



***HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA DAN  
KEPEMIMPINAN GURU DI SEKOLAH MENENGAH  
ZON TIMUR SEMENANJUNG MALAYSIA***

**AZHAR BIN HARUN**

**FPP 2016 29**



**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA DAN  
KEPEMIMPINAN GURU DI SEKOLAH MENENGAH  
ZON TIMUR SEMENANJUNG MALAYSIA**

Oleh

**AZHAR BIN HARUN**

Tesis yang dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah,  
Universiti Putra Malaysia, sebagai memenuhi keperluan untuk  
**Ijazah Doktor Falsafah**

**Mei 2016**

## HAK CIPTA

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini, termasuk teks tanpa had, logo, ikon, gambar dan semua karya seni lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya. Penggunaan manapun bahan yang terkandung dalam tesis ini dibenarkan untuk tujuan bukan komersil daripada pemegang hak cipta. Penggunaan komersil bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terdahulu yang nyata daripada Universiti Putra Malaysia.

Hak cipta © Universiti Putra Malaysia



## **DEDIKASI**

Tesis ini ditujukan khas untuk;

Isteri  
(Tuan Rakima Tuan Mahmud)

Anak-anak  
(Nik Nurul Husna, Nik Nurul Yumni, Nik Nurul Najah  
Nik Nurul Widad, Nik Nurul Sarah)

Bonda  
(Rahimah Awang)

Ayahanda  
(Harun Arifin)

Kekanda  
(Azib, Sa'adiah, Rohani)

Adinda  
(Azman, Azmi, Azizah, Azizol, Azli, Azlina)

Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah.

## **HUBUNGAN KEPEMIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA DAN KEPEMIMPINAN GURU DI SEKOLAH MENENGAH ZON TIMUR SEMENANJUNG MALAYSIA**

Oleh

**AZHAR BIN HARUN**

**Mei 2016**

**Pengerusi : Ramli bin Basri, PhD**  
**Fakulti : Pengajian Pendidikan**

Kementerian Pendidikan Malaysia berhasrat untuk menempatkan pemimpin berprestasi tinggi di setiap sekolah di Malaysia. Namun cabaran dan bebanan tugas yang dihadapi pemimpin pendidikan di peringkat sekolah kini menyebabkan mereka tidak mampu memimpin secara bersendirian. Perkongsian kepemimpinan dengan guru adalah satu bentuk baru kepemimpinan yang perlu diterokai. Langkah kehadapan yang dilaksanakan oleh KPM, iaitu berganjak kepada kepemimpinan distributif seperti yang digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

Objektif utama kajian ini dijalankan adalah untuk mengenalpasti hubungan antara kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru; dan seterusnya, mengenal pasti peranan utama kepemimpinan guru. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan melalui instrumen yang mengabungkan dua soal selidik iaitu *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) yang dibangunkan oleh Elmore (2000) seterusnya diubahsuai oleh Gordon (2005) dan *Teacher Leadership School Survey* (TLSS) oleh Katzenmeyer dan Moller (2001). Responden kajian terdiri daripada 400 responden dalam kalangan guru sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia.

Dapatan kajian menunjukkan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah adalah berada pada tahap yang tinggi. Berdasarkan faktor demografi, guru pasca siswazah mempunyai persepsi yang lebih tinggi dan signifikan terhadap kepimpinan distributif pengetua berbanding guru siswazah. Seterusnya faktor tempoh perkhidmatan dan tempoh berkhidmat di sekolah semasa juga yang menunjukkan perbezaan yang signifikan terhadap kedua-dua kepemimpinan tersebut.

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



Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy

**RELATIONSHIP OF PRINCIPAL DISTRIBUTED LEADERSHIP AND  
TEACHER LEADERSHIP AT SECONDARY SCHOOL  
EAST ZONE PENINSULAR OF MALAYSIA.**

By

**AZHAR BIN HARUN**

**May 2016**

**Chairman : Ramli bin Basri, PhD**  
**Faculty : Educational Studies**

The Malaysian Education intends to place the high-performance leader in every school in Malaysia. But the challenge and burden of the task facing education leaders at the school level is now causing them difficulties to lead school by themselves. Share leadership with teachers is a new form of leadership that should be explored. The progress undertaken by MOE, the move to distributed leadership as outlined in the Malaysia Education Blueprint 2013 – 2025.

The main objective of this study was to identify the relationship between distributed leadership of principals and teacher leadership; and thereafter, identifying the main predictors of teacher leadership. This study used a survey method through instruments that combines two questionnaires, namely Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) developed by Elmore (2000) subsequently modified by Gordon (2005) and Teacher Leadership School Survey (TLSS) by Katzenmeyer and Moller (2001). The respondents consisted of 400 respondents among secondary school teachers in the eastern zone of Peninsular Malaysia.

The findings show that the practice of distributed leadership and teacher leadership in secondary school is at a high level. Based on demographic, postgraduate teachers have higher perception than significant difference to the distributed leadership of principals than graduate teachers. There are teachers who have tenure in service and tenure in the school during more than three years show a significantly difference to both leadership.

Further, the results show that distributed leadership have a strong positive significant relationship with teacher leadership. This shows the high levels of distributed leadership, the higher level of teacher leadership. It was found that the

dimension of shared responsibility is a major predictor of teacher leadership. The study showed that the higher the practices of shared responsibility the higher shared leadership can be exercised.



## PENGHARGAAN

Setinggi-tinggi kesyukuran ke hadrat Allah SWT kerana dengan izinnya saya dilimpahi rahmatNya untuk menyediakan dan menyiapkan tesis ini.

Pertamanya, saya ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada Universiti Putra Malaysia yang memberi peluang untuk saya menimba ilmu dan pengalaman. Dirakamkan juga penghargaan dan kalongan terima kasih yang tak terhingga kepada Jawatankuasa Penyeliaan Tesis iaitu Dr Ramli bin Basri selaku pengurus jawatankuasa, Profesor Zaidatol Akmaliah Lope Pihie dan Dr Soaib bin Asmiran selaku ahli jawatankuasanya. Segala tunjuk ajar, pandangan, nasihat, kritikan dan buah fikiran yang banyak membantu saya sepanjang tempoh penyeliaan tesis yang diberikan. Semoga Allah membalas jasa baik dan merahmati hidup kalian dunia dan akhirat.

Penghargaan dan terima kasih juga kepada Profesor Omar bin Abdul Kareem, Dr Kamaruzaman bin Moidunny dan Dr Rohana binti Abdul Rahim atas kesudian membantu menyemak dan mengesahkan instrumen kajian serta pandangan dan tunjuk ajar yang berguna bagi menjayakan tesis ini. Seterusnya, sekalong penghargaan juga kepada Puan Norwana binti Rafie, Puan Siah binti Mat Jusoh, Puan Munirah binti Abdullah dan Puan Zarina binti Mohamad yang telah sudi menjalankan proses terjemahan instrumen kajian. Segala bantuan yang diberikan amat dihargai dan tidak akan dilupakan.

Rakaman penghargaan juga ditujukan kepada semua pengetua dan guru-guru di sekolah kajian yang telah terlibat secara langsung dan tidak dalam kajian ini. Tanpa bantuan anda semua, tesis ini tidak mungkin menjadi kenyataan. Seterusnya kepada warga SMK Jeram, SMK Puteri dan SMK Padang Kala yang telah membantu dan memberi peluang kepada saya sepanjang pengajian. Tak lupa juga kepada Dr. Ahmad Rafee bin Che Kassim, Puan Hajjah Nor Asiah bin Ibrahim, Tuan Haji Abd Razak bin Manaf dan Tuan Haji Abd. Jalil bin Abd. Hamid yang memberikan kerjasama sepenuhnya kepada saya serta rakan-rakan pensyarah Institut Aminuddin Baki sekalian yang sentiasa memberikan dorongan dan semangat.

Kepada isteri dan anak-anak tersayang, terima kasih di atas pengorbanan tenaga, masa dan doa kalian. Ayahanda dan bonda, kekanda, adik-adik, saudara-mara yang setiasa memberi sokongan, dorongan dan bantuan. Semoga Allah SWT merahmati dan memberkati hidup kalian semua.

Saya mengesahkan bahawa satu Jawatankuasa Peperiksaan Tesis telah berjumpa pada 16 Mei 2016 untuk menjalankan peperiksaan akhir bagi Azhar bin Harun bagi menilai tesis beliau yang bertajuk "Hubungan Kepemimpinan Distributif Pengetua dan Kepemimpinan Guru di Sekolah Menengah Zon Timur Semenanjung Malaysia" mengikut Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 dan Perlembagaan Universiti Putra Malaysia [P.U.(A) 106] 15 Mac 1998. Jawatankuasa tersebut telah memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahi ijazah Doktor Falsafah.

Ahli Jawatankuasa Peperiksaan Tesis adalah seperti berikut:

**Aminuddin bin Hassan, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Khairuddin bin Idris, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pemeriksa Dalam)

**Suhaida binti Abdul Kadir, PhD**

Pensyarah Kanan  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pemeriksa Dalam)

**Mohd Izham Mohd Hamzah, PhD**

Profesor Madya  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
Malaysia  
(Pemeriksa Luar)



---

**ZULKARNAIN ZAINAL, PhD**

Profesor dan Timbalan Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 23 Ogos 2016

Tesis ini telah dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah. Ahli Jawatankuasa Penyeliaan adalah seperti berikut:

**Ramli bin Basri, PhD**

Pensyarah Kanan  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Zaidatol Akmaliah binti Lope Pihie, PhD**

Profesor  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**Soaib bin Asimiran, PhD**

Pensyarah Kanan  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**BUJANG BIN KIM HUAT, PhD**

Profesor dan Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh:



## **Perakuan pelajar siswazah**

Saya memperakui bahawa:

- tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli;
- setiap petikan, kutipan dan ilustrasi telah dinyatakan sumbernya dengan jelas;
- tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini, dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau di institusi lain;
- hak milik intelek dan hakcipta tesis ini adalah hak milik mutlak Universiti Putra Malaysia, mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- kebenaran bertulis daripada penyelia dan Pejabat Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) hendaklah diperoleh sebelum tesis ini diterbitkan (dalam bentuk bertulis, cetakan atau elektronik) termasuk buku, jurnal, modul, prosiding, tulisan popular, kertas seminar, manuskrip, poster, laporan, nota kuliah, modul pembelajaran atau material lain seperti yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- tiada plagiat atau pemalsuan/fabrikasi data dalam tesis ini, dan integriti ilmiah telah dipatuhi mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) dan Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012. Tesis telah diimbaskan dengan persian pengesanan plagiat.

Tandatangan: \_\_\_\_\_ Tarikh: \_\_\_\_\_

Nama dan No. Matrik: Azhar bin Harun , GS25139

## **Perakuan Ahli Jawatankuasa Penyeliaan**

Dengan ini, diperakukan bahawa:

- penyelidikan dan penulisan tesis ini adalah di bawah seliaan kami;
- tanggungjawab penyeliaan sebagaimana yang dinyatakan dalam Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 20122013) telah dipatuhi.

