



AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF GURU BESAR DAN HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN GURU SEKOLAH RENDAH DAERAH SEPANG

[PRACTICES OF DISTRIBUTIVE LEADERSHIP BY SCHOOL PRINCIPALS AND THEIR RELATIONSHIP WITH THE COMMITMENT OF ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS IN THE SEPANG DISTRICT]

SITI ATIQA MOHD ORIP¹ & JAMALULLAIL ABDUL WAHAB¹

^{1*} Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43000 Bangi, Selangor, Selangor, MALAYSIA.
E-Mail: p118684@siswa.ukm.edu.my; jamall64@ukm.edu.my

Correspondent Email: p118684@siswa.ukm.edu.my

Received: 5 February 2023

Accepted: 16 February 2024

Published: 23 March 2024

Abstrak: Amalan kepimpinan distributif diketengahkan dalam pengurusan pendidikan kerana bersesuaian dan selaras dengan tuntutan semasa yang selaras dengan anjakan kelima dalam PPPM 2013-2025. Kajian ini dijalankan bagi mengenal pasti jika terdapat hubungan antara kepimpinan distributif guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang. Kajian ini berbentuk tinjauan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui edaran soal selidik secara dalam talian. Responden kajian terdiri daripada 196 guru sekolah rendah daerah Sepang yang dipilih secara rawak. Analisis deskriptif dan inferensi dengan perisian SPSS telah digunakan untuk menjawab persoalan kajian. Kajian mendapati tahap kepimpinan distributif guru besar sekolah rendah daerah Sepang berada di tahap tinggi dengan nilai min keseluruhan ($m=211$) dan sisihan piawai ($sd= 0.487$). Manakala dapatan tahap komitmen guru pula berada pada tahap sederhana tinggi dengan nilai min ($m= 3.924$, $sd= 0.573$). Hipotesis null kajian ini ditolak apabila dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara kepimpinan guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang dengan nilai kolerasi ($r=0.537$). Implikasi kajian ini terhadap latihan dan dasar adalah membantu pihak KPM merencana modul kepimpinan distributif yang perlu diamalkan oleh guru besar di sekolah dengan meneliti keperluan guru yang seimbang bagi memastikan tahap komitmen guru konsisten tinggi. Sekaligus memberi dorongan kepada guru besar untuk lebih kreatif dalam menerapkan amalan kepimpinan distributif di sekolah dengan mengambil kira segenap aspek keperluan guru memandangkan walaupun dapatan kajian menunjukkan kepimpinan distributif guru besar mempunyai hubungan yang kuat dengan tahap komitmen guru tetapi tahap komitmen guru menunjukkan tahap sederhana tinggi. Ini mungkin disebabkan terdapat faktor luaran dan dalaman yang tidak mendorong guru terus komited dalam bekerja. Kesimpulannya, tahap komitmen guru yang menghampiri tahap tinggi menunjukkan guru masih setia untuk berkhidmat dalam organisasi tetapi memerlukan kepada sokongan budaya sekolah yang kondusif dengan penerapan amalan gaya kepimpinan distributif yang diamalkan oleh guru besar.

Kata kunci: Kepimpinan distributif, Komitmen guru, guru besar, sekolah rendah.

Abstract: The practice of distributive leadership is emphasized in educational management due to its relevance and alignment with current demands, in line with the fifth shift in the Malaysian Education Blueprint 2013-2025. This study was conducted to identify the relationship between the distributive

leadership of school principals and the commitment of primary school teachers in the Sepang district. The study took the form of a survey, utilizing a quantitative approach through online distribution of questionnaires. The study's respondents consisted of 196 primary school teachers in the Sepang district, selected randomly. Descriptive and inferential analyses using SPSS software were employed to address the research questions. The study found that the level of distributive leadership of the school principals in the Sepang district was high, with an overall mean value ($m=211$) and standard deviation ($sd=0.487$). Meanwhile, the level of teacher commitment was moderately high, with a mean value ($m=3.924$, $sd=0.573$). The null hypothesis of this study was rejected as the findings indicated a strong relationship between the leadership of school principals and the commitment of primary school teachers in the Sepang district, with a correlation value ($r=0.537$). The implications of this study for training and policy involve assisting the Ministry of Education in designing distributive leadership modules to be practiced by school principals by examining the balanced needs of teachers, ensuring a consistently high level of teacher commitment. It also encourages school principals to be more creative in implementing distributive leadership practices, considering all aspects of teacher needs. Despite the study's findings showing a strong correlation between the distributive leadership of school principals and the level of teacher commitment, the moderate-high level of teacher commitment suggests that external and internal factors may hinder teachers from remaining committed to their work. In conclusion, the approaching high level of teacher commitment indicates that teachers remain loyal to serving the organization but require a conducive school culture with the implementation of distributive leadership practices practiced by school principals.

Keywords: Distributive leadership, Teacher commitment, School principal,, Primary school.

Cite This Article:

Siti Atiqah Mohd Orip & Jamalullail Abdul Wahab. 2024. Amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Hubungannya dengan Komitmen Guru Sekolah Rendah Daerah Sepang [Practices of Distributive Leadership by School Principals and Their Relationship with The Commitment of Elementary School Teachers in The Sepang District]. *International Journal of Contemporary Education, Religious Studies and Humanities (JCERAH)*, 4(2), 1-18.

PENGENALAN

Kepimpinan distributif ditakrifkan sebagai amalan yang berkait dengan pasukan pakar untuk menjana lebih banyak hasil. Ia mencerminkan kebolehan pemimpin membahagikan kerja dan kuasa kepada ahli-ahli berdasarkan kemahiran ahli (Elmore, 2000). Amalan kepemimpinan distributif merupakan satu pendekatan dalam kepemimpinan di mana tanggungjawab dan kuasa dibahagikan di antara ahli-ahli kumpulan dalam organisasi. Pendekatan amalan kepemimpinan distributif mempunyai struktur yang lebih tersusun serta dapat mengukuhkan budaya sesebuah organisasi. Amalan kepemimpinan distributif bukanlah satu budaya amalan yang asing malah ianya sinonim dengan kata gerak kerja bersama dalam satu pasukan.

Komitmen guru merujuk kepada keinginan, dedikasi, dan kepuasan guru terhadap pekerjaan mereka, serta bagaimana mereka untuk memberikan pengaruh positif terhadap pembelajaran dan perkembangan pelajar. Kajian ini ingin mengkaji bagaimana pelaksanaan kepemimpinan distributif guru besar dapat mempengaruhi komitmen guru dengan beranggapan bahawa guru yang dihargai dan terlibat dalam pengambilan keputusan akan lebih cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka.

Kajian (Alma, 2008) mendapati bahawa terdapat hubungan antara kepimpinan distributif dengan perubahan organisasi. Kedua, terdapat bukti yang menunjukkan bahawa hubungan keduanya adalah positif dan ketiga, amalan kepimpinan distributif yang berbeza mempengaruhi hasil kerja sesebuah organisasi. Sorotan dari pengkaji dari luar seperti (Cailen, 2021) dari *United State* memfokuskan kepada perkembangan inovasi dari pendekatan kepimpinan distributif secara menyeluruh meliputi kemahiran guru dalam pengajaran. Kajian di Malaysia sinonim untuk melihat perbezaan hubungan dari aspek jantina. Antaranya kajian (Ramathevi & Ahmad Zabidi, 2021) yang mempunyai tujuan kajian untuk mengkaji perbezaan signifikan antara kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru berdasarkan jantina. Namun begitu, hasil dapatan kajian (Ramathevi & Ahmad Zabidi, 2021) menunjukkan tidak terdapat perbezaan dari segi kepimpinan distributif berdasarkan jantina.

