

# HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA DAN KEPEMIMPINAN GURU DI SEKOLAH MENENGAH

Oleh

Azhar bin Harun

*Institut Aminuddin Baki Cawangan Sabah*

azhar@iab.edu.my

Ramli bin Basri, Ph.D

*Universiti Putra Malaysia*

ramlibasri@putra.upm.edu.my

## ABSTRAK

*Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) berhasrat untuk menempatkan pemimpin berprestasi tinggi di setiap sekolah di Malaysia. Namun cabaran dan bebanan tugas yang dihadapi pemimpin pendidikan di peringkat sekolah kini menyebabkan mereka mengalami kesukaran memimpin secara bersendirian. Perkongsian kepemimpinan dengan guru adalah satu bentuk baru kepemimpinan yang perlu diterokai. Langkah ke hadapan yang dilaksanakan oleh KPM, iaitu berganjak kepada kepemimpinan distributif seperti yang digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025. Oleh itu kajian ini telah dijalankan untuk mengenalpasti hubungan antara kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru; mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru; dan seterusnya, menentukan peramal utama kepemimpinan guru. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan melalui instrumen yang menggabungkan dua soal selidik iaitu Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) yang dibangunkan oleh Elmore (2000) seterusnya diubahsuai oleh Gordon (2005) dan Teacher Leadership School Survey (TLSS) oleh Katzenmeyer dan Moller (2001). Responden kajian terdiri daripada 400 responden dalam kalangan guru sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia. Dapatan kajian menunjukkan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah adalah berada pada tahap tinggi. Berdasarkan faktor demografi, guru pasca siswazah mempunyai persepsi yang lebih tinggi dan signifikan terhadap kepemimpinan distributif pengetua berbanding guru siswazah. Seterusnya guru yang mempunyai tempoh perkhidmatan dan tempoh berkhidmat di sekolah semasa lebih daripada tiga tahun menunjukkan perbezaan yang signifikan terhadap kedua-dua kepemimpinan*

tersebut. Seterusnya, keputusan menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif mempunyai hubungan signifikan positif yang kuat dengan kepemimpinan guru. Ini menunjukkan semakin tinggi tahap kepemimpinan distributif maka semakin tinggi tahap kepemimpinan guru. Didapati dimensi perkongsian tanggungjawab merupakan peramal utama kepada kepemimpinan guru. Justeru, hasil kajian ini menunjukkan bahawa semakin tinggi amalan perkongsian tanggungjawab semakin tinggi perkongsian kepemimpinan dapat dilaksanakan.

## PENGENALAN

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

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

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

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

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

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

Walau apa pun definasi yang spesifik digunakan terhadap kepemimpinan guru, adalah jelas bahawa penekanan yang diberikan kepada tindakan secara bersama, penurunan kuasa dan perkongsian agensi yang menterjemah teori kepemimpinan distributif. Kepemimpinan guru adalah pemusatan dan secara eksklusif berkaitan

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

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

## KERANGKA KAJIAN

Gordon (2005) mendapati bahawa *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) adalah sah dan boleh dipercayai. Melalui faktor analisis, Gordon mendapati bahawa lima dimensi kepemimpinan distributif (misi, visi dan matlamat; budaya sekolah; membuat keputusan; penilaian dan pembangunan profesional; amalan kepemimpinan) yang telah dikenalpasti oleh pembina (Connecticut State Department of Education). DLRS telah dikurangkan kepada empat dimensi (misi, visi dan matlamat; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab; amalan kepemimpinan). Perkongsian membuat keputusan dan penilaian/pembangunan profesional telah disatukan dalam satu dimensi yang dikenali sebagai perkongsian tanggungjawab. Berdasarkan empat dimensi tersebut kerangka kajian ini juga menyenaraikan empat dimensi berkenaan. Keempat-empat dimensi kepemimpinan distributif : misi, visi dan matlamat; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab; amalan kepemimpinan didapati konsisten dari awalnya (Gordon, 2005).

