

HUBUNGAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF TERHADAP EFIKASI KOLEKTIF GURU DAN KOMITMEN ORGANISASI

Abdul Rahim bin Abdul Rashid
Institut Aminuddin Baki

Zahari bin Hashim, PhD.
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, UPSI.

ABSTRAK

Kajian ini ialah mengenai kepentingan kepimpinan dalam setiap pengurusan organisasi di sesebuah sekolah. Mengurus perubahan dalam pendidikan ini memerlukan kualiti kepimpinan yang mampu memberi impak yang positif terhadap kecemerlangan organisasi. Kajian ini menggunakan pendekatan berbentuk kuantitatif dengan reka bentuk kajian secara tinjauan berdasarkan persepsi guru terhadap kepimpinan distributif, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi di kalangan guru-guru sekolah kebangsaan di negeri Perak. Kajian ini ialah melihat hubungan antara kepimpinan distributif sebagai pemboleh bebas dengan efikasi kolektif guru dan komitmen terhadap organisasi sebagai pemboleh ubah bersandar dan sejauh mana tahap kepimpinan distributif, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi di kalangan guru-guru. Seramai 440 responden yang terlibat dalam kajian ini (143=lelaki; 297=perempuan). Dapatan kajian ini mendapati bahawa tahap kepimpinan distributif, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi berada pada tahap tinggi (nilai min 4.106; 4.061; 3.963). Manakala analisis korelasi menunjukkan kepimpinan distributif mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi dengan nilai $r=0.486$, $p<0.001$ dan $r=0.437$, $p<0.01$. Analisis korelasi hubungan antara efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi juga menunjukkan hubungan yang signifikan yakni $r=0.334$, $p<0.01$. Berdasarkan hasil ujian regresi, kepimpinan distributif memberi kesan dan pengaruh terhadap efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi dengan menyumbang sebanyak 25.6% ke atas perubahan varian dalam efikasi kolektif guru [$R=0.506^a$, $R^2 = 0.256$, R^2 terlaras = 0.255, $F(1,427) = 147.199$, $p<0.05$] dan sebanyak 16.6% ke atas perubahan varian dalam komitmen organisasi [$R=0.407^a$, $R^2 = 0.166$, R^2 terlaras = 0.164, $F(1,427) = 84.984$, $p<0.05$]. Implikasinya pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan distributif mampu mempengaruhi meningkatkan efikasi kolektif guru dan komitmen terhadap organisasi.

Kata kunci: *kepimpinan distributif, efikasi kolektif guru, komitmen organisasi*

PENGENALAN

Kepimpinan sekolah perlu sentiasa dinamik dan inovatif bagi mengisi harapan masyarakat dan cabaran pendidikan yang semakin macam dan kompleksiti dalam era globalisasi kini. Oleh itu, pemimpin utama di sekolah terutama guru besar perlu memainkan peranan penting dalam mendepani segala cabaran melestarikan kecemerlangan pendidikan negara tanpa meminggirkan kerjasama yang erat dengan semua kakitangannya. Maju atau mundur sesebuah sekolah khususnya dalam aspek pembelajaran murid lazimnya dihubungkan dengan amalan kepemimpinan guru besar yang baik (Shahril 2000; Norlia dan Jamil, 2007). Oleh yang demikian, pengetua atau guru besar perlu bijak merencanakan kepimpinannya agar keberkesanan sesebuah sekolah dapat mencapai kecemerlangannya. Suffean (2005) menyatakan realiti keberkesanan sesebuah sekolah amat rapat dengan kepimpinan yang efektif. Manakala Shahril (2001) pula menyatakan bahawa antara kepimpinan yang cemerlang mempunyai ciri-ciri kepimpinan berkualiti, berkemahiran dan berketerampilan, mempunyai wawasan, kreatif dan inovatif, berkemahiran komunikasi, bermotivasi, berkemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Ciri-ciri kepimpinan berkesan ini dapat diterapkan dan menjadi amalan oleh pemimpin sekolah dengan model gaya kepimpinan distributif. Kepimpinan distributif menurut Harris & Spillane (2008) merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikut yang saling mempercayai dan terbuka mampu meningkatkan motivasi serta komitmen guruterhadap kerja yang dilaksanakan. Kerjasama sepasukan antara kedua-dua pihak kerana berlakunya saling bergantung antara satu sama lain menjadi faktor penentu kepada jatuh bangunnya sesebuah sekolah atau kepimpinan sesebuah organisasi. Kajian oleh Shatzer et al. (2013) membuktikan kepimpinan sekolah mempunyai impak yang bermakna kepada prestasi sekolah dan bergantung bagaimana ia mengemudi sekolahnya dengan berkesan. Lagi pun model kepimpinan distributif adalah selaras dengan hasrat gagasan reformasi pendidikan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM) untuk membina kualiti kepimpinan sekolah daripada kalangan pentadbir mahupun guru dalam menentukan keberhasilan dan kemenjadian murid (PPPM, 2013). Sehubungan dengan itu, penekanan fungsi pemimpin sekolah sebagai suri teladan dalam usaha memupuk budaya permuafakatan di dalam kalangan staf adalah relevan (Amin Senin, 2011). Oleh sebab itu, pemimpin sekolah perlu mempunyai keupayaan dan inspirasi untuk mendorong ke arah pembangunan sekolah, maka mereka bertanggungjawab terhadap proses perubahan yang mampu mencorakkan gaya kepimpinan yang berkesan dalam menerajui arus perubahan yang dinamik (Fullan, 2009).