Kerjasama yang erat melalui pembudayaan kepimpinan distributif memberi kesan yang positif terhadap budaya sekolah yang melibatkan komitmen guru seterusnya impak yang besar kepada murid. Komitmen guru mempunyai pengaruh besar terhadap pencapaian pelajar. Guru yang komited membantu meningkatkan prestasi pelajar, memotivasi mereka dan membentuk keyakinan serta kemahiran yang diperlukan untuk mencapai kejayaan. Guru yang komited lebih terbuka terhadap inovasi dan perubahan dalam pendekatan pengajaran. Mereka sanggup mencuba kaedah-kaedah baru, menerima teknologi baharu, dan berkongsi idea untuk memperkembangkan proses pengajaran. Disokong oleh kajian (Lee & Mohd Izham, 2020) menyatakan guru yang mempunyai komitmen yang lebih tinggi terhadap kerja dan sekolah akan menunjukkan kesetiaan yang kuat.

Kajian (Jambo & Hongde, 2020) menyatakan bahawa pemimpin sekolah yang mengamalkan gaya kepimpinan distributif dapat melibatkan guru-guru dalam pengurusan sekolah. Maka, ia membantu untuk menjana idea baharu atau membuat inovasi dalam pengurusan sekolah. Ini juga mendorong untuk meningkatkan produktiviti iaitu prestasi sekolah. Kepimpinan distributif juga dapat memperkukuhkan budaya organisasi dari segi kepercayaan, perkongsian visi dan peningkatan prestasi (Bush & Glover, 2012) dan (Angelle, 2010). Begitu juga dalam kajian (Ramathevi & Ahmad Zabidi, 2021) menyatakan bahawa guru-guru di sekolah bersedia menerima amalan kepimpinan distributif guru besar dengan sepenuhnya. Tindak balas daripada penerimaan amalan kepimpinan distributif guru besar adalah tahap komitmen guru terhadap sekolah meningkat.

Munurut (Angelle, 2010) pekerja berasa diberi kepercayaan dan akan melaksanakan tanggungjawab secara lebih berkesan menghasilkan keyakinan dan kepuasan kerja meningkat. Maka dengan itu, hubungan guru besar dengan guru di sekolah akan lebih akrab dan dalam suasana yang positif. Amalan budaya kepimpinan distributif ini juga dapat membantu dan mengurangkan jurang antara pemimpin dan pekerja (Zuraidah, Yahya & Siti, 2016). Hubungan antara pembudayaan kepimpinan distributif guru besar dengan komitmen guru berkait rapat dalam menentukan hala tuju kemajuan dan kejayaan sesebuah sekolah. Akan tetapi, masalah sering terjadi dalam penerimaan suatu perubahan baharu dalam amalan dan budaya di sekolah. Namun begitu, kepemimpinan distributif juga menyebabkan pelbagai implikasi. Menurut (Bolden, 2011), risikonya akan berlaku dengan pemansuhan sistem kepemimpinan yang lama dan penerapan kepemimpinan yang baharu. Kajian (Ancona & Backman, 2017) menyokong pendapat ini iaitu penerapan kepemimpinan distributif boleh mengundang pelbagai masalah.

Keadaan ini berlaku disebabkan oleh budaya sedia ada, masa, sumber dan sikap pekerja (Liang & Sandmann, 2015). Kriteria budaya adalah sangat penting kerana mempengaruhi kesanggupan ahli dalam penerapan kepemimpinan yang baharu (Hall et al, 2011).

Sehubungan dengan itu, kajian ini melihat secara empirikal hubungan antara amalan kepimpinan distributif guru besar dengan komitmen guru di sekolah. Skop kajian meliputi daerah Sepang bagi mengisi jurang kajian terdahulu dan meletakkan guru besar daerah Sepang membawa perubahan kepada gaya kepimpinan mereka dalam mengurus sesebuah institusi pendidikan selari dengan komitmen guru daerah Sepang yang tinggi dan berinovasi. Melalui kajian ini diharapkan ianya dapat membantu kepada penemuan-penemuan maklumat yang dipamerkan dengan data yang empirikal dan dapat difahami bahawa konsep kepemimpinan distributif adalah berbeza dari model kepemimpinan biasa. Pengkaji menjelaskan bagaimana tanggungjawab yang diagihkan secara bersama dan memberi panduan bagaimana memperkukuhkan kemahiran membudayakan amalan kepimpinan distributif seperti kemampuan berkomunikasi bekerjasama dan kolaborasi dalam mencapai matlamat. Perubahan dalam sektor pendidikan menjadi inti pati penting dalam pengukuhan perpaduan negara ke arah yang lebih baik kerana pendidikan menjadi peneraju pembentukan masyarakat (Mohd Khairul Azrin, 2011).

Artikel ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan distributif yang diamalkan oleh guru besar memberi kesan terhadap tahap komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang. Tiga objektif kajian telah dirangka iaitu mengenal pasti tahap kepimpinan distributif guru besar sekolah rendah daerah Sepang, mengenal pasti tahap komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang dan menentukan terdapat hubungan antara kepimpinan distributif guru besar dengan komitmen guru di sekolah rendah daerah Sepang.

Secara keseluruhannya, artikel ini mempunyai empat bahagian utama. Pertama, pengenalan bagi memberi gambaran perbincangan yang menyeluruh tentang hubungan amalan kepimpinan distributif guru besar dengan tahap komitmen guru di sekolah rendah daerah Sepang. Seterusnya, kajian ini membincangkan berkaitan kajian-kajian terdahulu serta kerangka konsep yang digunakan. Kemudian, penerangan berkaitan metodologi yang digunakan dalam kajian ini dan diikuti dengan dapatan kajian. Akhir sekali, perbincangan dapatan kajian dengan rumusan yang lengkap iaitu mengandungi implikasi kajian dan cadangan kajian lanjutan.

TINJAUAN LITERATUR

Kepimpinan distributif guru besar adalah satu amalan perkongsian kuasa iaitu seseorang pemimpin yang bertanggungjawab dalam pengurusan sekolah akan berkongsi kuasa dengan ahli organisasi secara formal atau tidak formal. Dalam konteks amalan kepimpinan distributif guru besar, ia merujuk kepada gaya kepimpinan di mana guru besar memainkan peranan sebagai pemimpin yang memperkukuhkan keterlibatan guru-guru lain dalam pengambilan keputusan, perkongsian tanggungjawab, dan penggunaan sumber daya di dalam sekolah. Amalan kepimpinan distributif membolehkan guru-guru merasa memiliki dan terlibat secara aktif dalam pengurusan sekolah serta proses pembuatan keputusan. Tanggungjawab tidak hanya terletak terhadap pemimpin sahaja (Sloan, 2013). Ia mengiktiraf kepelbagaian pengetahuan, kemahiran

dan pengalaman guru-guru, dan menggalakkan mereka untuk berkongsi idea, bekerjasama, dan saling belajar dari satu sama lain. Pendekatan ini juga bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja guru, menggalakkan kreativiti dan inovasi, serta mencapai kecemerlangan dalam pengajaran dan pembelajaran.