Tandatangan: \_\_\_\_\_  
Nama Pengurus Jawatankuasa Penyeliaan: \_\_\_\_\_

Nama Ahli Jawatankuasa Penyeliaan: Pensyarah Kanan Dr. Ramli bin Basri

Tandatangan: \_\_\_\_\_  
Nama Ahli Jawatankuasa Penyeliaan: \_\_\_\_\_  
Nama Ahli Jawatankuasa Penyeliaan: Profesor Dr. Zaidatol Akmaliah binti Lope Pihie

Tandatangan: \_\_\_\_\_  
Nama Ahli Jawatankuasa Penyeliaan: \_\_\_\_\_  
Nama Ahli Jawatankuasa Penyeliaan: Pensyarah Kanan Dr. Soaib bin Asimiran

## JADUAL KANDUNGAN

	Halaman
<b>ABSTRAK</b>	i
<b>ABSTRACT</b>	iii
<b>PENGHARGAAN</b>	v
<b>PENGESAHAN</b>	vi
<b>PERAKUAN</b>	viii
<b>SENARAI JADUAL</b>	xiii
<b>SENARAI RAJAH</b>	xvi
<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xvii
<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xviii
 <b>BAB</b>	
<b>I PENDAHULUAN</b>	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	2
1.3 Pernyataan Masalah	3
1.4 Objektif Kajian	5
1.5 Soalan Kajian	6
1.6 Batasan Kajian	6
1.7 Kepentingan Kajian	7
1.8 Definisi Istilah	8
1.8.1 Kepemimpinan Distributif Pengetua	8
1.8.2 Kepemimpinan Guru	8
1.9 Rumusan	9
<b>II TINJAUAN LITERATUR</b>	10
2.1 Pengenalan	10
2.2 Sorotan Tentang Kepemimpinan	10
2.3 Kepemimpinan Guru	17
2.4 Kepemimpinan Distributif	20
2.4.1 Amalan Kepemimpinan Distributif	23
2.5.2 Dimensi-dimensi Kepemimpinan Distributif	25
2.5 Kajian-kajian Lepas Yang Berkaitan	27
2.5.1 Faktor-faktor mempengaruhi Persepsi Terhadap Kepemimpinan Distributif Pengetua dan Kepemimpinan Guru	27
2.5.2 Kajian-kajian Berkaitan Kepemimpinan Guru	28
2.5.3 Kajian-kajian Berkaitan Kepemimpinan Distributif	29
2.6 Hubungan Kepemimpinan Distributif dan Kepemimpinan Guru	32
2.7 Kerangka Konseptual Kajian	33
2.8 Rumusan	35

<b>III</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	36
3.1	Pengenalan	36
3.2	Reka Bentuk Kajian	36
3.3	Populasi Kajian	36
3.4	Sampel Kajian	37
3.5	Instrumen Kajian	40
3.5.1	Soal selidik <i>Distributed Leadership Readiness Scale</i> (DLSR)	40
3.5.2	Soal selidik <i>Teacher Leadership School Survey</i> (TLSS)	41
3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	42
3.7	Kajian Rintis	43
3.8	Prosedur Pengumpulan Data	45
3.9	Analisis Data	46
3.9.1	Analisis Diskriptif	46
3.9.2	Analisis Inferensi	46
3.10	Rumusan	50
<b>IV</b>	<b>DAPATAN DAN PERBINCANGAN</b>	51
4.1	Pengenalan	51
4.2	Profil Responden	51
4.3	Tahap Kepemimpinan Distributif	52
4.3.1	Dimensi Visi, Misi dan Matlamat	53
4.3.2	Dimensi Budaya Sekolah	53
4.3.3	Dimensi Perkongsian Tanggungjawab	54
4.3.4	Dimensi Amalan Kepemimpinan	55
4.3.5	Tahap Kepemimpinan Distributif	56
4.4	Kepemimpinan Distributif Berdasarkan Faktor Jantina dan Kelulusan Akademik	56
4.4.1	Kepemimpinan Distributif Berdasarkan Jantina	56
4.4.2	Kepemimpinan Distributif Berdasarkan Kelulusan Akademik	57
4.5	Kepemimpinan Distributif Berdasarkan Faktor Jawatan, Tempoh Perkhidmatan dan Tempoh Berkhidmat Di sekolah Semasa	57
4.5.1	Kepemimpinan Distributif Berdasarkan Jawatan	57
4.5.2	Perbezaan Min Kepemimpinan Distributif Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan	58
4.5.3	Perbezaan Min Kepemimpinan Distributif Berdasarkan Tempoh Berkhidmat Di sekolah Semasa	59
4.6	Perbezaan Min Kepemimpinan Distributif Berdasarkan Faktor Kategori Sekolah	60
4.7	Rumusan Tahap Kepemimpinan Distributif Pengetua	61
4.8	Tahap Kepemimpinan Guru	61

4.9	Kepemimpinan Guru Berdasarkan Faktor Jantina dan Kelulusan Akademik	62
4.9.1	Perbezaan Min Kepemimpinan Guru Berdasarkan Jantina	62
4.9.2	Perbezaan Min Kepemimpinan Guru Berdasarkan Kelulusan Akademik	63
4.10	Kepemimpinan Guru Berdasarkan Faktor Jawatan, Tempoh Perkhidmatan dan Tempoh Berkhidmat Di sekolah Semasa	64
4.10.1	Perbezaaan Min Kepemimpinan Guru Berdasarkan Jawatan	64
4.10.2	Perbezaan Min Kepemimpinan Guru Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan	64
4.10.3	Perbezaan Min Kepemimpinan Guru Berdasarkan Tempoh Berkhidmat Di sekolah Semasa	66
4.11	Perbezaan Min Kepemimpinan Guru Berdasarkan Kategori Sekolah	67
4.12	Hubungan Kepemimpinan Distributif dan Kepemimpinan Guru	67
4.13	Faktor Peramal Utama Kepemimpinan Guru	68
4.14	Perbincangan	70
4.14.1	Tahap Kepemimpinan Distributif	70
4.14.2	Tahap Kepemimpinan Guru	71
4.14.3	Faktor-faktor Mempengaruhi Kepemimpinan Distributif dan Kepemimpinan Guru	73
4.14.4	Perbezaan Min Berdasarkan kategori Sekolah	74
4.14.5	Hubungan Kepemimpinan Distributif dan Kepemimpinan Guru	75
4.14.6	Peramal Utama Kepemimpinan Guru	76
4.15	Rumusan	77
<b>V</b>	<b>RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN</b>	79
5.1	Pengenalan	79
5.2	Rumusan	79
5.3	Implikasi dan Cadangan	82
5.4	Cadangan Kajian Lanjutan	84
5.5	Kesimpulan	86
<b>RUJUKAN</b>		87
<b>LAMPIRAN</b>		110
<b>BIODATA PELAJAR</b>		178
<b>SENARAI PENERBITAN</b>		180

## SENARAI JADUAL

<b>Jadual</b>	<b>Halaman</b>
3.1 Bilangan Sekolah Menengah Zon Timur	37
3.2 Bilangan Guru Sekolah Menengah Zon Timur	38
3.3 Anggaran Bilangan Populasi dan Sampel	39
3.4 Taburan Item Soal Selidik	40
3.5 Dimensi dan Item DLRS	40
3.6 Dimensi dan Item TLSS	42
3.7 Kesahan <i>Cronbach Alpha</i> Kajian Rintis	44
3.8 Interpretasi Skor Min	46
3.9 Interpretasi Pekali Korelasi	47
3.10 <i>Tolerance</i> dan <i>VIF</i>	49
3.11 Statistik Mengikut Soalan Kajian	49
4.1 Profil Responden Kajian	52
4.2 Kepemimpinan Distributif Pengetua: Dimensi Visi, Misi dan Matlamat	53
4.3 Kepemimpinan Distributif Pengetua: Dimensi Budaya Sekolah	54
4.4 Kepemimpinan Distributif Pengetua: Dimensi Perkongsian Tanggungjawab	54
4.5 Kepemimpinan Distributif Pengetua: Dimensi Amalan Kepemimpinan	55
4.6 Tahap Kepemimpinan Distributif Pengetua	56
4.7 Analisis ujian t antara jantina terhadap amalan kepemimpinan distributif	56

4.8	Analisis ujian t antara kelulusan akademik terhadap amalan kepemimpinan distributif	57
4.9	Analisis ANOVA sehala antara jawatan responden terhadap amalan kepemimpinan distributif	58
4.10	Analisis ANOVA sehala antara tempoh perkhidmatan responden terhadap amalan kepemimpinan distributif	58
4.11	Analisis <i>Post Hoc LSD</i> antara tempoh perkhidmatan responden terhadap amalan kepemimpinan distributif	59
4.12	Analisis ANOVA sehala antara tempoh berkhidmat di sekolah semasa terhadap amalan kepemimpinan distributif	59
4.13	Analisis <i>Post Hoc LSD</i> antara tempoh berkhidmat di sekolah semasa terhadap kepemimpinan distributif	60
4.14	Analisis ujian t Antara Kategori Sekolah Berkhidmat Terhadap Amalan Kepemimpinan Distributif	61
4.15	Tahap amalan Kepemimpinan guru	62
4.16	Analisis ujian t Antara Jantina Terhadap Amalan Kepemimpinan Guru	63
4.17	Analisis ujian t Antara Kelulusan Akademik Terhadap Amalan Kepemimpinan Guru	63
4.18	Analisis ANOVA sehala Antara Jawatan Responden Terhadap Amalan Kepemimpinan Guru	64
4.19	Analisis ANOVA sehala antara tempoh perkhidmatan responden terhadap amalan kepemimpinan guru	65
4.20	Analisis <i>Post Hoc LSD</i> antara tempoh perkhidmatan responden terhadap amalan kepemimpinan guru	65
4.21	Analisis ANOVA sehala antara tempoh berkhidmat di sekolah semasa terhadap dimensi kepemimpinan guru	66
4.22	Analisis <i>Post Hoc LSD</i> antara tempoh berkhidmat di sekolah semasa responden terhadap dimensi kepemimpinan guru	66
4.23	Analisis ujian t antara kategori sekolah berkhidmat terhadap dimensi kepemimpinan guru	67

4.24	Korelasi antara dimensi kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru	68
4.25	Analisis Varians	68
4.26	Regresi Berganda Sumbangan Dimensi Perkongsian Tanggungjawab Terhadap Kepemimpinan Guru	69



## **SENARAI RAJAH**

<b>RAJAH</b>		<b>Halaman</b>
2.1	Grid Pengurusan	13
2.2	Kerangka Konseptual Kajian	35



## **SENARAI SINGKATAN**

BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
BPSH	Bahagian Pengurusan Sekolah Harian
CPD	Continuous Professional Development
DLRS	Distributed Leadership Readiness Scale
IAB	Institut Aminuddin Baki
IPGM	Institut Pendidikan Guru Malaysia
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
NPQEL	National Professional Qualification for Educational Leaders
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
SBP	Sekolah Berasrama Penuh
SBPI	Sekolah Berasrama Penuh Intergrasi
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SMKA	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama
SMS	Sekolah Menengah Sains
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TLSS	Teacher Leadership School Survey

## SENARAI LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
A Soal Selidik Kajian	110
B Surat Kebenaran menggunakan DLRS	120
C Surat Kebenaran menggunakan TLSS	122
D Jadual Penentuan Saiz Sampel	124
E Senarai Panel Terjemahan Soal Selidik	125
F Panel Memeriksa Kesahan Soal Selidik	130
G Surat Kebenaran BPPDP (Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan)	133
H Surat Kebenaran JPN	134
I Surat Kebenaran Bahagian Pengurusan Sekolah Berasrama Penuh dan Kecemerlangan	138
J Surat Kebenaran Bahagian Pendidikan Islam	139
K Analisis Kajian Sebenar	140

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Pengenalan

Peranan penting yang perlu dimainkan ialah membentuk nilai pengupayaan kepemimpinan dan pengurusan di peringkat sekolah. Sokongan dan perhatian yang sewajarnya perlu diberi untuk menjayakan pelan pembangunan pendidikan dan mewujudkan sekolah yang berkesan melalui kepemimpinan unggul di peringkat sekolah. Kementerian Pendidikan Malaysia berhasrat untuk menghasilkan sistem pendidikan berkualiti yang terbaik di peringkat dunia, namun terdapat banyak perkara yang perlu dilakukan untuk mewujudkan hasrat tersebut bagi meningkatkan sistem pendidikan negara (Norasmah dan Kamaruzaman, 2007).

