



## Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)

Volume 6, Issue 4, April 2021

e-ISSN: 2504-8562

Journal home page:  
[www.msocalsciences.com](http://www.msocalsciences.com)

### **Kepimpinan Teragih di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina di Semenanjung Malaysia**

Nan Poh Lai<sup>1</sup>, Mei Kin Tai<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI)

Correspondence: Lai Nan Poh ([nanpoh88@yahoo.com](mailto:nanpoh88@yahoo.com))

#### **Abstrak**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan teragih dalam kalangan guru besar di Sekolah Kebangsaan (SK) dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) di Semenanjung Malaysia. Secara khususnya, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan teragih berdasarkan dimensi *Visi, Misi dan Matlamat, Budaya Sekolah, Perkongsian Tanggungjawab* dan *Amalan Kepimpinan* serta perbezaannya antara dua jenis aliran sekolah tersebut. Kajian ini mengaplikasikan kaedah kuantitatif yang menggunakan pendekatan tinjauan. Sebanyak 384 orang guru dari SK dan 379 orang guru dari SJKC telah dipilih secara rawak sebagai responden dalam kajian ini. Kajian ini dianalisis secara deskriptif dan inferensi dengan menggunakan skor min, sisihan piawai dan ujian-t. Dapatan kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan teragih secara keseluruhannya di SK ( $M=4.03$ ;  $SP=.40$ ) dan SJKC ( $M=3.99$ ;  $SP=.45$ ) berada pada tahap yang *Tinggi*. Selain itu, dapatan kajian ini juga menunjukkan dimensi *Visi, Misi dan Matlamat, Budaya Sekolah, Perkongsian Tanggungjawab* dan *Amalan Kepimpinan* berada pada tahap yang *Tinggi* dan tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap amalan kepimpinan teragih ( $t=.990$ ,  $df=761$ ,  $p>.05$ ) antara dua jenis aliran sekolah tersebut. Kajian ini dapat menyumbang kefahaman kepada para guru besar tentang kepentingan amalan kepimpinan teragih di sekolah. Selain itu, kajian ini telah menambah maklumat mengenai kepimpinan teragih dan penambahan maklumat ini dapat membantu pengkaji lain dalam kajian lanjutan tentang kepimpinan teragih dalam proses mencapai tujuan reformasi pendidikan selaras dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM).

**Kata kunci:** kepimpinan teragih, visi, misi dan matlamat, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab, amalan kepimpinan

### **Distributed Leadership in National Primary Schools and National-type Chinese Primary Schools in Peninsular Malaysia**

#### **Abstract**

This study aims to identify the level of distributed leadership practices among headteachers in National Primary Schools (NPSs) and National-type Chinese Primary Schools (NCPSs) in Peninsular Malaysia. In particular, this study aims to identify the level of distributed leadership practices based on the dimensions of *Vision, Mission and Goals, School Culture, Sharing of Responsibilities* and *Leadership Practice* as well as the differences between the two types of school streams. This study applies a quantitative method that uses a survey approach. A total of 384 teachers from NPSs and 379 teachers from NCPSs were randomly selected as respondents in this study. The study was analyzed descriptively and inferentially using mean score, standard deviation and t-test. The findings of the

study showed that the level of distributed leadership practice as a whole in NPSs ( $M = 4.03$ ;  $SP = .40$ ) and NCPSs ( $M = 3.99$ ;  $SP = .45$ ) was at a *High* level. In addition, the findings of this study also show that the dimensions of *Vision, Mission and Goals, School Culture, Sharing of Responsibilities* and *Leadership Practice* are at a *High* level and there is no significant difference in the level of distributed leadership practice ( $t = .990$ ,  $df = 761$ ,  $p > .05$ ) between the two types of school streams. This study contributes the understanding about importance of distributed leadership practices among the headteachers in schools. In addition, this study has added information on distributed leadership and addition to this information can help other researchers in advanced studies on distributed leadership in the process of achieving educational reforms in line with the Malaysia Education Blueprint 2013 - 2025 (MBE).

**Keywords:** distributed leadership, vision, mission and goals, school culture, sharing of responsibilities, leadership practice

---

## Pengenalan

Globalisasi berlaku dengan kadar yang pantas di seluruh dunia dan keadaan ini menyebabkan pembaharuan dalam pelbagai bidang termasuk bidang pendidikan yang menjadi keutamaan kepada kebanyakan negara (Muhyiddin Yassin, 2013). Globalisasi telah membawa dunia global ke arah anjakan paradigma yang mengutamakan pembangunan tenaga kerja yang lebih berteknologi, kreatif, inovatif, dan boleh belajar secara berterusan serta bekerja dalam keadaan kepelbagaian secara tempatan ataupun pada peringkat antarabangsa (Husnuzan, 2012; Ramlee, 2013).

Selaras dengan globalisasi yang berlaku, Kementerian Pendidikan Malaysia berhasrat untuk memacu sistem pendidikan negara dengan meletakkan Malaysia sebagai hub pendidikan yang berkualiti di rantau Asia Tenggara menjelang tahun 2020 (Alias Mahmud, 2013). Untuk merealisasikan matlamat tersebut, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 telah digubal oleh Kementerian Pendidikan Malaysia demi mentransformasikan sistem pendidikan negara kepada tahap yang lebih efektif dan efisien (KPM, 2013). Antara tumpuan penting ialah kepimpinan pengetua atau guru besar di sekolah dianggap sebagai teras utama dalam pembangunan pendidikan berkualiti; keupayaan dan kemantapan kepimpinan di peringkat sekolah dilihat sebagai kunci utama kepada kejayaan dalam penghasilan pendidikan yang berkualiti (Abas Awang & Balasundran, 2002; Azhar Harun & Ramli Basri, 2016). Keadaan ini menuntut agar kepimpinan berkesan dan terancang diwujudkan di sekolah bagi melaksanakan perubahan sekolah dan mentransformasikan sistem pendidikan negara dengan jayanya.

Akibat daripada pertambahan tugas pemimpin di sekolah yang menjadi semakin kompleks disebabkan proses globalisasi, budaya pengagihan tugas dan tanggungjawab daripada seorang pemimpin kepada beberapa orang individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas telah menjadi trend biasa (Harris & Spillane, 2008; Azhar Harun & Ramli Basri, 2016). Perkongsian tanggungjawab sepunya oleh pemimpin-pemimpin dengan guru-guru di sekolah telah mewujudkan budaya kepimpinan teragih. Pendekatan kepimpinan teragih yang diwujudkan di sekolah telah melahirkan kecenderungan individu untuk bekerjasama antara golongan pemimpin dengan subordinat iaitu antara pihak pentadbir terutamanya guru besar dengan guru (Frank, Margaret & Leonne, 2009; Sharfuddin, 2012).

Kepimpinan teragih merupakan amalan perkongsian antara pemimpin, subordinat dan situasi yang berlaku dalam organisasi (Harris & Spillane, 2008). Gaya kepimpinan ini adalah berbentuk penyebaran atau pengagihan fungsi oleh beberapa orang individu untuk mencapai tugas melalui interaksi antara satu sama lain. Kepimpinan teragih adalah bersifat lebih lateral dan kurang hierarki dalam cara organisasi berfungsi (Spillane, 2006). Tambahan pula, kepimpinan teragih juga dapat melahirkan guru-guru untuk saling bekerjasama secara kolektif dan kolaboratif berdasarkan bidang kepakaran masing-masing. Bukan itu sahaja, kepimpinan teragih turut melibatkan subordinat untuk mengambil keputusan secara bersama bagi mencapai matlamat yang hendak dikecapi dalam organisasi (Karia & Ahmad,

2000; Kelly & Dikkers, 2016). Jadi, kepimpinan teragih merupakan jenis kepimpinan yang digalakkan untuk dilaksanakan di sekolah oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM, 2013).

Berdasarkan keperluan tersebut, isu berkaitan amalan kepimpinan teragih di sekolah perlu diambil perhatian serius oleh pelbagai pihak. Kajian yang dijalankan ini dapat memberi sumber maklumat dan pengetahuan berkenaan dengan amalan kepimpinan teragih di sekolah. Kajian ini menjadikan Sekolah Kebangsaan (SK) dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJJC) sebagai fokus kajian kerana kedua-dua jenis sekolah rendah ini merupakan sekolah rendah yang popular di Malaysia (Ooi & Aziah, 2015). Tambahan pula, setakat ini jarang ada kajian membuat perbandingan antara SK dan SJJC tentang amalan kepimpinan teragih. Secara khususnya, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan teragih di SK dan SJJC di Semenanjung Malaysia berdasarkan dimensi *Visi, Misi dan Matlamat, Budaya Sekolah, Perkongsian Tanggungjawab* dan *Amalan Kepimpinan* serta perbezaan di antara kedua-dua jenis sekolah tersebut. Justeru, diharapkan kajian ini dapat memberi gambaran dan maklumat dengan jelas tentang amalan kepimpinan teragih yang diamalkan oleh guru besar di SK dan SJJC di Semenanjung Malaysia.

