada sebarang konflik kepentingan berkenaan penyelidikan, pengarang atau penerbitan kajian ini.

Rujukan

- Ahguna, P. M., & Azlin, N. M. (2019). Amalan kepimpinan transformasi guru besar dan kompetensi guru SJK Transformasi 25 di Negeri Sembilan. *ICOFEA 2019 Conference Proceeding*, 16-23.
- Al-Harhi, A. S. A., & Al-Mahdy, Y. F. H. (2017). Distributed leadership and school effectiveness in Egypt and Oman: An exploratory study. *The International Journal of Educational Management*, 31(6), 801–813.
- Andika, D., Chanti, D., & Ilham, S. (2022). Teacher role as professional educator in school environment. *International Journal of Science Education and Cultural Studies*, 1(1), 32–41.
- Anis, S. A., & Siti, N. I. (2018). Interaksi kepimpinan perkongsian dan kepimpinan sahik guru besar terhadap motivasi dan tekanan kerja guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(1), 16-32.
- Anthony, A. B., Gimbert, B. G., Luke, J. B., & Hurt, M. H. (2019). Distributed leadership in context: Teacher leaders' contributions to novice teacher induction. *Journal of School Leadership*, 29(1), 54–83.
- Azhar, H., Ramli, B., Zaidatol, A. L. P., & Soaib, A. (2016). Hubungan antara amalan kepimpinan distributif pengetua dan kepimpinan guru di sekolah menengah. *International Journal of Education and Training*, 2(2), 1- 13.
- Baidi, B., & Mohd Khairuddin, A. (2017). Analisis kepimpinan distributif pengarah dan komitmen organisasi dalam kalangan pengajar di Kolej Sains Kesihatan Bersekutu (KSKB) Kuching Sarawak. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(6), 291-299.
- Bhaskaran, K., & Aida. H. A. H. (2020). Amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah di bandar Banting. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(1), 264–284.
- Bush, T., & Ng, A. (2019). Distributed leadership and the Malaysia Education Blueprint: From prescription to partial school-based enactment in a highly centralised context. *Journal of Educational Administration*, 57(3), 279-295.
- Bush, T., Suriani, A. H., Ng, A., & Kaparou, M. (2018). School leadership theories and the Malaysia Education Blueprint Findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1245-1265.
- Chin, K. S., & Jamalul, L. A. W. (2018). Amalan kepimpinan distributif pengetua dan hubungan dengan kepuasan kerja guru di daerah Sri Aman, Sarawak. *ICOFEA 2018 Conference Proceeding*, 174 -180.
- Chua, Y. P. (2014). *Kaedah dan statistik penyelidikan (Buku 4) (Edisi Ke-3)*. Kuala Lumpur: McGraw Hill Education.
- Clotfelter, C. T., Ladd, H. F., & Vigdor, J. L. (2011). Teacher mobility, school segregation, and pay-based policies to level the playing field. *Education Finance and Policy*, 6(3), 399– 438.
- Copland, M. A. (2003). Leadership of inquiry: Building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25: 375–395.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Penlington, C., Mehta, P. & Brown, E. (2009). The impact of school leadership on pupil outcomes. *Final Report*.
- Dzuzylina, M. Y., & Mohd Izham, M. H. (2018) Peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum dan hubungannya dengan kompetensi guru di sekolah menengah kebangsaan daerah Muar. *ICOFEA 2018 Conference Proceeding*, 316-324.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington D. C. : The Albert Shanker Institute.

- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- García Torres, D. (2018). Distributed leadership and teacher job satisfaction in Singapore. *Journal of Educational Administration*, 56(1), 127-142.
- Gill, C. H. D., & Berezina, E. (2020) School performance in three South East Asian countries: Lessons in leadership, decision-making and training. *European Journal of Training and Development*, 45(2/3), 136-148.
- Gordon, Z. V. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement*. [Unpublished Dissertation]. New Britain, Connecticut, Central Connecticut State University.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management Administration*, 28(3), 317-338.
- Hafizati, H. I., & Suziyani, M. (2021). Kompetensi guru-guru bukan opsyen dalam pengajaran dan pembelajaran pendidikan prasekolah. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(2), 377-385.
