

Tahap Kesiapan Guru Sekolah Menengah Harian Mengamalkan Kepimpinan Tersebar

Norasmah Othman^a, Rofilah Md. Said^a

^aFakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Selangor, Malaysia

*Corresponding author: lin@ukm.my

Article history

Received :1 March 2013
Received in revised form :
9 July 2013
Accepted :15 August 2013

Abstract

The globalization wave in the world has given a high impact to the education world in Malaysia. Managing changes in education requires continuity of leadership qualities and a strong and effective management to ensure an increase in the professionalism of teachers and school improvement in terms of academic achievement and personal development school. To that end, involvement and willingness of teachers as well as school principals are needed to deal with these changes. Therefore, a study was undertaken to identify the readiness of secondary school teachers to spread leadership practices. Dimensions of spread leadership practices being measured in: setting and sharing the vision, mission and goals of the school; school culture; shared responsibility and leadership practices. This is a survey study using questionnaire as the main instrument. A total of 515 daily secondary schools (DSS) teachers were involved in this study. Results showed that the readiness of DSS teachers on spread leadership practices is high. This means that teachers in secondary schools are ready to the spread leadership practices. This readiness helps principals in managing school more effectively and smoothly.

Keywords: Leadership; spread leadership; readiness; secondary school

Abstrak

Arus globalisasi dunia telah memberi impak yang tinggi hingga mencetuskan perubahan dalam dunia pendidikan di Malaysia. Mengurus perubahan dalam pendidikan ini memerlukan kualiti kepimpinan dan kelangsungan pengurusan yang mantap dan efektif bagi menjamin peningkatan dalam profesionalisme pendidik serta penambahbaikan sekolah dari aspek pencapaian akademik dan pembangunan sahsiah sekolah. Untuk itu, keterlibatan dan kesediaan guru-guru selain pengetua sekolah amat diperlukan bagi menghadapi perubahan tersebut. Justeru, satu kajian telah dilaksanakan bagi tujuan mengenal pasti tahap kesediaan guru sekolah menengah harian mengamalkan kepimpinan tersebar. Dimensi amalan kepimpinan tersebar diukur dalam: penetapan dan perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab serta amalan kepimpinan. Kajian ini merupakan satu kajian tinjauan dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen utama. Seramai 515 orang guru di sekolah menengah harian (SMH) telah terlibat dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan tahap kesediaan guru SMH terhadap amalan kepimpinan tersebar adalah pada tahap tinggi. Ini bermakna guru-guru SMH sudah bersedia mengamalkan kepimpinan tersebar. Kesediaan ini boleh membantu pengetua dalam pengurusan sekolah dengan lebih efektif dan lancar.

Kata kunci: Kepimpinan; kepimpinan tersebar; kesediaan; sekolah menengah

© 2013 Penerbit UTM Press. All rights reserved.

1.0 PENGENALAN

Kompleksiti yang berlaku dalam transformasi pendidikan memerlukan kepimpinan yang cekap dan berupaya menterjemah serta melaksanakan sebarang dasar, polisi, inovasi serta program kemajuan pendidikan bagi penambahbaikan dan kecemerlangan sekolah yang berterusan. Dalam hal ini, pengetua sebagai pemimpin sekolah adalah penentu keseluruhan suasana dan keadaan serta semangat sesebuah sekolah. Menurut Abdul Ghani [2009], kejayaan sekolah adalah disebabkan kepimpinan sekolah yang mampu menggerakkan budaya kecemerlangan. Oleh itu pengetua perlu berusaha menjadikan sekolahnya sebagai pusat pembelajaran yang cemerlang untuk pelajar, guru, staf sokongan, ibu bapa, masyarakat setempat dan pengetua sendiri. Tekanan terhadap

peningkatan prestasi pencapaian serta pembangunan emosi dan intelektual pelajar serta menjaga kebijakan warga organisasi sekolah, mengurus dan mentadbir sekolah di samping memenuhi tuntutan pihak Pejabat Pelajaran Daerah dan Jabatan Pelajaran Negeri menyebabkan bebanan tugas serta tanggungjawab seorang pengetua semakin bertambah dan makin mencabar.

Dengan kepelbagaian tugas dan tanggungjawab yang dipimpin dan dipikul oleh pengetua, tugas-tugas dan tanggungjawab tersebut perlu diagihkan serta disebar luas kepada guru-guru sekolah dibawahnya. Dalam hal ini, Fullan [2007] menegaskan bahawa sesebuah organisasi tidak akan dapat berkembang maju jika hanya diurus oleh seorang pemimpin tetapi memerlukan pelbagai pemimpin di setiap peringkat organisasi. Maka di sini berlaku peralihan

tanggungjawab daripada konsep peranan seorang pemimpin kepada konsep transformasi kepimpinan yang diagih dan disebar luas kepada kumpulan guru-guru atau warga organisasi sekolah yang lain. Menurut Gunter [2001], kepimpinan sekolah boleh disebar luas kepada guru-guru lain mengikut kepakaran masing-masing dalam situasi yang berbeza-beza untuk mengelak bebanan tugas kepada seorang individu sahaja. Amalan kepimpinan tersebar ini akan melahirkan sumber guru yang lebih berkualiti.

