

## AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DALAM KALANGAN PENGETUA SERTA HUBUNGANNYA DENGAN KEPUASAN KERJA GURU

### DI SELANGOR

Zoolaiha binti Abd. Rahman, Ph.D  
Institut Aminuddin Baki  
[zoolaiha@iab.edu.my](mailto:zoolaiha@iab.edu.my)

Omar Abdull Kareem, Ph.D  
[omar@fpe.upsi.edu.my](mailto:omar@fpe.upsi.edu.my)

Khoo Yin Yin, Ph.D  
[khoo@fpe.upsi.edu.my](mailto:khoo@fpe.upsi.edu.my)  
Universiti Pendidikan Sultan Idris - Malaysia

### ABSTRAK

*Artikel ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap kesediaan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua di sekolah menengah di Malaysia dan hubungan antara keempat-empat dimensi kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua (misi, visi dan matlamat sekolah; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan) dengan kepuasan kerja guru. Kajian tinjauan yang menggunakan pendekatan kaedah kuantitatif telah digunakan. Seramai 440 responden dipilih secara rawak berstrata. Kajian ini dianalisis secara deskriptif menggunakan skor min dan secara inferensi menggunakan korelasi Pearson. Dapatan kajian kuantitatif menunjukkan tahap amalan kepimpinan distributif adalah tinggi dan hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dengan kepuasan kerja guru adalah kuat. Hasil kajian ini diharapkan dapat menyumbang kefahaman kepada pemimpin sekolah dan para guru tentang konsep dan amalan sebenar kepimpinan distributif. Kajian ini juga diharap dapat memberi implikasi kepada penyediaan program latihan kepimpinan yang lebih berkesan khususnya dalam membentuk amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah.*

**KATA KUNCI:** *kepimpinan distributif - dimensi kepimpinan - kepuasan kerja*

### PENGENALAN

Kepimpinan distributif merupakan satu fenomena baru dalam amalan kepimpinan. Justeru, kepimpinan ini telah menjadi isu kepimpinan semasa yang sering diperdebatkan dalam organisasi pendidikan pada masa kini. Hal ini ditambah lagi dengan kekurangan bukti secara empirik yang membincangkan tentang peranan kepimpinan dan amalan kepimpinan ini dalam kalangan pemimpin sekolah (Leung, 2008). Menurut Leung (2008), bukti yang mengaitkan kepimpinan distributif dengan pencapaian peningkatan sekolah masih belum mencukupi dan tidak mencapai sasaran yang sepatutnya. Pernyataan ini menyokong

dapatan Smith (2007) yang menyatakan hanya terdapat sebilangan hasil kajian empirikal yang telah dijalankan terhadap kepimpinan distributif.

Keadaan yang hampir sama juga berlaku di Malaysia kerana tidak banyak kajian yang dilaksanakan terhadap amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah. Beberapa contoh kajian yang berkaitan ialah kajian Baharuddin (2009) yang membincangkan tentang kefahaman para pendidik terhadap kepimpinan distributif serta pendekatan yang beliau gunakan dalam membina kredibiliti pemimpin masa hadapan. Kajian Junaidah (2009) ialah mengenai amalan kepimpinan distributif dan keperluan mewujudkan komuniti pemimpin di sekolah-sekolah. Oleh itu, penyelidik mendapati wujudnya keperluan untuk melaksanakan kajian terhadap kepimpinan ini dalam konteks kepimpinan di Malaysia dengan memberi fokus kepada bentuk amalan kepimpinan distributif para pemimpin sekolah dan maklum balas para guru hasil daripada pelaksanaannya di sekolah. Persoalan yang mungkin timbul hasil dari pelaksanaan kepimpinan ini ialah dari segi tahap kesediaan dan amalan pelaksanaan kepimpinan dalam kalangan pemimpin sekolah berdasarkan dimensi-dimensi tertentu dalam kepimpinan distributif serta hubungannya dalam memberi kepuasan kerja kepada para guru.