Kepimpinan distributif bertujuan untuk mewujudkan persekitaran di mana setiap ahli merasa dihargai, didengari dan mempunyai peranan yang bermakna dalam mencapai matlamat bersama. Ini bukan tentang menghapuskan peranan pemimpin tetapi lebih kepada meluaskan skop kepemimpinan untuk membolehkan sumbangan daripada semua ahli pasukan dalam mencapai kejayaan bersama. Gaya kepemimpinan ini perlu diteroka dengan lebih mendalam seiring dengan pendapat (Davis, 2009) yang menyatakan organisasi sekolah perlu meneroka lebih banyak cara untuk tidak menjadi terlalu formal dan guru-guru perlu diberi lebih banyak peluang untuk memimpin. Menurut (Hartley, 2007) kegagalan kepemimpinan bergenre *heroic* pada abad ke-21 ini, telah membuatkan kepemimpinan distributif mendapat perhatian meluas dari ahli akademik. Ia juga merupakan rentetan dari kepelbagaian tugas pemimpin sekolah yang semakin kompleks dan membebankan. Teori yang dikemukakan oleh Spillane (2006) adalah bersesuaian dengan dapatan kajian (Marlia & Yahya, 2016) kerana menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap komitmen guru terhadap organisasi.

Kajian ini mengambil sandaran dari teori kepemimpinan distributif yang dipelopori oleh Robert Gronn merupakan seorang pakar dalam bidang kepemimpinan pendidikan, mengembangkan konsep ini. Beliau (Gronn, 2002) penekanan pada pengaruh kepemimpinan distributif dalam konteks sekolah dan organisasi pendidikan. Menurut teori ini, kepemimpinan distributif melibatkan pengurusan yang dibuat secara kolektif dan pengambilan keputusan yang melibatkan pengikut secara aktif. Pemimpin tidak hanya berperanan sebagai individu yang mengambil keputusan dan memberikan arahan tetapi juga bertindak secara langsung kebersamaan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin distributif akan menghasilkan iklim dan suasana budaya kerja yang positif apabila keterlibatan ahli dalam bertindak dan membuat keputusan serta mengambil tanggung jawab bersama.

Teori kepemimpinan distributif Gronn menekankan pentingnya pembahagian kuasa, penglibatan aktif ahli organisasi dan individu dalam konteks kepemimpinan. Pendekatan ini berusaha menciptakan budaya kerjasama, meningkatkan motivasi dan keterlibatan anggota kelompok, dan meningkatkan kualiti pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas dalam organisasi. (Gronn, 2002) telah membuat satu model tentang kepemimpinan distributif. Pada alaf baharu ini, (Gronn, 2002) telah membentuk model kepemimpinan individu kepada kepemimpinan kolektif dan kepemimpinan hanya diiktiraf sebagai kemampuan segelintir individu di organisasi. Namun (Gronn, 2002) ingin menggambarkan kepemimpinan secara distributif atau keseluruhan dalam sesuatu organisasi. Kajian (Gronn, 2002) telah menjadi asas kepada kajian lain bagi kepemimpinan distributif. Dalam model ini, pembangunan organisasi bukan lagi bergantung kepada kuasa mutlak seorang pemimpin tetapi juga bergantung kepada kepakaran dan kemahiran pengikut lain dalam organisasinya (Harris, 2014). Selain itu, Davis (2009) menerangkan amalan kepemimpinan merangkumi tujuh dimensi iaitu organisasi sekolah, visi sekolah, budaya sekolah, program instruksional, artifak, kepemimpinan guru dan kepemimpinan guru besar.

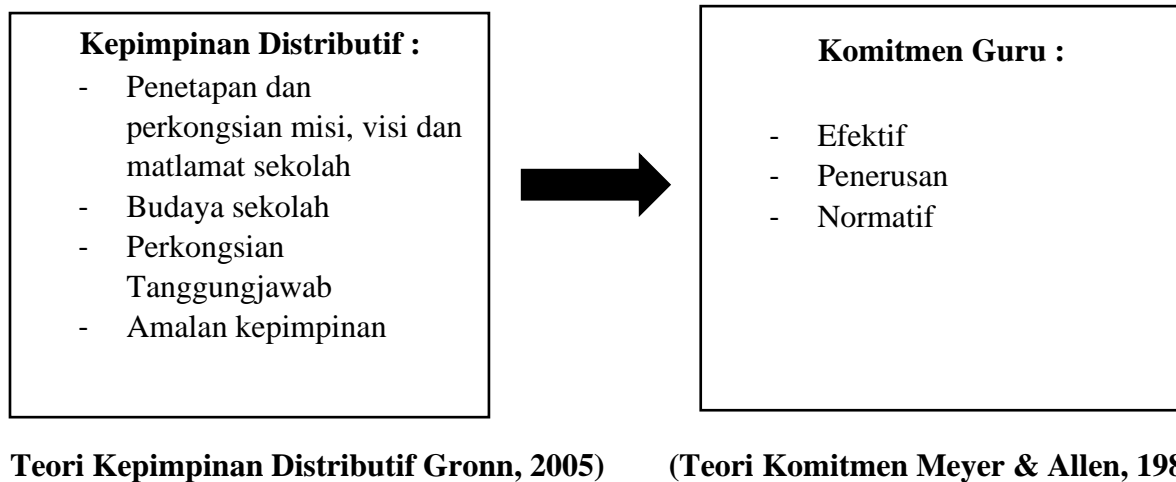
Komitmen guru merujuk kepada tahap dedikasi, kesetiaan dan tanggungjawab yang dimiliki oleh seorang guru terhadap kerja, pelajar, sekolah dan matlamat pendidikan keseluruhannya. Komitmen guru berkait rapat dengan motivasi intrinsik mereka untuk menyediakan pengajaran yang berkualiti dan menyumbang secara positif kepada pembangunan pelajar dan kejayaan sekolah.

(Meyer dan Allen, 1997) mendefinisikan komitmen sebagai tindakan individu ke arah satu hala tuju. Mereka telah memperkenalkan tiga elemen komitmen, iaitu elemen afektif, berterusan dan normatif untuk menggambarkan sikap pekerja terhadap organisasi. Komitmen dalam bidang pendidikan boleh dilihat dalam reaksi guru terhadap profesionnya. Maka, komitmen guru terhadap sekolah merupakan unsur utama dalam keberkesanan dasar pendidikan sesebuah negara (Leithwood et al, 2006).

Komitmen guru merujuk kepada rasa sayang dan perasaan kekitaan terhadap organisasi serta ingin menjadi sebahagian daripada organisasi dan terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen guru dengan pencapaian sekolah (Mohd Nor Jaafar, 2004). Komitmen guru memainkan peranan penting dalam mencapai matlamat pendidikan dan peningkatan prestasi pelajar. Kajian (Hulphia et al, 2009) adalah selaras dengan kajian (Nguyen, 2013) yang mendapati persepsi guru terhadap kepimpinan distributif mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen mereka dalam organisasi. Dalam kajian (Zoolaiha et al, 2017) menyatakan para guru memperoleh kepuasan kerja dalam organisasi mereka bertugas dan ini ditunjukkan melalui komitmen mereka yang tinggi hasil dari pelaksanaan kepimpinan distributif pengetua yang membenarkan mereka membuat keputusan dan turut menjadi pemimpin. Selaras dengan kajian (Hussein, 2005) mendapati bahawa guru dan komuniti yang berkomitmen tinggi, berupaya meningkatkan pencapaian matlamat organisasi dan keberkesannya.