- Hairon, S., & Tan, C. (2016). Professional learning communities in singapore and shanghai: implications for teacher collaboration. *Journal of Comparative and International Education*, 47(1), 1-17.
- Hairuddin, M. A., & Salisu, A. Y. (2015). Distributed leadership and empowerment influence on teachers organizational commitment. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies MCSEER Publishing, Rome-Italy*, 4(1), 73-84.
- Hairul, A., Mohamed Yusoff, M. N., & Aida, H. A. H. (2020). The influence of distributed leadership on teachers' competency in secondary school. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(4), 53-66.
- Harris, A. (2008), Distributed leadership: According to the evidence, *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188.
- Hasnah, I., & Jamaludin, B. (2017). Kompetensi guru Bahasa Melayu dalam menerapkan kemahiran berfikir aras tinggi dalam pengajaran dan pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Bahasa Melayu*, 7(1), 56-65.
- Hermann, K. R. (2016). The Principal's Role; Distributed Leadership. [Doctor of Philosophy (PhD) Dissertation], *Educational Foundations & Leadership*, Old Dominion University.
- Hu, K., & Ying, L. L. (2019). Distributive leadership and its relationship to organizational commitment in secondary schools of Sarawak. *International Journal of Educational Studies, Academia Publishing Group*, 2(2), 109-114.
- Huda, A. K., Sayed, S., & Amna, K. (2022). Educational institutional management: Pedagogical and distributed leadership - A competencies based learning model. *The Seybold Report*.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders, *Educational Studies*, 35(2), 153-171.
- Ismail, H. A., Prima, G. Y., & Suswandari, S. (2022). Estimating the Effect of Principal Instructional and Distributed Leadership on Professional Development of Teachers in Jakarta, Indonesia. *SAGE Open*, 12(3).
- Izani, I., & Yahya Don. (2014). Kepimpinan servant dan pengaruhnya terhadap pengurusan perubahan terhadap tekanan kerja guru di sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 39(1), 19-26.
- Jamail, M., & Don, Y. (2016). Praktis Kepimpinan Distributif Dan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Kohort Generasi Guru. *Proceedings of the ICECRS*, 1(1), 275-285.

- James, A. D. (2018). *A case study of the perceptions of teacher job satisfaction working under a transformational and distributed leadership style*. (Ed.D. Dissertations). College of Education, Concordia University–Portland.
- Junita, S., & Wan, M. R. (2018). Kompetensi dalam menentukan profesionalisme guru vokasional di Malaysia: Cabaran ke arah pembangunan profesionalisme guru TVET. *Multidisciplinary Research in Education*, 3, 13-18.
- Kartini, M. Y., Aida, H., & Norasmah, O. (2022). Hubungan amalan kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru sekolah transformasi 25 di Daerah Jerantut. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(4), 388-402.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Bahagian Perkembangan Kurikulum.
- Khalip, M, Tai, M. K., Jamal, Y., Suriani, A, H., & Daljeet, S. S. (2020). Distributive leadership in a public university in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(1), 177–192.
- Koellner, K., & Jacobs, J. (2015). Distinguishing Models of professional development: The case of an adaptive model's impact on teachers' knowledge, instruction, and student achievement. *Journal of Teacher Education*, 66 (1), 51-67.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lai, N., Tai, M., & Omar, A. K. (2019). Amalan kepimpinan teragih di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina di Semenanjung Malaysia. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 1(3), 1-12.
- Lei, M., & Meow, Y. (2019). Kepimpinan distributif, keadaan dalam sekolah, dan komitmen guru untuk berubah: Satu analisa Partial Least Squares. *Journal of Nusantara Studies*, 4(1), 159- 185.
- Leithwood, K., & Levin, B. (2010). Understanding how leadership influences student learning. *International Encyclopedia of education*, 45-50. Oxford, UK: Elsevier.
- Lim, C. H. (2007). *Penyelidikan pendidikan: Pendekatan kuantitatif dan kualitatif*. Selangor: McGraw- Hill (Malaysia).
- Linacre, J. M. (2002). *What do infit and outfit, mean-square and standardized mean? Rasch Measurement Transactions*, 16, 878.