Bagi kepemimpinan guru, Katzenmeyer and Moller (2001) dalam kajian mereka terhadap lebih 5,000 guru, telah mengenalpasti tujuh dimensi atau watak kepada budaya sekolah yang menggalakkan kepemimpinan guru. Tujuh dimensi tersebut ialah: fokus perkembangan; pengiktirafan; autonomi; kejelekitan, penglibatan, komunikasi terbuka dan persekitaran positif (Katzenmeyer & Moller, 2001). Berdasarkan kajian mereka terhadap tujuh dimensi tersebut, Katzenmeyer and Moller (2001) telah membangunkan satu instrumen tinjauan, *Teacher Leadership School Survey* (TLSS). Maka berdasarkan dimensi-dimensi yang telah dinyatakan tersebut, kajian ini juga akan menggunakan tujuh dimensi kepemimpinan guru berkenaan.

## METODOLOGI

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

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

## DAPATAN KAJIAN

Responden kajian ini terdiri daripada 400 orang guru di sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia. Sebanyak 12 buah sekolah menengah terlibat dalam kajian ini. Profil responden adalah seperti dalam Jadual 4.1. Jumlah responden adalah mewakili sampel daripada negeri Pahang seramai 115 orang (28.8%), negeri Kelantan seramai 137 orang (34.3%) dan negeri Terengganu 148 orang (37.0%). Sampel kajian adalah taburan dari lima jenis sekolah iaitu seramai 118 orang (29.5%) dari Sekolah Berasrama Penuh (SBP), 57 orang (14.3%) Sekolah Berasrama Penuh Integrasi (SBPI), 77 orang (19.3%) Sekolah Menengah IMTIAZ,

77 orang (19.3%) Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) dan seramai 71 orang (17.8%) dari Sekolah Menengah Kebangsaan Harian (SMKH). Seramai 146 orang (63.5%) ialah responden lelaki dan 254 orang (36.5%) responden perempuan. Merujuk kepada kelulusan akademik seramai 367 orang (91.8%) daripada siswazah dan 33 orang (8.3%) daripada pascasiswazah. Didapati bilangan responden adalah terdiri daripada kalangan Penolong Kanan seramai 12 orang (3.0%), Guru Kanan Matapelajaran seramai 31 orang (7.8%), Ketua Panitia seramai 89 orang (22.3%) dan seramai 268 orang (67.0%) dalam kalangan Guru Penolong.

### Tahap Persepsi Terhadap Kepemimpinan Distributif

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

**Jadual 1:** Statistik diskriptif konstruk bagi dimensi amalan kepemimpinan

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

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

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

### Tahap Persepsi Terhadap Kepemimpinan Guru

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

**Jadual 2:** Statistik diskriptif bagi dimensi amalan kepemimpinan guru

Statistik Diskriptif	Min	SP	Frekuensi			Tahap
			Rendah	Sederhana	Tinggi	
Visi, Misi dan Matlamat	4.23	.53	1 (0.2%)	59 (14.8%)	340 (85.0%)	Tinggi 1
Budaya Sekolah	4.08	.51	-	78 (19.5%)	322 (80.5%)	Tinggi 3
Perkongsian Tanggungjawab	4.18	.57	-	58 (14.5%)	342 (85.5%)	Tinggi 2
Amalan Kepemimpinan	3.98	.57	3 (0.7%)	112 (28.0%)	285 (71.3%)	Tinggi 4
Keseluruhan	4.12	.48	-	59 (14.8%)	341 (85.2%)	Tinggi

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

### Hubungan Kepemimpinan Distributif dan Kepemimpinan Guru

Bahagian ini akan menggunakan *Pearson Product-Moment Correlation Coefficient* bagi meneroka hubungan antara kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru. Data telah diperiksa untuk menentukan tiada pelanggaran andaian normal, kelinearan dan *homoscedasticity*. Kekuatan nilai korelasi telah dianalisa menggunakan Cohen (1988) seperti Jadual 3.

**Jadual 3:** Interpretasi Pekali Korelasi

Saiz Pekali Korelasi (R)	Kekuatan Korelasi
.71 Sehingga 1.00 atau -.71 Sehingga -1.00	Kuat
.51 Sehingga .70 atau -.51 Sehingga -.70	Sederhana
.010 Sehingga .50 atau -.010 Sehingga -.50	Lemah

Sumber: Cohen (1988)

Hubungan Dimensi-dimensi Kepemimpinan Distributif dan Kepemimpinan Guru Hubungan antara dimensi-dimensi kepemimpinan distributif; visi, misi dan matlamat ( $X_1$ ); budaya sekolah ( $X_2$ ); perkongsian tanggungjawab ( $X_3$ ); amalan kepemimpinan ( $X_4$ ) dan kepemimpinan guru (Y) akan dianalisa menggunakan pekali korelasi *Pearson* seperti yang dikehendaki oleh persoalan kajian. Sebagaimana yang dapat dilihat dalam Jadual 4, hubungan linear yang signifikan paling kuat diperolehi antara perkongsian tanggungjawab ( $X_3$ ) dan kepemimpinan guru (Y), ( $r = .832, p = .000$ ).