Selanjutnya, Abas & Balasundran (2002), menyatakan KPM ingin menjadikan kualiti pendidikan Malaysia sebagai hub pendidikan di Asia Tenggara. Matlamat tersebut dapat direalisasikan melalui kecemerlangan pengurusan dan kepemimpinan pendidikan yang merupakan teras utama kepada pembangunan pendidikan berkualiti melalui kepemimpinan pengetua. Kepemimpinan yang cekap dan berkualiti menghasilkan sekolah yang berkesan (Alimuddin, 2006). Kemantapan kepemimpinan di peringkat sekolah merupakan faktor utama menentukan kualiti pendidikan yang dihasilkan. Secara jelas, premis di atas mengambarkan individu yang diamanahkan bagi merealisasi aspirasi dan pembangunan pendidikan negara adalah pengetua/guru besar (Abas & Balasundran, 2002).

Menurut McNulty et al. (2005), segala bentuk sumber perlu digerakkan terutamanya di sekolah, tugas pengetua tidak hanya terhad kepada tanggungjawab pentadbiran semata-mata manakala guru-guru hendaklah berkhidmat dengan efektif dan komited (McNulty, Waters & Marzano, 2005). Drake dan Roe (1999) menyatakan, iklim sekolah yang kondusif untuk guru, pelajar dan proses pembelajaran adalah di bawah tanggungjawab pengetua untuk mencipta setiap yang berlaku di sekolah tersebut. Kepemimpinan pengetua yang cemerlang dan berkesan merupakan pemangkin kepada sekolah efektif. Perubahan struktur menyumbang kepada kecemerlangan akademik pelajar disebabkan kesan langsung daripada kepemimpinan pengetua (Cotton, 2003). Guru-guru digerakkan oleh pengetua bagi meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran (Webb, 2005).

Kepemimpinan pendidikan masa kini melihat seorang pengetua tidak lagi berperanan sebagai pemimpin tunggal. Perkongsian kepemimpinan melibatkan pengetua dan guru adalah konsep yang sering dibincangkan dalam kepemimpinan pendidikan. Hughes dan Pickeral (2013), perkongsian kepemimpinan bermaksud peralihan kepemimpinan dari pemimpin formal kepada model kepemimpinan yang dikongsi menyebabkan perkongsian

kuasa dan membuat keputusan. Guru-guru juga memainkan peranan mengerakkan perubahan untuk meningkatkan kecemerlangan pelajar di sekolah.

## 1.2 Latar Belakang Kajian

Berdasarkan KPM (2013) melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 -2025, anjakan kelima yang merujuk kepada objektif utama KPM iaitu setiap buah sekolah di Malaysia akan ditempatkan pemimpin berprestasi tinggi. Pakej kerjaya baharu bagi pengetua/guru besar melalui satu kebertanggungjawaban dan standard profesionalisme yang lebih tinggi dibangunkan oleh kementerian dengan membina keupayaan kepemimpinan sekolah untuk mengimbangi iltizam secara mendalam. Pembinaan keupayaan kepemimpinan tersebut akan melalui tiga gelombang proses pembangunan (KPM, 2013).

Pada peringkat gelombang kedua PPPM yang bermula 2016, kementerian akan berganjak ke arah model kepemimpinan distributif selari dengan amalan terbaik melalui kepemimpinan berkualiti di peringkat organisasi dapat ditingkatkan di sekolah dengan melaksanakan pembinaan keupayaan merujuk kepada amalan di peringkat antarabangsa. Sistem pendidikan tidak akan berjaya tanpa iltizam dan dedikasi pengetua dan guru. Keperluan guru dan pengetua diambil kira secara serius dengan kaedah sesuai dengan memupuk dan mengekalkan kecemerlangan melalui perubahan sebenar yang dilakukan (KPM, 2013).

Merujuk kepada tema Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 16 anjuran Institut Aminuddin Baki pada tahun 2009 iaitu "*Distributed Leadership*". Menurut Ishak (2009) yang telah menterjemahkannya sebagai kepemimpinan distributif, iaitu kesediaan pemimpin secara sukarela di dalam organisasi untuk berkongsi kepemimpinan dengan orang bawahan bagi membangunkan kapasiti setiap individu. Kepemimpinan distributif ini lebih merujuk kepada amalan pemimpin yang bersedia mengagihkan dan menyebarluaskan tugas, membuat keputusan bersama, akauntabiliti dan tanggungjawab (Ishak, 2009).

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

Fungsi kepemimpinan distributif iaitu kedua-dua organisasi dan individu mengambil peranan atau tugas kepemimpinan; kapasiti kepemimpinan meningkat dan merebak dalam keseluruhan organisasi (Harris dan Spillane, 2008). Dalam definisi ini, terdapat perbezaan antara distributif dan delegasi; distributif adalah lebih menggalakkan inisiatif dan inovasi secara spontan, yang boleh disokong oleh pemimpin berkenaan. Manakala delegasi lebih kepada proses penurunan kuasa yang memberikan sabordinat tanggungjawab dan kuasa untuk membuat keputusan secara sendiri (Abdul Ghani, Abd Rahman dan Mohammed Zohir, 2010).

Menurut Bennett et al. (2003) menyatakan bahawa kepemimpinan distributif adalah membolehkan mereka yang memegang jawatan kepemimpinan formal dan tidak formal untuk memimpin sesbuah organisasi. Gronn (2000) menegaskan pendekatan kepemimpinan distributif memberikan satu kuasa lain yang berkaitan di sekolah, kecenderungan antara pemimpin dan pengikut untuk bekerjasama. Kepemimpinan distributif menyokong pemasaran kepemimpinan di kalangan guru di sekolah (Gronn, 2000). Ini tidak bermakna semua orang adalah seorang pemimpin, tetapi ia memberikan peluang untuk suatu bentuk kepemimpinan yang lebih demokratik dan kolektif (Goleman, 2002).

Merujuk kepada Abdullah Sani et al. (2007), tanggungjawab yang dikongsi bersama-sama oleh para guru seperti guru mata pelajaran dan guru kanan ataupun ketua panitia dalam membuat keputusan bersama menjurus kepada peningkatan pencapaian sekolah. Perhubungan erat sesama guru dalam kepemimpinan guru juga membantu meningkatkan pencapaian matlamat sekolah. Muijs dan Harris (2007) menyatakan bahawa kepemimpinan guru melibatkan ramai individu dalam organisasi. Kepemimpinan dalam kalangan guru memerlukan masa yang mencukupi bagi memperlihat dan merealisasikan amalan sehari-hari guru kerana konsep kepemimpinan ini menuntut supaya para guru bersedia mengambil tanggungjawab melampaui tugas-tugas sedia ada (Abdullah Sani, Abdul Rashid & Abdul Ghani, 2007).

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

### 1.3 Pernyataan Masalah

Menurut Hallinger (2003), tanggungjawab memimpin telah dikembangkan dari seorang pengetua diturunkan kepada guru yang diistilahkan sebagai perkongsian kepemimpinan melalui kepemimpinan distributif dan

kepemimpinan guru. Kajian literatur penambahbaikan sekolah mendapati bahawa kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru mempunyai kesan positif terhadap perubahan dalam organisasi di sekolah seterusnya membolehkan guru-guru bekerja secara berkumpulan (Leithwood, Seashore, Anderson & Wahlstrom, 2004). Rasional perkongsian kepemimpinan adalah sebagai asas kepada perubahan sekolah yang lestari (Fullan, 2006). Perkongsian kepemimpinan adalah penting untuk memaksimumkan kecekapan peranan kepemimpinan dalam kalangan guru (Lida, Amneh dan Sara, 2014).

Permasalahannya, didapati konsep perkongsian kepemimpinan tidak dijadikan aspek utama yang diberi perhatian oleh pengkaji-pengkaji di dalam dan luar negara. Menurut Ensley et al. (2006), walaupun konsep perkongsian kepemimpinan muncul dalam literatur seawal tahun 1920-an, namun ia masih tidak diberikan perhatian penting sehingga kini. Lebih banyak literatur tentang model perkongsian kepemimpinan diperlukan (Davis, 2006). Meskipun terdapat beberapa kajian berkaitan kepemimpinan distributif yang dijalankan di Malaysia, namun kumpulan pengkaji merumuskan bahawa kajian tentang kepemimpinan distributif masih diperangkat permulaan dan dicadangkan lebih banyak kajian perlu dilaksanakan (Rosnarizah dan Hussein, 2015). Lebih banyak kajian juga perlu dilakukan terhadap kepemimpinan guru dan ia boleh dibangunkan mengikut konteks dan keperluan yang berbeza (Berry, Daughtrey & Wieder, 2010).

Berdasarkan tinjauan terhadap kajian-kajian berkaitan kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru didapati agak terhad kajian yang dijalankan di zon timur berbanding dengan zon-zon lain di Semenanjung Malaysia. Kajian-kajian tersebut seperti, kajian oleh Loh (2008) di Sabah bagi Malaysia Timur; Norasmah & Rofilah (2013) di Negeri Sembilan, Noor Azam (2012) dan Norashikin et al. (2015) di Johor bagi zon selatan; Nurulaim Asyikin & Suhaida (2013) di Perlis, Siva (2014) di Perak dan Zuraidah Juliana et al. (2014) di Kedah bagi zon utara; Rosnarizah & Hussein (2015) di zon tengah; dan Hailan et al. (2013) dan Rosnarizah & Zulkifli (2009) kajian untuk seluruh Malaysia. Merujuk kepada keperluan tersebut, kajian ini dijalankan bagi mengenalpasti tahap amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah khususnya di zon timur Semenanjung Malaysia.

Berdasarkan Sergiovanni (1995), satu kajian perbandingan yang dijalankan di sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah di Maryland, terdapat perbezaan ketara tahap amalan kepemimpinan pengetua bagi kedua-dua kategori sekolah berkenaan. Amalan kepemimpinan yang unggul, terlibat secara langsung berhubung pengajaran, pengharapan yang tinggi terhadap kejayaan, dan mementingkan pencapaian akademik dipamerkan oleh pengetua di sekolah berprestasi tinggi, (Sergiovanni, 1995). Justeru itu pengkaji telah membahagikan kelompok sekolah yang dikaji kepada dua kategori iaitu Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dan sekolah bukan SBT. Pembahagian dibuat untuk menentukan perbezaan amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru berdasarkan kategori tersebut.

Norashikin et al. (2013) menyatakan keberkesanan kepemimpinan sepatutnya berlaku di semua peringkat termasuklah di dalam bilik darjah. Oleh yang demikian, selain daripada kepemimpinan pengetua, kepemimpinan guru juga menjadi topik perbincangan dalam usaha untuk meningkatkan profesionalisme pengajaran dan reformasi sekolah. Perlu ada sejenis hubungan atau titik persefahaman antara kepemimpinan guru dan kepemimpinan pengetua untuk memaksimumkan usaha terhadap pengajaran (Norashikin, Ramli, dan Nurnazahiah, 2013). Penerokaan yang lebih lebuh mendalam diperlukan berkenaan kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru. (Harris, 2003). Didapati berdasarkan kajian di dalam dan luar negara, bukti empirikal tentang hubungan secara langsung antara kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru adalah terhad. Oleh yang demikian, kajian ini akan meneroka hubungan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru khususnya di sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia

#### 1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini secara umum adalah untuk mengenalpasti tahap amalan kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru di sekolah menengah zon Timur Semenanjung Malaysia. Seterusnya kajian mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi responden terhadap kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru. Fokus utama kajian adalah untuk menentukan hubungan kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. Kajian ini juga mengenalpasti dimensi kepemimpinan distributif yang menjadi peramal utama kepada kepemimpinan guru.

Objektif khusus penyelidikan ini ialah:

- i. Mengenal pasti tahap kepemimpinan distributif pengetua.
- ii. Menentukan perbezaan min berdasarkan faktor jantina, kelulusan akademik, jawatan, tempoh perkhidmatan dan tempoh berkhidmat di sekolah semasa terhadap kepemimpinan distributif pengetua.
- iii. Menentukan perbezaan min berdasarkan kategori Sekolah Berprestasi tinggi (SBT) dan sekolah bukan SBT terhadap kepemimpinan distributif pengetua.
- iv. Mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan guru.
- v. Menentukan perbezaan min berdasarkan faktor jantina, kelulusan akademik, jawatan, tempoh perkhidmatan dan tempoh berkhidmat di sekolah semasa terhadap kepemimpinan guru.
- vi. Menentukan perbezaan min berdasarkan kategori Sekolah Berprestasi tinggi (SBT) dan sekolah bukan SBT terhadap kepemimpinan guru.
- vii. Menentukan hubungan antara kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru.
- viii. Mengenal pasti peramal utama kepemimpinan guru berdasarkan dimensi kepemimpinan distributif.