Amalan kepimpinan tersebar merupakan salah satu cara yang boleh melatih guru untuk menjadi pengurus atau pemimpin pada masa depan. Amalan ini juga memberi peluang dan ruang untuk guru belajar mengurus dan berinteraksi dengan berkesan, mampu dan bijak membuat keputusan secara partisipatif untuk menentukan cara dan strategi bagi meningkatkan pencapaian pelajar dan keberkesanan sekolah. Sikap pengetua yang lebih memberi kepercayaan dan keyakinan kepada guru-guru akan terbina keberkesanan dan kejayaan tugas yang diharapkan [Sergiovanni, 2007].

■2.0 PERMASALAHAN KAJIAN

Reformasi dalam sistem pendidikan yang berlaku di Malaysia menuntut penambahbaikan dilaksanakan untuk keberkesanan sekolah. Banyak kajian luar dan dalam negara telah membuktikan bahawa tuntutan penambahbaikan sekolah telah mengakibatkan tekanan dan kepelbagaian dalam tugas dan tanggungjawab pengetua [Harris, 2004], [Timperley, 2005], [Wright, 2008], [Shahril @ Charil *et al.*, 2010], [Hulpia & Gevos, 2010]. Perkara ini telah mendesak perubahan dalam corak kepimpinan organisasi sekolah. Ini dikukuhkan lagi dengan kajian-kajian keberkesanan sekolah yang menunjukkan corak kepimpinan memainkan peranan yang penting dalam menjayakan sekolah [Elmore, 2000], [Harris, 2004].

Secara realiti, selain daripada mengurus pembelajaran murid dalam bilik darjah di mana kurikulum dan sukatan mata pelajaran telah disediakan, tugas guru hanya melaksanakan pengajaran dan pembelajaran mata pelajaran pengkhususannya mengikut garis panduan yang telah disediakan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM). Kebanyakan aktiviti dan program-program sekolah yang berkaitan dengan kemenjadian pelajar telah dirancang oleh pihak pengurusan dan guru-guru hanya menunggu arahan daripada pengetua serta pihak pentadbir untuk bertindak. Dalam keadaan ini guru-guru hanyalah sebagai pelaksana, tidak mempunyai hala tuju sendiri dan mengharapkan pengetua sebagai ketua serta pemimpin organisasi sekolah untuk menggerak dan menyediakan hala tuju tersebut.

Hakikat ini telah mewujudkan satu situasi di mana guru berada dalam keadaan selesa dan adakalanya menjadikan profesion ini tidak mencabar. Kajian Helterbran [2010], mendapati telah wujud sindrom “Saya hanya guru biasa. Saya menurut arahan dan perintah pengetua kerana beliau adalah ketua dan pemimpin organisasi sekolah. Beliau lah yang memimpin.” Hubungan dua hala tidak wujud. Pendekatan berbentuk bermusyawarah seringkali gagal walaupun pengetua tidak bersikap autokratik. Ini adalah kerana tidak ramai guru yang mahu berinteraksi dalam mesyuarat yang dijalankan dan selalunya mesyuarat menjadi taklimat. Perkara begini berlaku kerana cadangan dan pendapat mereka kerap tidak dipedulikan [Abdul Ghani, 2009]. Guru kurang diberi ruang dan peluang menyumbang idea dan pandangan. Dalam era globalisasi pendidikan kini, situasi begini perlukan perubahan.

Menurut Helterbran [2010] lagi, penambahbaikan sekolah yang berkesan memerlukan amalan kepimpinan diberi ruang untuk disebar luas dalam kalangan guru juga terutamanya, untuk turut sama dengan pengetua mengurus dan memimpin organisasi sekolah demi pembangunan diri dan pencapaian pelajar. Pengetua juga perlu sudi berkongsi dan melakukan

pengubahsuaian nilai-nilai kepimpinannya dengan warga organisasinya. Maka pendekatan kepimpinan tersebar memerlukan guru-guru memperlihatkan dan menginstitusikan amalan seharian mereka supaya bersedia mengambil tanggungjawab kepimpinan selain daripada mengajar di dalam bilik darjah.

Namun persoalan yang timbul sebaliknya, adakah para guru sudah bersedia untuk menerima dan mengamalkan tanggungjawab kepimpinan ini dengan mempraktikkan ciri-ciriya demi keberkesanan organisasi sekolah. Menerima tanggungjawab kepimpinan melalui pendekatan ini bererti berani membuat keputusan walaupun secara kolaboratif dan bertanggungjawab terhadap keputusan itu. Pada masa yang sama mahukah guru-guru berkongsi kepakaran, belajar dan menerima kekurangan sendiri dan kelebihan individu lain yang berada dalam organisasi yang sama. Berdasarkan kenyataan di atas, maka kajian telah dilaksanakan untuk: (1) mengenal pasti tahap kesediaan guru SMH terhadap amalan kepimpinan tersebar. (2) mengenal pasti tahap kesediaan amalan kepimpinan tersebar mengikut gender dan pengalaman responden.