SOROTAN LITERATUR

Terdapat tiga teori kepemimpinan distributif yang mendasari dan dipelopori oleh James Spillane, Peter Gronn dan Richard Elmore. Analisis kepemimpinan distributif yang ditakrifkan oleh Spillane, Grønn dan Elmore adalah berasaskan kepada sumbangan, pengetahuan dan kepakaran daripada pelbagai individu yang bekerja bersama-sama untuk membimbing guru-guru dalam proses penambahbaikan pengajaran (Harris, 2005). Gronn (2000) telah menyatakan pendekatan kepemimpinan distributif memberikan peluang kepada pengikut dan pemimpin untuk saling bekerjasama. Kepimpinan distributif tidak bermaksud mengambil tanggungjawab memimpin sekolah daripada guru besar. Paling penting, kepemimpinan distributif tidak bermakna bahawa tiada sesiapa yang bertanggungjawab untuk meneraju organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, ia memerlukan pemimpin sekolah memahami akan hubungan di antara kepemimpinan dan struktur organisasi, visi sekolah dan budaya sekolah (Elmore, 2000). Oleh itu pemimpin sekolah harus menggalakkan pengupayaan guru dan membangunkan kecekapan guru dalam membantu melonjakkan kecemerlangan organisasi dan proses penambahbaikan sekolah. Kementerian Pendidikan telah merancang untuk memartabatkan profesion keguruan dengan menganjak ke arah amalan kepemimpinan distributif dalam menghasilkan sekolah yang berkesan. Masyarakat khususnya ibu bapa sendiri meletakkan harapan yang tinggi kepada kepemimpinan sekolah sebagai sebuah institusi formal yang bertanggung jawab untuk membentuk serta memberikan pendidikan yang sempurna kepada anak mereka sebagai modal insan yang holistik.

Menurut Bennet et al. (2003) kepemimpinan distributif bukanlah sesuatu yang dilakukan oleh seseorang individu kepada orang lain tetapi ia adalah merupakan aktiviti kumpulan yang berfungsi melalui hubungan dan berlaku melalui pelbagai sumber bergantung kepada kepakaran atau kreativiti yang relevan. Amalan kepemimpinan distributif mampu mewujudkan interaksi yang rapat antara pemimpin dan pengikut daripada pelbagai peringkat dalam meningkatkan komitmen guru terhadap sekolah (Harris & Spillane, 2008). Menurut Spillane (2001, 2003) kepemimpinan distributif merupakan interaksi sosial antara pemimpin, pengikut dan situasi. Ini membayangkan hubungan sosial kepemimpinan di mana fungsi kepemimpinan menekankan kepada kerja beberapa individu atau berpasukan dan tugas itu dicapai melalui interaksi pelbagai kepemimpinan (Spillane, 2001). Amalan kepemimpinan yang berkesan sepertimana kepemimpinan distributif mampu memberi kesan yang baik kepada warga organisasi. Ini disebabkan dapatan kajian Brown (2002) yang mendapati hubungan yang secara signifikan antara tingkah laku kepemimpinan

dengan tingkah laku pengikut. Pandangan ini turut disokong oleh Ross dan Gray (2006) yang menyatakan bahawa tahap kepimpinan yang berkesan akan mempengaruhi tahap efikasi dan komitmen guru terhadap misi sekolah dan peningkatan pencapaian murid.

Komitmen merupakan satu sikap dan kelakuan pekerja yang amat penting kerana seseorang pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi akan menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi. Keberkesanan sesebuah sekolah juga sering dikaitkan dengan hubungan tahap efikasi diri dan komitmen dalam kalangan anggota organisasinya. Guru-guru yang komited yang mendapat sokongan daripada rakan-rakan dan pemimpin mereka mengalami peningkatan kerja profesional mereka serta mempunyai kesan positif ke atas pencapaian murid (Eginli, 2009). Komitmen organisasi merupakan kepercayaan dan penerimaan oleh individu dalam sesebuah organisasi terhadap matlamat dan nilai organisasi serta mempunyai hasrat tinggi untuk mengekalkan keanggotaannya di dalam organisasi (Meyer & Allen 1991). Komitmen dalam kalangan ahli-ahli organisasi boleh menggalakkan kerjasama ahli-ahli organisasi dan akan berkhidmat melebihi daripada jangkaan yang mampu meningkatkan prestasi sesebuah organisasi (Sabariah et al., 2011). Komitmen organisasi dianggap sebagai kayu pengukur yang berguna untuk mengukur kejayaan seorang pemimpin. Guru-guru yang komited yang mendapat sokongan daripada rakan-rakan dan pemimpin mereka mengalami peningkatan kerja profesional mereka.

Efikasi kolektif merujuk kepada kepercayaan bersama oleh sekumpulan ahli dalam organisasi dalam menggabungkan kebolehan untuk merancang dan melaksanakan tindakan yang diperlukan bagi menghasilkan sesuatu pencapaian (Bandura, 1997). Efikasi kolektif guru merupakan atribut peringkat kumpulan yang berlaku secara dinamik yang melibatkan interaksi antara ahli-ahli kumpulan. Efikasi kolektif guru memperlihatkan sumbangan kolektif guru terhadap pencapaian murid dan kesan terhadap organisasi (Goddard, Hoy & Hoy, 2000). Ini memberi justifikasi bahawa jika efikasi kolektif telah meningkatkan prestasi organisasi memberi maksud timbal balik bahawa efikasi kolektif dalam masa yang sama juga telah meningkat. Efikasi kolektif guru yang tinggi juga mampu meningkatkan pencapaian murid (Abdul Ghani Kanesan dan Anandan, 2012).