## **1.5 Soalan Kajian**

Berdasarkan objektif kajian di atas, kajian ini akan mengkaji, kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru dengan merujuk kepada soalan kajian seperti berikut:

- i. Apakah tahap kepemimpinan distributif pengetua?
- ii. Adakah terdapat perbezaan min berdasarkan faktor jantina, kelulusan akademik, jawatan, tempoh perkhidmatan dan tempoh berkhidmat di sekolah semasa terhadap kepemimpinan distributif pengetua?
- iii. Adakah terdapat perbezaan min berdasarkan kategori Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dan sekolah bukan SBT terhadap kepemimpinan distributif pengetua?
- iv. Apakah tahap amalan kepemimpinan guru?
- v. Adakah terdapat perbezaan min berdasarkan faktor jantina, kelulusan akademik, jawatan, tempoh perkhidmatan dan tempoh berkhidmat di sekolah semasa terhadap kepemimpinan guru?
- vi. Adakah terdapat perbezaan min berdasarkan kategori Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dan sekolah bukan SBT terhadap kepemimpinan guru?
- vii. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru?
- viii. Apakah peramal utama kepemimpinan guru berdasarkan dimensi kepemimpinan distributif?

## **1.6 Batasan Kajian**

Batasan kajian yang utama ialah dari segi tempat dan peringkat sekolah yang dikaji. Kajian ini melibatkan sekolah menengah di Malaysia berdasarkan dua kategori iaitu Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dan sekolah bukan SBT. Sekolah-sekolah menengah yang dipilih ialah di zon timur Semenanjung Malaysia (Kelantan, Terengganu dan Pahang). Pemilihan zon timur di Malaysia sebagai lokasi kajian merujuk kepada keperluan kajian yang melibatkan aspek kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru yang agak terhad berdasarkan tinjauan terhadap kajian-kajian yang telah dijalankan.

Berdasarkan maklumat daripada KPM pada tahun 2013, di zon timur Semenanjung Malaysia cuma ada 13 buah sekolah yang dianugerah sebagai Sekolah Berprestasi Tinggi. Pecahan bagi setiap negeri pula ialah, negeri Kelantan tiga buah sekolah, Terengganu lima buah sekolah dan Pahang lima buah sekolah (KPM, 2013). Bagi mengimbangi perbandingan dibuat pengkaji telah melibatkan dua buah sekolah SBT dan dua buah sekolah bukan SBT untuk setiap buah negeri di zon timur. Jumlah keseluruhan sekolah yang terlibat ialah sebanyak 12 buah sekolah. Oleh yang demikian 12 orang pengetua menjadi sampel kajian bagi mewakili pengetua-pengetua sekolah menengah zon timur Semenanjung Malaysia. Seramai 400 orang guru telah dipilih secara rawak sebagai responden kajian.

Limitasi kajian ini yang menentukan mempengaruh terhadap dapatan dan interpretasi kajian berdasarkan faktor bidang , masa dan tempat kajian. Bidang yang dikaji bagi kajian ini adalah amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. Tempoh pelaksanaan kajian ialah dari bulan Mei 2014 hingga Disember 2014. Kajian ini telah dijalankan di beberapa buah sekolah menengah di zon timur semenanjung Malaysia. Oleh itu hasil kajian hanya benar terhadap populasi sasaran kajian dan tidak dapat digeneralisasi kepada lokasi dan populasi yang berlainan. Maka, dapatan kajian merupakan gambaran tentang kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia sahaja.

Seterusnya, kajian ini memperolehi data melalui soal selidik yang diberikan kepada guru-guru berkenaan selaku responden. Responden bebas untuk memberikan respon berdasar kepada persepsi dan pemahaman masing-masing terhadap item-item yang terkandung dalam soal selidik. Respon adalah terhad kepada item-item yang dikemukakan sahaja berdasarkan skala likert. Maklumat yang diperolehi adalah terbatas kepada kesediaan dan keikhlasan responden untuk menjawab soal selidik dengan tepat dan jujur.

### **1.7 Kepentingan Kajian**

Kepentingan kajian ini dapat dilihat dari sudut amalan dan budaya kepemimpinan di peringkat sekolah. Pentadbir dan pemimpin di peringkat sekolah terutamanya akan dapat memperolehi pengetahuan secara khusus berhubung kedua-dua kepemimpinan berkenaan. Dengan mengetahui maklumat tentang kepemimpinan berkenaan akan membantu urusan-urusan pentadbiran dan juga dapat mengetahui pendekatan yang harus dilaksanakan dalam tindakan terutamanya bila berurusan dengan orang bawahan. Seterusnya ia boleh menjadi garis panduan kepada pemimpin-pemimpin terutamanya diperingkat sekolah bagi mengenalpasti kepemimpinan yang sesuai untuk diamalkan.

Maklumat-maklumat daripada kajian ini, seperti dapatan berkaitan kepemimpinan di peringkat sekolah; model dan gaya kepemimpinan sekolah yang diamalkan di pelbagai negara; peranan dan kecenderungan pelbagai pihak yang terlibat. Diharapkan, dapatan kajian yang diperolehi akan memberikan sumbangan yang penting bagi membantu merealisasikan matlamat Kementerian Pelajaran Malaysia dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 iaitu memastikan setiap sekolah mempunyai pemimpin yang berprestasi tinggi. Maklumat dan dapatan daripada kajian ini juga merupakan gambaran awal sebelum gelombang 2 PPPM yang bermula pada tahun 2016, iaitu profesion keguruan dimartabatkan dan berganjak ke arah kepemimpinan distributif bagi pemimpin di peringkat sekolah di Malaysia .

Diharapkan juga, hasil kajian dapat memberikan maklumat kepada pihak-pihak yang berkaitan bagi merancang dan membina modul bagi kursus-kursus dalam perkhidmatan untuk guru-guru dan pentadbir sekolah pada

masa akan datang. Oleh kerana ianya telah menjadi dasar terkini KPM, pihak IPTA dan IPTS yang akan terlibat secara langsung dalam menawarkan kursus-kursus yang berkaitan dengan pihak yang berkenaan juga dapat digunakan. Semoga dapatan kajian ini boleh dijadikan garis panduan dalam merangka kursus-kursus berkaitan kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru.

Dapatan kajian akan mengukuhkan teori-teori kepemimpinan distributif oleh Elmore (2000), Spillane (2001) dan Gronn (2002); dan teori kepemimpinan guru oleh Katzenmeyer & Moller (2001). Berdasarkan dapatan kajian didapati bahawa terdapat hubungan antara kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia. Jika kajian ini tidak dijalankan, pihak-pihak yang mempunyai perkaitan dengan kepemimpinan sekolah mungkin tidak akan menyedari kepentingan pembolehubah-pembolehubah ubah berkenaan. Selain itu, dapatan kajian juga dapat menambah literatur tentang pembolehubah-pembolehubah yang dikaji terhadap aspek kepemimpinan diperangkat sekolah dan pendidikan di Malaysia.

## 1.8 Definisi Istilah

Definisi istilah bagi setiap pembolehubah perlu dijelaskan untuk melancarkan perbincangan dalam kajian ini. Dalam konteks kajian ini, beberapa istilah yang membawa makna khusus ditakrifkan secara operasional seperti berikut:

### 1.8.1 Kepemimpinan Distributif Pengetua

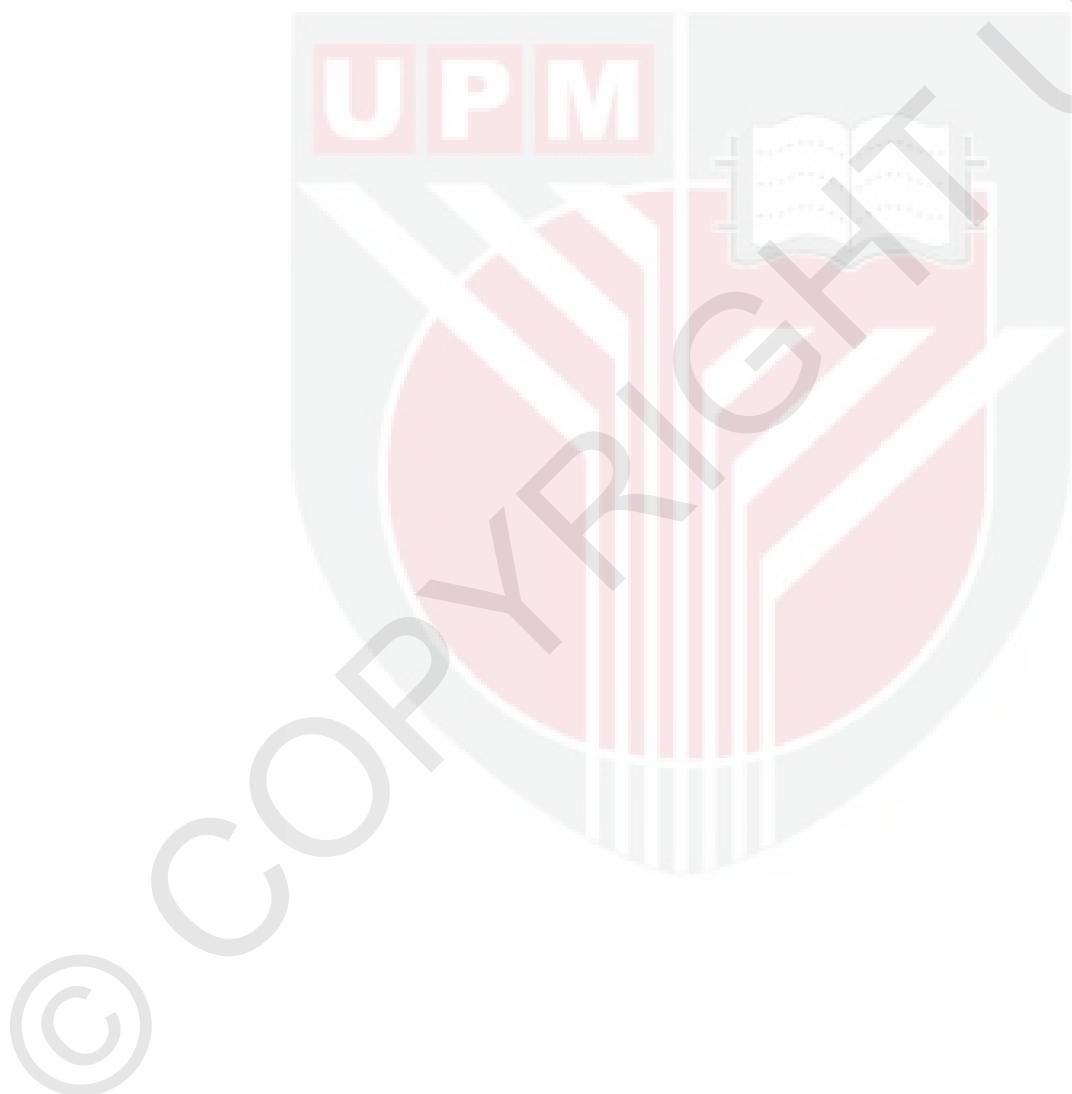
Kepemimpinan distributif ditakrifkan sebagai peranan kepemimpinan yang disebarluaskan daripada kalangan kepemimpinan berkedudukan formal ke dalam pasukan kepemimpinan (Hulpia, Devos & Keer, 2010). Dalam konteks kajian ini, soal selidik *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) oleh Elmore (2000) digunakan dalam kajian ini untuk mengukur amalan kepemimpinan distributif pengetua. Dimensi kepemimpinan distributif yang dikaji adalah merangkumi dimensi; misi visi dan matlamat, budaya sekolah, amalan kepemimpinan dan perkongsian tanggungjawab (Gordon, 2005).