■3.0 METODOLOGI

Kajian ini berbentuk kuantitatif dengan menggunakan kaedah tinjauan dan soal selidik sebagai instrumen utama untuk menjawab semua persoalan berkaitan kesediaan guru terhadap amalan kepimpinan tersebar. Soal selidik ini telah diadaptasi dari instrumen *Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS)* yang dibina oleh Elmore [2000] dan diubah suai mengikut keperluan kajian.

Soal selidik ini terbahagi kepada dua bahagian. Bahagian A memperihalkan maklumat berkaitan demografi responden sementara Bahagian B pula mengukur Amalan Kepimpinan Tersebar guru di mana ia merangkumi empat dimensi iaitu dimensi penetapan dan perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah (10 item); dimensi budaya sekolah (10 item); dimensi perkongsian tanggungjawab (10 item) dan dimensi amalan kepimpinan (10 item). Sebelum kajian dilaksanakan, kajian rintis telah dilaksanakan untuk mendapatkan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen di mana item hanya akan diterima apabila kesahannya melebihi 0.30 sementara kebolehpercayaan yang diuji dengan ujian Cronbach Alpha melebihi 0.70 [Gordon, 2005]. Data analisis untuk kajian rintis mendapati nilai kesahan adalah melebihi 0.30 dan nilai Cronbach Alpha adalah melebihi 0.70 bagi setiap dimensi (dimensi penetapan dan perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah (0.78); dimensi budaya sekolah (0.89); dimensi perkongsian tanggungjawab (0.89) dan dimensi amalan kepimpinan (0.77). Ini bermakna instrumen kajian ini adalah baik dan boleh digunakan untuk kajian.

Kumpulan sasaran kajian adalah guru SMH Daerah Seremban, Negeri Sembilan. Populasi kajian berjumlah seramai 2,882 orang tidak termasuk pengetua [Jabatan Pelajaran Negeri Sembilan, 2011]. Pemilihan sampel pula dibuat dengan menggunakan teknik persampelan rawak berstrata kerana populasi kajian tidak seragam dari segi jantina, pengalaman mengajar serta jawatan yang disandang. Dari jumlah 2,882 orang ini, seramai 232 orang adalah dalam kumpulan pentadbir, 136 orang adalah dari kalangan guru-guru kanan mata pelajaran dan yang selebihnya 2,514 adalah guru biasa. Saiz sampel untuk kajian pula ditentukan dengan menggunakan Jadual Krejcie & Morgan 1970 di mana jumlah yang ditetapkan untuk terlibat dalam kajian adalah seramai 515 orang guru.

Sementara bagi mengukur tahap kesediaan guru terhadap amalan kepimpinan tersebar, pengkaji mengadaptasi skor min yang diinterpretasi oleh Norasmah [2002]. Interpretasi skor min tersebut adalah: 1.00–2.00–Rendah; 2.01–3.0–Sederhana Rendah; 3.01–4.00–Sederhana Tinggi dan 4.01–5.00–Tinggi.

4.0 PROFIL DEMOGRAFI RESPONDEN

Seramai 515 orang guru terlibat dalam kajian di mana 33.8% adalah guru lelaki dan 66.2% adalah guru perempuan. 22.3% daripada responden mempunyai pengalaman mengajar daripada 5 tahun ke bawah, 6 tahun hingga 10 tahun seramai 22.7% dan 11 tahun ke atas seramai 55.0%. Responden kajian juga adalah terdiri daripada guru-guru kumpulan pengurusan dan pentadbiran yang berjawatan penolong kanan dan guru kanan mata pelajaran seramai 29.5% serta kumpulan guru akademik biasa yang merupakan guru biasa atau ketua panitia iaitu seramai 70.5%. Maklumat secara perinci boleh dirujuk pada Jadual 1.

Jadual 1 Demografi responden kajian

Demografi	Kekerapan	(%)
Jantina		
Lelaki	174	33.8
Perempuan	341	66.2
Pengalaman Mengajar		
5 tahun dan kebawah	115	22.3
6 hingga 10 tahun	117	22.7
11 tahun dan ke atas	283	55.0
Jawatan		
Guru Pentadbir	152	29.5
Guru Akademik Biasa	363	70.5

5.0 DAPATAN DAN PERBINCANGAN KAJIAN

Tahap kesediaan guru SMH Daerah Seremban terhadap amalan kepimpinan tersebar

Jadual 2 memaparkan bahawa purata tahap kesediaan guru SMH terhadap amalan kepimpinan tersebar adalah pada tahap tinggi iaitu min 4.15, s.p 0.44. Jika dirujuk dalam jadual, nyata bahawa setiap dimensi dalam amalan kepimpinan tersebar tersebut berada pada tahap tinggi iaitu antara min 4.02 hingga 4.30. Dapatan kajian ini menggambarkan bahawa secara purata guru-guru di SMH telah bersedia dengan amalan kepimpinan tersebar