Kajian (Hairuddin & Salisu, 2015) juga mendapati bahawa terdapat kesan yang besar antara kepimpinan distributif dan komitmen guru terhadap organisasi. Hasil dapatan adalah selari dengan hasil dapatan (Hulpia et.al, 2010) bahawa kepimpinan distributif mempunyai signifikansi yang tinggi dengan komitmen guru terhadap organisasi. Kajian ini juga mendapati bahawa terdapat perantara yang kukuh yang dapat menentukan kepimpinan distributif dengan komitmen guru. Hasil dapatan dari kajian ini selari dengan kajian yang telah dijalankan oleh (Bogler & Somech, 2004). Pengupayaan guru ini dapat ditingkatkan dengan melibatkan guru di dalam membuat sesuatu keputusan di sekolah dan ini dapat meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi (Bogler & Somech, 2004).

Kerangka konseptual ini memberi panduan tentang hubungan antara faktor kepimpinan distributif guru besar, komitmen guru, kerjasama guru-guru dalam peningkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran dan kesan yang dijangka daripada perubahan ini. Kajian ini akan mengkaji hubungan antara kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru dan bagaimana kerjasama guru-guru boleh dipertingkatkan melalui pelaksanaan kepimpinan distributif.



Rajah 1: Teori Konseptual Kajian

Rajah 1 menunjukkan satu kerangka konsep yang dibangunkan berdasarkan teori yang dibincangkan. Teori kepemimpinan distributif menjelaskan hubungan kerja akan terhasil apabila dua pihak bekerja dalam satu tempoh yang panjang (Gronn, 2002). Sebagai contoh apabila dua atau lebih ahli dalam organisasi sentiasa berinteraksi dalam melaksanakan sesuatu tugas maka hubungan kerja ini wujud tanpa perlu diarahkan (Rosnarizah & Hussein, 2015).

METODOLOGI KAJIAN

Metodologi yang digunakan ialah melalui pendekatan kuantitatif iaitu proses mengumpul data dilakukan dengan menggunakan reka bentuk tinjauan. Menurut (Gay et.al, 2009) Pendekatan kuantitatif memerlukan sampel yang cukup dan menggunakan instrumen yang bersesuaian secara rawak. Kajian secara tinjauan dipilih bagi membolehkan kajian dilakukan ke atas kumpulan yang lebih besar dengan lebih mudah (Jackson, 2003).

Pengumpulan data dijalankan di sekolah rendah dalam daerah Sepang yang melibatkan guru-guru di sekolah rendah. Populasinya adalah seramai 400 orang guru sekolah rendah daerah Sepang. Penentuan sampel saiz boleh dikategorikan kepada kebarangkalian dan bukan kebarangkalian (Chua, 2011). Oleh demikian, dengan merujuk kepada Jadual Penentuan Saiz Sampel (Krejcie dan Morgan, 1970) pada $p < .05$ bagi saiz populasi 400, sampel bagi kajian ini adalah seramai 196 responden

Soal selidik yang digunakan terdiri daripada tiga bahagian yang bertujuan untuk mengumpul data tentang persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan distributif guru besar dan tahap komitmen mereka terhadap kerja dan organisasi. Bahagian pertama soal selidik akan mengumpul data demografi guru seperti umur, jantina dan pengalaman mengajar. Bahagian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran keseluruhan responden. Bahagian kedua pula soal selidik berkaitan amalan kepemimpinan distributif guru besar. Ianya merangkumi 4 dimensi dari teori kepemimpinan distributif yang digunakan dalam kajian ini. Bahagian ini mengandungi 20 soalan untuk mengenal pasti tahap kepemimpinan distributif guru besar. Soalan di bahagian

ini merupakan adaptasi daripada *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) yang dibangunkan oleh (Elmore, 2005).

Bahagian ketiga bagi mengukur tahap komitmen guru terhadap kerja dan organisasi. Ia mengandungi soalan bagi menilai tahap komitmen guru terhadap sekolah dan budaya kepimpinan. Soalan di bahagian ini di adaptasi dari teori komitmen oleh (Meyer & Allen, 2004). Soalan di bahagian ini merangkumi tiga dimensi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif.

Kebolehpercayaan dan kesahan adalah merupakan dua ciri utama yang saling berkait dalam menentukan kesesuaian dan kebolegunaan sesuatu instrumen dalam sesebuah kajian penyelidikan. Bagi memastikan kesahan kajian ini, instrumen kajian yang digunakan iaitu soal selidik telah melalui proses pengesahan. Kesahan kandungan telah disemak oleh panel pakar dalam kepimpinan pendidikan dan komitmen guru.

Kaedah analisis data yang digunakan ialah analisis deskriptif dan analisis inferensi. Proses pengumpulan data dimulakan dengan beberapa prosedur yang telah ditetapkan. Setelah itu, soal selidik diedar secara atas talian menggunakan *google form*. Analisis deskriptif akan digunakan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang data yang dikumpul (Gay & Peter, 2000) menjelaskan bahawa kajian deskriptif adalah untuk mencari dan mengenal pasti kejadian sesuatu perkara. Statistik deskriptif seperti nilai min, peratus dan sisihan piawai akan digunakan untuk meringkaskan data demografi responden dan markah yang diperolehi daripada soal selidik. Bagi mengukur tahap kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru, jadual 3 menunjukkan interpretasi skor min digunakan sebagai panduan.

Analisis inferensi digunakan untuk menentukan hubungan antara amalan kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru. Analisis korelasi Pearson digunakan bergantung pada sifat data yang dikumpul. Hasil analisis korelasi akan menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara pembolehubah yang dikaji dengan merujuk jadual interpretasi pekali korelasi (Pallant, 2007) dalam jadual 1 sebagai panduan.

Jadual 1: Jadual Interpretasi nilai korelasi.

Nilai Korelasi (r)	Tahap Interpretasi (hubungan)
0.10 – 0.29	Kecil (Lemah)
0.30- 0.49	Sederhana
0.50- 1.0	Besar (Kuat)

Sumber: (Pallant, 2007)

Jadual 1 menunjukkan jadual interpretasi nilai korelasi yang digunakan dalam kajian ini. Analisis data diproses menggunakan perisian statistik SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Objektif 1 dan objektif 2 diukur menggunakan analisis deskriptif bagi menentukan nilai dan peratus. Manakala bagi objektif 3 kajian ini yang ingin melihat jika terdapat hubungan gaya kepimpinan distributif guru besar dengan komitmen guru di sekolah rendah daerah Sepang dianalisis menggunakan analisis inferensi.

DAPATAN KAJIAN

Demografi diperlukan bagi mengenal pasti ciri-ciri seperti jantina, pengalaman mengajar dan umur. Jumlah populasi dalam kajian ini adalah seramai 400 responden. Sampel kajian seramai 196 responden yang dipilih secara rawak. Jadual 1 menunjukkan jumlah responden lelaki sebanyak 36% iaitu seramai 72 orang. Manakala, responden perempuan pula berjumlah 63.3% iaitu seramai 124 orang responden.