Kepimpinan distributif merujuk kepada pengagihan semula kuasa dan penyusunan autoriti. Pemimpin sekolah tidak lagi mempunyai monopoli terhadap kepimpinan sekolah (Harris & Muijs, 2005). Sebagai pemimpin sekolah yang biasa berada pada hierarki teratas dalam organisasi, perpindahan kuasa pemimpin dari segi hierarki kepada budaya sekolah yang sanggup berkongsi kepimpinan dengan orang bawahan dianggap satu pendekatan yang berisiko dari segi akauntabiliti. Oleh itu, tanpa informasi dan bimbingan yang lengkap, perpindahan kuasa ini akan disalahertikan sekiranya konsep sebenar kepimpinan distributif ini tidak diperjelaskan dengan baik. Pelaksanaan amalan kepimpinan distributif akan menjadi masalah utama dalam kalangan pemimpin sekolah dan guru-guru sekiranya kepimpinan distributif ini terus diaplikasikan di sekolah-sekolah tanpa diberi sebarang penerangan dan pendedahan kepimpinan terlebih dahulu.

Keperluan untuk memberi kefahaman dan membantu para pemimpin mengadaptasi dan melaksanakan kepimpinan distributif di sekolah-sekolah mengikut dimensi kepimpinan distributif yang betul adalah antara sebab kajian ini dijalankan. Kajian ini turut mengenal pasti dimensi amalan kepimpinan distributif yang memberi kepuasan kerja kepada semua guru. Sekiranya teori kepimpinan distributif ini mampu membantu dan memberi sumbangan yang lebih besar terhadap kepuasan kerja guru berbanding bentuk teori kepimpinan yang lain, maka diharapkan kajian ini akan menjadi penyumbang kepada satu lagi latihan

kepimpinan di Institut Aminuddin Baki (IAB) yang boleh dilaksanakan secara menyeluruh dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia. Dapatan kajian ini juga diharapkan dapat dijadikan panduan untuk mempertingkatkan kepuasan kerja guru dalam organisasi mereka.

## **TINJAUAN LITERATUR**

Amalan kepimpinan distributif ini merupakan satu bentuk kepimpinan yang telah banyak memberi perubahan yang menggalakkan dalam organisasi. Menurut Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (KPM, 2012), selaras dengan amalan terbaik di peringkat antarabangsa, Kementerian Pendidikan Malaysia akan beranjak ke arah model kepimpinan distributif. Hal ini bertujuan agar kepimpinan berkualiti dapat dipertingkatkan dalam setiap peringkat organisasi di sekolah. Terdapat kajian yang menyatakan sistem sekolah berprestasi tinggi telah berganjak dari idea 'kepimpinan wira' kepada 'kepimpinan distributif' (KPM, 2012) serta mempunyai kesan positif secara tidak langsung dan signifikan terhadap pencapaian pelajar (Leithwood & Mascallm, 2008). Perkara ini membuktikan kepimpinan distributif mempunyai pengaruh yang besar terhadap peningkatan sekolah dan pelajar sekiranya dilaksanakan secara meluas dan berkesan. Harris (2012) pula menyatakan bahawa kepimpinan distributif telah banyak digunakan sebagai sebahagian dari reformasi pendidikan di negara-negara seperti United Kingdom, Amerika Syarikat, Australia, sebahagian Eropah dan New Zealand. Aspek teoritikal dalam kepimpinan distributif, variasi konsep dan amalan kepimpinan distributif oleh para cendekiawan juga banyak dibahaskan di luar negara (Glen, 2009). Konsep dan amalan yang pelbagai ini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif telah jelas disokong dan digunakan secara meluas di luar negara.