**Jadual 4:** Korelasi antara dimensi kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru

Pemboleh ubah	r	p	Tahap
Kepemimpinan Guru (Y)	--	--	--
Visi, Misi dan Matlamat ( $X_1$ )	.637**	.000	Sederhana
Budaya Sekolah ( $X_2$ )	.741**	.000	Kuat
Perkongsian Tanggungjawab ( $X_3$ )	.832**	.000	Kuat
Amalan Kepemimpinan ( $X_4$ )	.792**	.000	Kuat
Keseluruhan Kepemimpinan Distributif	.855*	.000	Kuat

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

2. Y dalam kurungan menunjukkan pembolehubah bersandar

3. X dalam kurungan menunjukkan pembolehubah tidak bersandar

Pekali korelasi tinggi yang positif .832 menunjukkan skor bagi perkongsian tanggungjawab meningkat yang mengakibatkan perkara yang sama berlaku terhadap kepemimpinan guru. Hubungan linear signifikan positif yang tinggi kedua diperolehi daripada amalan kepemimpinan ( $X_4$ ) dan kepemimpinan guru, ( $r = .792, p = .000$ ). Diikuti oleh hubungan linear signifikan positif yang tinggi juga iaitu budaya sekolah ( $X_2$ ) dan kepemimpinan guru ( $r = .741, p = .000$ ). Akhirnya, didapati hubungan linear signifikan positif yang sederhana daripada visi, misi dan matlamat ( $X_1$ ); dan kepemimpinan guru ( $r = .637, p = .000$ ). Secara keseluruhan, hubungan linear signifikan positif diperolehi daripada dimensi-

dimensi kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru ( $r = .855, p = .000$ ) yang menunjukkan bahawa jika skor bagi dimensi kepemimpinan distributif meningkat maka skor bagi kepemimpinan guru akan meningkat.

### Peramal Utama Kepemimpinan Guru

Analisis regresi pelbagai digunakan untuk menentukan faktor peramal utama yang menyumbang terhadap kepemimpinan guru di sekolah menengah. Keempat-empat pembolehubah yang dikaji digabungkan untuk meramalkan kepemimpinan guru. Kombinasi empat pembolehubah ini menyumbang 76.9% ( $R^2 = .769$ ) daripada varians pembolehubah bersandar iaitu kepemimpinan guru. Dapatan ini disokong dengan nilai  $F$  (328.134) daripada analisis varian s regresi pelbagai dengan nilai signifikan ( $p = .001$ ).

**Jadual 5:** Analisis Varians

	Jumlah kuasa dua	df	Min kuasa dua	F	Sig.
Regresi	80.501	4	20.125	328.134	0.000
Residual	24.226	395	.061		
Total	104.727	399			

Jadual 5 menunjukkan bahawa analisis regresi *stepwise* yang dijalankan didapati dimensi perkongsian tanggungjawab ( $F = 328.134, Sig = 0.000$ ) merupakan varian yang signifikan yang merupakannya peramal utama terhadap kepemimpinan guru. Sumbangan yang diberikan oleh dimensi perkongsian tanggungjawab seperti dalam Jadual 6.