### 1.8.2 Kepemimpinan Guru

Kepemimpinan guru merujuk kepada guru yang memimpin di dalam atau luar bilik darjah, mengenalpasti dan terlibat dalam komuniti pembelajaran guru dan memimpin, dan mempengaruhi rakan sejawat ke arah amalan pendidikan yang lebih baik (Katzenmeyer dan Moller, 2001). Kajian ini akan mengukur amalan kepemimpinan guru berdasarkan dimensi kepemimpinan guru meliputi; fokus perkembangan, pengiktirafan, autonomi, kejelekitan, penyertaan, komunikasi terbuka dan persekitaran positif. Soal selidik yang digunakan ialah *Teacher Leadership School Survey* (TLSS) yang dibina oleh Katzenmeyer & Moller (2001).

## **1.9 Rumusan**

Secara keseluruhan, latar belakang kepada permasalahan kajian dijelaskan dalam bab ini iaitu tentang kepemimpinan distributif dan kepemimpinan guru. Permasalahan kajian dibincangkan berdasarkan kajian-kajian lepas. Seterusnya diperjelaskan objektif kajian ini dan juga justifikasi kepada kajian ini. Batasan kajian adalah melibatkan sekolah menengah di zon timur Semenanjung Malaysia. Bab ini juga menjelaskan tentang perlunya dijalankan kajian untuk melihat hubungan antara kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru berdasarkan persepsi guru di sekolah menengah.



## 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.
- Abdullah Sani Yahya, Abdul Rashid Mohammed dan Abdul Ghani Abdullah (2007). Guru Sebagai Pemimpin. Selangor. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdul Ghani Abdullah (2009). Kepemimpinan & Penambahbaikan Sekolah. Selangor. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz dan Mohammed Zohir Ahmad (2010). Gaya-gaya Kepimpinan dalam Pendidikan. Selangor. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdul Ghani Kanesan Abdulah & Anandan K. (2012). Pengaruh Kepimpinan Pentadbir Sekolah Terhadap Pembelajaran Pelajar : Peranan Efikasi Kolektif Guru Sebagai Mediator. *Kertas kerja dalam 19th National Seminar on Educational Management and Leadership Institute Aminuddin Baki*. Malaysia: KPM.
- Abdul Rahim Abdul Rashid (2000). Wawasan dan Agenda Pendidikan. Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributor Sdn Bhd.
- Abdul Rahman Abdul Majid (2010). Kepemimpinan dan Penyeliaan Instruksional dari Perspektif Pendidikan. Selangor. Penerbitan Multimedia Sdn. Bhd.
- Abdul Shukor Abdullah (2004). Kepimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang. Genting Highland : Institut Aminuddin Baki.
- Abu Nayeem Mohammad Salahuddin (2011). *Perceptions of Effective Leadership in Bangladesh Secondary Schools : Moving towards Distributed Leadership?* Dissertation of Master. New Zealand. University of Canterbury.
- Abu Daud Silong (2009). *Leadership Theories, Research & Practices : Framing Future Leadership Thinking*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Ahmad Mahzan Ayob (2002). *Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi*. Edisi Kedua. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Aizzat Mohd Nasarudin, Intan Osman dan Zainal Ariffin Ahmad (2006). Pengantar Pengurusan. Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributors

- Alias Baba (1997). *Satistik Penyelidikan Dalam Pendidikan dan Sains Sosial*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Alimuddin Mohd. Dom (2006). *Kepimpinan Instructional : Peranan Pengetua dan Guru Besar Dalam Meningkatkan Kualiti Pengajaran Dan Pembelajaran Di Bilik Darjah*. Putrajaya: Jemaah Nazir Sekolah.
- Amin Senin (2008). Institut Aminuddin Baki Melangkah Ke Hadapan. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Aminudin Mohd Yusof (1990). Siri Analisis Psikologi: Kepimpinan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Anderson, K. D. (2004). *The nature of teacher leadership in schools as reciprocal influences between teacher leaders and principals*. School Effectiveness and School Improvement, 15 (1), hlm. 97-113.
- Andrews, D., & Crowther, F. (2002). Parallel leadership: A clue to the contents of the black box of school reform. International Journal of Educational Management. 16(4), 152-59.
- Angelle, P. M. (2007). *Teachers as leaders: Collaborative leadership for learning communities*. Middle School Journal, 88(3), hlm. 54-59.
- Ary, D., Jacobs, L.C., & Razavieh, A. (2002). *Introduction to research in education*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Ayob Jantan (2005). *Pengetua Sekolah yang Efektif*. Selangor. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Azizi Yahya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon dan Abdul Rahim Hamdan (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan : Teori, Analisis & Interpretasi Data*. Selangor. PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Azlin Norhaini Mansor. (2004). *Amalan Pengurusan Pengetua : Satu Kajian Kes. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan IAB Ke 12*, 2004.
- Azhar Harun & Nawi Abdullah. (2004). *Methodologi Penyelidikan Ekonomi dan Sains Sosial*. Singapura:Thomson.
- Azhar Harun & Ramli Basri. (2014). Hubungan Kepemimpinan Distributif Pengetua dan Kepemimpinan Guru di Sekolah Menengah. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan IAB Ke 21, 2014.
- Baharuddin Burhan (2009). *Respective Approaches in Promoting Distributive Leadership in school*. Kertas kerja dalam 16th National Seminar on

Educational Management and Leadership Institute Aminuddin Baki. Malaysia: KPM.

Balmores, N. R. (1994). *Policy Planning and Implementation*. Quezon City: SEAMEO INNOTECH.

Barbie, E. (1990). *Survey research method* (2nd. Ed.) Belmont CA: Wadsworth Publishing Company.

Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York : The Free Press.

Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership (3rd ed.) New York: The Free Press.

Berry, B., & Ginsberg, R. (1990). *Creating lead teachers: From policy to implementation*. Phi Delta Kappan, 71(8), hlm. 616-621.

Bennett N, Wise C, Woods P, and Harvey J (2003) *Distributed Leadership*. Full report, National College for School leadership. Dimuat turun dari <http://www.nationalcollege.org.uk/distributed-leadership-full-report.pdf>.

Benson, Y., Shamir, B., Avolio, B., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *Leadership quarterly* 12, hlm. 419 – 450.

Berry, B., Daughtrey, A. & Weder, A. (2010). Teacher Leadership : Leading the Way to Effective Teaching and Learning. Dimuat turun pada 10 Ogos 2014 dari <http://www.files.eric.ed.gov/fulltext/ED509719.pdf>

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985), "Presidential (Grid) Styles", Training and Development Journal, March, 30-34.

Blase, J., & Blase, J. (1998). *Handbook of instructional leadership. How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

Blase, J., & Blase, J. (1999). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378.

Blasé, J., & Blasé, J. (2000). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), hlm 130-141.

Boyd, W. L., & Crowson, R. L. (2002). The quest for a new hierarchy in education: From loose coupling, back to tight? *Journal of Educational Administration*, 40(6), hlm. 521-533.

- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., dan Lee, G. V. (1982). The instructional management role of principal. *Educational Administration Quarterly*. 18(1) hlm. 26 – 64.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J., & Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Burgess, C. A. (2011). Teachers' Perceptions of Teacher Leadership and Teacher Efficacy. *PhD Dissertation*. United State. Walden University.
- Burke K. A. (2009). A Principal's Role in Supporting Teacher Leadership and Building Capacity: Teacher and Administration Perspectives. *Dissertation of Doctor of Education*. San Diego. University Of California.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper Colophon Books.
- Carmichael, J., Collins, C., Emsell, P., Haydon, J. (2011). *Leadership & Management Development*. New York : Oxford Univercity Press Inc.
- Chamberland L. (2009). Distributed Leadership : Developing A New Practices An Action Research Study. *Dissertation of Doctor of Education*. University Of California. Santa Cruz.
- Christy K. M. J. (2008). A Comparison of Distributed Leadership Readiness in Elementary and Middle Schools. *Dissertation of Doctor of Education*. Columbia. University of Missouri.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan : Kaedah Penyelidikan*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Chua, Y. P. (2008). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan : Asas Statistik Penyelidikan Analisis Data Skala Ordinal dan Skala Norminal*. Shah Alam: McGraw-Hill Education.
- Clemson-Ingram, R., & Fessler, R. (1997, Fall). Innovative programs for teacher leadership. *Action in Teacher Education*, 19(3), 95–106.
- Cochran-Smith, M., & Lytle, S. L. (1999). The teacher research movement: A decade later. *Educational Research*, 28(7), hlm. 15-25.
- Cohen, J. (1969). *Statistical Power Analysis for Behavioral Sciences*. New York: Academic Press.
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, ISBN 0-8058-0283-5,
- Coleman, D. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little Brown.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap ... and others don't*. New York : Haper Collins.

- Cotton, K. (2003). Principals and student achievement. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (2nd edit). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Crowther, F. & Andrews, D. (2003) From Conceptual Frameworks to Improved School Practice: Exploring DETYA's Innovation and Best Practice Project outcomes in Queensland schools, ARC SPIRT Grant Report to Australian Government. Capaian web: <http://www.dest.gov.au/highered/respub.htm>.
- C Cuban, L. (1984). Transforming the frog into a prince: Effective school research, policy and practice at the district level. *Harvard Education Review*, 54(2), hlm. 129-151.
- C Cuban, L. (2004). A solution that lost its problem: centralized policymaking and classroom gains. In N. Epstein (Ed.), *Who's in charge here? The tangled web of school governance and policy*, (hlm. 104-130). Washington, D.C.: Education Commission of the States.
- C Czaja, M., Prouty, L. J. & Lowe, J. (1998). Mentoring and the Context for Teacher Leadership: A Study of Twenty-four Professional Development Schools. International Journal: Continuous Improvement Monitor, 1, 3. Edinburg, TX, The University of Texas-Pan American. Capaian web: <http://llanes.auburn.edu/cimjournal/Vol1/No3/czajamentoring.pdf>
- D Daft, R. L., Pirola-Merlo, A., Lussier R. N., Achua, C. F., DuBrin, A. J. (2010). *Contingency and Situational Leadership*. In Leadership And Management. Muenjohn, N., Boucher, C. and Tran, N. (hlm. 102-135). Australia: Cengage Learning Australia Pty Limited.
- D Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practice*. Alexandria, VA: ASCD.
- D Dantow, A., & Casstellano, M. E. (2001). Managing and guiding school reform: leadership in success for all schools. *Educational Administration Quarterly*, 37(2), hlm. 219-249.
- D Darling-Hammond, L. (1996). The quiet revolution: Rethinking teacher development. *Educational Leadership*, 53(6), hlm. 4-10.
- D Davis, M. W. (2009). Distributed Leadership and School Performance. *Dissertation of Doctor of Education*. Washington DC. University of George Washington.