Responden yang mempunyai pengalaman mengajar selama 1-5 tahun adalah seramai 22 responden (22%). Guru yang di dalam tempoh ini adalah digelar guru novis. Responden yang mempunyai pengalaman mengajar 6-10 tahun seramai 40 responden (40 %) manakala, pengalaman mengajar 11-15 tahun adalah 56 responden (28.6%). Bagi pengalaman mengajar 16-20 tahun seramai 36 responden (42%) dan 20 tahun ke atas seramai 42 responden (21.4%). Manakala, umur responden dibahagi kepada 5 fasa iaitu bermula 24-30 tahun (11.2%), umur 31-35 tahun (14.3%), umur 36-40 tahun (16.8%), umur 41-45 tahun (43.9%) dan 45 tahun ke atas (13.8%).

Jadual 2 : Tahap kepimpinan guru besar sekolah rendah daerah Sepang

		Statistik				
		Dimensi 1	Dimensi 2	Dimensi 3	Dimensi 4	Dimensi Keseluruhan
N	Kesahan	196	196	196	196	196
	Ralat	0	0	0	0	0
	Min (M)	4.3908	4.2388	4.1551	4.0612	4.2115
	Sisihan Piawai (SD)	.49086	.57265	.56389	.53582	.48789
	Jumlah	860.60	830.80	814.40	796.00	825.45
	Tahap	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi

Jadual 2 menunjukkan dapatan tahap kepimpinan distributif guru besar daerah Sepang. Tahap kepimpinan distributif utama yang diamalkan oleh guru besar sekolah rendah daerah Sepang adalah tinggi. Dimensi 1 iaitu penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah merupakan dimensi tertinggi dengan dapatan ($M = 4.391$, $SD = 0.491$) diikuti dengan tahap kepimpinan dimensi 2 iaitu budaya sekolah dengan nilai ($M = 4.239$, $SD = 0.572$).

Tahap Kepimpinan Dimensi 3 iaitu (perkongsian tanggungjawab) mencatatkan ($M = 4.156$, $SD = 0.563$) dan akhir sekali ialah dimensi 4 iaitu tahap amalan kepimpinan menunjukkan nilai ($M = 4.061$, $SD = 0.536$). Secara keseluruhan, tahap kepimpinan distributif guru besar daerah Sepang berada pada tahap tinggi dengan menunjukkan nilai ($M = 4.212$, $SD = 0.488$). Dapatan ini menjawab kepada persoalan kajian yang menunjukkan bahawa tahap kepimpinan distributif guru besar daerah Sepang berada pada tahap tinggi.

Jadual 3: Tahap komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang

		Tahap Komitmen			
		Tahap Komitmen			
N	Kesahan	Afektif	Berterusan	Normatif	Keseluruhan
	Ralat	0	0	0	0
Min (M)		4.1255	3.8092	3.8392	3.9248
Sisihan Piawai (SD)		.55467	.64316	.70183	.57341
Jumlah		808.60	746.60	752.60	769.27
Tahap		Tinggi	Sederhana Tinggi	Sederhana Tinggi	Sederhana Tinggi

Jadual 3 menunjukkan dapatan bagi tahap komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang. Tahap komitmen utama yang ditunjukkan oleh guru sekolah rendah daerah Sepang ialah komitmen afektif ($M = 4.126$, $SD = 0.555$) diikuti dengan komitmen normatif ($M = 3.839$, $SD = 0.702$). Tahap komitmen berterusan mencatatkan jumlah terendah iaitu ($M = 3.809$, $SD = 0.643$). Secara keseluruhan, tahap komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang adalah sederhana tinggi dengan nilai ($M = 3.925$, $SD = 0.573$). Maka dengan itu, dapatan ini menjawab persoalan kajian yang mana tahap komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang berada di tahap sederhana tinggi.

Jadual 4: Hubungan kepimpinan distributif guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang.

		Korelasi	
		Distributif	Komitmen
Distributif	Korelasi Pearson	1	.537**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	196	196
Komitmen	Korelasi Pearson	.537**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	196	196

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

Jadual 4 menunjukkan dapatan kajian hubungan kepimpinan guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang. Dapatan menunjukkan hubungan positif yang kuat antara dua pembolehubah kajian dengan nilai $r = .537$, $n = 196$, $p = .0005$. Menurut (Pallant, 2007) nilai r antara 0.50 hingga 1.0 menunjukkan hubungan positif atau negatif yang kuat. Berdasarkan jadual di atas, terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang. Oleh itu, dapatan ini menolak hipotesis kajian iaitu tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif guru besar dengan komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang.

PERBINCANGAN

Dapatan menunjukkan amalan kepimpinan distributif guru besar di tahap yang tinggi. (Ramathevi & A. Zabidi, 2021) mendapat dapatan kajian yang sama iaitu tahap kepimpinan guru besar berada di tahap tinggi dengan dimensi perkongsian misi, visi dan matlamat. Kajian (Marlia & Yahya, 2016) menyatakan dapatan yang sama iaitu tahap kepimpinan distributif guru besar tinggi dengan dimensi yang berbeza.

Hal ini menunjukkan bahawa wujud perkongsian tanggungjawab antara guru besar sekolah dan guru dalam membantu meningkatkan pencapaian akademik pelajar. Mereka bersama-sama membuat penambahbaikan kepada sekolah dan menekankan perhubungan yang baik antara sekolah dengan ibu bapa. Kajian (Harris, 2005) menyokong pernyataan ini dengan menyatakan bahawa peranan pemimpin adalah untuk mengikat ahli organisasi bersama-sama bagi membentuk budaya cemerlang dan memaksimumkan kemahiran unik setiap individu. Elemen-elemen seperti guru kesuntukan masa, kekurangan sumber yang mencukupi dan kekurangan peluang kepimpinan dalam dimensi amalan kepimpinan merupakan antara elemen kepimpinan yang kurang diberi perhatian oleh para pengetua di sekolah.

Dapatan ini selari dengan pendapat (Watson & Scribner, 2007) menyatakan bahawa teori kepimpinan distributif adalah lahir dari teori psikologi sosial apabila pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan distributif menumpukan perhatian kepada corak paten interaksi antara staf di dalam organisasi. Melihat kepada skop ini maka kepemimpinan distributif disebarkan sebagai pengaruh interaksi dan sosial yang bertindak sebagai teras kepada amalan kepemimpinan Dengan melibatkan semua pihak dalam membentuk misi dan visi sekolah, guru besar membuka ruang untuk idea-idea baru dan cara-cara baru dalam mencapai sasaran yang ditetapkan. (Halverson, 2007) dan (Malloy, 2012) menyatakan skop kepimpinan ini bukan sahaja bekerjasama dan berinteraksi secara berkumpulan di antara mereka bahkan berkongsi matlamat yang sama bukannya secara individu. Kesan daripada perkongsian ini membentuk fenomena penglibatan guru dalam menjana keputusan seterusnya lebih ramai berperanan sebagai berkepimpinan bagi membentuk pasukan yang kuat dalam mencetuskan inovasi (Botha & Triegaardt, 2014). Individu yang mengamalkan kepemimpinan ini adalah dari kalangan pelbagai pemimpin yang mempunyai kedudukan kepimpinan sama ada secara rasmi ataupun tidak rasmi (Spillane, 2006) berikutan kepemimpinan ini tidak mementingkan kedudukan hierarki sebaliknya kepada asas kepakaran kepimpinan seseorang pemimpin (Woods, 2004).