**Jadual 6:** Regresi Berganda Sumbangan Dimensi Perkongsian Tanggungjawab Terhadap Kepemimpinan Guru

Pembolehubah	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	R <sup>2</sup>	Sumbangan
	B	Ralat Piawai	Beta				
Perkongsian Tanggungjawab	.446	.038	.493	11.685	0.000	.769	76.9%
Pemalar	.526	0.487		4.777	0.000		

Jadual 6 menunjukkan bahawa dimensi perkongsian tanggungjawab menyumbang sebanyak 76.9 % (Beta = 0.493, Sig = 0.000 dan R<sup>2</sup> = 0.769). Dalam konteks ini, terdapat kemungkinan baki peratusan yang lain iaitu lebih kurang 23.1 % lagi disumbangkan oleh faktor-faktor lain terhadap kepemimpinan guru yang tidak diambil kira dalam kajian ini (Pallant 2006). Daripada dapatan regresi tersebut dapat dibuat persamaan regresi seperti berikut:

$$Y' = 0.526 + 0.493X_1 + 0.11$$

di mana,

Y' – Kepemimpinan Guru  
X<sub>1</sub> – perkongsian tanggungjawab

Pemalar (Constant) = 0.526  
Ralat Terpiawai (Standard Error) = 0.110

Dapatan ini menunjukkan bahawa nilai beta bagi dimensi perkongsian tanggungjawab menggambarkan, bagi setiap peningkatan sebanyak satu unit, kepemimpinan guru turut meningkat sebanyak 0.493 unit. Manakala nilai R<sup>2</sup> menunjukkan kekuatan hubungan antara perkongsian tanggungjawab dengan kepemimpinan guru. Berdasarkan dapatan, nilai R<sup>2</sup> = 0.769 menunjukkan peratus varians dalam kepemimpinan guru yang diterangkan oleh regresi linear menggunakan pemboleh ubah perkongsian tanggungjawab, ialah 76.9%. Oleh yang demikian, peramal utama kepemimpinan guru yang memberi sumbangan secara signifikan ialah dimensi perkongsian tanggungjawab.

## PERBINCANGAN

Merujuk kepada objektif kajian iaitu mengenal pasti tahap kepemimpinan distributif. Dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan kepemimpinan distributif pengetua di sekolah menengah adalah tinggi berdasarkan persepsi responden. Berdasarkan persepsi responden keempat-empat dimensi kepemimpinan distributif; visi, misi dan matlamat; pernyataan perkongsian tanggungjawab; pernyataan budaya sekolah; dan pernyataan amalan kepemimpinan adalah diamalkan oleh pengetua sekolah masing-masing. Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian oleh Rosnarizah & Zulkefli (2009), min-purata bagi keempat-empat dimensi dalam kajian ini menunjukkan 73.59% responden menyatakan kepemimpinan distributif dipraktikkan di sekolah mereka.

Skor min tinggi menunjukkan guru-guru bersetuju bahawa pengetua di sekolah menengah melaksanakan penetapan dan perkongsian visi, misi dan matlamat. Ianya juga selari dengan kenyataan Newmann dan Simmons (2000) yang merumuskan antara elemen utama kepemimpinan distributif ialah perkongsian visi dengan

matlamat yang jelas iaitu fokus kepada pembelajaran murid. Elemen yang harus diberikan penekanan dalam perkongsian visi, misi dan matlamat ialah peranan yang lebih menyeluruh daripada pihak murid dan ibubapa mereka. Selari dengan dapatan Rosnarizah dan Zulkefli (2009) menyatakan, ibubapa dan murid sekolah masih belum menghayati visi dan misi, satu usaha perlu ditingkatkan bagi memperluaskan perkongsian visi dan misi.

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

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

Kajian oleh Noor Azam (2012) tentang kepemimpinan guru mempengaruhi sikap pelajar mendapati amalan kepemimpinan guru di sekolah menengah di daerah Segamat berada pada tahap yang tinggi. Manakala kajian oleh Smith (2007) mendapati guru-guru di sekolah pedalaman di Georgia telah mengamalkan empat dimensi kepemimpinan guru melalui pengupayaan kuasa, kepakaran, membuat refleksi dan melalui kolaborasi dengan warga sekolah pada tahap kerap. Dapatan kajian menunjukkan dimensi kepakaran mendapat penglibatan yang tinggi dalam kalangan guru, diikuti dengan membuat refleksi, kolaborasi dan pengupayaan kuasa. Menurut Salaza (2010), didapati instrumen kajian TLSS, menyokong kajian lepas

iaitu menekankan peranan utama dimainkan oleh pengetua dalam mewujudkan secara aktif kepemimpinan guru yang berterusan. Kajian mendapati bahawa peranan pemimpin guru diperolehi daripada kerjasama dengan pengetua dan rakan sejawat mereka untuk menangani cabaran berkaitan prestasi pelajar (Salaza, 2010).