## Sorotan Literatur

### ***Konsep Kepimpinan***

Kepimpinan mempunyai makna yang sangat luas dan konsep ini merangkumi pelbagai elemen dan aspek. Para sarjana berpandangan bahawa kepimpinan adalah suatu fenomena manusia yang paling banyak diperhatikan tetapi juga sukar untuk difahami (Stodgill, 1974). Terdapat banyak definisi atau takrifan berkaitan dengan konsep kepimpinan. Menurut Maxwell (1998), kepimpinan ialah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dalam melakukan sesuatu tugasnya. Pandangan ini telah disokong oleh George (2005) dengan mendefinisikan kepimpinan sebagai keupayaan atau kebolehan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi tingkah laku stafnya dalam melaksanakan tugas di organisasi yang dipimpinnya. Dengan ini, kepimpinan boleh dirumuskan sebagai keupayaan atau kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi individu yang lain dalam organisasinya bagi melaksanakan tugas masing-masing.

Sementara itu, Robbins (2005) pula memberikan definisi kepimpinan sebagai kemampuan atau keupayaan seseorang individu untuk mempengaruhi ahli-ahli kumpulan bagi mencapai sesuatu matlamat yang dibentuk dalam organisasi khususnya. Robbins (2005) menekankan bahawa kemampuan atau keupayaan seseorang pemimpin dalam mempengaruhi ahli-ahli kumpulan boleh terhasil sama ada berdasarkan sumber formal (kuasa dan jawatan) atau sumber tidak formal (pengaruh peribadi dan kemahiran unik yang dimiliki). Dengan itu, kepimpinan yang efektif seharusnya memiliki kelayakan yang sesuai dengan profesion untuk memastikan visi, misi dan matlamat institusi atau organisasi dapat dilaksanakan dengan sempurna (Manap & Pet, 2013).

Menurut Lumen (2014), kepimpinan merupakan sebahagian daripada bidang pengurusan. Namun, pemimpin dalam organisasi harus memainkan peranan penting mereka untuk memberi dorongan dalam mempengaruhi pengikutnya bagi memastikan objektif yang dibentuk dalam organisasi dapat dicapai. Lumen (2014) juga menyatakan bahawa bidang pengurusan memainkan peranan yang amat penting dalam membentuk kualiti kepimpinan yang baik di organisasi. Oleh itu, pemimpin di organisasi seharusnya memainkan peranan dalam semua perkara seperti memberi teladan dan tunjuk ajar kepada pengikutnya kerana sikap yang baik yang ditunjukkan oleh pemimpin akan diikuti oleh pengikutnya.

Manakala menurut Yulk (2013) pula, terdapat tiga pemboleh ubah yang penting untuk memahami dan menentukan keberkesanan kepimpinan dalam mempengaruhi pengikutnya iaitu ciri-ciri pemimpin, ciri-ciri tingkah laku pengikut dan situasi yang wujud pada masa itu. Ciri-ciri tingkah laku pemimpin ialah personaliti, kuasa dan kemahiran yang wujud dalam diri pemimpin itu. Ciri-ciri pemimpin ini merupakan faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan organisasi dipimpinnya. Ciri-ciri tingkah laku pengikut pula ialah motivasi, kebolehan dan peranan adalah pada seseorang individu dalam kumpulan itu. Manakala situasi yang wujud pada masa itu pula ialah faktor persekitaran yang berlaku

(Yulk, 2013). Sehubungan dengan itu pemimpin perlu mengenal pasti dan memahami gelagat, tingkah laku dan sikap setiap individu dalam kumpulan atau organisasi untuk memastikan peranan setiap ahlinya dilaksanakan dengan baik bagi memastikan matlamat kumpulan dapat dicapai.

Sebagai rumusannya, terdapat pelbagai definisi dan takrifan tentang konsep kepimpinan yang dikemukakan oleh para sarjana dalam bidang pendidikan dan bukan bidang pendidikan. Walau bagaimanapun, tiada satu rumusan yang mutlak untuk mendefinisikan konsep kepimpinan. Hal ini berlaku kerana peranan kepimpinan sangat dinamik dan sentiasa berubah selaras dengan perubahan zaman, maka definisi kepimpinan terus berubah, diterokai dan relevan serta bersesuaian dengan kehendak atau keperluannya yang tersendiri (Norisyah, 2018). Namun begitu, kepimpinan secara umumnya boleh ditakrifkan sebagai keupayaan atau kebolehan yang dimiliki seseorang pemimpin (ketua) dalam proses mempengaruhi dan menggerakkan sekumpulan individu dalam organisasi untuk menuju ke arah mencapai matlamat organisasi.

### ***Konsep Kepimpinan Teragih***

Kepimpinan teragih ialah satu konsep yang telah muncul sejak pada awal tahun 2000–an iaitu hasil gabungan daripada teori sosiologi, kognitif, psikologi dan antropologi (Hermann, 2016). Flessa (2009) menyatakan bahawa konsep kepimpinan teragih ini menjadi semakin popular dalam penulisan empirikal dan normatif khususnya bidang pendidikan. Namun begitu, menurut Ensley, Hmieleski dan Pearce (2006), walaupun konsep perkongsian amalan kepimpinan ini telah muncul dalam literatur seawal tahun 1920–an tetapi konsep kepimpinan ini tidak diberikan perhatian penting sehingga ke hari ini.

Terdapat pelbagai tafsiran kepimpinan teragih telah diutarakan oleh para sarjana berdasarkan pandangan mereka. Antaranya, menurut Copland (2003), kepimpinan teragih merupakan kemampuan pemimpin utama dalam organisasi untuk membina kumpulan kepimpinan yang berkaitan dengan pengagihan tugas, kuasa dan kepakaran mengikut bidang di semua peringkat di dalam organisasi. Pendapat Copland (2003) telah mendapat sokongan daripada Elmore (2000), Gronn (2000) dan Gronn (2002) dengan mendefinisikan kepimpinan teragih sebagai amalan yang bergantung kepada cara organisasi bekerjasama mengumpulkan kepakaran supaya hasil adalah lebih besar daripada tindakan individu. Dengan ini, kepimpinan teragih boleh ditakrifkan sebagai keupayaan pemimpin di organisasi dalam mengagihkan tugas, kuasa dan kepakaran mereka kepada ahli-ahli organisasi yang lain.

Selain itu, Gronn (2000) juga berpendapat bahawa pendekatan kepimpinan teragih memberikan satu kuasa lain yang berkaitan kepimpinan di sekolah dengan mewujudkan kecenderungan untuk bekerjasama antara pengikut atau subordinat dan pemimpin. Definisi kepimpinan yang hampir sama telah dikemukakan oleh Harris, Brown dan Abbot (2006) serta Angelle (2010) dengan mendefinisikan kepimpinan teragih sebagai suatu bentuk peralihan daripada model kepimpinan berhierarki organisasi iaitu ‘dari atas ke bawah’, kepada satu model kepimpinan yang menekankan kepada prinsip kepimpinan bersama atau kepimpinan yang dikongsi bersama dengan ahli-ahli organisasi untuk kebaikan bersama. Dengan ini, boleh dikatakan bahawa kepimpinan teragih merupakan konsep yang menekankan budaya perkongsian amalan kepimpinan di organisasi antara pemimpin dan pengikut.

Di samping itu, Harris dan Muijs (2005) pula mendefinisikan kepimpinan teragih sebagai pengagihan semula kuasa dan penyusunan autoriti yang mana pemimpin sekolah tidak lagi mempunyai monopoli terhadap kepimpinan sekolah. Pendapat ini turut mendapat sokongan daripada Harris dan Spillane (2008) dengan mengajukan definisi konsep kepimpinan teragih yang hampir sama iaitu sebagai penyebaran atau pengagihan fungsi kepimpinan oleh beberapa orang individu dalam organisasi bagi mencapai matlamat tugas melalui interaksi yang wujud. Di sini, kepimpinan teragih boleh dikatakan sebagai suatu konsep kepimpinan yang bersifat lebih lateral dan kurang hierarki dalam cara staf berfungsi. Oleh itu, kepimpinan teragih boleh dilihat sebagai penyebaran atau pengagihan kuasa dan fungsi kepimpinan oleh pemimpin dalam organisasi.

Tambahan pula, menurut Spillane (2006), kepimpinan teragih dilihat sebagai satu bentuk pemikiran kerangka kerja yang menggalakkan lebih ramai individu untuk terlibat bersama dalam kepimpinan

secara rasmi ataupun tidak rasmi sebagai amalan kepimpinan yang terhasil daripada interaksi di antara tiga komponen iaitu pemimpin, pengikut dan situasi. Pendapat Spillane (2006) telah mendapat sokongan daripada Teow (2011) dengan memberikan definisi kepimpinan teragih yang hampir sama iaitu kepimpinan teragih merupakan satu aktiviti yang melibatkan lebih ramai orang dalam aktiviti kepimpinan. Dalam konteks ini, kepimpinan teragih dilihat sebagai konsep kepimpinan yang melibatkan lebih ramai individu untuk terlibat bersama dalam aktiviti kepimpinan di organisasi.