- Logavalli, B., & Jamallul, L. A. W. (2018). Amalan kepimpinan distributif penyelia dan hubungannya dengan motivasi guru di Sekolah Dalam Hospital (SDH) di Malaysia. *11th Language for Specific Purposes International Conference*, 89-97. Universiti Teknologi Malaysia.
- Lokman, M. T., Sui, L. L., Mohammed Borhandden, M., Hadijah, J., Mohd Nihra, H. M. S, Mohd Hanafi M.Y. (2016). Challenges in distributed leadership: Evidence from the perspective of headteachers. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 848-863.
- M Pusanathan, M., & Mahaliza, M. (2020). Hubungan antara amalan kepimpinan distributif dengan efikasi sendiri dan komuniti pembelajaran profesional guru di Kuala Lumpur. *Management Research Journal*, 9(2), 70–83.
- Marlia, J., Yahya, D., & Farah, M. Z. (2019). Distributed leadership and conflict management style of generation Y Teachers: Malaysian context. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(7), 1298–1320.
- Meng, T., & Tuomo, V. (2021). Shanghai teachers' perceptions of distributed leadership: Resources and agency. *ECNU Review of Education 2021*, 4(4), 808–829.
- Mohd Fadzil, J., & Mohd Izham, M. H. (2019). The relationship of distributed leadership and professional learning community. *Creative Education*, 10, 2730-2741.
- Mohd Fadzil, J., & Mohd Izham, M. H. (2020). *Kepimpinan teragih*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Mohd Faiz, M. Y., & Jamal, N. Y. (2016). Model pengukuran kompetensi kerja guru. *Proceeding of ICECRS*, 1(1), 13-20. Kuala Lumpur: Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Mohd Faizal, N. L. A., & Leow, T. W. (2017). Kesahan dan kebolehpercayaan instrumen penilaian sendiri pembelajaran geometri tingkatan satu. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 14(1), 211-265.
- Mohd Majid, K. (2005). *Kaedah pengkajian pendidikan (Edisi Ke-7)*. Kuala Lumpur, Malaysia: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Najib, A. G. (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik, (Edisi Pertama)*. Pendidikan. Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Notfi, I. (2021). Pengaruh amalan kepemimpinan distributif terhadap kompetensi kerja guru dan efikasi sendiri guru sebagai faktor mediator. *Educational Management and Leadership*, 58-72.
- Muhammad Hisham, A., Jamalul, L., & Azlin, N. (2017). Tahap kepuasan kerja guru: Aspek beban kerja, pengiktirafan dan penglibatan dalam pengurusan. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*, 18, 187-199.
- Normah, K., Hamidah, Y., & Norlia, M. N. (2015). Pembinaan model kemahiran kepemimpinan guru sekolah menengah harian di Shah Alam, Selangor. In *National Research Seminar 2015*, 93-103.
- Nur Syukri, H. C. O., & Mohd Izham, M. H. (2020). Pengaruh kepemimpinan distributif guru besar terhadap kepuasan kerja guru. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(2), 109-123.
- Odden, A. R. (2015). *Strategic management of human capital in education: Improving Instructional Practice and Student Learning in Schools (1st Ed.)*. New York: Old Dominion.
- Putra Nurwan, S. B., & Hizatul, H. H. (2004). Model kompetensi perkhidmatan awam Malaysia. *Jurnal Pengurusan Awam*, 3(1), 79-98.
- Raja Mansor & Raja Maizatul, W. (2013) *Amalan pengetua dan guru dalam membuat keputusan kolaboratif di Maktab Rendah Sains MARA di Negeri Johor* [Masters thesis]. Universiti Teknologi Malaysia.
- Ramathevi, K., & Ahmad, Z. (2021). Kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru di sekolah kebangsaan di Daerah Gombak. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(4), 20-35.
- Raziah, T., & Mohamed Yusoff, M. N. (2022). Amalan kepemimpinan distributif pengetua terhadap autonomi guru dalam pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPC) sekolah amanah di Kuala Lumpur. *Jurnal Dunia Pendidikan*. 9(4), 62-78.