Secara perinci, data menunjukkan bahawa guru-guru memang sudah bersedia dengan amalan kepimpinan tersebar. Ini terbukti apabila perkongsian tanggungjawab mempunyai skor min yang tertinggi (min 4.30) sepertimana yang dipaparkan dalam Jadual 3 di mana dari 10 item, hanya dua sahaja yang memaparkan kesediaan guru berada pada tahap sederhana tinggi iaitu pada item 5 dan item 8. Kedua-dua item ini adalah berkaitan perkara yang dimandatkan oleh pengurusan tertinggi sekolah dan jarang sekali dikongsi dengan guru biasa. Dapatan ini selari dengan kajian Christy [2008], MacBeath [2009] dan Gordon [2005]. Menurut Christy [2008] dan MacBeath [2009], perkongsian tanggungjawab yang tinggi boleh membentuk satu hubungan simbiotik yang dapat menyebarkan amalan kepimpinan dalam kalangan guru-guru terutamanya. Malah peluang melaksanakan amalan ini terhadap kebanyakan tanggungjawab di sekolah boleh memberi impak yang besar terhadap keyakinan dan jati diri guru. Usaha ini juga bertepatan dengan visi Kementerian Pelajaran Malaysia yang mahu mewujudkan sekolah unggul yang dapat melahirkan generasi cemerlang disamping misinya yang mahu membangunkan potensi individu melalui pendidikan berkualiti yang tercitra dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Negara 2013-2015 [Kementerian Pelajaran Malaysia, 2007].

Jadual 2 Tahap kesediaan guru-guru SMH terhadap amalan kepimpinan tersebar

Amalan Kepimpinan tersebar	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Penetapan & Perkongsian Visi, Misi dan Matlamat Sekolah	4.04	0.50	Tinggi
Budaya Sekolah	4.24	0.51	Tinggi
Perkongsian Tanggungjawab	4.30	0.50	Tinggi
Amalan Kepimpinan	4.02	0.50	Tinggi
Purata	4.15	0.44	Tinggi

Jadual 3 Tahap kesediaan guru dimensi perkongsian tanggungjawab

Item	Min	Sisihan Piawai	Tahap
1. Semua pihak dalam organisasi sekolah menaruh harapan tinggi ke atas prestasi pencapaian akademik murid-murid.	4.68	0.558	Tinggi
2. Guru-guru dan pihak JK Pengurusan sekolah sama-sama berkongsi tanggungjawab mengenai prestasi pencapaian akademik murid-murid.	4.57	0.624	Tinggi
3. Pihak sekolah melalui JK yang berkenaan menyediakan pelbagai data dan maklumat yang dapat membantu guru meningkatkan prestasi murid-murid.	4.40	0.699	Tinggi
4. Saya percaya organisasi sekolah adalah sebagai satu komuniti pembelajaran yang berkesan dan sentiasa membuat penambahbaikan berpandukan kejayaan dan kegagalan.	4.55	0.617	Tinggi
5. Jadual dan aktiviti harian sekolah memberi ruang kepada guru-guru untuk berbincang secara kolaboratif tentang isu-isu pendidikan.	3.74	0.814	Sederhana tinggi
6. Pihak sekolah menjalinkan hubungan baik dengan ibu bapa dan komuniti setempat.	4.19	0.736	Tinggi
7. Pihak sekolah merancang program pembangunan guru-guru yang sejajar dengan misi dan matlamat sekolah.	4.17	0.767	Tinggi
8. Wujud struktur yang formal (jawatan kuasa) yang memberi ruang kepada guru melibatkan diri dalam membuat keputusan.	3.95	0.810	Sederhana tinggi
9. Sebarang perubahan dan penambahbaikan dalam pembangunan kurikulum sekolah dibuat berdasarkan data dan maklumat.	4.17	0.738	Tinggi
10. Saya sudi belajar daripada guru-guru lain yang mempunyai kemahiran dan kepakaran tertentu.	4.62	0.584	Tinggi
Purata	4.30	0.501	Tinggi

Seterusnya dapatan kajian juga menunjukkan bahawa min dimensi budaya sekolah juga berada pada tahap tinggi. Selari dengan dapatan Christy [2008] pada kedudukan kedua tetapi berbeza dengan dapatan kajian Gordon [2005] apabila budaya sekolah dalam kajiannya berada pada kedudukan pertama. Menurut Sharifah [2001], budaya sekolah merupakan cara hidup, kepercayaan serta amalan warga sekolah di dalam dan di luar bilik darjah yang meliputi cara mereka berinteraksi, berkelakuan antara satu sama lain dan harapan mereka. Maka jelas dari dapatan kajian sudah wujud budaya sekolah ke arah

suasana amalan kepimpinan tersebar. Dapatan ini juga menunjukkan bahawa tahap kesediaan guru-guru yang tinggi telah dapat membangunkan budaya pemuafakatan sekolah yang telah memecahkan tembok pemisahan dan pemetakan pengetahuan serta kompetensi guru kerana keterasingan kepakaran dalam setiap bidang. Sebaliknya budaya yang wujud menggalakkan penyebaran kepakaran dan kompetensi secara efisien dan efektif. Perincian mengenai tahap kesediaan guru dalam dimensi budaya sekolah boleh dirujuk pada Jadual 4.