Oleh yang demikian, keupayaan pemimpin sekolah yang mampu melaksanakan perubahan dengan menggabungkan potensi yang ada dalam organisasi tersebut merupakan indikator yang membezakan antara sekolah

yang berjaya dengan sekolah yang sebaliknya (Ishak, 2004; Mortimore, 1993). Kepimpinan secara kolaboratif atau kolektif dalam organisasi berasaskan pasukan perlu ditekankan dalam kadar yang formal dan tidak formal dengan memberi pengupayaan kepada subordinat untuk memimpin. Pendekatan ini akan meningkatkan potensi kepimpinan guru, menambah pengetahuan dan kecekapan dalam organisasi (Katzenmeyer & Moller, 2009). Leithwood dan Jantzi (2000) turut menyimpulkan bahawa mengagihkan sebahagian besar aktiviti kepimpinan kepada guru-guru mempunyai pengaruh positif terhadap keberkesanan guru dan penglibatan murid. Ini disebabkan kedua-dua guru dan tahap moral murid bertambah baik apabila guru merasakan lebih banyak terlibat dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan perkembangan sekolah dan perubahan yang berlaku. Selain dari itu, Maurer (2001) menyatakan efikasi kepimpinan yang tinggi daripada pemimpin sekolah juga dapat mempengaruhi keputusan yang dibuat oleh staf, membentuk harapan dan aspirasi guru serta tahap usaha yang digembleng. Oleh yang demikian, guru besar perlu memperkasa amalan kepimpinan distributif supaya guru-guru dapat berefikasi tinggi secara kolektif dan mengekalkan efikasi mereka dan sentiasa bersedia untuk bekerja sebagai satu pasukan dan komited ke arah mencapai matlamat sekolah.

KERANGKA KAJIAN

Kerangka konseptual kajian adalah merujuk kepada dimensi-dimensi yang terlibat dalam setiap pemboleh ubah. Kerangka konseptual kajian ini berdasarkan daripada adaptasi kajian-kajian yang lepas yang dijadikan garis panduan dalam kajian ini yang disokong oleh model kepimpinan distributif oleh Spillane (2001) dan Gronn (2000). Kepimpinan distributif yang dinyatakan oleh Hupia et al. (2009) dalam bentuk yang terdiri daripada dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama pasukan. Dimensi ini melibatkan hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam bentuk kerjasama secara kolaboratif. Dimensi-dimensi sokongan, penyeliaan dan kerjasama merupakan amalan interaksi pemimpin, pengikut dan situasi dalam organisasi. Amalan kepimpinan ini yang menggalakkan hubungan kerja secara intuitif, spontan menerusi penglibatan kerjasama secara kolektif dan sepasukan (Hulpia et al. 2009). Sementara efikasi kolektif guru diambil berdasarkan model oleh Tschannen dan Moran (2004) yang mengukur dua kriteria utama iaitu disiplin murid dan strategi pengajaran yang mempengaruhi pencapaian murid. Manakala model komitmen organisasi pelbagai dimensi oleh Meyer & Allen (2004) terdiri daripada komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif dalam mengukur perkaitan antara gaya kepimpinan dengan komitmen guru terhadap organisasi. Kajian ini cuba

mengkaji perkaitan antara gaya kepimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru dan komitmen guru serta kesan pengaruh kepimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru dan komitmen guru.

PERNYATAAN MASALAH

Pencapaian sesebuah sekolah penting dalam memastikan Pernyataan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM) untuk membina kualiti kepimpinan sekolah daripada kalangan pentadbir mahupun guru dalam menentukan keberhasilan dan kemenjadian murid (PPPM, 2013) menjadi kenyataan. Menurut Laporan Jemaah Nazir Sekolah (2003) mendapati bahawa pemimpin-pemimpin berkesan lebih menitikberatkan aspek kepimpinan seperti gaya kepimpinan yang diamalkan, budaya ilmu dan berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan bekerja, kepimpinan kurikulum serta pengupayaan kepimpinan di tempat kerja. Dapatan kajian ini menjadi penanda aras oleh pihak Nazir Sekolah untuk mengukur keberkesanan kepimpinan sekolah. Ini disebabkan kepimpinan guru besar merupakan aspek penting dalam memastikan keberkesanan sesebuah sekolah dan kemenjadian murid. Tahap komitmen kerja dan efikasi guru turut dipengaruhi oleh gaya kepimpinan guru besar. Penekanan terhadap amalan gaya kepimpinan serta memberi pengupayaan guru harus menjadi keutamaan setiap pemimpin sekolah. Ini disebabkan Kementerian Pendidikan telah merancang untuk memartabatkan profesion keguruan dengan menganjak ke arah amalan kepimpinan distributif.

Peralihan ke arah model kepimpinan distributif, akan membina tahap keupayaan kepimpinan yang berkualiti pada setiap peringkat organisasi di sekolah (PPPM, 2013). Namun begitu kajian secara empirikal berkenaan kepimpinan distributif masih di peringkat permulaan dalam konteks pendidikan di Malaysia (Rosnarizah dan Hussein, 2015). Majoriti pemimpin sekolah khususnya di Malaysia tidak mampu melaksanakan fungsi kepimpinan dengan berkesan. Realiti sebenar dari segi amalan kepimpinan sekolah ialah guru besar sangat sibuk dengan tugas pengurusan dan pentadbiran yang menyebabkan interaksi antara guru besar dan guru kurang efektif dan memberi kesan kepada prestasi sekolah serta menyebabkan kurang memberi perhatian terhadap amalan pengupayaan kepimpinan guru (Mohd Yusri & Aziz, 2014; Muhamad & Mazlan, 2013; Bity Salwana et al., 2010). Guru besar perlu bersikap lebih terbuka dalam interaksi dengan guru-guru. Terdapat juga guru besar yang membuat semua keputusan dalam pentadbirannya tanpa mengambil kira pendapat subordinatnya. Guru terpaksa menurut sahaja semua arahan guru besar tanpa diberi peluang

untuk mengemukakan pendapat. Ini sudah tentu memberi tekanan dalam diri guru-guru kerana dikerah melaksanakan semua arahan dengan perasaan yang terdesak (Maimunah, 2005) seterusnya memberi kesan kepada komitmen guru terhadap kerjanya. Antara kelemahan utama adalah gaya kepimpinan sekolah yang sentiasa merujuk kepada model birokratik dan kuasa berdasarkan hierarki menyebabkan mereka kabur tentang peranan mereka sebagai pemimpin yang perlu menjana komitmen guru terhadap sekolah (Azlin Norhaini Mansor, 2006).