- Rezina, M., Mohamed Yusoff, M. N., & Azlin, M. (2018). Sumbangan kepemimpinan instruksional guru besar terhadap kompetensi pengajaran guru di sekolah pedalaman Baram. *ICOFEA 2018 Conference Proceeding*, 194-200.
- Richard, B. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251-269.
- Rosnarizah, A. H. (2015). Kepemimpinan distributif, faktor kontekstual dan efikasi sendiri guru di Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(4), 41-61.
- Saedah, S., & Mohammed Sani, I. (2012). Standard Kompetensi Guru Malaysia. *Prosiding Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTS 2012*. 1-44. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Segaran, S., & Jamalul, L. (2019). Kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru SJKT di daerah Hulu Selangor. *International Conference on Humanities, Education and Society*, 428-437.

- Shafina, M. S., & Zainab, M. N. (2016). Integrating design thinking in distributed leadership as a decision-making process among 21st century secondary school principals in Malaysia. *Journal of Teaching and Education*, 5(1), 385–394.
- Silins, H., & Mulford, W. (2002). Leadership and school results. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht: Kluwer.
- Sinirah, A., & Aida, H. (2021). Amalan kepimpinan distributif guru besar terhadap efikasi sendiri dalam kalangan guru prasekolah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(1), 140-150.
- Siti, R. O., Noradilah, A. W., Mohd Shahril, O., Abdullah, Y., & Raihan, A. (2020). Kompetensi guru pendidikan khas terhadap murid bermasalah pembelajaran: Kajian literatur. *Fakulti Pengajian Kontemporari Islam, Universiti Sultan Zainal Abidin (UniSZA)*, 21300.
- Siva, R., & Vimala, A. (2021). Kepimpinan distributif dalam perspektif pengurusan pendidikan. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial*, 4(12), 10-21.
- Siva, R., Bing, K. W., & Yin, K. Y. (2014). The influence of distributed leadership on job stress in technical and vocational education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 490-499.
- Spillane, J. P., & Healey, K. (2010). Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective: An exploration of some study operations and measures. *The Elementary School Journal*, 111(2), 253-281.
- Spillane, J. P., Harverson, R., & Diamond, J. B. (2001). *Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective*. Chicago: Northwest University.
- Syed Syahrul, Z. S. A. (2020). Pengaruh kepimpinan distributif terhadap komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan pemimpin sekolah menengah di Negeri Johor. *Sains Humanika*, 12(202), 15-25.
- Tam, H. T., & Mohd Izham, M. H. (2017). Kepimpinan distributif dan komuniti pembelajaran profesional (KPP) di sekolah rendah. *Social Sciences Postgraduate International Seminar*. Malaysia: Universiti Sains Malaysia, Malaysia, 257-263.
- Tan, C. Y. (2022). Influence of cultural values on Singapore school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 0(0).
- Usman & Tafsir, M. (2016). *Dimensions of principals distributed leadership in improving school performance in secondary school at South Sulawesi Indonesia*.
- Vasuki, M., & Zahari, H. (2021). Pengaruh kepimpinan distributif terhadap efikasi guru: Satu pemerhatian awal. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(7), 408-415.
- Wiraporn, D., & Wallapha, A. (2021). Relationship between strategic leadership and school effectiveness. *Social and Behavioral Sciences*. 112, 982–985.
- Yahya, D., Mohd Isha, A., Muhamad Dzahir, K. & Mohd Faiz, M. Y. (2020). Comparing distributive leadership practices among teacher leaders in Malaysian and Indonesian schools. *International Journal of Management*. 11(7), 1197-1211.
- Zainuddin, Z., Badrudin, B., & Haryanti, E. (2020). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan komunikasi organisasi pengaruhnya terhadap komitmen organisasi guru. *Indonesian Journal of Educational Management*, 2(3), 345-353.
- Zoolaiha, A. R., Omar, A. K., & Khoo, Y. Y. (2017). Amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua serta hubungannya dengan kepuasan kerja guru di Selangor. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 31(1), 65–75.
- Zuraidah, J., Yahya, D., & Siti, N. (2016). Pengaruh kepimpinan distributif terhadap pengurusan konflik dalam kalangan pemimpin sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 41(2).