Secara ringkasnya, dapat dirumuskan bahawa kepimpinan teragih merupakan satu anjakan paradigma dalam sistem pengurusan dan pentadbiran sekolah masa kini. Kemunculan konsep kepimpinan teragih telah membuka satu era baharu dalam dunia pengurusan sekolah iaitu memberi penekanan budaya dari segi kepimpinan, pasukan, kumpulan dan ciri organisasi (Haris, 2003; Usman, 2016). Kepimpinan teragih secara konsepnya boleh dikatakan sebagai kesediaan pemimpin untuk berkongsi amalan kepimpinan mereka dengan

### ***Kajian-kajian Lepas Mengenai Kepimpinan Teragih***

Kajian yang dijalankan oleh Jamalul et al. (2013) secara kuantitatif dengan menggunakan kaedah tinjauan ke atas 243 guru dari 12 buah sekolah rendah kebangsaan di sekitar Pelabuhan Klang, Selangor Darul Ehsan mendapati pendekatan amalan kepimpinan teragih telah dipraktikkan oleh guru-guru besar di sekolah masing-masing dan berada pada tahap yang tinggi. Dapatan hampir sama telah dikemukakan oleh Logavalli dan Jamallul Lail (2015) dan Dygku Bibi dan Jamalul Lail (2018) yang menjalankan kajian secara kuantitatif dengan menggunakan kaedah tinjauan soal selidik untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan teragih di Sekolah Dalam Hospital dan sekolah rendah zon ladang di Daerah Subis, Sarawak juga mendapati bahawa amalan kepimpinan teragih guru besar di sekolah-sekolah tersebut berada pada tahap yang tinggi. Justeru, berdasarkan analisis dapatan-dapatan kajian tersebut, boleh dikatakan bahawa para guru besar di sekolah telah mengamalkan ciri-ciri amalan kepimpinan teragih melalui konsep perkongsian kuasa yang boleh membantu mereka melancarkan proses pengurusan sekolah dan selaras dengan agenda Gelombang kedua PPPM 2013-2015 iaitu memberi fokus kepada amalan kepimpinan teragih dalam kalangan pemimpin sekolah (Norasmah & Rofilah, 2013; KPM, 2013).

Selain itu, Siva, Khuan dan Khoo, (2014), dalam kajiannya yang dijalankan ke atas kolej teknik dan vokasional mendapati bahawa amalan kepimpinan teragih berupaya untuk mengurangkan tekanan kerja para tenaga pengajar. Hal ini berlaku kerana elemen pengagihan dan konsep perkongsian kuasa yang menjadi fokus utama amalan kepimpinan teragih amat mementingkan budaya kerja berpasukan dan hubungan antara pemimpin dengan subordinat. Elemen ini dilihat berupaya untuk meningkatkan keberkesanan organisasi dan seterusnya dapat mengurangkan tekanan kerja yang dialami oleh para tenaga pengajar (Kamaruzaman, 2007; Siva \ et al., 2014). Dengan ini, boleh dikatakan bahawa amalan kepimpinan teragih yang berorientasikan interaksi pemimpin dengan subordinat dan budaya perkongsian kuasa dalam organisasi amat relevan dan sesuai untuk diaplikasikan dalam organisasi. Malahan, gaya kepimpinan ini juga menepati tuntutan semasa sistem pendidikan yang mengalami perubahan disebabkan oleh kemajuan teknologi dan globalisasi (Abdul Ghani & Anandan, 2012; Siva et al., 2014).

Di samping itu, Zoolaiha, Omar dan Khoo (2017) telah menjalankan kajian ke atas 440 orang guru dari 40 buah sekolah menengah di negeri Selangor Darul Ehsan dengan menggunakan kaedah campuran untuk mengkaji tahap kesediaan amalan kepimpinan teragih pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian Zoolaiha et al. (2017) menunjukkan amalan kepimpinan teragih pengetua berada pada tahap yang tinggi dan mempunyai korelasi dengan kepuasan kerja guru khususnya dari dimensi Amalan Kepimpinan, dimensi Budaya Sekolah dan dimensi Perkongsian tanggungjawab. Dapatan kajian Zoolaiha et al. (2017) diperkukuhkan lagi oleh Chin dan Jamalul Lail (2018) yang turut menjalankan kajian tentang amalan kepimpinan teragih pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah di Daerah Sri Aman, Sarawak mendapati amalan kepimpinan teragih pengetua berada pada tahap tinggi dan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja guru.

Dapatan kajian Zoolaiha et al. (2017) dan Chin dan Jamalul Lail (2018) juga mendapat sokongan daripada kajian oleh Nur Syukri dan Mohd Izham (2020) yang menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan pada tahap sederhana antara amalan kepimpinan teragih guru besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah. Dalam perkara ini, amalan kepimpinan teragih yang diamalkan oleh guru besar di sekolah dilihat sebagai satu bentuk kepimpinan yang berupaya untuk memberi kesan terhadap kepuasan kerja guru yang seterusnya akan meningkatkan pencapaian prestasi sekolah ke tahap yang lebih tinggi (Zoolaiha et al., 2017; Chin & Jamalul Lail, 2018; Nur Syukri & Mohd Izham, 2020). Justeru, berdasarkan dapatan-dapatan kajian tersebut, boleh dikatakan bahawa amalan kepimpinan teragih yang diamalkan oleh pengetua atau guru besar seperti mengupayakan tugas memimpin mereka di sekolah kepada para guru mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja para guru secara berkesan dan tindakan ini seterusnya memberi impak yang besar terhadap guru-guru dan keseluruhan sistem organisasi sekolah (Nur Syukri & Mohd Izham, 2020).

Sementara itu, kajian oleh Chew (2018) ke atas 911 orang guru di SJKC di negeri Perak dengan menggunakan reka bentuk kaedah gabungan untuk mengenal pasti amalan kepimpinan teragih guru besar, sikap, pengetahuan dan kemahiran pedagogi guru dalam pelaksanaan perubahan Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) di sekolah menunjukkan guru besar telah mempraktikkan amalan kepimpinan teragih di sekolah. Dapatan kajian Chew (2018) turut menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan sederhana antara amalan kepimpinan teragih dengan tahap sikap, pengetahuan dan kemahiran pedagogi guru di sekolah. Berhubung dengan dapatan kajian tersebut, boleh dikatakan bahawa amalan kepimpinan teragih harus diterapkan secara berkesan oleh pemimpin sekolah agar tahap sikap, pengetahuan dan kemahiran pedagogi guru dapat ditingkatkan dan isu-isu atau masalah-masalah yang berlaku berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran di sekolah dapat dikurangkan ke tahap minimum.

Selanjutnya, kajian Azhar dan Ramli (2016) ke atas 400 orang guru di sekolah menengah zon timur Semenanjung Malaysia dengan menggunakan kaedah kuantitatif tinjauan soal selidik untuk mengkaji hubungan amalan kepimpinan teragih pengetua dengan kepimpinan guru. Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan teragih pengetua berada pada tahap tinggi dan mempunyai hubungan positif signifikan yang kuat dengan kepimpinan guru. Dapatan kajian Azhar dan Ramli (2016) juga mendapati bahawa semakin tinggi amalan kepimpinan teragih, maka semakin tinggi tahap kepimpinan guru di sekolah. Berhubung dengan perkara tersebut, didapati dimensi Perkongsian Tanggungjawab amalan kepimpinan teragih merupakan peramal yang terbaik kepada kepimpinan guru kerana bentuk kepimpinan ini melibatkan kerjasama dalam kalangan guru dan pengagihan tanggungjawab kepada semua orang supaya mempunyai peluang sama bagi membangunkan kemahiran kepimpinan masing-masing (Hammersely-Fletcher & Brundrett, 2005; Azhar & Ramli, 2016). Justeru, amalan kepimpinan teragih yang dipraktikkan oleh para pengetua di sekolah masing-masing dilihat dapat membantu para guru yang mempunyai kepakaran dalam bidang tertentu untuk mengetuai pelaksanaan perubahan, memandu reformasi pembangunan dan menjadi aset ketahanan kepada organisasi sekolah (Azhar Harun et al., 2016).

## **Metod Kajian**

### ***Populasi dan Persampelan***

Kajian ini hanya melibatkan guru-guru yang berkhidmat di SK dan SJKC di Semenanjung Malaysia. Oleh itu, kajian ini menggunakan pendekatan tinjauan dengan kaedah soal selidik untuk mengumpul data kajian. Kaedah tinjauan soal selidik digunakan dalam kajian ini kerana kaedah ini merupakan cara yang paling berkesan dan tidak memerlukan masa yang banyak serta perbelanjaan yang besar (Mohd Najib, 2003; Fuad, 2017).