Permasalahan peranan dan tanggungjawab yang dihadapi oleh guru ini boleh ditangani sekiranya amalan pengupayaan dari aspek kepimpinan diterapkan di dalam kepimpinan organisasi sekolah (Angelle & DeHart, 2011). Guru besar perlu menjadikan pengupayaan menjadi amalan dan dilaksanakan secara bijaksana dengan mengambil kira usaha kerja sepadan antara pemimpin dengan stafnya. Kegagalan dalam menangani usaha ini memberi kesan kepada psikologi guru dan membantutkan ke arah kepimpinan yang berkesan di sekolah. Terdapat kajian menunjukkan bahawa komitmen dan efikasi guru yang tinggi wujud dalam kalangan guru terhadap sekolah apabila mereka mendapat autonomi yang luas untuk menimba pengalaman dalam bidang kepakaran mereka masing-masing (Hulpia & Devos, 2010; Bandura, 2000).

Gaya kepimpinan boleh mempengaruhi tindakan dan tingkah laku guru. Dapatan kajian Hushin & Hussin (2011) mendapati bahawa kepuasan kerja guru berkait rapat dengan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin sekolah. Gaya kepimpinan yang mempengaruhi kepuasan kerja guru turut memberi impak terhadap komitmen kerja dan efikasi guru. Menurut Hallinger dan Heck (2010) bahawa kepimpinan sekolah mempunyai kesan secara tidak langsung terhadap kejayaan akademik murid dengan cara mempengaruhi tingkah laku guru-gurunya. Namun faktor yang mempengaruhi tingkah laku guru ini jarang dikaji bagi menjamin dan menentukan sesebuah sekolah itu terus meningkat maju serta mengekalkan prestasinya menerusi komitmen guru dan efikasi kolektif guru. Kebanyakan penyelidik lebih berminat kepada hasil akhir (*output*) iaitu kejayaan akademik murid sebagai penentu kepada kejayaan dan keberkesanan sesebuah sekolah (Bossert, 1988). Berbanding bagaimana hendak meningkatkan prestasi sekolah itu dengan berfokus kepada guru sebagai nadi penggerak utama kepada kejayaan tersebut. Berdasarkan kajian-kajian di atas dan permasalahan yang berlaku, penyelidik akan mengkaji dan melihat adakah permasalahan dan isu yang sama dihadapi oleh guru-guru di sekolah. Oleh itu, kajian ini dapat memberi

pengetahuan berkenaan orientasi kepemimpinan distributif yang diamalkan oleh guru besar menurut tanggapan guru-guru yang akan turut mempengaruhi efikasi kolektif guru dan komitmen guru terhadap organisasi.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk menentukan tahap kepemimpinan distributif, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi. Kajian ini juga adalah untuk melihat hubungan serta sumbangan antara pemboleh ubah. Hubungan dan sumbangan kepemimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi di sekolah. Oleh yang demikian, antara objektif kajian yang diutarakan dalam kajian ini adalah seperti berikut:

1. Mengenal pasti tahap kepemimpinan distributif, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi.
2. Menentukan hubungan antara kepemimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi.
3. Menentukan hubungan antara efikasi kolektif guru dengan komitmen organisasi.
4. Menentukan sumbangan kepemimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi.

PERSOALAN KAJIAN

Persoalan kajian untuk kajian ini ialah :

1. Apakah tahap kepemimpinan distributif, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi di kalangan guru.
2. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru dan komitmen guru terhadap organisasi.
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara efikasi kolektif guru dengan komitmen organisasi.
4. Adakah kepemimpinan distributif dapat memberi kesan dan sumbangan terhadap efikasi kolektif guru dan komitmen guru terhadap organisasi.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan menggunakan pendekatan tinjauan melalui soal selidik sebagai instrumen kajian untuk mengkaji hubungan antara pengaruh kepemimpinan distributif sebagai pemboleh ubah bebas terhadap efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi sebagai

pemboleh ubah bersandar. Menurut Creswell (2008), penyelidikan berbentuk tinjauan dapat menerangkan sesuatu fenomena yang sedang berlaku serta mengumpul data terus daripada subjek yang dikaji dalam membuat generalisasi terhadap populasi. Instrumen kajian ini diadaptasikan dan diubahsuai daripada *Distributed Leadership* oleh Hulpia, Devos dan Rosseel (2009), *Collective Teacher Belief Scale (CTBS)* oleh Tschannen-Moran & Barr (2004) dan *Organizational Commitment Scale* oleh Meyer dan Allen (1996). Oleh kerana kajian ini adalah bercorak kuantitatif maka, data-data berbentuk statistik akan digunakan sebagai medium kajian. Manakala jumlah sampel ialah seramai 440 orang guru yang terdiri daripada guru-guru sekolah rendah kebangsaan di negeri Perak. Teknik persampelan yang digunakan dalam kajian ini berbentuk rawak berstrata dan rawak mudah yang dibahagikan mengikut daerah-daerah yang terdapat dalam Pejabat Pendidikan Daerah di negeri Perak. Data yang diperolehi menggunakan soal selidik akan dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 20.0 (*Statistical Package for Social Science*) secara deskriptif dan inferensi.

Pengkaji telah menjalankan satu ujian rintis sebelum mengendalikan kajian sebenar. Ujian ini adalah bertujuan untuk mengenal pasti tahap kebolehpercayaan dan kesahan alat kajian. Pengkaji menggunakan kaedah pekali *Cronbach Alpha* untuk mengukur nilai kebolehpercayaan item-item dari segi ketekalan dalaman. Pengkaji mendapati bahawa nilai keseluruhan *Distributed Leadership* adalah 0.918, *Collective Teacher Belief Scale (CTBS)* adalah 0.863 dan *Organizational Commitment Scale* ialah 0.756. Nilai kebolehpercayaan ini menunjukkan bahawa instrumen kajian ini merupakan instrument yang mempunyai tahap keesahan yang baik dan boleh digunakan dalam kerja lapangan sebenar nanti.