- Villiers, D. E. & Pretorius, S. G. (2012). A Changing Leadership Paradigm: South African Educators' Perceptions of the Dimensions of a Healthy School Culture for Teacher Leadership. *Journal of Social Science*, 32(2): hlm. 205-219.
- Villiers, D. E. (2010). Teacher Leadership: Perspective, Perception And Readiness Of Educators In The Eden And Central Karoo Education District In The Western Cape Province. *Dissertation of Doctor of Education*. South Africa. University of South Africa.
- Dimmock, C. (2003). *Leadership in learning-centered schools: cultural context, functions and qualities*. In M. Brundrett, N. Burton and R. Smith (Eds.), *Leadership in education*. (hlm. 3-22). London: Sage.
- Dinham S. (2005). Principal leadership for outstanding educational outcomes. *Journal of Educational Administration* 43(4), 338-356.
- Dinham, S., Aubusson, P. and Brady, L. (2006). Distributed leadership through Action learning. Australian Centre for Educational Leadership. 5th International Educational Leadership Conference.
- Donaldson Jr, G. A. (2006). *Cultivating leadership in schools: Connecting people, purpose, and practice* (2nd ed.). New York: Teachers College Press.
- Drake, T., & Roe, W. (1999). *The principalship*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Drosjack, M. (2003). November 14. ~~THE PDW KMERUH VSE XE~~ *Leading still lagging*. The Houston Chronicle, hlm. 21A.
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington: National Educational Services.
- Duignan, P. (2006). *Ethical Leadership: Key Challenges and Tensions*. Melbourne: Cambridge University Press.
- Duignan, P. (2007). *Address to Catholic Education Conference in Sydney, Australia*.
- Dwyer, D. C. (1986). Understanding the principal's contribution to instruction. Dalam D. C. Dwyer (ed), *The Principal as Instructional Leader*. *Peabody Journal of Education*, 63(1), hlm. 3 – 17.
- Ebi Shahrin Suleiman, Ungku Norulkamar Ungku Ahmad, Ruzita Selamat (2003). *Perinsip Pengurusan*. Kuala Lumpur : McGraw Hiil.
- Edvania (2005). Research Brief. *Shared Leadership and Student achievement*. Department of Education: US. Institute of Education Sciences (IES).

- Ellerbee, W., & Miller, S. (2000). A blueprint for achievement at Sacramento City Unified School District (SCUSD). *Thrust for Educational Leadership*, 29(4), hlm. 17-19.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Elsabé, de V. & Pretorius, S.G. (2012). A Changing Leadership Paradigm:South African Educators' Perceptions of the Dimensions of a Healthy School Culture for Teacher Leadership. <http://www.krepublishers.com/02-Journals/JSS/JSS-32-0-000-12-Web/JSS-32-2-000-12-Abst-PDF/JSS-32-2-205-12-1267-Pretorius-S-G/JSS-32-2-205-12-1267-Pretorius-S-G-Tx%5B9%5D.html>
- Engestrom, Y. (1999). *Activity theory and individual and social transformation* in Engestrom Y, Mietten R & Punamaki R-L (eds) *Perspectives on Activity Theory*, Cambridge : Cambridge University Press.
- Ensley, M. D., Hmielecki 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.
- Ewen, L. (2002) *Mathematics and Motivation: An Annotated Bibliography*. <http://mathforum.org/~sarah/Discussion.Sessions/biblio.motivation.html>
- Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Firestone, W. A. (1996). Images of teaching and proposals for reform: A comparison of ideas from cognitive and organizational research. *Educational Administration Quarterly*, 32(2), hlm. 209-235
- Fullan, M. (1993). *Change forces*. Toronto: Falmer.
- Fullan, M. (1994). *Teacher leadership: A failure to conceptualize*. Dalam D. R. Walling (Ed.), *Teacher as Leaders: Perspectives on the professional development of teachers* (hlm. 241 - 253). Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Fullan, M. (1995). *The school as a learning organization: Distant dreams Theory into Practice*, 34(4), hlm. 230-235.
- Fullan, M. (2006). The development of transformational leaders for educational decentralization. Toronto, Canada.
- Glasman, L., & Glasman, N. (1997). Connecting the preparation of school leaders to the practice of school leadership. *Peabody Journal of Education*, 72(2), hlm 3-20.

- Goleman, D. (2002). *The New Leaders :Transforming the Art of Leadership into the science of results*. London: Little Brown.
- Gordon Z. V. (2005). The Effect of Distributed Leadership on Student Achievement. *PhD Dissertation*. New Britain. Central Connecticut State University.
- Green, S. B., Salkind, N. J. & Akey, T. M. (1997). *Using SPSS for Windows: Analysing and Understanding Data*. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenwood, J. Y.(2011). African American Teacher Leaders: Selections, Supports, Barriers. *PhD Dissertation*. Alabama. Auburn University.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), hlm. 317-338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13(4), hlm. 423.
- Gronn, P. (2002). *Distributed leadership*. Dalam K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *International handbook of educational leadership & administration* ( hlm.. 653-696). Boston: Kluwer.
- Gronn, P. (2003). *The new work of educational leaders*. London: Paul Chapman Press.
- Groves, R. M., Fowler, F. J., Jr., Couper, M. P., Lepkowski, J. M, Singer, E., Tourangean, R. (2004). *Survey Methodology*. New Jersey : JohnWiley & Sons, Inc., Publication.
- H. Osman Rani (2004). *Economic and Bussines Reasearch For Malaysian Student*. Tanjung Malim : Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Hailan Salamun, Rahimah Hj. Ahmad, Zuraidah Abdullah & Rofishah Hj. Rashid (2012). Pengupayaan Kepemimpinan Guru Di sekolah. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate Data Analysis (5th ed.). New York:Macmillan Publishing Company.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(8), hlm. 157-191.
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflection on the Practice of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(5): hlm. 51-329.

- Hallinger, P. (2011). Developing a knowledge base for educational leadership and management in East Asia. *School Leadership and Management*, 31(4), 305–320.
- Hammersley-Fletcher, L., & Brundrett, M. (2005). Leaders on leadership: the impressions of primary school head teachers and subject leaders. *School Leadership and Management*, 25(1), hlm. 57-95.
- Hargreaves, A., & Dean, F. (2003). Sustaining leadership. *Phi Delta Kappan*, 84(9), hlm. 693-700.
- Harris, A. (2002) *6FKRROPSURYHPHQWIKDWVIIQIWIRUUVKBRQW* Falmer Press
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23(3), hlm. 313-324.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading? *Educational Management Administration and Leadership*, 32(1), hlm. 11-24.
- Harris, A. (2014). *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Harris, A., & Lambert, L. (2003). *Building leadership capacity for school improvement*. Buckingham: Open University Press.
- Harris, A., Day, C., Hadfield, M., Hopkins, D., Hargreaves, A., & Chapman, C., (2003). *Effective leadership for school improvement*. New York: RoutledgeFalmer.
- Harris, A., & Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. New York: Open University Press.
- Harris, A.; Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; & Hopkins, D. (2007). Distributed Leadership and Organizational Change: Reviewing the evidence. *Journal of Education Change*, 8 (4), hlm. 337-347.
- Harris, A. & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through looking glass. *Management in Education*, 22(1): hlm. 31–34.
- Harrison, N. (2005). The impact of distributed leadership on teachers. *Unpublished doctoral dissertation*, Indiana University, Bloomington.
- Hart, A. W. (1995). Reconceiving school leadership: Emergent views. *Elementary School Journal*, 96(1), hlm. 9-28.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (1996). *Management* (7th Ed.). Cincinnati: South-Western.

- Hersey, P. (1984). *The Situational Leader*. Escondido, CA. The Center for Leadership Studies.
- Hopkins, D., & Jackson, D. (2002). *Building the capacity for leading and learning*. Dalam, A. Harris, C. Day, M. Hadfield, D. Hopkins, A. Hargreaves and C. Chapman (Eds.), *Effective leadership for school improvement* (hlm. 84-105). London, Routledge.
- Hord, S. (2004). Professional learning communities: An interview. Dalam S.M. Hord, (Ed.), *Learning together, leading together: Changing schools through professional learning communities*. (hlm.5-14). New York: Teachers College Press.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, hlm. 321 - 338.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 5, hlm. 81 - 94.
- Howey, K (1988). Why Teacher Leadership? *Journal of Teacher Education* 39; 28-31. Dicapai pada 2<sup>nd</sup> October, 2012, dari: <http://jte.sagepub.com>.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice, 8th edition*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy. W., Hannum, J., & Tschanen-Moran, M. (1998). Organizational climate and student achievement: A parsimonious and longitudinal view. *Journal of School Leadership*, 8, hlm. 1-22.
- Hoy, W.; Tarter, C.; & Kottkamp, R. (1991). *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hoy, W. & Tarter, C. (1997). *The road to open and healthy schools: A handbook for change*, Elementary and Middle school edition. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2002). *Leadership: enhancing Lessons of experience*. Boston: McGraw Hill/Irwin.
- Hughes, W. & Pickeral, T. (2013). School Climate and Shared Leadership. National School Climate Center (NSCC). Dimuat turun daripada <https://www.schoolclimate.org/publications/documents/sc-brief-leadership.pdf>
- Hulzia, H., Devos, G. & Keer, H. V. (2010). The influence of distributed leadership on teacher's organizational commitment: A multilevel approach. *The Journal of Educational Research* 103(1): 40-52.

- Humphreys E. (2010). Distributed Leadership And Its Impact On Teaching And Learning. *Dissertation of Doctor of Education*. NUI Maynooth Education Department.
- Hussein Mahmood (2008). *Kepimpinan dan keberkesanannya sekolah*, Edisi Ke-2. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ishak Sin (2001). Pengaruh kepimpinan Pengajaran, Kepimpinan Transformasi Dan Gantian Kepada Kepimpinan Ke Atas Komitmen Terhadap Organisasi, Efikasi dan Kepuasan Kerja Guru. *Tesis Dr Falsafah*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ishak Sin (2009). Bicara : *Kepimpinan Distributif*. Dimuat turun dari [http://collegecottage.blogspot.com/2009\\_07\\_01\\_archive.html](http://collegecottage.blogspot.com/2009_07_01_archive.html)
- Jaimes, I. J. (2009). Distributed Leadership Practices In School : Effect On The Development of Teacher Leadership, A Case Study. *Dissertation of Doctor of Education*. University Of Southern California.
- Jamaliah Abdul Hamid dan Norashimah Ismail (2005). *Pengurusan & Kepimpinan Pendidikan:Teori, Polisi dan Pelaksanaan*. Serdang. Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Jamil Adimin (2011). Guru Besar Sebagai Pengurus dan Pemimpin Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS) Di Sekolah. *Prosiding Kolokium Pengurusan Pentaksiran Berasaskan Sekolah 2011*. Genting Highland. Institut Aminuddin Baki.
- Jamilah Ahmad dan Yusof Boon (2011). Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Di Malaysia. *Journal of Edupres*, 1, hlm. 323-335.
- Juhana Zailah (2007). Hubung Kait Kesibukan Pengetua dengan Tahap Kepimpinan Pengajaran yang Diamalkan di Sekolah Menengah di Zon Bandar Muar. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant: Leadership development for teachers* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press, Inc.
- Kahle, J. (1998). Science and mathematics education: Finding common ground. In National Research Council, *High school mathematics at work: Essays and examples for the education of all students*. Washington DC: National Academy.
- Kementerian Kerja Raya, KKR (2009). Senarai Bangunan Gunasama mengikut zon-zon di Malaysia. Dimuat turun dari <http://www.kkr.gov.my/bangunan/senarai>
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepasan Menengah). Putrajaya. KPM.

- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Journal Organizational Behavior And Human Performance* (22). Hlm. 375-403. Dimuat turun daripada [http://mario.gsia.cmu.edu/micro\\_2007/readings/kerr\\_jermier\\_78.pdf](http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2007/readings/kerr_jermier_78.pdf)
- Khalid Johari. (2003). *Penyelidikan Dalam Pendidikan : Konsep dan Prosedur*. Petaling Jaya: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Krisko, M. E. (2001). Teacher Leadership: A Profile to Identify the Potential. [http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content\\_storage\\_01/0000000b/80/0d/98/cc.pdf](http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/0d/98/cc.pdf)
- Lambert, L. (1998). *Building leadership capacity in schools*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lambert L. (2003). *Shifting conceptions of leadership: Towards a redefinition of leadership for the twenty-first century*. Dalam West-Burnham, B. Davies & J. (Eds.), *Handbook of Educational Leadership and Management*. (hlm. 5-15). London: Pearson Education.
- Lambert, L. (2010). *Keupayaan Kepemimpinan untuk Pembangunan Sekolah yang Berterusan*. Selangor. Institut Terjemahan Negara Malaysia Bhd. & Institut Aminuddin Baki.
- Lashway, L. (2003). Distributed leadership. ERIC Clearinghouse on Educational Management, Research Roundup, 19(4).
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). Transformational school leadership effects: A reproduction. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), hlm. 451-479.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). Changing leadership for changing times. New York: Open University Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). Principal and teacher leadership effects: A replication. *Leadership and Management*, 20(4).
- Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (2000). The role of the elementary school principal in program improvement. *Review of Educational Research*, 52(3) hlm. 309-339.
- Leithwood, K., & Reil, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Brief prepared for the Task Force on Developing Research in Educational Leadership, Division A, American Educational Research Association. Philadelphia, PA: Temple University.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York: The Wallace Foundation.