Seramai 17,8498 orang guru berkhidmat di 5,736 buah SK dan 30,556 orang guru berkhidmat di 993 buah SJKC di 13 buah negeri/wilayah persekutuan Semenanjung Malaysia. Pengkaji telah menentukan jumlah sampel mengikut cadangan bilangan sampel dalam jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970). Bilangan sampel yang diperlukan berdasarkan populasi 17,8498 orang ialah sebanyak

384 orang, manakala untuk populasi 30,556 orang pula ialah sebanyak 379 orang. Oleh itu, sebanyak empat buah SK dan SJKC dipilih dari setiap negeri/wilayah persekutuan. Bagi SJKC pula, disebabkan Wilayah Persekutuan Putrajaya tidak mempunyai sebarang SJKC, hanya 12 buah negeri/wilayah persekutuan sahaja yang terlibat dalam kajian ini. Dari segi bilangan responden, sebanyak 10 orang guru dari SK dan 9 orang guru dari SJKC dipilih secara rawak untuk mendapatkan jumlah sampel yang dikehendaki. Dengan itu, sebanyak 520 orang guru ( $13 \times 4 \times 10$ ) dari SK dan 432 orang guru ( $12 \times 4 \times 9$ ) dikenal pasti sebagai responden. Sebanyak 520 daripada 384 dan 432 daripada 379 set borang soal selidik telah diedarkan oleh pengkaji untuk memastikan jumlah sampel memenuhi kehendak kajian walaupun kadar respons kajian adalah rendah.

### **Borang Soal selidik Kajian**

Borang soal selidik kajian ini terbahagi kepada dua bahagian iaitu bahagian A dan bahagian B. Bahagian A merupakan maklumat demografi responden seperti jantina, umur, keturunan dan lokasi sekolah. Manakala item dalam bahagian B digunakan untuk mengukur kepimpinan teragih guru besar di SJKC di Semenanjung Malaysia mengikut persepsi guru berdasarkan empat dimensi kepimpinan teragih iaitu dimensi *Visi, Misi dan Matlamat* (11 item), dimensi *Budaya Sekolah* (11 item), dimensi *Perkongsian Tanggungjawab* (12 item) dan dimensi *Amalan Kepimpinan* (10 item). Skala Likert lima mata telah digunakan oleh pengkaji dalam item-item bahagian B iaitu 1 (Sangat Tidak Setuju – STS), 2 (Tidak Setuju – TS), 3 (Agak Setuju – AS), 4 (Setuju – S) dan 5 (Sangat Setuju – SS). Skala yang digunakan dalam kajian ini adalah diadaptasi daripada kajian Azhar Harun dan Ramli Basri (2016) yang asalnya merupakan Skala Kesiediaan Kepimpinan Teragih iaitu *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) yang dibina oleh Elmore (2000) seterusnya diubahsuai oleh Gordon (2005). Jadual 1 menunjukkan interpretasi skor min dan tahap pelaksanaan kepimpinan teragih.

Jadual 1: Interpretasi Skor Min

Skor Min	Interpretasi Skor Min
1.00 – 1.80	Sangat Rendah
1.81 – 2.60	Rendah
2.61 – 3.40	Sederhana
3.41 – 4.20	Tinggi
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Chua (2014)

## **Hasil Kajian**

### **Maklumat Demografi Responden**

sebanyak 520 set soal selidik telah diedarkan ke SK, namun hanya 420 set soal selidik dikembalikan dan 384 set soal selidik boleh digunakan untuk dianalisis. Oleh itu, seramai 384 orang responden terlibat dalam kajian ini yang mana sebanyak 269 orang (70.10%) merupakan responden perempuan dan 115 orang (29.90%) merupakan responden lelaki. Dari segi umur responden pula, sebanyak 127 orang (33.10%) responden berumur 31–40 tahun, seterusnya diikuti dengan 119 orang (31.00%) responden yang berumur 41–50 tahun, kemudian diikuti dengan 75 orang (19.50%) responden berumur 21–30 tahun dan sebanyak 63 orang (16.40%) responden berumur 51–60 tahun. Dari segi keturunan pula, sebanyak 339 orang (88.28%) responden berketurunan Melayu, diikuti dengan 25 orang (6.50%) responden berketurunan Cina, 12 orang (3.10%) responden berketurunan India dan 8 orang (2.10%) responden berketurunan lain-lain. Dari segi lokasi sekolah, sebanyak 242 orang responden (63.00%) berasal dari sekolah kawasan bandar dan seramai 142 orang (37.00%) responden berasal dari sekolah kawasan luar bandar.

Sementara itu, bagi SJKC pula, sebanyak 432 set soal selidik telah diedarkan ke lokasi kajian, namun hanya 397 set soal selidik dikembalikan dan 379 set soal selidik boleh digunakan untuk dianalisis. Oleh itu, seramai 379 orang responden terlibat dalam kajian ini yang mana sebanyak 256 orang (67.50%)

merupakan responden perempuan dan 123 orang (32.50%) merupakan responden lelaki. Dari segi umur responden pula, sebanyak 137 orang (36.10%) responden berumur 31–40 tahun, seterusnya diikuti dengan 97 orang (25.60%) responden yang berumur 41–50 tahun, kemudian diikuti dengan 76 orang (20.10%) responden berumur 21–30 tahun dan sebanyak 69 orang (18.20%) responden berumur 51–60 tahun. Dari segi keturunan pula, sebanyak 318 orang (83.90%) responden berketurunan Cina, diikuti dengan 47 orang (12.40%) responden berketurunan Melayu, 13 orang (3.40%) responden berketurunan lain-lain dan seorang (0.30%) responden berketurunan India. Dari segi lokasi sekolah, sebanyak 264 orang responden (69.70%) berasal dari sekolah kawasan bandar dan seramai 115 orang (38.30%) responden berasal dari sekolah kawasan luar bandar. Maklumat secara perinci tentang maklumat demografi responden boleh dirujuk pada Jadual 2.

Jadual 2: Maklumat Demografi Responden di SK dan SJKC di Semenanjung Malaysia

Bil	Kategori	SK		SJKC	
		(N)	Peratus (%)	(N)	Peratus (%)
1.	Jantina				
	Lelaki	115	29.90	123	32.50
	Perempuan	269	70.10	256	67.50
2.	Umur				
	21–30 Tahun	75	19.50	76	20.10
	31–40 Tahun	127	31.00	137	36.10
	41–50 Tahun	119	25.60	97	25.60
	51–60 Tahun	63	16.40	69	18.20
3.	Keturunan				
	Melayu	339	88.28	47	12.40
	Cina	25	6.50	318	83.90
	India	12	3.10	1	0.30
	Lain – lain	8	2.10	13	3.40
4.	Lokasi Sekolah				
	Bandar	242	63.00	264	69.70
	Luar Bandar	142	37.00	115	38.30

### ***Tahap Amalan Kepimpinan Teragih di SK dan SJKC di Semenanjung Malaysia***

Jadual 3 menunjukkan skor min serta sisihan piawai tahap amalan kepimpinan teragih dan dimensinya di SK. Secara keseluruhannya, amalan kepimpinan teragih di SK di Semenanjung Malaysia berada pada tahap *Tinggi* kerana skor minnya ialah 4.03 iaitu di antara 3.50 dan 4.29 (Jadual 1) dengan sisihan piawai sebanyak .40. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa keempat-empat dimensi amalan kepimpinan teragih di SK berada pada tahap *Tinggi* kerana skor minnya berada di antara 3.50 dan 4.29 (Jadual 1). Dapatan kajian ini juga menunjukkan dimensi *Visi, Misi dan Matlamat* mempunyai skor min yang tertinggi (Min = 4.14, SP = .36) diikuti dengan dimensi *Budaya Sekolah* (Min = 4.07, SP = .45), kemudian diikuti dengan dimensi *Perkongsian Tanggungjawab* (Min = 4.05, SP = .50) dan dimensi *Amalan Kepimpinan* (Min = 3.85, SP = .55) (Jadual 1).