Jadual 4 Tahap kesediaan guru dimensi budaya sekolah

Item	Min	Sisihan Piawai	Tahap
1. Wujud perasaan saling menghormati antara guru.	4.36	0.672	Tinggi
2. Wujud perasaan saling mempercayai antara guru.	4.23	0.735	Tinggi
3. Wujud perasaan saling menghormati antara guru dengan pihak JK Pengurusan	4.31	0.679	Tinggi
4. Wujud perasaan saling mempercayai antara guru dengan pihak JK Pengurusan.	4.25	0.683	Tinggi
5. Pihak JK Pengurusan sekolah mengalu-alukan saranan guru-guru tentang isu-isu yang berkaitan dengan penambahbaikan pengurusan kurikulum dan peningkatan prestasi pencapaian murid.	4.27	0.679	Tinggi
6. Pengetua menggalakkan guru-guru untuk terlibat sama membuat keputusan dalam aspek pembelajaran dan pengajaran.	4.26	0.747	Tinggi
7. Pihak JK Pengurusan sekolah turut terlibat dalam aktiviti pembangunan profesional (LDP) guru-guru.	4.48	0.678	Tinggi
8. Saya kerap berbincang dan merancang dengan ahli Panitia pelan pembangunan profesional (LDP) kami.	3.98	0.760	Sederhana tinggi
9. Saya terlibat secara aktif dalam perbincangan mengenai penambahbaikan pedagogi mata pelajaran.	3.89	0.764	Sederhana tinggi
10. Pengetua turut terlibat dalam aktiviti pembangunan profesional guru-guru.	4.43	0.677	Tinggi
Purata	4.24	0.513	Tinggi

Dimensi penetapan dan perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah dalam amalan kepimpinan tersebar juga berada pada tahap yang tinggi walaupun di kedudukan ketiga. Ini bermakna guru-guru SMH telah bersedia dengan dimensi ini tambahan pula Sistem pendidikan di Malaysia adalah berbentuk sentralisasi di mana semua hala tuju pendidikan Negara ditentukan oleh KPM yang dipertanggungjawab merancang dan menggubal dasar pendidikan Negara kecuali matlamat sekolah yang dirangka oleh sekolah sendiri [Al Ramaiah, 2009]. Dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan kajian Sharifah [2001], yang menyatakan bahawa

perkongsian dan kejelasan matlamat oleh ahli organisasi amat penting dan akan membawa kepada perubahan serta kejayaan kepada sekolah. Ini adalah kerana matlamat sekolah adalah kepunyaan sekolah itu sendiri. Warga sekolah yang berkesan yakin bahawa setiap anggotanya mesti memahami hasrat yang hendak dicapai. Pemantauan dan penyeliaan boleh dilaksanakan oleh pengetua [Elmore, 2000] tetapi kejayaan dalam pelaksanaan matlamat sekolah terletak di tangan guru-guru untuk mengurus dan memimpin pelajar ke arah kecemerlangan. Dapatan ini boleh dirujuk pada Jadual 5.

Jadual 5 Tahap kesediaan guru dimensi penetapan & perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah

Item	Min	Sisihan Piawai	Tahap
1. Pernyataan visi dan misi sekolah jelas terdapat kepada warga sekolah.	4.65	0.603	Tinggi
2. Saya boleh menerangkan visi dan misi sekolah.	4.07	0.798	Tinggi
3. Saya memahami dan menyokong visi dan misi sekolah	4.42	0.638	Tinggi
4. Pihak JK Pengurusan boleh menerangkan visi dan misi sekolah.	4.43	0.645	Tinggi
5. Ibu bapa/penjaga boleh menerangkan visi dan misi sekolah, jika ditanya.	2.37	0.878	Sederhana rendah
6. Murid-murid boleh menerangkan visi dan misi sekolah, jika ditanya.	3.34	0.908	Sederhana tinggi
7. Matlamat sekolah sejajar dengan visi dan misi sekolah.	4.36	0.712	Tinggi
8. Matlamat pencapaian sekolah disemak semula atau reviu setiap tahun	4.20	0.906	Tinggi
9. Kemajuan sekolah adalah berasaskan pelan pembangunan sekolah (Perancangan Strategik Sekolah).	4.37	0.762	Tinggi
10. Matlamat pencapaian sekolah dibincang dan dibentuk secara kolektif antara JK Pengurusan sekolah dengan guru-guru.	4.20	0.838	Tinggi
Purata	4.04	0.500	Tinggi

Seterusnya dimensi amalan kepimpinan di kedudukan terakhir walaupun dapatan kajian menunjukkan min berada di tahap tinggi selari (Rujuk Jadual 6) dengan dapatan Gordon [2005]. Item-item dalam dimensi amalan kepimpinan menggambarkan ruang dan peluang yang sama rata diberikan

oleh pengetua dalam membangunkan keupayaan kepimpinan guru. Jelas di pihak pengetua, mereka telah ada keyakinan untuk mentransformasikan kepimpinan mereka kepada guru-guru mengikut bidang kepakaran masing-masing secara kolektif.