DAPATAN KAJIAN

Responden kajian terdiri daripada 440 orang guru sekolah kebangsaan yang memegang pelbagai jawatan di sekolah. Berdasarkan pada Jadual 1 demografi responden hasil analisis menunjukkan jumlah guru lelaki seramai 143 orang (32.5%) dan 297 guru perempuan (67.5%). Dari segi umur 38 orang (8.6%) di bawah umur 30 tahun, 57 orang (13%) berumur antara 30-35 tahun, 185 orang (42%), 96 orang (21.8%) berumur antara 46-50 tahun dan 64 orang (14.5%) lebih dari 50 tahun. Manakala jumlah kaum pula, guru Melayu seramai 395 orang (89.8%), guru Cina seramai 15 orang (3.4%), guru India seramai 23 orang (5.2%) dan lain-lain kaum seramai 7 orang (1.6%). Responden kajian juga pelbagai peringkat pengalaman mengajar iaitu tempoh perkhidmatan kurang 5 tahun seramai 23 orang (5.2%), tempoh

5-10 tahun seramai 75 orang (17.0%), tempoh 11-16 tahun seramai 128 orang (29.1%), tempoh 17-22 tahun seramai 99 orang (22.5%) dan melebihi tempoh 22 tahun ialah seramai 115 orang (26.1%). Akhir sekali dari segi kelayakan akademik seramai 23 orang (5.2%) memiliki ijazah sarjana, 310 orang (70.5%) memiliki ijazah sarjana muda, 69 orang (15.7%) memiliki tahap diploma dan 38 orang (8.6%) memiliki tahap sijil perguruan.

Jadual 1 :Taburan Responden Berdasarkan Ciri-ciri Demografi

Ciri-ciri Demografi	Pecahan/Kumpulan	Bilangan Guru	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	143	32.5
	Perempuan	297	67.5
	<i>Jumlah</i>	<i>440</i>	<i>100</i>
Umur	Bawah 30 tahun	38	8.6
	30-35 tahun	57	13.0
	36-45 tahun	185	42.0
	46-50 tahun	96	21.8
	Lebih 50 tahun	64	14.5
	<i>Jumlah</i>	<i>440</i>	<i>100</i>
Kaum	Melayu	395	89.8
	Cina	15	3.4
	India	23	5.2
	Lain-lain	7	1.6
	<i>Jumlah</i>	<i>440</i>	<i>100</i>
Tempoh Perkhidmatan dalam Pendidikan	Kurang 5 tahun	23	5.2
	5-10 tahun	75	17.0
	11-16 tahun	128	29.1
	17-22 tahun	99	22.5
	Lebih 22 tahun	115	26.1
	<i>Jumlah</i>	<i>440</i>	<i>100</i>
Kelayakan Akademik Tertinggi	PhD	-	-
	Ijazah Sarjana	23	5.2
	Ijazah Sarjana Muda	310	70.5
	Diploma Pendidikan	69	15.7
	Sijil Perguruan	38	8.6
	<i>Jumlah</i>	<i>440</i>	<i>100</i>

Analisis skor min telah dijalankan untuk memperlihatkan tahap min pemboleh ubah kajian iaitu kepimpinan distributif, efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi. Jadual 2 menunjukkan skor min ketiga-tiga pemboleh ubah. Dapatan skor min adalah seperti berikut, min kepimpinan distributif berada

pada tahap yang tinggi (min=4.1068, SP=0.4561). Min efikasi kolektif guru juga tinggi (min=4.06125, SP=0.4309). Min komitmen organisasi juga berada pada tahap yang tinggi (min=3.963, SP=0.3923).

Jadual 2 : Skor Min Pemboleh ubah

Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Kepimpinan Distributif	4.1068	0.45613	Tinggi
Efikasi Kolektif Guru	4.0612	0.43090	Tinggi
Komitmen Organisasi	3.9635	0.39233	Tinggi

N= 440

Ujian korelasi Pearson telah digunakan untuk mengkaji hubungan kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi. Hasil ujian korelasi Pearson ditunjukkan dalam jadual 3 di bawah:

Jadual 3: Analisis Korelasi Antara Pemboleh ubah

Pemboleh ubah		Kepimpinan	Efikasi Kolektif	Komitmen
Kepimpinan	Pearson Correlation	1	.486**	.437**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	440	440	440
Efikasi	Pearson Correlation	.486**	1	.334**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	440	440	440
Komitmen	Pearson Correlation	.437**	.334**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	440	440	440

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan jadual 3, didapati bahawa pekali korelasi kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru ialah pada nilai $r(440)=0.486$, $p<0.05$. Petunjuk pekali korelasi tersebut menjelaskan bahawa terdapat hubungan signifikan yang positif dan sederhana antara kepimpinan dengan efikasi kolektif guru. Manakala ujian korelasi Pearson antara kepimpinan distributif dengan komitmen organisasi juga menunjukkan terdapat hubungan signifikan yang positif dan sederhana iaitu dengan nilai $r(440)=0.437$, $p<0.05$. Hasil ujian korelasi Pearson yang digunakan untuk melihat hubungan efikasi kolektif guru dengan komitmen organisasi juga menunjukkan bahawa hubungan signifikan dan sederhana pada nilai $r(440)=0.334$, $p<0.05$.

Analisis ujian regresi linear telah dijalankan melihat sumbangan kepimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi. Berdasarkan jadual 4 di bawah telah menunjukkan bahawa peramal kepimpinan distributif memberi sumbangan yang signifikan terhadap efikasi kolektif guru. Analisis regresi linear telah menunjukkan peramal kepimpinan distributif telah menyumbang sebanyak 25.6% ke atas perubahan varian dalam efikasi kolektif guru [$R=0.506^a$, $R^2 = 0.256$, R^2 terlaras = 0.255, $F(1,427) = 147.199$, $p<0.05$]. Analisis ini telah menunjukkan pengaruh atau sumbangan kepimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru adalah sederhana.