Memandangkan pelaksanaan kepimpinan distributif masih lagi baharu, kajian impak berkaitan dengan pelaksanaan kepimpinan distributif terhadap kepuasan kerja guru tidak banyak diperoleh walaupun isu-isu yang berkaitan dengan kepuasan kerja guru memang sering diperkatakan dalam sistem pendidikan di Malaysia. Di luar negara, antara kajian berkaitan kepimpinan distributif dan kepuasan kerja ialah seperti kepimpinan distributif dengan efikasi dan semangat guru oleh Harris (2005) dan hubungan antara kepimpinan distributif dan kepuasan kerja dalam kalangan pemimpin sekolah (Hulphia, Devos & Rosseel, 2009). Antara pendapat yang menyokong kepimpinan ini ialah Blasé dan Blasé (2001) yang menyatakan kepimpinan distributif dapat menambah kepuasan kerja dalam kalangan guru. Pendapat beliau disokong oleh Lambert (2003) dan Barth (2001) yang menyatakan kepimpinan distributif dapat menambah baik budaya sekolah serta pengalaman pembelajaran dalam kalangan guru dan pelajar. Kenyataan oleh Song (2008) pula menyatakan dalam aspek pengurusan sekolah, kepuasan kerja guru banyak

mempengaruhi proses pengajaran, keberkesanan pengurusan dan kualiti sekolah. Kesepaduan pasukan kepimpinan dengan sokongan yang maksimum boleh memberi impak yang besar kepada guru-guru dalam memberi komitmen kepada organisasi. Hasil dapatan kajian mendapati komitmen organisasi dan kepuasan kerja saling berkait rapat yang mana kepuasan kerja banyak mempengaruhi komitmen organisasi (Hulphia et al., 2009). Kajian Hulphia et al. (2009) adalah selaras dengan kajian Nguyen (2013) yang mendapati persepsi guru terhadap kepimpinan distributif mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen mereka dalam organisasi. Komitmen guru mempunyai korelasi yang tinggi dengan kepimpinan berpasukan serta penyertaan mereka dalam membuat keputusan. Secara tidak langsung hal ini membawa maksud bahawa para guru memperoleh kepuasan kerja dalam organisasi mereka bertugas dan ini ditunjukkan melalui komitmen mereka yang tinggi hasil dari pelaksanaan kepimpinan distributif pengetua yang membenarkan mereka membuat keputusan dan turut menjadi pemimpin.

Kajian oleh Harrison (2005) pula mendapati hasil pelaksanaan kepimpinan distributif di sekolah rendah menyebabkan kolaborasi guru-guru meningkat dan guru-guru menyokong antara satu sama lain. Beliau memberikan beberapa cadangan antaranya ialah pemimpin seharusnya memberi komitmen dalam mengagihkan kepimpinan dalam kalangan guru, mengutamakan budaya kolaboratif bagi memastikan pelaksanaan kepimpinan distributif, pengikut dan pemimpin bergerak ke arah visi dan matlamat yang sama serta memastikan amalan kepimpinan disemai dalam budaya sekolah. Kajian yang dibuat oleh Hulphia dan Devos (2009) mendapati kepuasan kerja pemimpin sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan kerjasama dalam pasukan kepimpinan dan jenis sekolah (regresi berganda dengan nilai  $\beta > .3$ ). Kajian-kajian lain yang mengaitkan kepimpinan dengan kepuasan kerja di Malaysi ialah kajian Dzulkarnain (2003) yang mendapati hubungan kepuasan guru dengan kepimpinan pengetua adalah pada tahap sederhana. Gaya komunikasi pemimpin juga memainkan peranan yang penting dalam membina hubungan antara pemimpin dan para guru. Kenyataan ini disokong oleh Tumirah dan Baharom (2008) yang menyatakan hubungan mesra antara sesama warga organisasi akan membantu memberi kepuasan kerja dan mempengaruhi prestasi kerja mereka.

## **METODOLOGI**

Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan kajian secara tinjauan bagi pendekatan kuantitatif. Menurut Gay, Mills dan Airasian (2009), pendekatan kuantitatif memerlukan sampel yang cukup dan menggunakan instrumen yang bersesuaian. Oleh itu, kajian secara tinjauan dipilih bagi membolehkan kajian dilakukan ke atas kumpulan yang lebih besar

dengan lebih mudah (Jackson, 2003). Dalam kajian ini, bilangan responden dan sampel yang digunakan untuk mengenal pasti kepimpinan pengetua di 40 sekolah dan kepuasan kerja guru ialah seramai 440 orang dengan setiap unit analisis sekolah diwakili oleh seorang pengetua dan 11 orang responden guru.