Jadual 6 Tahap kesediaan guru dimensi amalan kepimpinan

Item	Min	Sisihan Piawai	Tahap
1. Guru-guru diberi keupayaan dan peluang secara formal bertindak sebagai pemimpin dalam mana-mana jawatan kuasa program sekolah.	4.28	0.700	Tinggi
2. Guru yang dilantik memimpin sesuatu program diberi masa yang cukup untuk bertindak dan menghasilkan sesuatu yang bermakna dan berkesan.	4.00	0.788	Tinggi
3. Guru yang dilantik memimpin sesuatu program diberi pelbagai sumber yang cukup untuk bertindak dan menghasilkan sesuatu yang bermakna dan berkesan.	3.85	0.813	Sederhana tinggi
4. Guru-guru yang berpengalaman sahaja diberi peranan dan kepercayaan bertindak sebagai pemimpin.	3.37	0.901	Sederhana tinggi
5. Guru-guru baru atau novis diberi peluang dan kepercayaan bertindak sebagai pemimpin sesuatu program.	3.62	0.748	Sederhana tinggi
6. Saya sendiri berminat menjadi pemimpin sesuatu program sekolah mengikut kemahiran saya.	4.06	0.747	Tinggi
7. Pengetua saya konsisten dalam tutur kata dan tindakannya.	4.23	0.754	Tinggi
8. Pengetua saya mempunyai pengetahuan mengenai isu-isu terkini dalam pendidikan.	4.38	0.781	Tinggi
9. Pihak sekolah sering melibatkan PIBG dalam program sekolah.	4.39	0.723	Tinggi
10. Setiap tahun semua guru bersama pengetua merancang pelan pembangunan profesional.	4.07	0.903	Tinggi
Purata	4.02	0.502	Tinggi

Tahap kesediaan amalan kepimpinan tersebar mengikut gender

Untuk menjawab pertanyaan di atas, ujian t telah dilaksanakan bagi tujuan mengukur perbezaan tahap kesediaan amalan kepimpinan tersebar mengikut gender responden. Berdasarkan Jadual 7, data menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan tahap kesediaan guru-guru SMH Daerah Seremban terhadap amalan kepimpinan tersebar dari dimensi budaya sekolah, dimensi perkongsian tanggungjawab dan dimensi amalan kepimpinan berdasarkan gender kecuali dimensi penetapan dan perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah. Ini bermakna guru lelaki atau pun guru perempuan mempunyai tahap kesediaan amalan kepimpinan tersebar dari dimensi budaya sekolah, dimensi perkongsian tanggungjawab dan dimensi amalan kepimpinan yang sama atau hampir sama. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Maimunah [2005] dan Azlin Norhaini [2006] yang mengatakan bahawa

guru lelaki dan guru perempuan mempunyai kekuatan dan kekurangan masing-masing namun ianya saling lengkap melengkapi bagi melaksanakan amalan kepimpinan tersebar.

Walau pun perbezaan antara guru lelaki dan guru perempuan tidak signifikan, namun Jadual 7 juga menunjukkan skor min guru perempuan adalah lebih tinggi berbanding guru lelaki bagi keempat-empat dimensi. Ini menggambarkan bahawa tahap kesediaan kepimpinan tersebar guru perempuan sebenarnya adalah lebih baik berbanding dengan guru lelaki. Dapatan ini selari dengan dapatan DuBrin, [2010]. Menurut DuBrin [2010], hal ini berlaku kerana kaum perempuan lebih peka dan bijak dalam perkara-perkara seperti memujuk, mempengaruhi dan memotivasi ahli untuk sama-sama berkongsi tanggungjawab serta membina kesefahaman melaksanakan tugas mereka berbanding dengan kaum lelaki. Pemimpin perempuan juga lebih mementingkan hubungan interpersonal sesama ahli dalam interaksi sehingga dapat membentuk satu budaya sekolah yang harmoni.

Jadual 7 Ujian t bebas antara tahap kesediaan guru terhadap amalan kepimpinan tersebar berdasarkan gender

Dimensi	Gender	n	Min	Sisihan Piawai	t	df	Sig.
Penetapan & Perkongsian Visi, Misi dan Matlamat Sekolah	Lelaki	174	3.96	0.580	-2.411	513	0.017*
	Perempuan	341	4.08	0.449			
Budaya Sekolah	Lelaki	174	4.22	0.554	-0.776	513	0.456
	Perempuan	341	4.26	0.491			
Perkongsian Tanggungjawab	Lelaki	174	4.27	0.584	-1.093	513	0.275
	Perempuan	341	4.32	0.453			
Amalan Kepimpinan	Lelaki	174	4.00	0.571	-0.617	513	0.538
	Perempuan	341	4.03	0.464			