Keseluruhan dapatan kajian ini menunjukkan tahap komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang menghampiri tahap tinggi. Guru masih setia kepada sekolah dan bersedia untuk memberi komitmen yang lebih dalam tugas sekiranya mendapat sokongan dari pentadbir. Dapatan kajian yang sama dari kajian (Lee & Mohd Izham, 2023) yang menjalankan kajian di SJKC mendapati komitmen guru secara keseluruhan pada tahap sederhana tinggi.

Dapatan berbeza dengan kajian (Ramathevi & A.Zabidi, 2021) yang mendapati komitmen guru di sekolah rendah daerah Gombak pada tahap tinggi. Komitmen guru yang tinggi menunjukkan sikap positif dan minat dengan kerjaya mereka dalam melaksanakan tugas mereka sebagai guru di sekolah dengan adanya sokongan dan dorongan daripada kepimpinan distributif guru besar.

Dapatan menunjukkan tahap komitmen berada pada tahap sederhana tinggi adalah mungkin dari beberapa faktor yang telah dikenal pasti antaranya faktor kepuasan kerja. Sekiranya faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja tidak terpenuhi, itu boleh mengurangkan komitmen guru terhadap sekolah. Sejauh mana tahap komitmen guru terhadap organisasi adalah bergantung kepada bagaimana persekitaran kepimpinan yang diamalkan oleh pentadbir. Elemen komitmen guru adalah bersifat fleksibel bergantung faktor-faktor dalaman atau luaran yang mempengaruhi mereka seperti penghargaan dari pentadbir sekolah atas pencapaian dan kesungguhan yang dipamerkan.

Antara faktor lain bagi komitmen personal yang dikenal pasti adalah perubahan dalam kehidupan peribadi seperti perubahan keluarga, kewangan, kesihatan dan sebagainya boleh memberi impak terhadap tahap komitmen seorang guru terhadap kerjaya mereka. Faktor lain juga seperti keperluan dan impian yang berbeza pada setiap individu. Setiap guru mungkin mempunyai harapan yang berbeza-beza mengenai arah kerjaya mereka. Harapan-harapan ini, jika tidak sejajar dengan realiti atau kesesuaian dengan perkembangan dalam organisasi boleh mempengaruhi komitmen guru untuk berada tahap tertinggi. Komitmen seorang guru terhadap tugas mereka sangat penting untuk prestasi dan kesinambungan pendidikan yang berkesan. Namun, perubahan dalam aspek-aspek peribadi ini boleh mengganggu atau mengurangkan tahap komitmen mereka terhadap pekerjaan dan organisasi.

Dengan memperhatikan aspek peribadi guru, guru besar dapat membina persekitaran yang lebih baik bagi memastikan komitmen guru terhadap tugas dan organisasi sentiasa positif. Penting untuk pemimpin organisasi iaitu guru besar untuk memahami faktor-faktor ini dan berusaha untuk mencipta persekitaran yang membolehkan pencapaian tahap komitmen yang optimum kepada guru keseluruhannya. Menurut (Ali & Siti, 2017) yang menyatakan komitmen guru adalah satu daripada elemen yang wujudnya daripada kepimpinan guru besar sekolah.

Dapatan menunjukkan guru sekolah rendah daerah Sepang bersedia menerima perubahan gaya kepimpinan dengan tujuan mencapai matlamat dan hala tuju sekolah di mana dapatan kajian ini menunjukkan hubungan yang kuat antara kepimpinan distributif guru besar dengan tahap komitmen guru. Kajian (Marlia & Yahya, 2006) ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara praktis kepimpinan distributif dan juga komitmen guru terhadap organisasi tanpa mengira kohort generasi dan juga jantina guru. Selari dengan kajian (Ramathevi & Ahmad, 2021) bahawa amalan kepimpinan distributif guru besar membawa kesan yang positif terhadap komitmen guru di daerah Gombak. Semakin tinggi amalan kepimpinan distributif yang diamalkan oleh guru besar semakin tinggi komitmen yang diberikan oleh guru di sekolah daerah Sepang dalam kebersamaan melakukan perubahan bagi mencapai matlamat dan hala tuju sekolah.

Kajian oleh (Harrison, 2005) pula mendapati hasil pelaksanaan kepimpinan distributif di sekolah rendah menyebabkan kolaborasi guru-guru meningkat dan guru-guru menyokong antara satu sama lain. Beliau memberikan beberapa cadangan antaranya ialah pemimpin seharusnya memberi komitmen dalam mengagihkan kepimpinan dalam kalangan guru, mengutamakan budaya kolaboratif bagi memastikan pelaksanaan kepimpinan distributif, pengikut dan pemimpin bergerak ke arah visi dan matlamat yang sama serta memastikan amalan kepimpinan disemai dalam budaya sekolah.

Hubungan yang tinggi dapat dilihat dari apabila guru besar yang mengamalkan kepemimpinan distributif cenderung menyediakan sokongan yang diperlukan kepada guru-guru dalam bentuk bimbingan, latihan, dan sumber daya yang diperlukan untuk meningkatkan kemahiran dan profesionalisme mereka. Sokongan ini membina rasa kepercayaan dan kesetiaan guru terhadap sekolah. Seterusnya guru besar yang memberikan penghargaan kepada guru-guru yang berjaya mencapai matlamat sekolah, serta mengiktiraf usaha mereka, akan meningkatkan motivasi dan rasa penghargaan dalam diri guru tersebut dan seterusnya, komitmen terhadap sekolah. Selari dengan dapatan (Hulpia et al, 2011) juga menyatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kepimpinan distributif dengan komitmen guru terhadap organisasi.

Dapatan kajian ini membuktikan bahawa semakin baik amalan kepimpinan distributif yang dipraktikkan oleh guru besar dapat memberikan dorongan terhadap tahap komitmen dan ketelusan guru di sekolah. (Meyer & Allen, 1997) yang memperkenalkan teori komitmen dalam kajiannya menyatakan perkongsian visi di kalangan ahli organisasi berpandukan kepada matlamat sekolah, terutamanya yang sesuai dengan matlamat pemimpin, dianggap dapat memberikan impak yang positif terhadap komitmen dan juga kepuasan pekerja. Kesimpulannya, pembudayaan amalan kepimpinan distributif yang diamalkan oleh guru besar mampu meningkatkan tahap komitmen guru di sekolah.