Kajian ini menggunakan instrumen soal selidik hasil terjemahan dan adaptasi soal selidik Skala Kesediaan Kepimpinan Distributif (*Distributed Leadership Readiness Scale-DLRS*) dan Kajian Kepuasan Kerja Guru (*Job Satisfaction Survey-JSS*). Instrumen kajian ini terbahagi kepada tiga bahagian iaitu Bahagian A mengenai demografi responden, Bahagian B mengenai soal selidik Skala Kesediaan Kepimpinan Distributif (*DLRS*) dan Bahagian C mengenai soal selidik Kajian Kepuasan Kerja Guru (*JSS*). Bahagian A terdiri dari soalan demografi tentang jantina, kelayakan akademik, tempoh perkhidmatan dalam bidang pendidikan dan sekolah semasa, penilaian guru terhadap amalan pengagihan tugas pemimpin dan kesediaan guru berkolaborasi dengan guru-guru lain dalam mencapai matlamat organisasi. Bahagian B merupakan satu set soalan tentang empat dimensi dalam kepimpinan distributif yang telah dibangunkan oleh *Connecticut State Department of Education (CSDE)*. Instrumen DLRS dibina bertujuan untuk mengukur penglibatan dan kesediaan amalan kepimpinan distributif ini di sekolah-sekolah. Terdapat 44 soalan dalam soal selidik ini yang mana 12 item mengenai dimensi penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah, 12 item mengenai dimensi budaya sekolah, 10 item mengenai dimensi perkongsian tanggungjawab dan 10 item mengenai dimensi amalan kepimpinan. Soal selidik Bahagian C mengandungi soalan Tinjauan Kepuasan Kerja atau *Job Satisfaction Survey (JSS)* yang dibentuk oleh Spector (1994) mempunyai 36 item dengan sembilan sub skala. JSS ini dibina khusus untuk menguji kepuasan kerja di kalangan organisasi awam, swasta dan organisasi yang tidak bermotifkan keuntungan. Sub skala yang terdapat dalam bahagian ini terdiri dari bayaran gaji, kenaikan pangkat, penyeliaan, faedah bukan berbentuk kewangan, penghargaan yang tidak dijangka, operasi dan prosedur kerja, persekitaran kerja, rakan sejawat dan komunikasi. Jadual 1 menunjukkan secara terperinci nilai Cronbach Alpha bagi instrumen DLRS dan JSS.

**Jadual 1:** Nilai Cronbach Alpha Instrumen DLRS dan JSS

Instrumen Bahagian B	Bilangan Item	Nilai Cronbach Alpha Keseluruhan
Dimensi 1: Penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah	12	.906
Dimensi 2: Budaya sekolah: kerjasama dan kolaborasi komuniti pembangunan profesional	12	.913
Dimensi 3: Perkongsian tanggungjawab	10	.908
Dimensi 4: Amalan Kepimpinan	10	.889
Jumlah keseluruhan dimensi	44	.969
Kepuasan Kerja	36	.897

## KEPUTUSAN DAN PERBINCANGAN

Analisis tentang tahap kesediaan elemen kepimpinan pengetua dari sudut penilaian guru dilaporkan dalam sub topik berikut:

### Tahap kesediaan amalan elemen kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua sekolah menengah

Dalam kajian kuantitatif ini, ciri-ciri kepimpinan distributif diukur berdasarkan empat dimensi iaitu misi, visi dan matlamat sekolah; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan yang merangkumi 44 item. Dapatan kajian dalam Jadual 3 dipaparkan bagi menjawab persoalan kajian berikut:

PK1: Apakah tahap kesediaan amalan elemen kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua di sekolah menengah di Malaysia?