Jadual 4: Regresi Linear Pemboleh ubah Efikasi Kolektif Guru

Coefficients					
Model	B	Std. Error	Beta (β)	t	Sig.
Pemalar	1.960	0.174		11.253	.000
Kepimpinan Distributif	.509	.042	.506	12.133	.000
R = 0.506 ^a		R ² = 0.256		R ² terlaras = 0.255	
		F = 147.199		Sig= .000 ^b	

*Signifikan pada aras keyakinan $p < 0.05$

a. Peramal: (*Constant*), Kepimpinan Distributif

b. Pemboleh ubah bersandar: Efikasi Kolektif Guru

Manakala dalam jadual 5 telah menunjukkan keputusan analisis regresi linear peramal kepimpinan distributif memberi sumbangan yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Analisis regresi linear telah menunjukkan peramal kepimpinan distributif telah menyumbang sebanyak 16.6% ke atas perubahan varian dalam komitmen organisasi [$R=0.407^a$, $R^2 = 0.166$, R^2 terlaras = 0.164, $F(1,427) = 84.984$, $p<0.05$]. Analisis ini telah menunjukkan pengaruh atau sumbangan kepimpinan distributif terhadap komitmen organisasi adalah sederhana.

Jadual 5: Regresi Linear Pemboleh ubah Komitmen Organisasi

Coefficients					
Model	B	Std. Error	Beta (β)	t	Sig.
Pemalar (<i>Constant</i>)	2.445	0.166		14.706	.000
Kepimpinan Distributif	.369	.040	.407	9.219	.000
R = 0.407 ^a		R ² = 0.166		R ² terlaras = 0.164	
		F = 84.984		Sig= .000 ^b	

*Signifikan pada aras keyakinan $p < 0.05$

a. Peramal: (*Constant*), Kepimpinan Distributif

b. Pemboleh ubah bersandar: Komitmen Organisasi

PERBINCANGAN

Dapatan kajian berdasarkan analisis deskriptif daripada persepsi responden menunjukkan tahap skor min kepimpinan distributif dalam kalangan guru-guru adalah tinggi (Min: 4.1068; SP: 0.45613). Hal ini menunjukkan amalan kepimpinan distributif di sekolah rendah kebangsaan adalah pada tahap tinggi. Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian oleh Norasmah dan Rofilah (2013) bahawa guru-guru telah bersedia dengan amalan kepimpinan distributif. Begitu juga tahap skor min efikasi kolektif guru dalam kalangan guru-guru adalah tinggi iaitu min 4.061 dan sisihan piawai 0.4309. Hal ini menunjukkan tahap efikasi kolektif guru dalam kalangan guru di sekolah rendah kebangsaan adalah berada pada tahap tinggi. Hasil dapatan ini memberi gambaran dan tanggapan bahawa efikasi kolektif guru adalah tinggi disebabkan berlaku kerjasama secara kolektif dan kolaboratif dalam kumpulan di kalangan guru di sekolah.

Dapatan kajian menunjukkan tahap skor min komitmen organisasi di kalangan guru-guru juga adalah tinggi iaitu min 3.963 dan sisihan piawai 0.3923. Hal ini menunjukkan tahap komitmen organisasi dalam kalangan guru di sekolah rendah kebangsaan adalah pada tahap tinggi. Hasil dapatan ini memberi gambaran dan tanggapan bahawa komitmen organisasi guru yang tinggi menunjukkan sikap positif dan minat dengan kerjaya mereka dalam melaksanakan tugas mereka sebagai guru di sekolah dengan adanya sekongan dan dorongan daripada kepimpinan sekolah.

Kajian ini mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru yang berkorelasi secara sederhana tinggi. Hasil ujian korelasi Pearson menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru iaitu $r(440)=0.486^{**}$, $p<0.05$. Hal ini menunjukkan peningkatan kepimpinan distributif mempunyai hubungan dengan peningkatan efikasi kolektif guru. Hal ini menunjukkan amalan kepimpinan distributif mempunyai hubungkaitnya dengan efikasi kolektif guru dalam peranan perkongsian tanggungjawab secara kolektif dan kolaboratif yang dapat mempengaruhi sikap dan peranan mereka dalam mencapai matlamat organisasi. Kerjasama secara koperatif ini diidentifikasi sebagai kerjasama pasukan kepimpinan meliputi kejeleketan, keterbukaan, kepercayaan dan komunikasi (Kozlowski dan Ilgen, 2006; Holtz, 2004). Kepimpinan distributif dapat mengurangkan pengasingan dengan kerjasama secara berpasukan dan meningkatkan perkembangan profesionalisme, rangsangan motivasi dan seterusnya menyumbang kepada keberkesanan dan peningkatan prestasi sekolah (Harris, Muijs & Crawford, 2003; Neuman & Simmons, 2000).

Kajian ini juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan distributif dengan komitmen organisasi yang berkorelasi secara sederhana tinggi. Hasil ujian korelasi Pearson menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan distributif dengan komitmen organisasi iaitu $r(440)=0.437^{**}$, $p<0.05^*$. Kepemimpinan distributif merupakan kepemimpinan yang merangkumi pelbagai elemen seperti interaksi, kerja berpasukan, kepercayaan, penurunan kuasa, kolektif dan kolaborasi yang mampu mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Kepemimpinan distributif dapat meningkatkan hubungan yang baik antara pemimpin dan subordinat yang mana ia adalah penting dalam mewujudkan hubungan saling percaya mempercayai dalam perkongsian fungsi kepemimpinan dan membuat keputusan.