- Lida, J. U., Amneh, A. & Sara, M. (2014). Perceptions About Teacher Leadership: Do Teacher Leaders and Administrators Share a Common Ground? *Journal of International Education and Leadership*, Volume 4 Issue 1. Dimuat turun daripada <http://www.jielusa.org/>
- Lieberman, A. (2000). Networks as learning communities: Shaping the future of teacher development. *Journal of Teacher Education* 51 (3), hlm. 221-227.
- Lieberman, A., & Miller, L. (2004). *Teacher leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lim C. S., & Chee K. M. (2010) . Kesahan dan Keboleh Percayaan Penyelidikan. Dalam Noraini Idris (2010). *Penyelidikan Dalam Pendidikan*. (hlm. 163-178). Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Little, J. (2003). Construction of teacher leadership in three periods of policy and reform activism. *School Leadership & Management*, 23(4), hlm. 401-419.
- Locke, E. A., Kirkpatrick, S., Wheeler, J. K., Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Wesh, K. & Chah, D. (1991). *The essence of leadership: the four keys to leading successful*. New York: Lexington Books.
- Locke, E. & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Lokman Mohd Tahir (2007). Orientasi Kepemimpinan Pengetua dan Perkaitan Dengan Komitmen Guru: Kajian Di Sekolah-sekolah Menengah di Johor. *Tesis Dr. Falsafah*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Loh Kok Cheng (2008). Kepemimpinan Guru (Teacher Leadership) Di sebuah Sekolah Kerajaan Di Papar : Kes SMK Majakir. Kertas kerja dalam 16th *National Seminar on Educational Management and Leadership Institute Aminuddin Baki*. Malaysia: KPM.
- Luissier, R., & Achua, C. (2001). *Leadership:theory application and skills development*. New Jersey : Pentice Hall.
- Lunenburg, F. & Ornstein, A. (2004). *Educational Administration: Concepts and Practices* (4<sup>th</sup> ed.). Belmont: Wadsworth/Thompson Learning.
- Malen, B., Ogawa, R. T., & Krantz, J. (1990). What do we know about school based management? A case study of literature-a call for research. Dalam W. H. Clune & J. F. Witte (Eds.), *Choice and control in American education, 2: The practice of choice, decentralization, and school restructuring* (hlm. 289-342). New York: Falmer.
- Maimunah Muda (2005). Kepemimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah menengah di Malaysia. *Tesis Dr Falsafah*. Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Mangin, M. M. (2005). Distributed leadership and the culture of schools: Teacher leaders' strategies for gaining access to classrooms. *Journal of School Leadership*, 15(4), hlm. 456-484.
- Mangin, M. M (2007). Facilitating Elementary Principals' Support for Instructional Teacher Leadership. *Educational Administration Quarterly* 2007; 43; 319.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), hlm. 370-397.
- Marzano, R. J. (2003). *What works in schools: Translating research into action*. Alexandria, VA: Association of Supervision and Curriculum Development.
- Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- May, T. (2001) *Social Research: Issues, Methods and Process*. Open University press Buckingham.
- McNulty, B., Waters, T., & Marzano, R. (2005). *School leadership that works: from research to results*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Merriam-Webster. (2007). Online dictionary & thesaurus. Retrieved June 17, 2010, capaian web; <http://www.merriam-webster.com/>
- Meyer, M. W. (1977). *Theory of organizational structure*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Miller, B., Moon, J., & Elko, S. (2000). Teacher leadership in mathematics and science:Casebook and facilitator's guide. Portsmouth, NH: Heinemann.
- Mohammad Aliakbari dan Aghdas Sadeghi (2014). Iranian teachers' perceptions of teacher leadership practices in schools. *Educational Management Administration & Leadership*. Vol. 42(4) hlm. 576–592
- Mohd. Majid Kongting. (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Moller, G., & Katzenmeyer, M. (1996). The promise of teacher leadership. Dalam Moller G., & Katzenmeyer, M. (Eds.), Every teacher as a leader: Realizing the potential of teacher leadership (hlm. 1–18). San Francisco: Jossey-Bass.
- Moller, G., & Childs-Brown, D. (2001). *Teachers of the year speak out*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED460 102)

- Mortimore, P., (1993). "School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching." *School Effectiveness and School Improvement* 4(4): hlm. 290–310.
- Mortimore, P., (1995). "Key Characteristics of Effective Schools". *Kertas kerja Seminar Sekolah Efektif, Institut Aminudin Baki* : Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Moxley, R. S., (2000). Leadership and Spirit: San Francisco: Jossey-Bass. Hamilton, A and Schriesheim (2001) Breathing New Vitality and Energy into Individuals and Organizations (book review). *The Leadership Quarterly*, 12. hlm. 373-375.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj, Norfariza Mohd Radzi, Shahril @ Charil Marzuki & Faisol Elham (2011). Pengenalan Kepada Amalan Kepimpinan Guru : Cabaran dan Cadangan. *Prosiding Seminar Majlis Dekan-dekan Pendidikan IPTA 2011*. Serdang. Universiti Putra Malaysia.
- Murphy, J. F., Halingger, P., Weil, M. dan Mitman, A. (1983). Academic Press: Translating high expectation into school policies and classroom practices. *Education Leadership*. 40(3) hlm. 22-26.
- Murphy, J. (2000). Governing America's schools: The shifting playing field. *Teachers College Record*. 102(1), hlm. 57-84.
- Murphy, J. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Muijs, D., & Harris, A. (2003). Teacher leadership-Improvement through empowerment?: An overview of the literature. *Educational Management and Administration*. 31(4), 437-448.
- Muijs, D. and Harris, A. (2007) 'Teacher Leadership in (in)action: three case studies of contrasting schools', Education Management and Administration Vol 35 pages 111-134.
- Naftaly S. G. (1984). *Educational Evaluation And Policy Analysis*: Student Achievement and the School Principal 6; 283. Dimuat turun daripada <http://eepa.aera.net> di Universiti Putra Malaysia pada January 7, 2010.
- National College for School Leadership (NCSL) (2003). *Distributed leadership: Full report*. London: Author.
- National Council of Teachers of Mathematics. Commission on Standards for School Mathematics. (1989). *Curriculum and evaluation standards for school Mathematics*. Reston, VA: NCTM.
- Neuman, W. L. (2003). Social research methods: Qualitative and quantitative (5th ed.).New York, NY: Pearson Education.

- Newmann, E. M., & Wehlage, G. (1996). Conclusion: Restructuring for authentic achievement. Dalam Authentic achievement: Restructuring schools for intellectual quality (hlm.. 286-301). San Francisco: Jossey-Bass.
- Newmann, E. M., King, M. B., & Youngs, P. (2000). Professional development that addresses school capacity: Lessons from urban elementary schools. *American Journal of Education*, 108(4), 259-23.
- Newmann, E. M. (2000). *Leadership for student learning*. Phi Delta Kappan, 82(1), 9-13.
- Newmann, E. M., & Simmons, W. (2000). *Leadership for student learning*. *Phi Delta Kappan*, 82(1), 9-12.
- Noor Azam Ismail. (2012). Kepimpinan Guru Mempengaruhi Sikap Pelajar Sekolah Menengah Daerah Segamat. Sarjana pendidikan Pengurusan dan Pentadbiran. Skudai: UTM.
- Noraini Idris (2010) . *Pensampelan*. Dalam Noraini Idris (2010), *Penyelidikan Dalam Pendidikan*. (hlm. 111-134). Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Noraini Karpawi (2010) . Kajian Tinjauan (Secara Kuantitatif). Dalam Noraini Idris (2010), *Penyelidikan Dalam Pendidikan*. (hlm. 195-214). Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri & Nurnazahiah Abas (2013). Kepimpinan Pengajaran Pengetua dan Kepimpinan Guru. Prosding Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan (GREduc 2013). hlm. 419 - 430. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri & Foo Say Fooi (2015). Hubungan Kepimpinan Guru dengan Pencapaian Akademik Pelajar. International Journal of Education and Training (InjET). November 1(2): hlm. 1-11.
- Norasmah Othman dan Kamaruzaman Moidunny (2007). Kepimpinan Pendidikan & pengurusan Pendidikan: Cabaran Kepada Guru Besar dan Pengetua. Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, 1 7(2), Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Norasmah Othman & Rofilah Md. Said (2013). Tahap Kesediaan Guru Sekolah Menengah Harian Mengamalkan Kepimpinan Tersebar. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)*. 64:1, hlm 93–100. Dimuat turun daripada <http://www.jurnalteknologi.utm.my/index.php/jurnalteknologi/article/view/1557/1550>
- Noriah Mohd. Ishak, Siti Rahayah Ariffin dan Ramli Mustapha (2001). Statistical Significant Difference Vs Meaningful Difference: Implication For Social Science Research. *VirTEC Journal* 1(1) November: 1-9.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: Mc Graw-Hill.
- Nurulaim Asyikin Zakaria & Suhaida Abdul Kadir (2013). Kepimpinan Distributif Sekolah Menengah di Daerah Kangar, Perlis. *Prosding Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan (GREduc 2013)*. hlm. 131-136. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Ovando, M. (1996). *Teacher leadership: Opportunities and challenges. Planning and Changing*, 27(1/2), hlm 30-44.
- Owens, R. G. (2001). *Organizational behavior in education: Instructional leadership and school reform* (7th ed.). Needham Heights, MA: Allyn.
- Panduan Tugas Staf Sekolah Menengah (2007). Kuala Lumpur. Alpha Sigma.
- Pallant, J. (2006). *A step by step guide to data analysis using SPSS for windows*. Open University Press. Buckingham. Philadelphia.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pelan Hala Tuju GTP (2010). Program Transformasi Kerajaan: 1 Malaysia (GTP). Jabatan Perdana Mentari. Malaysia : Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksana (PEMANDU).
- Pellicer, L. O., & Anderson, L. W. (1995). *A handbook for teacher leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6 (2005). Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam. Putrajaya: Jabatan Perkhidmatan Awam.
- Phillips, D. Y. (2004). The perspectives of a principal and emergent teacher leaders instructional leadership in a shared governance school. *Disertasi Doctoral format elektronik*. University of Georgia.
- Pounder, D. G. (1999). Teacher teams: Exploring job characteristics and work-related outcomes of work group enhancement. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), hlm 317-348.
- Quinn, D. M. (2002). The impact of principal leadership behaviors on instructional practice. *Journal of Educational Administration*, 40(4/5).
- Ramli Basri (2011). *Perkembangan Dasar Pendidikan. Dalam Transformasi Kepemimpinan Pendidikan : Cabaran & Hala Tuju*. Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Soaib Asimiran. Serdang : Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Ransome Ngaajieh Nnane (2009). An Exploration Of Principals' And Teachers' Perception Of Teacher Leadership In Finland: The case of

- four upper secondary schools in Jyväskylä. *Thesis Master of Education*. Finland : University of Jyväskylä.
- Reavis, C., Vinson, D., & Fox, R. (1999). *Importing a culture of success via a strong principal*. *Clearing House*, 72(4). 199–203.
- Rhodes, C., & Brundrett, M. 2006. The identification development, succession and retention of leadership talent in contextually different primary schools - a case study located within the English West Midlands. *School Leadership and Management*, 26(3), 269-287.
- Robiah Sidin (2003). Teori Pentadbiran Pendidikan Satu Pengenalan. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Sixth Edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Romberg, T., & Kaput, J. (1999). *Mathematics worth teaching, mathematics worth understanding*. Dalam E. Fennema & T. Romberg (Eds.), *Mathematics classrooms that promote understanding*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Roslan Atan (2004). Hubungkait Bentuk Komunikasi dan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru-Guru Sekolah Menengah Daerah Muar Dari Persepsi Guru. *Tesis Sarjana Pendidikan*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Roslina Bt Che Omar@Talib. (2000). Kapasiti Kepimpinan Guru, Kepimpinan Sekolah Dan Impaknya Ke Atas Keberkesanan Sekolah. *Tesis Sarjana Pendidikan*. Serdang: UPM.
- Rosnarizah Abdul Halim & Zulkifli Abdul Manaf (2009). Kajian Eksplorasi *Distributed Leadership* Di Malaysia. Kertas kerja dalam Seminar Nasional Ke-16, Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Institut Aminuddin Baki. Malaysia: KPM.
- Rosnarizah Abdul Halim & Hussein Ahmad (2015). Kepemimpinan Distributif, Faktor Kontekstual dan Efikasi Kendiri Guru di Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Oktober. 2(4). hlm. 47 – 61.
- Ruhizan Mohammad Yasin (2010) . Latar Belakang Penyelidikan. Dalam Noraini Idris (2010). *Penyelidikan Dalam Pendidikan*, (hlm. 1-15). Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Rutherford, C. (2009). Distributed Leadership and Comprehensive School Reform: Using the Distributed Perspective to Investigate the Distribution of Teacher Leadership. *International Journal of Teacher Leadership* Volume 2, Number 2, Winter 2009. Dimuat turun daripada <http://www.csupomona.edu/iit> di Universiti Putra Malaysia pada January 7, 2010.