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

Merujuk kepada objektif utama kajian iaitu menentukan hubungan antara kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru. Korelasi Pearson digunakan bagi menentukan hubungan diantara dimensi kepemimpinan distributif iaitu; visi, misi dan matlamat; budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab, dan amalan kepemimpinan; dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. Secara keseluruhan kepemimpinan distributif mempunyai hubungan linear signifikan yang kuat dengan kepemimpinan guru di sekolah menengah. Berdasarkan persepsi responden menunjukkan dimensi perkongsian tanggungjawab mempunyai hubungan linear yang signifikan paling kuat dengan kepemimpinan guru. Merujuk kepada pekali korelasi tinggi yang positif menunjukkan bahawa skor bagi perkongsian tanggungjawab meningkat menyebabkan kepemimpinan guru juga meningkat. Seterusnya diikuti oleh dimensi amalan kepemimpinan dan dimensi budaya sekolah juga mempunyai hubungan linear signifikan positif yang kuat terhadap kepemimpinan guru. Manakala dimensi visi, misi dan matlamat mempunyai hubungan linear signifikan positif yang sederhana terhadap kepemimpinan guru di sekolah menengah.

Analisis regresi pelbagai dilakukan untuk menentukan dimensi kepemimpinan distributif pengetua iaitu visi misi dan matlamat, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab, amalan kepemimpinan yang menyumbang kepada amalan kepemimpinan guru di sekolah menengah. Dapatan menunjukkan berdasarkan persepsi responden, tiga pemboleh ubah peramal yang signifikan meramal kepemimpinan guru. Berpandukan nilai Beta terbesar, kajian ini mendapati dimensi perkongsian tanggungjawab merupakan peramal utama kepada kepemimpinan guru, semasa varians yang diterangkan oleh pemboleh ubah peramal lain di dalam model ini dikawal. Berdasarkan persepsi responden, berikut merupakan amalan-amalan yang dilaksanakan dalam dimensi perkongsian tanggungjawab.

Dalam konteks membuat keputusan, guru-guru diberi peluang terlibat secara langsung dalam pembuatan keputusan yang dilakukan. Pengetua meraikan idea dan sentiasa menyokong inovasi yang dilakukan bagi menambahbaik pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Setiap isu berkaitan proses pengajaran dan pembelajaran akan selesai oleh pengetua bersama guru-guru. Bagi mencapai matlamat sekolah tanggungjawab sepenuhnya diberikan kepada Guru Kanan Mata Pelajaran bagi membuat keputusan yang bersesuaian. Bagi membantu proses tersebut berjaya, semua pihak di sekolah akan menyediakan pelbagai data yang dapat membantu guru meningkatkan pencapaian murid.

Kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru adalah mempunyai hubungan signifikan tinggi yang kuat antara satu sama lain. Ini menunjukkan bahawa semakin tinggi tahap amalan kepemimpinan distributif pengetua maka semakin tinggi tahap amalan kepemimpinan dalam kalangan guru di sekolah menengah. Sehubungan dengan itu beberapa kajian lanjutan dicadangkan sebagai penambahbaikan bagi kajian hubungan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru. Berikut merupakan cadangan yang boleh dijadikan pertimbangan bagi kajian pada masa akan datang:

- i. Kajian ini dijalankan secara tinjauan dan berbentuk kuantitatif. Oleh yang demikian, dapatan kajian hanyalah berbentuk pandangan dan persepsi daripada responden. Untuk kajian yang akan datang, dicadangkan pengkaji boleh memperkembangkan kepada kaedah penyelidikan kualitatif. Pemerhatian dan temu bual boleh dilakukan ke atas amalan kepemimpinan distributif pengetua atau amalan kepemimpinan guru di sekolah. Ini dapat membantu pengkaji mengkaji dengan lebih mendalam tentang amalan kepemimpinan pendidikan di sekolah.
- ii. Kajian ini dilakukan hanya mewakili negeri-negeri di zon timur Semenanjung Malaysia sahaja. Oleh yang demikian, dicadangkan agar kajian yang akan datang boleh dijalankan dengan lebih meluas menggunakan populasi berbeza merangkumi zon-zon yang lain di Malaysia untuk melihat keselarian terhadap dapatan kajian ini. Ini dapat memberi gambaran dan persepsi dalam membuat perbandingan yang lebih relevan tentang kepemimpinan pendidikan di sekolah.
- iii. Kajian ini memfokuskan hubungan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru sebagai pemboleh ubah. Sebaliknya, kajian lanjutan boleh dijalankan dengan melihat amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru sebagai pemboleh ubah tak bersandar dihubungkan dengan satu lagi pemboleh ubah bersandar yang lain seperti pencapaian pelajar dan lain-lain. Budaya kepemimpinan sekolah daripada model hierarki 'atas-bawah' kepada struktur lebih mendatar yang melibatkan semua ahli komuniti sekolah perlu diperluaskan. Hal ini kerana corak kepemimpinan dan sistem pendidikan kini sedang mengalami ledakan perubahan yang ketara. Kepemimpinan semua pihak di sekolah