**Jadual 2:** Skor Min Tiap Dimensi

	Dimensi	Skor Min	Tahap
1	Perkongsian Tanggungjawab	3.27	Tinggi
2.	Budaya Sekolah : Kerjasama dan Kolaborasi Komuniti Pembangunan Profesional	3.22	Tinggi
3	Penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah	3.19	Tinggi
4	Amalan Kepimpinan	2.99	Sederhana
	Skor Min Keseluruhan	3.18	Tinggi

Berdasarkan Jadual 2, didapati skor min bagi keseluruhan dimensi berada pada tahap tinggi iaitu 3.18. Ketiga-tiga dimensi menunjukkan kesediaan amalan kepimpinan distributif

pengetua berada pada tahap yang tinggi iaitu antara 3.19 sehingga 3.27. Dimensi amalan kepimpinan distributif iaitu, perkongsian tanggung jawab menunjukkan tahap yang paling tinggi iaitu dengan skor min 3.27 manakala dimensi amalan kepimpinan menunjukkan tahap amalan yang paling rendah iaitu dengan skor min 2.99.

Hal ini menunjukkan bahawa wujud perkongsian tanggungjawab antara pengetua sekolah dan guru dalam membantu meningkatkan pencapaian akademik pelajar. Mereka bersama-sama membuat penambahbaikan kepada sekolah dan menekankan perhubungan yang baik antara sekolah dengan ibu bapa. Kajian Harris (2003) menyokong pernyataan ini dengan menyatakan bahawa peranan pemimpin adalah untuk mengikat ahli organisasi bersama-sama bagi membentuk budaya cemerlang dan memaksimumkan kemahiran unik setiap individu. Elemen-elemen seperti guru kesuntukan masa, kekurangan sumber yang mencukupi dan kekurangan peluang kepimpinan dalam dimensi amalan kepimpinan merupakan antara elemen kepimpinan yang kurang diberi perhatian oleh para pengetua di sekolah. Dapatan kajian ini adalah selari dengan pendapat Smiley dan Denny (1990) yang menyatakan antara kekangan yang wujud dalam organisasi ialah para guru tidak begitu pasti dengan peranan yang perlu mereka jalankan dalam organisasi serta kesuntukan masa untuk menjalankan fungsi kepimpinan. Para guru melihat penerapan elemen-elemen dalam dimensi amalan kepimpinan seperti meluaskan kapasiti peluang kepimpinan kepada semua staf kurang diberi perhatian oleh pengetua sehingga menyebabkan minat guru untuk menjadi pemimpin dan penglibatan guru baru dalam kepimpinan menjadi kurang. Seharusnya elemen-elemen ini diberi perhatian untuk dipertingkatkan bagi mewujudkan kepuasan kerja dalam kalangan guru.

### **Hubungan antara dimensi-dimensi dalam kepimpinan distributif dengan kepuasan kerja guru**

Dapatan kajian dalam Jadual 4 dipaparkan bagi menjawab persoalan kajian berikut:

PK2: Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara keempat-empat dimensi kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua (misi, visi dan matlamat sekolah; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan) dengan kepuasan kerja guru?

H<sub>01</sub>: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara empat dimensi kepimpinan distributif (misi, visi dan matlamat sekolah; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan) dalam kalangan pengetua dengan kepuasan kerja guru.

Penyelidik menggunakan analisis korelasi Pearson bagi mengenal pasti perhubungan linear antara dua pemboleh ubah. Pekali korelasi ( $r$ ) iaitu nilai pengukuran kekuatan perhubungan antara dua pemboleh ubah digunakan sebagai satu nilai relatif perbandingan kekuatan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji.

Data terperinci bagi setiap dimensi dalam kepimpinan distributif ditunjukkan seperti dalam Jadual 3.

**Jadual 3:** Hubungan Antara Dimensi Kepimpinan Distributif dengan Kepuasan Kerja Guru

Elemen Kepimpinan	Korelasi Pearson	Kekuatan Hubungan	Sig- $p$	Paras kesignifikan
Amalan kepimpinan	.567	Kuat	.000	$p < .01$
Budaya sekolah: Kerjasama dan kolaborasi komuniti pembangunan profesional	.549	Kuat	.000	$p < .01$
Perkongsian tanggung jawab	.534	Kuat	.000	$p < .01$
Penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah	.407	Sederhana	.000	$p < .01$
Keseluruhan	.573	Kuat	.000	$p < .01$

Hasil analisis korelasi menunjukkan kesemua dimensi kepimpinan distributif mempunyai nilai korelasi yang kuat dan sederhana positif dengan kepuasan kerja guru. Dimensi kepimpinan distributif yang mempunyai nilai korelasi tertinggi ialah dimensi amalan kepimpinan ( $r=.567$ ) dan nilai korelasi terendah ialah penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah ( $r=.407$ ).