IMPLIKASI

Hasil kajian mendapati terdapat hubungan yang kuat antara dua pemboleh ubah kajian. Namun, komitmen guru menunjukkan tahap sederhana tinggi. Implikasi kajian dari aspek dasar, pengkaji mengharapkan dapatan kajian dapat memberi input yang penting kepada pihak KPM untuk menyempurnakan dasar-dasar yang berkaitan dengan kepemimpinan sekolah. Pengiktirafan kepada keberkesanan amalan kepimpinan distributif guru besar dalam meningkatkan komitmen guru boleh membawa kepada perubahan yang baik dalam dunia pendidikan. Akan tetapi, dari pelbagai saranan lain mungkin boleh diambil kira bagi memastikan tahap komitmen guru mencapai tahap tinggi dalam memacu dunia pendidikan pada masa akan datang. Kajian ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan distributif guru besar bukan satu pengaruh utama terhadap tahap komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang. Maka, kajian ini boleh memberi input kepada KPM yang boleh merangka modul kepimpinan yang pelbagai mengikut kesesuaian budaya sesebuah sekolah yang boleh dipraktikkan oleh pemimpin sekolah.

Implikasi terhadap teori dan model pula menunjukkan dapatan kajian ini menyokong dan menguatkan teori kepemimpinan distributif dengan memberikan bukti empirikal tentang kesannya terhadap komitmen guru. Membantu memperkukuh konsep amalan kepemimpinan distributif membentuk budaya perkongsian dan mengiktiraf komitmen guru. Guru yang terlibat secara aktif dalam membuat sesuatu keputusan di sekolah cenderung untuk memiliki tahap komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi mereka. Kepemimpinan distributif mencipta persekitaran yang membolehkan keterlibatan dan menyokong perkembangan guru. Guru besar sekolah yang mengamalkan gaya kepimpinan distributif perlu menggalakkan kerja berpasukan, perkongsian idea, dan penyelesaian masalah secara bersama-sama untuk membina persekitaran di mana setiap guru terlibat merasa dihargai bagi mengekalkan momentum komitmen mereka

terhadap sekolah. Kecemerlangan sesebuah sekolah bermula dari sistem pengurusan yang sistematik, pemimpin yang berkesan, kejayaan pelajar dan komitmen guru (Mohd Yusaini & Mohd Izham, 2020).

Implikasi terhadap budaya sekolah memerlukan guru besar untuk memahami peranan sebagai pemimpin distributif kerana mereka merupakan penggerak utama untuk menggalak guru-guru supaya melibatkan diri dalam peningkatan prestasi sekolah. Kepimpinan distributif yang berkesan dapat menjadi salah satu faktor meningkatkan komitmen guru dengan lebih berkesan. Penyediaan program latihan yang lebih efektif untuk pentadbir sekolah diharapkan dapat meningkatkan mutu program latihan kepimpinan distributif yang bersesuaian dengan kehendak semasa serta menambahbaik segala kelemahan yang terdapat dalam rangka latihan kepimpinan sedia ada (Zoolaiha et al, 2017).

Budaya sekolah pula memerlukan keyakinan guru besar untuk melakukan perubahan amalan kepimpinan terhadap organisasi. Ianya bagi membuktikan kepada warga sekolah bahawa pemimpin adalah dari kalangan individu yang proaktif dan produktif serta berwawasan. Nilai, visi, misi dan matlamat yang ditentukan oleh pentadbir dan dikongsi kepada guru-guru dengan tujuan perkongsian tugas dan membentuk kerjasama sepasukan bagi mencapai matlamat dan wawasan sekolah. Kesannya, guru-guru akan lebih berinisiatif dan menjalankan tugas mereka dalam hala tuju yang betul demi menambahbaik perancangan sekolah. Pemimpin yang berjaya memahami dan membudayakan suasana positif di kalangan guru dan komuniti sekolah akan lebih afektif dan mampu menjadi sumber inspirasi.

CADANGAN KAJIAN LANJUTAN

Guru sekolah rendah daerah Sepang bersedia menerima malan baharu gaya kepimpinan distributif yang dibudayakan oleh guru besar mereka. Namun begitu populasi terhad pada daerah yang mempunyai populasi yang kecil tidak dapat mengesan faktor -faktor lain yang mungkin mempengaruhi amalan gaya kepimpinan distributif guru besar. Maka, diharapkan kajian akan datang dapat meliputi populasi responden yang lebih besar supaya dapat mengesan pelbagai faktor dapatan kajian berkaitan tajuk kajian ini.

Reka bentuk kajian kualitatif juga boleh dilaksanakan dengan melakukan temubual kepada guru-guru dan guru besar sebagai responden. Ini membolehkan para penyelidik untuk memahami pandangan dan pengalaman mereka terhadap cara guru besar melaksanakan kepemimpinan distributif serta bagaimana ia mempengaruhi tahap komitmen guru terhadap sekolah. Kajian lanjutan dalam bidang ini akan memberikan pandangan yang lebih mendalam dan holistik tentang bagaimana amalan kepimpinan distributif guru besar dapat mempengaruhi komitmen guru serta memberi panduan yang berguna bagi pembangunan dan pengurusan sekolah yang lebih efektif.

KESIMPULAN

Kepimpinan distributif merupakan satu daripada gaya kepimpinan yang boleh diamalkan oleh guru besar dan pengetua sekolah. Ianya bergantung kepada sejauh mana keperluan, kefahaman dan impak yang berkesan dalam bidang pendidikan. Guru besar yang berjaya membudayakan

amalan kepemimpinan distributif dapat dilihat dengan cara di mana mereka melibatkan guru lain dalam proses membuat keputusan, memberikan sokongan dan memperlihatkan sifat kolaboratif dalam menguruskan sekolah. Manakala tahap komitmen guru yang tinggi pula melibatkan kesetiaan, tanggungjawab dan keyakinan guru terhadap matlamat budaya sekolah. Maka dengan itu, kepemimpinan distributif guru besar dengan tahap komitmen guru adalah saling berkait dan mempengaruhi antara satu sama lain. Artikel ini mendapati terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan distributif guru besar dengan tahap komitmen guru sekolah rendah daerah Sepang. Pentingnya hubungan antara gaya kepemimpinan guru besar dan komitmen guru merupakan subjek kajian yang menarik dan signifikan.

RUJUKAN

- Alma Harris. (2008). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188
- Ali & Siti Nazatul Norashikin. (2016). Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Komitmen Guru PJK Di Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Gua Musang, Kelantan. *Proceedings of the International Consortium of Education and Culture Research Studies (ICECRS)*, 123-130
- Ancona, D., & Backman, E. 2017. Distributed Leadership from Pyramids to Networks: The Changing Leadership Landscape. MIT Leadership Center.
- Angelle, Pamela S (2010). An Organizational Perspective of Distributed Leadership: A Portrait of a Middle School. *RMLE Online: Research in Middle Level Education*. Volume 3
- Azizul Asi & Mohd Nor Mohamed Yusoff. (2018). Amalan kepemimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan komitmen organisasi guru. *Seminar Pendidikan Transdisiplin*, hlm. 247–256.
- Baidi, B., & Mohd Khairuddin, A. (2017). Analisis kepemimpinan distributif pengarah dan komitmen organisasi dalam kalangan pengajar di Kolej Sains Kesihatan Bersekutu (KSKB) Kuching Sarawak. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(6), 291-299.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teachers Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership In Organisations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251- 269.
- Botha, R. J. & Triegaardt, P. K. (2014). Distributive leadership as management strategy for school effectiveness: the place and role of the OSCAR coaching model in South African schools. *Journal of Social Science*, 40(20), 251-260.
- Bush, T. & Glover, D (2012) Distributed leadership in action: leading high-performing leadership teams in English schools. *School Leadership and Management*, 32(1).
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(4), 490- 512.