diperlukan bagi meningkatkan kemajuan sekolah khususnya terhadap pembelajaran pelajar (Abdul Ghani Kanesan & Anandan, 2012).

- iv. Kajian ini berlandaskan model yang dihasilkan oleh Elmore (2000), Spillane (2001), dan Gronn (2002) bagi kepemimpinan distributif serta bagi kepemimpinan guru oleh Katzenmeyer dan Moller (2001). Dicadangkan agar kajian yang akan datang dapat meneroka dan menggunakan model-model kepemimpinan distributif yang lebih terkini seperti model oleh Spillane (2006) dan Harris (2014).
- v. Kajian ini dilakukan hanya mewakili sekolah-sekolah menengah di Malaysia sahaja. Oleh itu dicadangkan kajian perbandingan dengan kajian oleh pengkaji dari luar negara, kajian amalan kedua-dua kepemimpinan berkenaan yang diamalkan terutama di negara-negara maju.
- vi. Kajian ini hanya melihat amalan kepemimpinan distributif pengetua di sekolah menengah. Disebabkan data berkaitan guru penolong kanan dan ketua bidang adalah terhad diagnostik yang dijalankan menumpukan hanya kepada peranan pengetua. Seterusnya pelan tindakan ini merangkumi pendekatan yang lebih luas tentang kepemimpinan melalui jawatan di sekolah iaitu pengetua/guru besar, guru penolong kanan dan guru lain. (KPM, 2013). Seterusnya dicadangkan satu kajian kesediaan amalan kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru yang melibatkan sampel yang mewakili sekolah menengah dan rendah seluruh Malaysia setelah implimentasi dasar PPPM dilaksanakan pada gelombang ke-2 bermula tahun 2016.

## PENUTUP

Kajian ini telah menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif pengetua dan kepimpinan guru mempunyai hubungan signifikan yang. Justeru, implikasi dan cadangan kajian ini diharap dapat memberi sumbangan yang bermakna dalam aspek kepemimpinan pendidikan di sekolah. Ini selari dengan hasrat dan harapan Kementerian Pendidikan melalui PPPM 2013-2025 untuk menempatkan pemimpin berkualiti tinggi di setiap buah sekolah di Malaysia. Beberapa cadangan kajian lanjutan juga telah dinyatakan bagi mengembangkan lagi skop kajian mengenai kepemimpinan pendidikan di sekolah. Dengan adanya peluasan kajian ini, ia diharap dapat membantu pengetua dan guru memahami dengan lebih mendalam tentang amalan-amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru yang berkesan yang boleh membawa kepada kecemerlangan dan penambahbaikan sekolah.

Secara keseluruhan dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru di sekolah menengah adalah pada tahap yang tinggi. Pengetua mempunyai tahap amalan yang tinggi terhadap kepemimpinan distributif dan guru-guru mempunyai tahap amalan kepemimpinan guru yang

tinggi di sekolah menengah di negeri-negeri Pantai Timur Semenanjung Malaysia. Dapatan juga menyatakan bahawa terdapat hubungan signifikan yang kuat antara kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. Implikasi dan cadangan dikemukakan sebagai kesimpulan yang diperolehi daripada dapatan kajian. Dengan pendedahan dan pelaksanaan kedua-dua bidang kepemimpinan tersebut diharapkan akan menjayakan transformasi pendidikan yang hasratkan oleh Kementerian Pendidikan.