Jadual 3: Skor Min dan Sisihan Piawai amalan Kepimpinan Teragih dan Dimensinya bagi SK di Semenanjung Malaysia

Dimensi	N	Min	SP	Tahap
Visi, Misi dan Matlamat	384	4.14	.36	Tinggi
Budaya Sekolah	384	4.07	.45	Tinggi
Perkongsian Tanggungjawab	384	4.05	.50	Tinggi
Amalan Kepimpinan	384	3.85	.55	Tinggi
Keseluruhan (Purata)	384	4.03	.40	Tinggi



Sementara itu, bagi SJKC pula, Jadual 4.4 menunjukkan skor min serta sisihan piawai tahap amalan kepimpinan teragih dan dimensinya. Secara keseluruhannya, amalan kepimpinan teragih di SJKC di Semenanjung Malaysia berada pada tahap *Tinggi* kerana skor min ialah 3.99 iaitu di antara 3.50 dan 4.29 (Jadual 3.7) dengan sisihan piawai sebanyak .45. Dapatan kajian juga menunjukkan keempat-empat dimensi amalan kepimpinan teragih di SJKC berada pada tahap *Tinggi* kerana skor minnya berada di antara 3.50 dan 4.29 (Jadual 3.6). Dapatan kajian ini juga menunjukkan dimensi *Misi, Visi dan Matlamat* mempunyai skor min yang tertinggi (Min = 4.13, SP = .44) diikuti dengan dimensi *Budaya Sekolah* (Min = 4.01, SP = .50), kemudian diikuti dengan dimensi *Perkongsian Tanggungjawab* (Min = 3.99, SP = .54) dan dimensi *Amalan Kepimpinan* (Min = 3.85, SP = .57). (Jadual 4).

Jadual 4: Skor Min dan Sisihan Piawai amalan kepimpinan teragih dan Dimensinya bagi SJKC di Semenanjung Malaysia

Dimensi	N	Min	SP	Tahap
Misi, Visi dan Matlamat	384	4.14	.36	Tinggi
Budaya Sekolah	384	4.07	.45	Tinggi
Perkongsian Tanggungjawab	384	4.05	.50	Tinggi
Amalan Kepimpinan	384	3.85	.55	Tinggi
Keseluruhan (Purata)	384	4.03	.40	Tinggi

### **Perbezaan Tahap Amalan Kepimpinan Teragih di SK dan SJKC di Semenanjung Malaysia**

Jadual 5 menunjukkan keputusan kajian untuk melihat perbezaan tahap amalan kepimpinan teragih di SK dan SJKC di Semenanjung Malaysia. Hasil analisis daripada ujian-t (*t-test*) menunjukkan tahap amalan kepimpinan teragih tidak mempunyai perbezaan yang signifikan ( $t=0.990$ ,  $df=761$ ,  $p>.05$ ) mengikut jenis sekolah iaitu SK dan SJKC disebabkan oleh nilai  $p$  yang diperoleh daripada ujian-t ialah .323. Hal ini seterusnya menunjukkan bahawa amalan kepimpinan teragih tidak dipengaruhi oleh jenis sekolah.

Jadual 6: Analisis Ujian-t Amalan KT mengikut SK dan SJKC di Semenanjung Malaysia

t-test for Equality of Means										
		F		Sig.		T		95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
KT	Equal variances assumed	3.692	.055	.990	761	.323	.03047	.03079	-.02997	.09091
	Equal variances not assumed			.989	749.269	.323	.03047	.03081	-.03001	.09095

### **Perbincangan Dapatan Kajian**

#### **Tahap Amalan Kepimpinan Teragih di SK dan SJKC di Semenanjung Malaysia**

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan teragih berada pada tahap yang *Tinggi* bermakna kemungkinan besar guru besar SK dan SJKC telah mengamalkan amalan kepimpinan teragih berdasarkan keempat-empat dimensinya iaitu dimensi *Visi, Misi dan Matlamat*; dimensi *Budaya*

*Sekolah*; dimensi *Perkongsian Tanggungjawab* dan dimensi *Amalan Kepimpinan* di SK dan SJKC dengan memuaskan. Visi bermaksud hala tuju dan hal-hal yang berkaitan dengan perkembangan masa depan sesebuah sekolah; Misi pula merupakan tujuan sesebuah sekolah yang ditetapkan dan hendak dicapai melalui Matlamat yang dibina; manakala Matlamat pula merupakan tujuan yang ditetapkan dan ingin dicapai oleh sesebuah organisasi (DuFour & Eaker, 1998). *Visi, Misi dan Matlamat* sekolah merupakan perkara asas yang boleh mencerminkan nilai-nilai pendidikan dan hala tuju pendidikan negara (Gordon, 2005).

*Visi, Misi dan Matlamat* hanya dapat dilaksanakan secara berkesan sekiranya guru besar dapat memberikan penerangan yang jelas dan warga sekolah dapat memahaminya dengan baik. Perkara ini selari dengan kenyataan Newmann dan Simmons (2000), Elmore (2002), Azhar dan Ramli (2016) yang menyatakan bahawa elemen utama dalam amalan kepimpinan teragih ialah perkongsian visi dan matlamat yang jelas supaya warga sekolah dapat memahami serta menghayati visi dan misi sekolah tersebut dan melaksanakan tugas mereka dengan berpandukan matlamat sekolah yang telah dibina bersama secara berkesan.

Walau bagaimanapun, disebabkan Malaysia mengamalkan sistem pendidikan berpusat, visi dan misi pendidikan memang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia dan Jabatan Pendidikan Negeri. Namun, guru besar dan warga sekolah bertanggungjawab untuk menentukan matlamat sekolah masing-masing. Dengan itu, guru besar perlu memastikan matlamat yang dibentuk adalah selari dengan visi dan misi Kementerian Pendidikan Malaysia demi merealisasikan matlamat pendidikan negara (Nurlaili & Mohd Yusof, 2018). Untuk tujuan tersebut, sebagai pemimpin sekolah berwawasan yang mementingkan amalan kepimpinan teragih, guru besar tidak akan membentuk dan menentukan matlamat sekolah secara sendiri. Sebaliknya, semua warga sekolah diberikan peluang untuk melibatkan diri dalam membentuk matlamat sekolah bersama-sama dengan pemimpin sekolah.

Misalnya dalam bidang pengajaran dan pembelajaran, guru besar bersama-sama dengan guru penolong kanan dan guru-guru untuk memastikan pengajaran dan pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah berkualiti dan bertujuan bagi melahirkan bangsa Malaysia yang berdedikasi, berwawasan, berakhlak mulia, berilmu pengetahuan dan berketerampilan di samping dapat mencapai visi dan misi pendidikan negara. Perkara tersebut dapat menunjukkan kesungguhan guru besar SK dan SJKC sebagai pemimpin sekolah yang sentiasa memahami hasrat dan hala tuju pendidikan dan bersama-sama dengan warga sekolah bagi memikul tanggungjawab untuk merealisasikan matlamat pendidikan negara (Nurlaili & Mohd Yusof, 2018).

Seterusnya, dapatan kajian menunjukkan dimensi *Budaya Sekolah* dalam amalan kepimpinan teragih juga berada di tahap yang *Tinggi*. *Budaya sekolah* merupakan sesuatu yang unik dan terbentuk sepanjang proses pembangunan sekolah iaitu merangkumi nilai-nilai, kepercayaan dan tabiat yang dapat membentuk norma organisasi (DuFour & Eaker, 1998; Gordon, 2005). Dapatan kajian menunjukkan guru besar SK dan SJKC telah mempraktikkan ciri-ciri dimensi *Budaya Sekolah* dengan baik sekali. Sebagai contohnya, guru besar SK dan SJKC selalu menggalakkan guru untuk melibatkan diri dalam kerja-kerja kolaborasi khususnya aktiviti yang berkaitan dengan bidang pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Amalan ini amat penting kerana galakan, dorongan dan sokongan ini dapat memberikan motivasi kepada para guru untuk meningkatkan prestasi mereka dalam pengajaran. Budaya sekolah yang positif ini seterusnya dapat meningkatkan prestasi pencapaian murid khususnya dan juga sekolah amnya (Daud & Don, 2012; Rajoo, 2013).

Selanjutnya, kemungkinan besar guru besar SK dan SJKC juga berusaha untuk mewujudkan budaya berkomunikasi yang baik antara pihak sekolah dengan ibu bapa; hal ini kerana ibu bapa berperanan penting sebagai rakan kongsi untuk pendidikan anak-anak mereka di sekolah. Tindakan tersebut menunjukkan usaha dan kesungguhan guru besar sebagai pemimpin sekolah mementingkan amalan kepimpinan teragih yang bertujuan untuk mendapatkan penglibatan, sokongan dan kerjasama daripada pihak ibu bapa dalam melaksanakan pelbagai program tambahan di sekolah. Ibu bapa melibatkan diri dalam program tambahan sekolah seperti kelas tambahan atau kem motivasi dengan menyumbang tenaga dan kepakaran mereka yang sedia ada dapat meningkatkan prestasi pencapaian akademik murid secara tidak langsung (Abdul Rafie, 2007; Muhamad Fadzli, 2010; Chew, 2018).