- Davis, G. (2019). Exploring the Strategies Executive Leaders Need to Reduce Intergenerational Friction in a Business Organization. Doctoral dissertation, Colorado Technical University.
- Drucker, P (2017). Human Prosperity in a Changing World. Peter Drucker challenge. The future economic man. PDC.
- Gay, L.R., Mills, G.E. and Airasian, P. (2009). Educational Research Competencies for Analysis and Applications. Pearson, Columbus.
- Glen, M. (2009). Distributed leadership: A case study in a Queensland Secondary School. (Doctoral dissertation, Griffith University).
- Gordon, Z.V. (2005). The effect of distributed leadership on student achievement. Unpublished doctoral dissertation, Central Connecticut State University.
- Gronn, P. 2008. The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141-158.
- Hall D, Gunter HM, Bragg J. (2011) Distributed Leadership And The Social Practices Of School Organization In England. Project (RES-000–22–3610). Report to the ESRC.
- Harris, A. (2005). Distributed leadership. In Davies, B. (Ed.) The essentials of school leadership. *Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.* Edition 2.
- Harris, A. (2012). Distributed Leadership: Implications For The Role Of The Principal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7-17.
- Hairuddin, M. A. & Salisu, A. Y. (2015). Distributed leadership and empowerment influences on teachers' organizational commitment. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(1), 73-84.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long range planning*, 46(1-2), 1-12.
- Harrison, M.I. (2005). Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes. *3rd Edition, vol. 8, Sage Publications, Thousand Oaks.*
- Halverson, Sandra L. (2007). A Cognitive Linguistic Approach to Translation Shifts. *Belgian. Journal of Linguistics* 21/1: 105–21
- Hermann & Kathryn, R. (2016). The Principal's Role; Distributed Leadership. Doctor of Philosophy (PhD) Dissertation, Educ. Foundations & Leadership, Old Dominion University.
- Hulpia, H., Devos, G. & Van Keer, H. (2010). The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: A multilevel approach. *The Journal of Educational Research*, 103, 40-52
- Hulpia, H., Devos, G., & Keer, H. V. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: Examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly* 47(5), 728–771.

- Istiyono, E.Kartowagiran, B.Retnawati, H.Cahyo Adi Kistoro, H & Putranta, H. (2021). Effective teachers' personality in strengthening character education. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(2), 512-521.
- Jambo D & Hongde L (2020) The effect of principal's distributed leadership practice on students' academic achievement: A systematic review of the literature. *International Journal of Higher Education*, 9(1):189–198.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.
- Kilicoglu, D. (2018). Understanding democratic and distributed leadership: how Democratic leadership of school principals related to distributed leadership in schools? *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(3), 6-23.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Lee Huee Kun & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2023) Amalan Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Hubungannya dengan Komitmen Guru SJKC. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)* (e-ISSN : 2504-8562).
- Leithwood, K., Aitken, R. & Jantzi, D. (2006). Making school smarter: Leading with evidence (3rd ed.). *Thousand Oaks, CA: Corwin Press*.
- Lewis.M & Wray.D (2000). Literacy in the Secondary School (1st ed) . *David Fulton Publishers*.
- Marlia, J., & Yahya, D. (2016). Praktis kepemimpinan distributif dan komitmen terhadap organisasi berdasarkan Kohort generasi guru. *Proceedings of the International Consortium of Education and Culture Research Studies (ICECRS)*, (pp. 275-286).
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78,538-551.
- Mior Khairul Azrin Mior Jamaluddin (2011) Sistem Pendidikan di Malaysia: Dasar, Cabaran, dan Pelaksanaan ke Arah Perpaduan Nasional. *Jurnal Pendidikan Sains Sosial dan Kemanusiaan*, Vol 4, No 1.
- Mohd Nor Jaafar (2005) Kepimpinan pengajaran guru besar, komitmen dan kepuasan kerja guru: Satu kajian perbandingan dan hubungan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan. *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-12*, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Mohd Rasidi Jamari. (2013). Guru Besar Sebagai 'Role Model' Pemimpin Kepada Guru Penolong Kanan Pentadbiran (GPK Pentadbiran) dalam Memimpin Sekolah. *Jabatan Penilaian dan Pentaksiran Pemimpin Pendidikan*, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Mohd Yusaini Yaakub Mohd Izham Mohd Hamzah. (2020). Kepimpinan Distributif Pemimpin Sekolah: Isu Dan Cabaran. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. 33 (1). ISSN 1511-4147
- Naseri, H. (2019) The Role of the Adventurer Manager In Order To Coordinate the Mind, Creativity and Change Management. *International Journal for Modern Trends in Science and Technology*. Vol. 05, Issue 04.

- O'Shea, C. M. (2021). How relationships impact teacher job satisfaction. *International Journal Of Modern Education Studies*, 5(2), 280-298
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual - A step by step guide to data analysis using SPSS for windows* (3rd ed.). Maidenhead: Open University Press
- Rahayu Ahmad Bahtiar, Sham Ibrahim, Halijah Ariffin, Nor Hazimah Ismail, Wan Mohd Khairul Wan Isa. 2020. Peranan dan cabaran pemimpin pendidikan dalam memastikan matlamat dan agenda dilestari dalam tempoh perintah kawalan pergerakan (PKP) Covid-19. Jabatan Pembangunan Staf, Institut Aminuddin Baki Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Ravindaran Maraya, Kunalan Kuriaya & Norazana Mohd Nor. (2020). Refleksi Kepimpinan Guru Besar Menghadiri Kursus Pembangunan Organisasi Untuk Kecemerlangan Sekolah (PROD) Dari Perspektif Guru-Guru Daerah Batang Padang, Perak. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 33(1).
- Siva Rabindarang & Vimala Arjunan. (2021). Kepimpinan Distributif dalam perspektif pengurusan pendidikan. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*. Volume 4 Issues 2.
- Sloan, T. (2013) Distributed leadership and organizational change: Implementation of a teaching performance measure. *The New Educator*, 9, 29-53.
- Spillane, J.P. & Sherer, J.Z (2004) A distributed perspective on school leadership: leadership practice as stretched over people and place. Paper presented at the Annual Meeting of the American Education Association, San Diego, CA. Spillane, J.P.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass
- Supian Hashim & Khadijah Daud. (2014) Amalan Kepimpinan Lestari Hubungannya dengan Prestasi Kerja Guru Sekolah Rendah yang Menerima Tawaran Baru di Daerah Segamat. *Sains Humanika*, 2(4): 197-208.
- Watson, S. T., & Scribner, J. (2007). Beyond distributed leadership: Collaboration, interaction, and emergent reciprocal influence. *Journal of School Leadership*, 17(4), 443–468.
<https://doi.org/10.1177/105268460701700404>
- Wood, J.T. (2004). *Communication Theories in Action*. Universiti Utara Malaysia.
- Zoolaiha, A. R., Omar, A. K., & Khoo, Y. Y. (2017). Amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua serta hubungannya dengan kepuasan kerja guru di Selangor. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 31(1), 65–75
- Zuraidah Juliana, Yahya Don & Siti Noor (2016) Pengaruh Kepimpinan Distributif terhadap Pengurusan Konflik dalam Kalangan Pemimpin Sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 41(2). pp. 165-171.