## RUJUKAN

- Abas Awang & Balasundran A. Ramaiah. (2002). Peranan Pengetua & Guru Besar dalam Menentukan Kecemerlangan Akademik Pelajar. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 11. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. Genting Highlands, 16 – 19 Disember.
- Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz & Mohammed Zohir Ahmad. (2010). Gaya-gaya Kepimpinan dalam Pendidikan. Selangor. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abu Daud Silong. (2009). Leadership Theories, Research & Practices : Framing Future Leadership Thingking. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Alimuddin Mohd. Dom. (2006). Kepimpinan Instructional : Peranan Pengetua dan Guru Besar Dalam Meningkatkan Kualiti Pengajaran Dan Pembelajaran Di Bilik Darjah. Putrajaya: Jemaah Nazir Sekolah.
- Amin Senin. (2008). Institut Aminuddin Baki Melangkah Ke Hadapan. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Anderson, K.D. (2004). The nature of teacher leadership in schools as reciprocal influences between teacher leaders and principals. *School Effectiveness and School Improvement*, 15 (1), 97-113.
- Azhar Harun & Nawawi Abdullah. (2004). *Methodologi Penyelidikan Ekonomi dan Sains Sosial*. Singapura: Thomson.
- Baharuddin Burhan. (2009). Respective Approaches in Promoting Distributive Leadership in school. Kertas kerja dalam 16th National Seminar on Educational Management and Leadership Institute Aminuddin Baki. Malaysia: KPM.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. & Harvey, J. (2003) Distributed Leadership. Full report, National College for School leadership. Available at: <http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id%417151&filename%4distributed-leadership-full-report.pdf>.
- Burke, K.A. (2009). The Principal's Role in Supporting Teacher Leadership and Building Capacity: Teacher and Administration Perspectives. *Dissertation of Doctor of Education*. University Of California. San Diego.
- Chua, Y.P. (2008). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan : Asas Statistik Penyelidikan Analisis Data Skala Ordinal dan Skala Norminal*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.



- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, ISBN 0-8058-0283-5,
- Czaja, M., Prouty, L.J. & Lowe, J. (1998). Mentoring and the Context for Teacher Leadership: A Study of Twenty-four Professional Development Schools. *International Journal: Continuous Improvement Monitor*, 1, 3. Edinburg, TX, The University of Texas-Pan American. Capaian web: <http://lanes.auburn.edu/cimjournal/Vol1/No3/czajamentoring.pdf>
- Dinham, S., Aubusson, P. & Brady, L. (2006). Distributed leadership through action learning, keynote address, Fifth International Conference on Educational Leadership, Australian Centre for Educational Leadership, University of Wollongong, 16-17 February.
- Drake, T. & Roe, W. (1999). *The principalship*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Fullan, M. (1994). Teacher leadership: A failure to conceptualize. In D. R. Walling (Ed.), *Teacher as Leaders: Perspectives on the professional development of teachers* (hlm. 241-253). Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Goleman, D. (2002). *The New Leaders :Transforming the Art of Leadership into the science of results*, London, Little Brown.
- Gordon Z.V. (2005). *The Effect of Distributed Leadership on Student Achievement*. PhD Dissertation. New Britain. Central Connecticut State University.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3): 317-338.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23(3): 313-324.
- Harris A and Spillane J (2008) Distributed leadership through looking glass. *Management in Education* 22(1): 31-34.
- Ishak Sin. (2009). *Bicara : Kepimpinan Distributif*. Dimuat turun dari [http://collegetcottage.blogspot.com/2009\\_07\\_01\\_archive.html](http://collegetcottage.blogspot.com/2009_07_01_archive.html)
- Jaimes, I.J. (2009). *Distributed Leadership Practices In School : Effect On The Development of Teacher Leadership, A Case Study*. *Dissertation of Doctor of Education*. University Of Southern California.
- Katzenmeyer, M. & Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant: Leadership development for teachers* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Kamaruzaman Moidunny dan Norasmah Othman. (2008). *Kepimpinan Pendidikan dan Pengurusan Pendidikan: Cabaran kepada Guru Besar dan Pengetua*. Genting Highlands. Institut Aminuddin Baki. Press.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025*. Putrajaya.
- Loh Kok Cheng. (2008). *Kepeimpinan Guru (Teacher Leadership) Di sebuah Sekolah Kerajaan Di Papar : Kes SMK Majakir*. Kertas kerja dalam 16th National Seminar on Educational Management and Leadership Institute Aminuddin Baki. Malaysia: KPM.
- McNulty, B., Waters, T. & Marzano, R. (2005). *School leadership that works: from research to results*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Mohd. Majid Kongting. (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj, Norfariza Mohd Radzi, Shahril@Charil Marzuki & Faisol Elham. (2011). *Pengenalan Kepada Amalan Kepimpinan Guru : Cabaran dan Cadangan*. Prosiding Seminar Majlis Dekan-dekan Pendidikan IPTA2011. Serdang, Universiti Putra Malaysia.
- Muijs, D. & Harris, A. (2007) ‘Teacher Leadership in (in)action: three case studies of contrasting schools’, *Education Management and Administration* Vol 35 pages 111-134.
- Newmann, E.M. & Simmons, W. (2000). Leadership for student learning. *Phi Delta Kappan*, 82(1): 9-12.
- Noor Azam Ismail. (2012). *Kepimpinan Guru Mempengaruhi Sikap Pelajar Sekolah Menengah Daerah Segamat*. Sarjana pendidikan Pengurusan dan Pentadbiran. Skudai: UTM.
- Noraini Idris. (2010) . Pensampelan. Dalam *Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Noraini Idris, ms 111-134. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Noraini Karpawi. (2010). *Kajian Tinjauan (Secara Kuantitatif)*. Dalam *Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Noraini Idris, ms 195-214. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri & Nurnazahiah Abas. (2013). *Kepimpinan Pengajaran Pengetua dan Kepimpinan Guru*. Prosiding Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan (GREDUC 2013). hlm. 419-430. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Norasmah Othman dan Kamaruzaman Moidunny. (2007). *Kepimpinan Pendidikan & pengurusan Pendidikan: Cabaran Kepada Guru Besar dan Pengetua*. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 1 7(2), Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Norasmah Othman & Rofilah Md. Said. (2013). Tahap Kesiediaan Guru Sekolah Menengah Harian Mengamalkan Kepimpinan Tersebar. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)*. 64: 1, hlm 93–100. Dimuat turun daripada <http://www.jurnalteknologi.utm.my/index.php/jurnalteknologi/article/view/1557/1550>
- Ovando, M. (1996). Teacher leadership: Opportunities and challenges. *Planning and Changing*, 27(1/2): 30-44.