Pada masa yang sama, guru besar sebagai pemimpin sekolah yang mengamalkan amalan kepimpinan teragih juga mampu mewujudkan budaya keterbukaan serta saling mempercayai dalam hubungan dengan gurunya di sekolah. Sebagai contoh, guru besar meminta guru untuk memilih aktiviti kokurikulum yang guru ingin menjadi guru penasihat pada awal tahun dan beliau akan menentukan tugas guru-guru berdasarkan kepakaran dan minat masing-masing. Tindakan guru besar tersebut bukan sahaja dapat mengoptimalkan potensi yang ada pada setiap orang guru di sekolahnya, malah budaya saling percaya mempercayai antara guru besar dengan guru-guru juga dapat memastikan konsep pengagihan kuasa sebagai pemimpin sekolah terserlah dan berlaku pada semua peringkat (Elmore, 2000; Spillane, 2006; Timperley, 2005; Rajoo, 2013).

Seterusnya, dapatan kajian juga menunjukkan dimensi *Perkongasian Tanggungjawab* dalam amalan kepimpinan teragih juga berada pada tahap yang tinggi. *Perkongasian Tanggungjawab* bermaksud aktiviti kepimpinan yang bukan lagi tanggungjawab individu tetapi perkara ini perlu dikongsi di antara setiap individu dalam sesebuah organisasi misalnya guru besar dan guru-guru berkongsi akauntabiliti dalam pencapaian murid (Gordon, 2005). *Perkongasian Tanggungjawab* perlu dibentuk mengikut kepentingan, kemahiran, pengalaman dan bidang kepakaran setiap ahli bagi menyempurnakan tugas secara berkesan (Elmore, 2000; Yukl, 2013).

Antaranya, guru besar menggalakkan penglibatan guru dalam mengambil keputusan khususnya dalam penyelesaian masalah berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran. Tindakan tersebut menunjukkan kesungguhan guru besar untuk melaksanakan pengupayaan (*empowerment*) atau penurunan kuasa dengan melibatkan guru dalam proses mengambil keputusan serta memikirkan sesuatu yang luar biasa dan kreatif dalam menyelesaikan masalah yang berlaku di sekolah (Supian & Khadijah, 2014). Untuk mencapai tujuan itu, sebagai pemimpin sekolah yang mementingkan amalan kepimpinan teragih, guru besar SK dan SJKC tidak akan mengambil keputusan secara sendiri. Sebaliknya, guru besar memberi tanggungjawab kepada guru untuk mengambil keputusan berdasarkan kebolehan dan kepakaran yang dimiliki oleh guru-guru (Hollan, 2004; Foo & Tang 2005; Rajoo, 2013). Guru besar hanya memberi panduan dan bantuan kepada guru sepanjang proses guru mengambil keputusan agar keputusan yang diambil oleh mereka adalah paling tepat dan terbaik.

Walaupun guru diberi peluang untuk terlibat secara aktif dalam mengambil keputusan khususnya berkaitan dengan masalah pengajaran dan pembelajaran di sekolah, namun guru besar juga berkongsi tanggungjawab mereka terhadap prestasi pencapaian murid di sekolah. Dalam hal ini, guru besar mengambil inisiatif dengan menyediakan pelbagai data yang berkaitan bagi membantu guru-guru di bawah kawalannya untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang terbaik. Tindakan tersebut menunjukkan guru besar menyedari tanggungjawab mereka sebagai pemimpin sekolah yang mementingkan amalan kepimpinan teragih perlu sentiasa memberi sokongan atau dorongan kepada guru dengan tujuan untuk menambahbaikkan pengajaran dan pembelajaran di sekolah bagi merealisasikan hasrat pendidikan negara (Rahmad & Shahrir, 2005; Chew, 2018).

Dalam melaksanakan program perkembangan staf di sekolah, guru besar juga terlibat dengan aktif seperti dalam Kursus Pembinaan Sikap Positif dan Program Personaliti Guru Cemerlang di sekolah yang bertujuan bagi membantu guru untuk terus mengekalkan tahap profesionalisme keguruan mereka. Penglibatan guru besar dalam pelaksanaan program-program perkembangan staf di sekolah dapat membina jalinan hubungan kerjasama antara guru besar dan guru (Hussin & Ismail, 2011; Chew, 2018). Justeru, tindakan guru besar tersebut bukan sahaja dapat memupuk rasa tanggungjawab bersama dan rasa kesepunyaan (*ownership*), malah tindakan guru besar tersebut turut dapat mengukuhkan lagi konsep perkongasian (*partnership*) yang dinyatakan dalam amalan KT bersama dengan guru di samping dapat membantu membangunkan profesionalisme guru di sekolah.

Akhir sekali, dapatan kajian menunjukkan bahawa dimensi *Amalan Kepimpinan* dalam amalan kepimpinan teragih juga berada pada tahap yang *Tinggi* walaupun kedudukannya berada di tempat yang keempat berbanding dengan tiga dimensi amalan kepimpinan teragih yang lain. Menurut Gordon (2005), *Amalan kepimpinan* merupakan cara pemimpin untuk menentukan, menyampaikan arahan dan mengamalkan interaksi mereka dengan orang lain dalam proses kepimpinan. *Amalan Kepimpinan* ini

dapat dilihat dari aspek struktur rutin dalam kepemimpinan seperti prestasi, kepemimpinan pertengahan, kepemimpinan guru dan juga pelaksanaan tugas oleh pemimpin di sekolah (Spillane, 2006). Tambahan lagi, menurut Spillane et al. (2004), *Amalan Kepimpinan* ini juga merupakan proses utama yang boleh memberi wawasan cara pemimpin sekolah untuk bertindak yang menjadi struktur rutin harian dalam kepemimpinan di sekolah.

Antaranya, guru besar SK dan SKC memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional barangkali mempunyai pengetahuan berkaitan dengan isu-isu terkini dalam bidang pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Guru besar yang mementingkan amalan kepemimpinan teragih selalu berkongsi pengetahuan pedagogi terkini mereka bersama dengan guru-guru di sekolah. Usaha tersebut memaparkan kesungguhan serta inisiatif guru besar mengambil tahu tentang perkembangan dan masalah yang dihadapi oleh guru terutamanya dalam bidang pengajaran dan pembelajaran (Hussin & Ismail, 2011; Chew, 2018). Tambahan pula, guru besar juga bertindak secara konsisten sejajar dengan matlamat sekolah yang telah ditetapkan bersama warga sekolah. Tindakan tersebut menunjukkan guru besar memahami tugasnya sebagai pemimpin instruksional sekolah yang mementingkan amalan kepemimpinan teragih dalam meningkatkan prestasi pencapaian murid di sekolah bagi merealisasikan hasrat pendidikan negara (Sanitah & Norsiwati, 2012; Chew, 2018).

Seterusnya, guru besar SK dan SJKC mungkin juga sering mengamalkan ciri-ciri amalan kepemimpinan teragih melalui kesungguhan mereka untuk melibatkan semua guru semasa merancang pelan pembangunan profesional atau latihan dalam perkhidmatan di sekolah. Bagi tujuan itu, guru besar memberi ruang dan peluang kepada guru untuk melibatkan diri secara aktif dalam mengemukakan pendapat dan pandangan mereka berkenaan dengan pelan pembangunan profesional atau latihan dalam perkhidmatan yang bertujuan untuk membantu guru meningkatkan pencapaian prestasi akademik atau kokurikulum murid di sekolah. Penglibatan guru dalam perancangan pelbagai program pembangunan di sekolah menunjukkan usaha dan kesungguhan guru besar untuk menyebarkan tugas dan tanggungjawab kepimpinannya serta mengiktiraf semua guru sebagai pemimpin yang boleh diharapkan di sekolah (Harris & Spillane, 2008; Rajoo, 2013).

Secara ringkasnya, dapatan kajian menunjukkan guru besar SK dan SJKC di Semenanjung Malaysia telah mengamalkan amalan kepemimpinan teragih berdasarkan ciri-ciri dimensinya seperti menetapkan *Visi, Misi dan Matlamat* sekolah bersama warga sekolah yang dapat menggalakkan penglibatan subordinat atau staf mereka dalam proses kepemimpinan. Penglibatan warga sekolah dalam proses kepemimpinan dapat mengelakkan berlakunya konflik antara matlamat individu dalam organisasi. Kesungguhan dan usaha juga dipaparkan oleh guru besar untuk mewujudkan *Budaya Sekolah* yang positif supaya dapat menggalakkan amalan saling bekerjasama dan kolaborasi antara guru besar dengan warga sekolah yang diharapkan dapat memberi impak positif kepada pencapaian prestasi murid di sekolah. *Amalan Perkongsian Tanggungjawab* juga ditunjukkan oleh guru besar melalui penglibatan mereka dalam program pembangunan profesional guru dan kesediaan mereka untuk berkongsi tanggungjawab serta mengambil keputusan bersama-sama dengan guru yang bertujuan untuk meningkatkan pencapaian prestasi murid di sekolah. Penglibatan guru dalam proses kepemimpinan juga dapat mewujudkan amalan perkongsian kuasa kepemimpinan yang boleh memberi peluang kepada guru untuk menyumbang idea bagi mencungkil bakat, kepakaran serta potensi mereka dalam meningkatkan pencapaian prestasi murid di sekolah.