Tahap kesediaan guru-guru SMH berdasarkan pengalaman mengajar

Analisis MANOVA dijalankan bagi mengukur perbezaan tahap kesediaan guru-guru terhadap amalan kepimpinan tersebar berdasarkan pengalaman mengajar. Sebelum analisis MANOVA dijalankan, ujian Box's M telah dilaksanakan untuk menentukan matrik kehomogenan varian-kovarian. Ujian ini dilaksanakan bagi memastikan sama ada analisis MANOVA boleh dilaksanakan atau tidak. Hasil analisis ujian Box'M menunjukkan tidak terdapat perbezaan varian-

covarian yang signifikan dalam kalangan pemboleh ubah bersandar untuk semua aras pemboleh ubah bebas dengan nilai $F = 2.130, p > 0.001$. Ini bermakna, varian-covarian pemboleh ubah bersandar adalah homogenus merentasi pemboleh ubah bebas. Oleh itu, ujian MANOVA boleh dijalankan bagi mengukur perbezaan tahap kesediaan guru terhadap amalan kepimpinan tersebar berdasarkan pengalaman mengajar [Pallant, 2007]. Hasil analisis MANOVA dapat dilihat seperti dalam Jadual 8 dan Jadual 9 berikut.

Jadual 8 Wilks' Lambda perbezaan tahap kesediaan guru terhadap amalan kepimpinan tersebar berdasarkan pengalaman mengajar

Kesan	Nilai Wilks' Lambda	Nilai F	DK antara kumpulan	D.K Dalam Kumpulan	Sig. p
Pengalaman mengajar	0.965	2.310	2	512	0.019

Jadual 8 menunjukkan bahawa perbandingan skor min tahap kesediaan guru terhadap amalan kepimpinan tersebar berdasarkan pengalaman mengajar dengan nilai Wilks' $\lambda = 0.965, F(2, 512) = 2.310, p < 0.05$. Ini bermakna terdapat perbezaan yang signifikan tahap kesediaan guru-guru SMH Daerah Seremban terhadap amalan kepimpinan tersebar dari dimensi penetapan dan perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah, dimensi budaya sekolah, dimensi perkongsian tanggungjawab serta dimensi amalan kepimpinan antara pengalaman mengajar 5 tahun dan kebawah, 6 tahun hingga 10 tahun dan 11 tahun dan keatas.

Perincian perbezaan boleh dirujuk pada Jadual 9 di mana data menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan

berdasarkan pengalaman dengan dimensi penetapan & perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah dengan nilai $F = 4.082, p < 0.05$; dimensi budaya sekolah dengan nilai $F = 4.060, p < 0.05$; dimensi perkongsian tanggungjawab dengan nilai $F = 4.424, p < 0.05$. Namun, tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara dimensi amalan kepimpinan berdasarkan pengalaman mengajar dengan nilai $F = 1.703, p > 0.05$. Ini bermakna amalan kepimpinan guru berpengalaman mengajar 5 tahun dan ke bawah, 6 hingga 10 tahun dan 11 tahun dan ke atas adalah sama atau hampir sama.

Jadual 9 MANOVA perbezaan tahap kesediaan guru terhadap amalan kepimpinan berdasarkan pengalaman mengajar

Dimensi	Pengalaman Mengajar	Min	Sisihan piawai	Type III Sum of Squares	df	Min kuasa dua	F	Sig. p
Penetapan & Perkongsian Visi, Misi dan Matlamat Sekolah	5 tahun dan ke bawah	3.96	0.502	2.017	2	1.008	4.082	0.017
	6 hingga 10 tahun	3.99	0.456					
	11 tahun dan ke atas	4.10	0.511					
Budaya Sekolah	5 tahun dan ke bawah	4.17	0.507	2.111	2	1.056	4.060	0.018
	6 hingga 10 tahun	4.18	0.524					
	11 tahun dan ke atas	4.30	0.505					
Perkongsian Tanggungjawab	5 tahun dan ke bawah	4.25	0.455	2.192	2	1.096	4.424	0.012
	6 hingga 10 tahun	4.21	0.509					
	11 tahun dan ke atas	4.36	0.509					
Amalan kepimpinan	5 tahun dan ke bawah	3.95	0.567	0.858	2	0.429	1.703	0.183
	6 hingga 10 tahun	4.03	0.474					
	11 tahun dan ke atas	4.05	0.485					

Sehubungan itu, analisis ujian Pos Hoc Scheffe telah dijalankan untuk mengenal pasti perbezaan yang wujud secara perinci.

Jadual 10 menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan tahap kesediaan guru-guru berdasarkan amalan kepimpinan tersebar dimensi penetapan & perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah antara guru yang berpengalaman 5 tahun dan ke bawah dengan 11 tahun ke atas dengan catatan perbezaan min $-0.1412, sig. p < 0.05$. Dapatan ini selari dengan dapatan Lashway [2003]. Menurut Helterbran [2010], guru yang berpengalaman mengajar 11 tahun ke atas lebih berkeyakinan dan lebih dipercayai untuk berkongsi dengan

pihak pengurusan sekolah dalam melaksanakan visi, misi dan merancang matlamat sekolah. Guru yang berpengalaman tahu bila masa yang sesuai untuk bertindak dan sentiasa berupaya untuk mewujudkan kolaborasi serta kejelekitan dalam interaksi dan hubungan interpersonal yang berbeza-beza tanpa diarah, di samping mengurus dan memimpin secara spontan. Kepimpinan yang lahir dalam konteks ini merupakan amalan bukan peranan mana-mana individu untuk mempengaruhi situasi yang akan menjadi penggerak utama aktiviti sekolah. Tindakan ini adalah salah satu elemen dalam amalan kepimpinan tersebar yang tidak akan wujud jika guru-guru ini tidak mantap dan yakin dengan kemampuan sendiri untuk