- Ramli Basri. (2011). Perkembangan Dasar Pendidikan. Dalam Transformasi Kepemimpinan Pendidikan : Cabaran & Hala Tuju. Zaidatul Akmaliah Lope Pihie, Soaib Asimiran. Serdang : Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Rosnarizah Abdul Halim & Zulkifli Abdul Manaf. (2009). Kajian Eksplorasi *Distributed Leadership* Di Malaysia. Kertas kerja dalam 16th National Seminar on Educational Management and Leadership Institute Aminuddin Baki. Malaysia: KPM.
- Salazar, Y.C., Jr. (2010). Teacher to Leader: A Mixed Methods Approach to Investigating Teacher Leadership in Program Improvement Secondary Schools. Disertasi *Doctor of Education*. Amerika Syarikat: San Diego State University.
- Sergiovanni, T. (2001). *Leadership: What 's in it for schools?*. London, UK: Routledge.
- Smith, L.M. (2007). A Study of Teacher Engagement In Four Dimension of Distributed Leadership in One School District in Georgia. Disertasi *Doctor of Education*. Amerika Syarikat: Georgia Southern University.
- Spillane, J., Halverson, R. & Diamond, J. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3): 23-28.
- Spillane, J., Halverson, R. & Diamond, J. (2004). Towards a theory of school leadership practice: Implications of a Distributed Perspective. *Journal of Curriculum Studies*. 36(1): 3-34.
- Ubben, G.C. & Hughes, L.W. (1997). The principal: Creative leadership for effective schools. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon
- York-Barr, J. & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3): 255-316.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie & Foo Say Fooi. (2003). Pengurusan Dan Kepemimpinan Pendidikan: Satu langkah ke hadapan. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don & Siti Noor Ismail. (2014). Kompetensi Emosi Pemangkin Keberkesanan Amalan Kepimpinan Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Dimuat turun daripada <http://e-journal.um.edu.my/publish/JuPiDi/>.