### ***Perbezaan Tahap Amalan Kepimpinan Teragih di SK dan SJKC di Semenanjung Malaysia***

Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan teragih tidak dipengaruhi oleh perbezaan jenis sekolah iaitu SK dan SJKC kerana kemungkinan besar guru besar kedua-dua jenis sekolah ini telah dengan menyahut seruan Kementerian Pendidikan Malaysia yang tertera dalam anjakan kelima PPPM 2013-2025, iaitu memberi fokus kepada amalan kepemimpinan teragih di sekolah. Peralihan ke arah amalan kepemimpinan teragih oleh guru besar di sekolah juga mampu membina kualiti kepemimpinan sekolah yang lebih mantap bagi meningkatkan keberhasilan dan kemenjadian murid. MacBeth (2007), Siva et al. (2014) dan Mohd Izham et al. (2016) menyatakan bahawa amalan kepemimpinan teragih berupaya untuk meningkatkan kualiti kepemimpinan di sekolah dan seterusnya pencapaian prestasi murid.

Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan amalan kepimpinan teragih tidak dipengaruhi oleh perbezaan jenis sekolah kemungkinan besar disebabkan guru besar SK dan SJKC sama-sama menghadiri Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) anjuran Institut Aminudin Baki (IAB), Kementerian Pendidikan Malaysia yang wajib dihadiri oleh semua guru besar di Malaysia. Program tersebut memberi fokus kepada amalan KT melalui Model Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi (IAB, 2009). Modul ini membolehkan para guru besar memperoleh pendedahan dan pengetahuan menyeluruh berkaitan dengan ciri-ciri amalan kepimpinan teragih yang berkesan seperti membangun dan mempraktikkan ciri-ciri kepimpinan berdasarkan pengagihan tugas, penurunan kuasa, bekerja dalam sepasukan, perkongsian tugas dan tanggungjawab dan memberi peluang untuk memimpin. Kenyataan ini disokong oleh kajian yang dijalankan oleh Jamelaa (2015) yang mendapati bahawa guru besar lulusan Program NPQEL telah mengamalkan amalan kepimpinan teragih dengan mewujudkan rasa seponya dalam kalangan warga sekolah dan menjalankan tugas mereka dengan cekap dalam mencapai matlamat organisasi sekolah.

Seterusnya, dapatan kajian menunjukkan amalan kepimpinan teragih tidak dipengaruhi oleh perbezaan jenis sekolah kemungkinan besar juga disebabkan oleh guru besar SK dan SJKC sama-sama menghadiri kursus-kursus yang berkaitan dengan pengurusan dan kepimpinan dari semasa ke semasa yang dianjurkan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri ataupun Pejabat Pendidikan Daerah (Jamilah Ahmad, 2015). Kursus-kursus tersebut membolehkan para guru besar memperoleh ilmu pengetahuan dan kefahaman yang menyeluruh berkenaan dengan ciri-ciri kepimpinan penting dalam pengurusan sekolah berkesan. Perkara ini disokong oleh Rushamda dan Jamalul (2016) yang menyatakan bahawa guru besar yang mengikuti kursus-kursus berkaitan dengan latihan kepimpinan atau pengurusan pendidikan mampu untuk memberi impak tinggi kepada kepimpinannya di sekolah.

Selanjutnya, dapatan kajian ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan amalan kepimpinan teragih guru besar SK dan SJKC di Semenanjung Malaysia mungkin juga disebabkan oleh keistimewaan tersendiri dalam kepimpinan teragih. Kepimpinan teragih merupakan salah satu bentuk kepimpinan yang boleh dilakukan secara informal dan demokratik melalui kaedah pengagihan tugas dan amalan perkongsian tanggungjawab antara pemimpin dengan subordinat atau staf dalam organisasi. Barangkali keistimewaan ini yang meyakinkan guru besar untuk mengamalkannya di sekolah kerana kelebihan amalan ini. Misalnya, amalan kepimpinan teragih ini membolehkan mereka untuk melibatkan guru-guru memikul tanggungjawab dalam hal-hal berkaitan dengan bidang pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Perkara ini membolehkan guru besar untuk berkongsi kuasa dan autoriti dengan guru-guru mereka di sekolah. Dengan mengamalkan amalan kepimpinan teragih, guru besar dapat mengurangkan beban tugas kerana mereka sentiasa ditenggelami dengan pelbagai tugas yang semakin kompleks dan mencabar dalam bidang pendidikan pada abad ke-21 (Rajoo, 2013, Chew, 2018).

Secara ringkasnya, dapat dirumuskan bahawa amalan kepimpinan teragih yang diamalkan oleh para guru besar sama ada di SK ataupun SJKC di Semenanjung Malaysia berdasarkan ciri-ciri amalan kepimpinan teragih seperti pengagihan tugas, penurunan kuasa, bekerja dalam sepasukan, perkongsian tugas atau tanggungjawab serta memberi peluang kepada guru untuk memimpin dan mengambil keputusan khususnya berkaitan dengan bidang pengajaran dan pembelajaran dipersetujui oleh guru-guru di sekolah. Tambahan pula, sikap keterbukaan yang ditunjukkan oleh guru besar dalam melaksanakan kepimpinan berdasarkan ciri-ciri amalan kepimpinan teragih dalam pentadbirannya di sekolah dapat membina suatu persekitaran kerja yang mesra antara guru besar dengan guru-guru juga mampu untuk memberi tanggapan positif guru terhadap guru besar khususnya dan sekolah amnya.

## Kesimpulan

Tugas dan tanggungjawab seseorang pemimpin sekolah hari ini menjadi semakin rumit dan kompleks akibat berlakunya globalisasi dan perubahan pesat yang dibawa oleh kemajuan teknologi. Keadaan ini menyebabkan pemimpin sekolah perlu mengambil pendekatan yang lebih relevan supaya kepimpinan

berkesan dapat diwujudkan di sekolah. Kini, permasalahan dan kemajuan sekolah bukan lagi bergantung pada seseorang pemimpin sekolah yang bersifat individu tetapi perkara ini perlu dihayati dan digalas bersama oleh semua guru di sekolah. Guru besar selaku peneraju utama di sesebuah sekolah bukan sahaja perlu menerima perubahan, malah beliau juga perlu melakukan pelbagai inisiatif bagi meningkatkan motivasi dan komitmen guru ke arah tahap yang lebih tinggi untuk menerajui perubahan secara berkesan. Dalam hal ini, guru besar perlu menggagap guru-guru di sekolahnya sebagai rakan kongsinya yang perlu bersama-sama bagi mencapai matlamat keberhasilan dan kecemerlangan sekolah. Justeru, adalah penting bagi pemimpin sekolah mempraktikkan ciri-ciri amalan KT yang mampu membina kolaborasi dalam kalangan guru untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul di sekolah. Amalan KT perlu dipraktikkan oleh guru besar kerana gaya kepimpinan ini dapat menampung keluwesan operasi pengurusan dan memenuhi aspirasi kepimpinan berkesan untuk mewujudkan hubungan saling bekerjasama antara pemimpin dengan guru di sekolah.

## 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. (2005). Kepimpinan transformasi pengetua dan penggantian kepimpinan sebagai penentu komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan, Jil. 20*, 53–68. Universiti Sains Malaysia.
- Abdul Ghafar, Mohd. Najib. (2003). Reka bentuk tinjauan soal selidik pendidikan. Penerbit UTM, Skudai, Johor Bahru. ISBN 983–62–0310–5.
- Abdullah, Jamelaa Bibi. (2015). *Impak program NPQEL terhadap kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi*. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Abdul Rafie, Mahat. (2007). Perkongsian Pintar Dalam Pendidikan. *Pendidik*. Edisi 39, 52–53.
- Abd Rahim, Norisyah. (2018). Pengaruh kepimpinan transformasi dan budaya Sekolah terhadap organisasi pembelajaran Sekolah Menengah Imtiaz di Malaysia. *Jurnal Ilmi 8 (1)*, 144–156.
- Abdul Shukor, Sharfuddin. (2012). *Konsep kepimpinan guru dalam kalangan guru di tiga buah sekolah menengah di segamat*. Unpublish Masters thesis, Universiti Teknologi Malaysia, Faculty of Education.
- Alias Mahmud. (2013). *Konsep dan model penilaian dalam pelaksanaan kurikulum*. Prosiding Seminar Penyelidikan Pendidikan dan Pembangunan Sumber Manusia (PPPSM 2013), 28-29 Februari 2012, Universiti Putra Malaysia.
- Angelle, P. S. (2010). An Organizational perspective of distributed leadership: A portrait of a middle school. *Research In Middle Level Education Online*, 33(5), 1–16. Academic Search Complete, EBSCOhost (accessed May 11, 2018).
- Arokiasamy, Rajoo. (2013). *Pengaruh kepimpinan distributif sebagai moderator terhadap hubungan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dan efikasi sendiri guru di SJKT*. Unpublished PhD thesis, Universiti Sains Malaysia.
- Azhar bin Harun & Ramli bin Basri. (2016). Hubungan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. 29 (1), 105–122.
- Brundrett, M., & Hammersley-Fletcher, L. (2005). Leaders on leadership: the thoughts of primary school headteachers and subject leaders. *School Leadership and Management*, 25(1).
- Chew, L. B. (2018). *Kepimpinan distributif guru besar, sikap, pengetahuan dan kemahiran pedagogi guru dalam pelaksanaan perubahan kurikulum standard sekolah rendah (KSSR) di sekolah-sekolah SJK(C) negeri Perak*. Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan. Universiti Sains Malaysia.
- Chin, K. S., & Jamalul Lail, A. W. (2018). *Amalan kepimpinan distributif pengetua dan hubungan dengan kepuasan kerja guru di daerah Sri Aman, Sarawak*. Proceedings of the International Conference of Future Education and Advances. 174–181.
- Chua, Y. P. (2014). *Research Methods and Statistics (Book 4): Univariate and Multivariate Tests (2nd Edition)*. McGraw-Hill Education.