Selain dari itu, kepemimpinan distributif memberi pengaruh dan sumbangan yang bermakna terhadap efikasi kolektif guru. Semakin tinggi amalan kepemimpinan distributif oleh pemimpin sekolah akan meningkatkan lagi efikasi kolektif guru. Begitu juga terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan distributif mempunyai kesignifikan yang tinggi dalam mempengaruhi komitmen guru terhadap organisasi. Ini memberi tanggapan bahawa gaya serta atribut dalam kepemimpinan distributif yang membuka peluang dengan pengagihan kuasa kepada guru-guru untuk terlibat dalam aspek kepemimpinan dan tanggungjawab bersama dalam membuat keputusan serta menyelesaikan masalah telah dapat meningkatkan efikasi kolektif guru dan komitmen guru terhadap organisasi. Apabila pemimpin sekolah bersikap terbuka dalam melaksanakan kepemimpinan distributif maka amalan-amalan ini mempunyai hubungan yang positif dengan efikasi guru atau kepercayaan guru mengenai kecekapan peribadi mereka dan keupayaan keseluruhan kakitangan untuk menyediakan murid dengan strategi pengajaran yang diperlukan untuk pembelajaran (Goddard, Hoy & Hoy, 2000). Hal ini turut disokong oleh Gaziel (2009) yang berpendapat disebabkan gaya kepemimpinan distributif yang memberi peluang pengupayaan kepada guru-guru memainkan peranan dalam mencapai visi sekolah akan meningkatkan motivasi guru, kepuasan kerja dan kesetiaan kepada organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1997) yang menyatakan bahawa perkongsian visi di kalangan ahli organisasi berpandukan kepada matlamat sekolah, terutamanya yang sesuai dengan matlamat pemimpin, dianggap dapat memberikan impak yang positif terhadap komitmen dan juga kepuasan pekerja.

IMPLIKASI DAPATAN KAJIAN DAN CADANGAN

Kepimpinan pada hari ini tidak lagi melihat hanya seorang pemimpin sahaja sebagai individu yang mampu memimpin organisasinya dengan baik. Ia juga merupakan rentetan dari kepelbagaian tugas pemimpin sekolah yang semakin kompleks dan membebankan. Implikasi daripada dapatan kajian juga menunjukkan bahawa peningkatan kepimpinan distributif akan juga meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi. Hulpia et al.(2009) menyatakan bahawa komitmen guru dapat ditingkatkan jika kepimpinan distributif tidak dipraktikkan secara terlalu formal. Organisasi sekolah perlu meneroka lebih banyak cara untuk menjadi tidak terlalu formal dan guru-guru perlu diberi lebih banyak peluang untuk memimpin (Davis, 2009). Selain dari itu, kajian ini juga mendapati bahawa terdapat perantara yang kukuh yang dapat menentukan kepimpinan distributif dengan komitmen guru dan efikasi kolektif guru iaitu dari sudut pengupayaan guru. Hasil dapatan dari kajian ini selari dengan kajian yang telah dijalankan oleh Bogler dan Somech (2004) serta Gaziel (2009). Pengupayaan guru ini dapat ditingkatkan dengan melibatkan guru di dalam membuat sesuatu keputusan di sekolah dan ini dapat meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi (Firestone & Pennel, 1993; Bogler & Somech, 2004). Ini disebabkan dalam kepimpinan distributif elemen-elemen seperti pembangunan menyokong, menggalakkan dan memperkasakan pekerja bukannya delegasi kuasa untuk individu bagi mengambil peranan kepimpinan yang baharu. Kini, tanggungjawab pentadbir sekolah ialah membina kapasiti guru bukan hanya dalam kemahiran pengurusan kurikulum dan kokurikulum tetapi juga dalam bidang kepimpinan (Loh, 2011). Pemimpin yang mempunyai ciri-ciri seperti beretika, kreatif dan inovasi, membangunkan komuniti, mengutamakan subordinat, membantu pembangunan diri subordinat, memberi pengagihan kuasa kepada subordinat dan mempunyai kemahiran konseptual akan lebih mudah mendapat kerjasama subordinat untuk mencapai kejayaan dalam melaksanakan perubahan dan mencapai matlamat organisasi.

Terdapat beberapa cadangan daripada dapatan kajian seperti berikut:

1. Pemimpin sekolah perlu memberi tumpuan dalam aspek pengupayaan kepimpinan dalam aspek kepimpinan guru untuk menyumbang secara positif terhadap kualiti pengajaran guru dan pencapaian sekolah.
2. Amat penting bagi pihak KPM dan Institut Aminuddin Baki (IAB) melalui program NPQEL menekankan tentang peranan guru besar terhadap praktis kepimpinan distributif itu sendiri menjadi amalan di setiap sekolah.

3. Menggalakkan budaya pembelajaran di kalangan warga sekolah dengan memberi sokongan kepada kakitangan sekolah untuk melaksanakan “Komuniti Pembelajaran Profesional” atau *Professional Learning Community* (PLC) melalui bengkel-bengkel atau kursus di peringkat sekolah pada hari cuti sekolah atau pada hujung minggu untuk mengiktiraf kepakaran, kemahiran dan pengalaman guru dalam memimpin pembelajaran organisasi dan mewujudkan kerjasama secara koperatif dan kolaboratif.
4. Budaya sekolah dari aspek kerjasama berpasukan secara koperatif dan kolaboratif perlu dipupuk dan digalakkan di kalangan warga sekolah. Perkongsian tanggungjawab juga perlu diterapkan oleh guru besar dalam memastikan budaya sekolah yang positif. Budaya sekolah yang baik akan mewujudkan rasa cinta dan sayang guru-guru terhadap sekolah di samping dapat meningkatkan nilai kesetiaan yang tinggi dalam diri seseorang guru terhadap sekolah di mana mereka berkhidmat.
5. Pihak KPM, JPN dan PPD perlu mengadakan program-program peningkatan profesionalisme keguruan secara berterusan seperti efikasi pengajaran guru dan motivasi kerana terbukti sebagai faktor utama dalam mempengaruhi efikasi guru dan komitmen guru terhadap pencapaian sekolah.