Secara keseluruhan, dapatan kajian menunjukkan kepimpinan distributif mempunyai hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja guru. Setiap dimensi dalam kepimpinan distributif mempunyai hubungan yang kuat dan sederhana kuat dengan kepuasan kerja guru. Dimensi amalan kepimpinan distributif pengetua yang mempunyai nilai korelasi tertinggi dengan kepuasan kerja guru merangkumi elemen-elemen seperti peluang kepimpinan kepada guru, peruntukan masa dan sumber yang mencukupi kepada guru untuk memimpin serta menyediakan guru dengan program pembangunan profesional. Sekiranya kepimpinan distributif ini diamalkan secara menyeluruh dengan memberi lebih perhatian terhadap elemen-elemen yang terdapat dalam kepimpinan distributif, kepimpinan ini akan menjadi satu alternatif kepimpinan terbaik yang boleh memberi kepuasan kerja kepada guru.



Peruntukan masa dan sumber yang cukup perlu diberikan keutamaan agar pemimpin guru dapat mengadakan kolaborasi dengan guru-guru lain untuk melengkapkan tugas kepimpinan yang diberikan. Pernyataan ini adalah selaras dengan kajian Bartlett (2001) yang mendapati guru tidak dapat mengajar dan memimpin dalam masa yang sama walaupun mereka diberikan kuasa, masa dan struktur agihan kerja. Beliau mendapati ketiadaan struktur dan budaya yang sesuai menyukarkan para guru melaksanakan dua tugas dengan berkesan. Sehubungan dengan itu, perancangan yang teliti dan hebat perlu dirangka terlebih dahulu dengan memberi pertimbangan sewajarnya terhadap penyediaan faktor masa dan sumber bagi memastikan guru dapat memberikan hasil yang optimum dalam setiap tugas yang dilaksanakan. Perancangan yang teliti dan bijak akan memberi implikasi yang besar terhadap amalan kepimpinan distributif pemimpin dan kepuasan kerja guru.

## **RUMUSAN**

Dari keputusan kajian yang diperoleh, didapati tahap kesediaan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua adalah tinggi dan sederhana tinggi. Hubungan antara keseluruhan dan setiap dimensi dalam kepimpinan distributif dengan kepuasan kerja guru adalah kuat dan sederhana dengan nilai korelasi tertinggi dimensi amalan kepimpinan. Hal ini menunjukkan bahawa para pengetua sekolah perlu mempertingkatkan elemen-elemen dalam amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua seperti memberi lebih peluang kepimpinan, peruntukan masa dan sumber yang mencukupi kepada para guru bagi memberikan kepuasan kerja yang optimum.

Pelaksanaan kepimpinan distributif ini akan lebih berkesan sekiranya pemimpin sekolah dan guru dapat memahami konsep sebenar kepimpinan ini. Pemimpin sekolah perlu menyelaras dan memastikan para guru jelas dengan misi, visi dan matlamat sekolah terlebih dahulu agar tidak timbul kekeliruan pada fasa pelaksanaan tugas. Para pemimpin sekolah perlu diberi pendedahan meluas tentang pelaksanaan kepimpinan distributif bagi memastikan setiap elemen yang terdapat dalam dimensi kepimpinan distributif ini dapat diamalkan dan dipertingkatkan keberkesanannya. Keadaan saling menyokong berkongsi tanggungjawab antara pemimpin sekolah dan guru boleh membantu mendatangkan kepuasan kerja kepada mereka.