- Copland, M. A. (2003). Leadership of inquiry: Building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25: 375–395.
- Crowther, Frank & Ferguson, Margaret and Hann, Leonne. (2009). Developing teacher leaders: how teacher leadership enhances school success, 2nd ed. Corwin (Sage), Thousand Oaks, CA. United States. ISBN 978-1-4129-6374-9.
- Daud, Y., & Don, Y. (2012). Budaya Sekolah, Kepemimpinan Transformasional dan Pencapaian Akademik Pelajar. *Malaysian Journal of Learning And Instruction*, 9, 111-139.
- DuFour, R. & Eaker, R. (1998). Professional learning communities at work: *Best practices for enhancing student achievement*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Dygku. Bibi, Mardiana Awgku Kamarudin & Jamalul Lail, Abdul Wahab. (2018). *Amalan Kepimpinan distributif guru besar dan motivasi guru di sekolah rendah zon ladang daerah Subis*. Proceedings of the International Conference of Future Education and Advances. 297-302.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Ensley, M. D., Hmieleski K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly* 17(3), 217–231.
- Foo, S. F., & Tang, K. N. (2005). Faktor-faktor yang mempengaruhi pengurusan kolaboratif. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan* (20), 81–95.
- George R. Terry. (2005). *Principles of Management*, Alexander Hamilton Institute, New York.
- Gordon, Z.V. (2005). *The Effect of Distributed Leadership on Student Achievement*. Unpublished Dissertation. New Britain, Connecticut, Central Connecticut State University.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Journal of Educational Management and Administration*, 28(3), 317–338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423–451.
- 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 the Looking Glass. *Management in Education*, 22, 31–34.
- Harris, A., Brown, D., & Abbott, I. (2006). Executive leadership: Another lever in the system? *School Leadership & Management* 26(4), 397–409.
- Harris, A., & Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. New York: Open University Press.
- Hermann, K. R. (2016). *The principal's role; distributed leadership*. (Unpublished doctoral theses). Old Dominion University
- Hollan, D. (2004). The anthropology of dreaming: Selfscape dreams. *Dreaming*, 14(2-3), 170–182.
- Husnuzan. (2012). Mengembangkan Karakter Kepemimpinan Mahasiswa Sebagai Generasi Harapan Bangsa Melalui Kepemimpinan Berbasis Kampus. Retrieved from <http://www.indonetik.com/2012/09/mengembangkan-karakter-kepemimpinan.html>
- Hushin, Hassan & Ismail, Che Husin. (2011). Amalan kepemimpinan guru besar sekolah harapan negara 2007 SK Parit Setongkat, Muar, Johor. *Journal of Science & Mathematics Education*, pp. 1–8.
- Institut Aminuddin Baki. (2009). *Monograf kompetensi berimpak tinggi pemimpin sekolah di Malaysia*. Genting Highlands. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Jamalul Lail A.W., Aida Hanim A. H., Surayati Zainal & Md Fuad M. R., (2013). The relationship between headteachers' distributed leadership and teachers' motivation in national primary schools. *Journal of Asian Social Science*, 9(16), 161–167.
- Joseph, Flessa. (2009). Educational Micropolitics and Distributed Leadership, *Peabody Journal of Education*, 84:3, 331–349, DOI: 10.1080/01619560902973522
- Kamaruzaman Kamaruddin. (2007). Tekanan kerja di kalangan guru sekolah menengah. *Jurnal Kemanusiaan*, 5(2), 104 –118.
- Karia, N., & Ahmad, Z.A. (2000). Quality Practices that pay: Empowerment and teamwork, *Malaysian Management Review*, 35(2).
- Kelly, C. & Dikkers, S. (2016). Framing feedback for school improvement around distributed leadership. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 52(3), 392–422.

- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025*. Putrajaya: Bahagian Pendidikan Guru.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). *Determining sample size for research*.
- Logavalli, B., & Jamallul Lail, A.W. (2018). *Amalan kepimpinan distributif penyelia dan hubungannya dengan motivasi guru di Sekolah Dalam Hospital (SDH) di Malaysia*. 11th Language for Specific Purposes International Conference. Universiti Teknologi Malaysia, Johor.
- Lumen. (2004). Leadership and Management: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 149, 808–812.
- Maxwell, J. (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership*. Nelson.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School leadership and management*, 25(45), 349–362.
- Mohamed Berawi, Fuad .(2017). *Metodologi penyelidikan: Panduan menulis tesis*. UUM Press, Sintok.
- Mokhtar Pet & Rafidah Manap, (2013). *Ace Ahead Teks STPM Pengajian Perniagaan*: Fajar Orfox
- Muhamad Fadzli. (2010). Kepimpinan Distributif. Diperoleh pada 27 April 2019 daripada [http://www.scribd.com/doc/42630139/Kepimpinan Distributif](http://www.scribd.com/doc/42630139/Kepimpinan-Distributif)
- Muhyiddin Yassin. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. [http://www.utusan.com.my/utusan/Dalam\\_negeri/20130907/dn\\_01/TPM-lancar-PPPM-2013-2025](http://www.utusan.com.my/utusan/Dalam_negeri/20130907/dn_01/TPM-lancar-PPPM-2013-2025) diakses pada 23 Mei 2018.
- Norasmah, O., & Rofilah, Md. S. (2013). Tahap kesediaan guru sekolah menengah harian mengamalkan kepimpinan tersebar. *Jurnal Teknologi*. 6 (1), 122–131.
- Nurlaili, A. B., & Mohd Yusof, A. (2018). Hubungan gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru Sekolah Agama Kerajaan Johor. *Jurnal Ilmi*, 8, 1–15.
- Ooi, Chew Hong, & Aziah Ismail. (2015). Sokongan pihak pengurusan sekolah terhadap tekanan kerja guru di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2 (2), 89–93.
- Rahmad Sukor Ab Samad & Shahrir Jamaluddin. (2005). Peranan Kepimpinan Guru dalam Mempengaruhi Iklim Bilik Darjah. *Masalah Pendidikan*, 28 . pp. 117–130.
- Ramlee, Mustapha. (2013). “Transforming Education toward K-Economy in Malaysia” in *EDUCARE: International Journal for Educational Studies*, Vol.6(1) August, pp.1–16.
- Rabindarang, S., Khuan, W.B., & Khoo, Y.Y. (2014). Refleksi tenaga pengajar terhadap kepemimpinan distributif dan tekanan kerja dalam pendidikan teknik dan vokasional. *Jurnal Akademika*, 84(1&2). 17–27.
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational behaviour*. (8th Edition). New Jersey: Pearson Education International.
- Sanitah, Mohd Yusof & Norsiwati, Ibrahim. (2012). Kesediaan guru matematik tahun satu dalam pelaksanaan Kurikulum Standard Sekolah Menengah (KSSR) di daerah Kluang. *Journal of Science and Mathematics Education* (6), 26–38.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Supian Hashim, & Khadijah Daud. (2014). Amalan kepimpinan lestari dan hubungannya dengan prestasi kerja guru sekolah rendah yang menerima tawaran baru di daerah Segamat. *Jurnal Sains Humanika*, 2 (4).
- Timperley, H.S. (2005). Distributed leadership: developing theory from practice. *Journal of Curriculum Studies*, 37, 395–420.
- Usman. (2016). *Hubungan personaliti dan amalan kepimpinan distribusi pengetua dengan prestasi sekolah di Sekolah Menengah Pertama Sulawesi Selatan, Indonesia*. Tesis PhD tidak diterbitkan, Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Boston: Pearson
- Zoolaiha, A. R., Omar, A. K., Khoo, Y. Y. (2017). Amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua serta hubungannya dengan kepuasan kerja guru di Selangor. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 31(1), 65–75.