Sabarinah Ismail (2000). Mengenalpasti Tingkahlaku Gaya Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru : Kajian Di Tiga Buah Sekolah Menengah Di Batu Berendam. *Tesis Sarjana*, Universiti Teknologi Malaysia.

Salazar, Y. C., Jr. (2010). Teacher to Leader: A Mixed Methods Approach to Investigating Teacher Leadership in Program Improvement Secondary Schools. Disertasi *Doctor of Education*. Amerika Syarikat:San Diego State University.

Sallis, E. (1996). *Total Quality Management in education* (2nd ed.). London: Kogan Page Ltd.

Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41(5), 4-13.

Sergiovanni, T. J. (1995). The principalship: A reflective practice perspective. Boston : Allyn and Bacon.

Sergiovanni, T. J. (2000). *The Lifeworld of Leadership: Creating culture, community, and personal meaning in our schools*. San Francisco, CA: Josey-Bass publishers.

Sergiovanni, T. J. (2001). *THEORY AND PRACTICE OF LEADERSHIP*, UK:Routledge.

Sergiovanni, T. J. (2006). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston, USA: Pearson.

Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*. New York : John Wiley & Sons, Inc.

Shahril @ Charil Marzuki (2001). Ciri-ciri kepimpinan pengetua / guru besar berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke-21 ini. *Pemimpin*, Jilid 1(1), 7-17.

Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (2010). *Kepimpinan Pengetua Menjana Modal Insan di Sekolah Berkesan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Sheppard, B. (2003). If to do in schools were as easy as to know what were good to do. *Education Canada*, 43(4).

Siti Aida Ibrahim (2011). Kepimpinan Guru Dalam Meningkatkan Kualiti Pegajaran Dan Pembelajaran Di Sebuah Sekolah Mengah Harian Di Shah Alam. *Tesis Sarjana Kepengetuaan*. Institut Pengajian Kepengetuaan: Universiti Malaya.

Siva Rabindarang (2014). Kepimpinan Distributif, Komitmen Organisasi dan Tekanan Kerja Di Kolej Vokasional, Malaysia. *Tesis Doktor Falsafah*. Universiti Pendidikan Sultan Idris.

- Smith, L. M. (2007). A Study of Teacher Engagement In Four Dimension of Distributed Leadership in One School District in Georgia. *Disertasi Doctor of Education*. Amerika Syarikat:Georgia Southern University.
- Smylie, M. (1994). Redesigning WHDEKHUW: *Connections to the classroom*. Review of Research in Education, 20, 129–177.
- Smylie, M. A., & Denny, J. W. (1990). Teacher leadership: Tensions and ambiguities in organizational perspective. *Educational Administration Quarterly*, 26(3), 235- 259.
- Smylie, M. A., Wenzel, S. A., & Fendt, C. R. (2003). *The Chicago Annenberg challenge: Lessons on leadership for school development*. Dalam J. Murphy & A. Dantow (Eds.), Leadership lessons from comprehensive school reforms. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Snell, J., & Swanson. (2000). The essential knowledge and skills of teacher leaders: A search for a conceptual framework. (ERIC Document Reproduction Service No. ED444958)
- Southworth, G. (2004b). *Learning Centred Leadership, Distributed Leadership Booklet*. 4.1, chapter 7. UK: National College for School Leadership Nottingham.
- Spillane, J. P. (2001). Challenging instruction for "all students": Policy, practitioners, and practice. *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 100(2).
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Spillane, J. P., Diamond, J. B., and Jita, L. (2003). Leading instruction: The distribution of leadership for instruction. *Journal of Curriculum Studies*, 35(5): 533-43.
- Spillane, J. P., Hallett, T. & Diamond J. (2003). *Forms of Capital and the Construction of Leadership: Instructional Leadership in Urban Elementary Schools*, Sociology of Education, Vol. 76, No.1, pp1-17 ([www.jstor.org](http://www.jstor.org) : November 2010)
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Towards a theory of school leadership practice: Implications of a Distributed Perspective. *Journal of Curriculum Studies*. 36(1), 3–34.
- Spillane, J., Diamond, J., Sherer, J. & Coldren, A. (2005). *Distributing Leadership*. Chapter 3 in Coles, M and Southworth, G. *Developing Leadership: Creating the Schools for Tomorrow*. New York: OU Press.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Spillane, J. P. & Camburn E. (2006). *The Practice of Leading and Managing: The Distribution of Responsibility for Leadership and Management in the Schoolhouse*. Kertas kerja yang dibentangkan di AERA San Francisco. April 2006 ([www.jstor.org](http://www.jstor.org) : December 2010)
- Spillane, J.P., Camburn E. & Lewis, G. (2006). *Taking a Distributed Perspective in Studying School Leadership and Management: Epistemological and Methodological Trade-Offs*. Kertas kerja yang dibentangkan di AERA San Francisco. April 2006 ([www.sesp.northwestern.edu/dls](http://www.sesp.northwestern.edu/dls) : Jan 2011)
- Spillane, J. P., & Diamond, J. B. (2007). *Distributed leadership in practice*. New York, NY: Teachers College Press.
- Spillane, J. (2008). *Leading and Managing Educational Change: Engaging the Challenge in Practice*; presentation at NCCA Conference, October 2008. Carrickmacross, Co. Monaghan.
- Spillane, J. P., & Sherer, J. Z. (2004). A Distributed perspective on school leadership: Leadership practice as stretched over people and place. *Kertas kerja yang dibentangkan di The American Education Research Association Annual Meeting and Conference*, San Diego, California.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press
- Storey, A. (2004). The problem of distributed leadership in schools. *School leadership and management*, 24(3), 249-265.
- Strodi, P. (1992). A Model of Teacher Leadership. Kertas Kerja dibentangkan dalam the Annual meeting of Eastern Educational Research Association di Hilton Head, SC. Dimuat turun pada 11 Mei 2013 daripada <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED350253.pdf>.
- Sudman, S. (1976). *Applied Sampling*. New York: Academic Press.
- Swartz, R. (2003). Infusing Critical and Creative Thinking into Instruction in High School Classrooms. In D. Fasko (Ed.), *Critical Thinking and Reasoning: Current Research, Theory, and Practice* (pp. 207-251).. Cresskill, NJ: Hampton Press, Inc.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Ed. ke-4. London: Allyn and Bacon.
- Tashi, K. (2013). Exploring the distributed leadership practice of school leaders in Bhutanese Schools: A pilot study. *International Journal of Education and Research*. 1(9), 165-173.
- Teng Lung Kiu, Zadatol Akmaliah Lope Pihie, Foo Say Fooi, Zakaria Kasa dan Jegak Uli (2011). *Kepemimpinan Transformasi dan Hubungannya dengan Efikasi Guru*. Dalam *Transformasi Kepemimpinan Pendidikan* :

*Cabaran & Hala Tuju.* Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, Soaib Asimiran. Serdang : Penerbit Universiti Putra Malaysia.

- Terrell, H. P. (2010). The Relationship of the Dimensions of Distributed Leadership in Elementary Schools of Urban Districts and Student Achievement. *Dissertation Doctor of Education*. United States. George Washington University.
- Trusty, J. (2002). Effects of high school course-taking and other variables on choice of science and mathematics college majors. *Journal of Counseling and Development*. 80(4), 464-474.
- Tieso, C. (2002). *The effects of grouping and curricular practices on intermediate students' math achievement*. Storrs, CT: The National Research Center on the Gifted and Talented, University of Connecticut.
- Tuckman, B. W. (1988). *Conducting educational research*, 3<sup>rd</sup> Edition. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Ubbel, G. C., & Hughes, L. W. (1997). *The principal: Creative leadership for effective schools*. Needham Heights, MA : Allyn & Bacon.
- Villiers, E. D. (2010). Teacher leadership: Perspectives, Perceptions and Readiness of Educators in the Eden and Central Karoo Education District in the Western Cape Province. PhD Dissertation. South Africa. University of South Africa.
- Wan Azlinda Wan Mohamed (2010). Penyelidikan Korelasi. Dalam Noraini Idris (2010), Penyelidikan Dalam Pendidikan. (hlm. 215-228). Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Wasley, P. (1991). *Teachers who lead: The rhetoric of reform and realities of practice*. New York: Teachers College Press.
- Wasley, P. A. (1992). Working together: Teacher leadership and collaboration. Dalam C. Livingston (Ed.), *Teacher leaders: Evolving roles* (hlm. 21–55). Washington, DC: National Education Association.
- Webb, R. (2005). Leading teaching and learning in the primary school. *Educational Management Administration & Leadership*, 33(1), 69-91.
- Weber, J. (1996). *Leading the instructional program*. In S. Smith. & P. Piele (Eds.), *School leadership*. (ms. 253-278). Clearinghouse of Educational Management. Eugene, Oregon.
- Waters, T., Marzano, R., & McNulty, B. (2004). Leadership that sparks learning. *Educational Leadership*, 81(7), 48-51.
- Wiersma, W. (2000). *Research Methods in Education An Introduction*. Ed. ke-7. Boston: Allyn and Bacon.

- Wills, A. (2015). A Case Study of Teacher Leadership at an Elementary School. PhD Dissertation. United State. Sacred Heart University.
- Wu, M., & Greenan, J. (2003). The effects of a generalizable mathematics skills instructional intervention on the mathematics achievement of learners in secondary CTE programs. *Journal of Industrial Teacher Education*. 40(2), 23-50.
- Yager, R. (2003). Place-based education: What rural schools need to stimulate real learning. *The Rural School and Community Trust*. Retrieved November 22, 2003, at <http://ruraledu.org/roots/rr401b.htm>.
- York-Barr, J. & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316.
- Youngs, P., & King, M. B. (2002). Principal leadership for professional development to build school capacity. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 643-670.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Yusof Boon & Yahzanon Tahir (2013). Kepimpinan Tersebar dan Hubungannya dengan Tekanan dan Komitmen Kerja. *Prosiding 2nd International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE 2013)*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia. hlm 375 -378
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (2011). *Kepemimpinan dan Iklim Sekolah. Dalam Transformasi Kepemimpinan Pendidikan : Cabaran dan Halatuju*. Zaidatol Akmaliah Lope Pihie dan Soaib Asimiran, (hlm. 24 – 34). Serdang : Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don & Siti Noor Ismail (2014). Kompetensi Emosi Pemangkin Keberkesanan Amalan Kepimpinan Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Dimuat turun daripada <http://e-journal.um.edu.my/publish/JuPiDi/>.