Implikasi kajian kepada latihan pembangunan kepimpinan ialah pemimpin sekolah dapat didedahkan kepada satu dimensi kepimpinan baharu yang boleh dijadikan alternatif terbaik

dalam melaksanakan kepemimpinan yang lebih cekap. Kepimpinan guru yang diterapkan dalam kepimpinan distributif turut memberi perhatian kepada peranan kepimpinan dan kuasa dalam membuat keputusan dalam kalangan guru. Hal ini secara tidak langsung membantu para guru meningkatkan profesionalisme dan mengembangkan peranan kepimpinan mereka melalui dasar pengupayaan, latihan dan bimbingan yang diberikan. Guru juga berpeluang meningkatkan efikasi sendiri mereka sebagai pendidik dan pemimpin. Penyediaan program latihan yang lebih efektif untuk pentadbir sekolah diharapkan dapat meningkatkan mutu program latihan kepimpinan distributif yang bersesuaian dengan kehendak semasa serta menambahbaik segala kelemahan yang terdapat dalam rangka latihan kepimpinan sedia ada.

## RUJUKAN

- Baharuddin Burhan. (2009). Respective approaches in promoting distributed leadership in schools. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-16*, Institut Aminuddin Baki, 45-52. Diambil dari <http://www.iab.edu.my>.
- Blasé, J., & Blasé, J. (2001). *Empowering teachers: What successful principals do* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Dzulkarnain A. Ghani. (2003). *Gaya kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sebuah sekolah menengah di Pekan, Pahang* (Disertasi PhD tidak diterbitkan). Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. (2009). *Educational research: Competencies for analysis and applications*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Glen, M. (2009). *Distributed leadership: A case study in a Queensland Secondary School*. (Doctoral dissertation, Griffith University).
- Harris, A. (2005). *Distributed leadership*. In Davies, B. (Ed.), *The essentials of school leadership*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.
- Harris, A. (2012). Distributed Leadership: Implications For The Role Of The Principal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7-17. doi: 10.1108/02621711211190961
- Harris, A., & Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. New York: Open University Press.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as a distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership and Management*, 23(3), 313-324.
- Harrison, N. (2005). *The impact of distributed leadership on teachers*. (Doctoral dissertation, Indiana University).
- Hulphia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3), 291-317. doi: 10.1080/092434509029098
- Hulphia, H., & Devos, G. (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies*, 35(2), 153-171. doi: 10.1080/03055690802648739

- Jackson, S. L. (2003). *Research methods and statistics: A critical thinking approach*. Belmont: Wadsworth Thompson.
- Junaidah Tukimin. (2009). Amalan kepimpinan tersebar di sebuah sekolah menengah harian. *Prosiding Seminar Nasional pengurusan dan kepimpinan pendidikan ke-16*, Institut Aminuddin Baki, 108-112. Diambil dari <http://www.iab.edu.my>.
- Lambert, L.(2003). *Leadership capacity for lasting school improvement (1st ed.)*.Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Leithwood, K., & Mascallm, B. (2008). Collective leadership effects on students achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529-561.
- Leung, Kam Bor. (2008). *The scope and pattern of distributed leadership and its effectson organizational outcomes in Hong Kong Secondary Schools*. (Doctoral dissertation, The Chinese University of Hong Kong).
- Nguyen, Ngoc Du. (2013). The influence of distributed leadership on teacher organisational commitment: Initial evidence from Vietnam. *ARECLS*, 10, 69-90.
- Smylie, M.A., & Denny, J.W (1990). Teacher leadership: Tension and ambiguities in organizational perspective. *Educational Administration Quarterly*, 26(3)235-259.
- Smith, L. M. (2007). *A study of teacher engagement in four dimensions of distributed leadership in one school district in Georgia*. (Doctoral dissertation, Statesboro University, Georgia).
- Spector, P. E. (1994). *Job Satisfaction Survey*. University of South Florida.
- Song, Hongyin. (2007). Literature review of teacher job satisfaction. *Chinese education and Society*, 40(5), 11-16. doi: 10-2753/CED 1061-1932400502
- Tumirah Jemon, & Baharom Mohamad. (2008). Dimensi tingkah laku guru besar terhadap kepuasan kerja dalam kalangan guru sekolah kebangsaan daerah Johor Bahru. *Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan*. Universiti Tun Hussein Onn, Johor.