RUMUSAN

Pemimpin sekolah perlu mengubah imej dengan membangunkan kapasiti dan potensi kepimpinan guru yang mampu membuat kolaborasi dalam menyelesaikan permasalahan sekolah. McNulty et al. (2005) menegaskan bahawa tugas guru besar di sekolah tidak terhad kepada tugas rutin pentadbiran sahaja malah mereka perlu menggerakkan segala sumber sama ada material mahupun modal insan terutamanya guru supaya mereka dapat menyumbang khidmat dengan komited dan efektif. Permasalahan dan kemajuan sekolah bukan lagi terletak pada bahu seseorang pemimpin yang bersifat individu tetapi perlu dihayati dan digalas bersama oleh semua kakitangan dalam institusi tersebut. Oleh yang demikian kepimpinan distributif dapat menampung keluwesan operasi pentadbiran serta memenuhi aspirasi kepimpinan berkesan untuk berupaya mewujudkan saling kerjasama antara guru. Interaksi yang positif antara guru besar dengan kakitangan sekolah merupakan kunci utama kepada kerjasama yang wujud di dalam sesebuah organisasi sekolah.

RUJUKAN

- Abdul Ghani Kanesan Abdullah & Anandan Kuppan. (2012). Pengaruh kepemimpinan pentadbir sekolah terhadap pembelajaran pelajar: Peranan efikasi kolektif guru sebagai mediator. *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan*, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Abdul Shukor Abdullah. 2007. Apakah Sekolah Kluster adalah Sekolah Berkesan? *Kertas Ucap Utama Seminar Pendidikan Kebangsaan Fakulti Pendidikan*. Universiti Malaya.
- Abbott, G. N., White, F., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.
- Airasian, P. & Gray, L.R. (2003). *Educational Research: Competencies for analysis and applications (7th ed.)*. Upper sadler river, NJ: Pearson Education.
- Allen, N.J. dan Meyer, P.J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization. An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49 (3), 252- 276.
- Allen, N., dan J. Mayer, J. P. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application*. United Kingdom: Sage Pub.
- Angelle, P. S., & DeHart, C. A. (2011). Teacher perceptions of teacher leadership: Examining differences by experience, degree, and position. *NASSP Bulletin*, 95(2), 141–160.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75-78.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.)*. New York: Free Press.
- Bennet, N., Harvey, J., Wise, C. dan Woods, P. (2003). *Distributed Leadership*. Full report for the National College for School Leadership (NCSL).

- Creswell, J.W. (2008). *Educational research*. New Jersey: Pearson-Merrill Prentice Hall.
- Elmore, R.F. (2004). *School reform from the inside out: Policy, practice and performance*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: Mc Graw-Hill.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership* 59(8): 16-23.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., & Woolfolk Hoy, A. (2004). Collective efficacy beliefs: Theoretical developments, empirical evidence, and future directions. *Educational Research*, 33 (3), p3-13.
- Goddard, R.D. (2002). A Theoretical and Empirical Analysis of the Measurement of Collective Efficacy: The Development of a Short Form. *Educational and Psychological Measurement*. 62(1): 97-110.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46 (2): 141-158.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis, *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Harris, A. (2008). *Distributed Leadership in Schools: Developing the leaders of tomorrow*. Routledge & Falmer Press.
- Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: Heresy, Fantasy or Possibility? *School Leadership & Management*, 23(3), 313-324.
- Harris, A. & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through looking glass. *Management in Education BELMAS*, 22(1): 31-34.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teacher's organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and Teacher Education*, 26, 565-575.
- Hulpia, H., Devos, G., & Keer, H. V. (2010). The influence of distributed leadership on teacher's organizational commitment : A multilevel approach. *The Journal of Educational Research*, vol. 103 (1), 40-52.

- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y., & Vlerick, P. (2012). Dimensions of distributed leadership and the impact on teachers organizational commitment: A study in secondary education. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(7), 1745-1784.
- Ishak Sin. (2004). Sekolah berkesan: Amalan-amalan dalam pengurusan dan pendidikan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 4(2):1-21.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (1996). *Every Teacher as a Leader. Realizing the Potential of Teacher Leadership*. California, USA: Jossey-Bass Inc.
- Lashway, L. (2003) Distributed leadership. *Research Roundup*, 19(4), 1–6.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2000) The effects of transformational leadership on organisational conditions and student engagement. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–132.
- Leithwood, K., Mascal, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., & Yashkina, A. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the system. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 37-67.
- Maurer, T. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and belief about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27, 123-140.
- McNulty, B., Waters, T., & Marzano, R. (2005). *School leadership that works: from research to results*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development and Aurora, CO: McRel.
- Mohd Majid Konting. (2000). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. DBP : Kuala Lumpur.
- Norasmah Othman & Rofilah Md. Said (2013). Tahap kesediaan guru sekolah menengah harian mengamalkan kepimpinan tersebar. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)*, 64:1, 93-100.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership theory and practice*. (7th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Ross, J.A. & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values. The mediating effects of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 179-199.
- Shatzer, R.H., Caldarella, P., Hallam, P.R., & Brown, B.L. (2013). Comparing the effects of instructional and transformasional leadership on student achievement: Implication for practice. *Educational Management: Administration & Leadership*, 1-15.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Tschannen-Moran, M., Hoy, A. W., & Hoy, W. K. (1998). Teacher Efficacy: Its Meaning and Measure. *Review of Educational Research*, 68(2), 202–248.
- Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don & Siti Noor Ismail (2014). Kompetensi Emosi Pemangkin Keberkesanan Amalan Kepimpinan Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, Universiti Malaya.