memimpin [Kayrooz, 2008]. Menurut Kayrooz [2008] pula, situasi begini akan melahirkan bakat kepimpinan secara semulajadi dan akan bertukar ganti kepimpinan mengikut kepakaran dan situasi yang berbeza. Perluasan peranan melalui penyebaran amalan kepimpinan akan mengakibatkan lahirnya rasa tanggungjawab bersama. Dapatan kajian ini menunjukkan satu senario pembentukan pasukan kepimpinan

dan merupakan petanda yang baik untuk membangunkan keupayaan kepimpinan dalam kalangan guru-guru sebagai pemimpin pelapis. Ini adalah kerana kebiasaannya guru-guru gemar dengan budaya memohon kebenaran kerana ini memberi peluang kepada mereka untuk menyalahkan orang lain sekiranya terdapat sebarang kelemahan dalam keputusan yang dibuat [Lashway, 2003].

Jadual 10 Pos Hoc scheffe perbezaan tahap kesediaan amalan kepimpinan tersebar guru SMH berdasarkan pengalaman mengajar

Dimensi	(I) pengalaman	(J) pengalaman	Perbezaan min (I-J)	Ralat piawai	Sig. p
Penetapan & Perkongsian Visi, Misi dan Matlamat Sekolah	5 tahun dan ke bawah	6 hingga 10 tahun	-0.0349	0.065	0.866
		11 tahun dan ke atas	-0.1412*	0.055	0.038
	6 hingga 10 tahun	5 tahun dan ke bawah	0.0349	0.065	0.866
		11 tahun dan ke atas	-0.1062	0.055	0.152
	11 tahun dan ke atas	5 tahun dan ke bawah	0.1412*	0.055	0.038
		6 hingga 10 tahun	0.1062	0.055	0.152
Budaya Sekolah	5 tahun dan ke bawah	6 hingga 10 tahun	-0.0065	0.067	0.995
		11 tahun dan ke atas	-0.1319	0.056	0.066
	6 hingga 10 tahun	5 tahun dan ke bawah	0.0065	0.067	0.995
		11 tahun dan ke atas	-0.1254	0.056	0.083
	11 tahun dan ke atas	5 tahun dan ke bawah	0.1319	0.056	0.066
		6 hingga 10 tahun	0.1254	0.056	0.083
Perkongsian Tanggungjawab	5 tahun dan ke bawah	6 hingga 10 tahun	0.0376	0.065	0.847
		11 tahun dan ke atas	-0.1097	0.055	0.139
	6 hingga 10 tahun	5 tahun dan ke bawah	-0.0376	0.065	0.847
		11 tahun dan ke atas	-0.1473*	0.055	0.027
	11 tahun dan ke atas	5 tahun dan ke bawah	0.1097	0.055	0.139
		6 hingga 10 tahun	0.1473*	0.055	0.027

Bagi dimensi budaya sekolah, hasil dapatan kajian menunjukkan terdapat perbezaan signifikan berdasarkan pengalaman mengajar dari ketiga-tiga kategori guru dengan nilai $F = 4.060$, $p < 0.05$. Namun data perinci yang diuji melalui ujian Pos Hoc Scheffe menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kesediaan dengan guru berdasarkan pengalaman dengan amalan kepimpinan tersebar. Budaya SMH Daerah Seremban yang sedia ada telah memberikan guru ruang dan peluang untuk pembangunan diri. Budaya sekolah atau cara hidup sekolah yang dipersetujui dan dikongsi bersama meliputi segala amalan sekolah di luar dan di dalam bilik darjah yang menyokong adalah penting untuk guru-guru yang mempunyai pelbagai kompetensi dan kemahiran dalam membangunkan keupayaan kepimpinan mereka melalui amalan kepimpinan tersebar. Menurut Abdul Ghani [2009], budaya sekolah dan kepimpinan adalah saling berkaitan. Ia dicorakkan oleh pengetua, guru-guru, ibu bapa serta seluruh warga organisasi. Sekolah yang berkesan akan menyediakan persekitaran sekolah yang sihat dan seiring dengan visi dan matlamat sekolah.

Budaya berubah, berpindah dan diperkuatkan melalui interaksi tidak formal dan secara tidak langsung. Budaya sekolah yang positif yang mana pengetuanya mahu dan menerima idea dari kepakaran orang lain, keupayaan kepimpinan guru dapat dibangunkan. Menurut kajian ini amalan kerja secara kolaboratif ini akan menggalakkan perkongsian idea, peluang untuk berbincang dan belajar antara satu sama lain tidak kira umur, pengalaman serta kemahiran maka berlakulah pementoran, di samping itu penglibatan dalam kumpulan pula akan mencetuskan kesepaduan dalam tindakan [Kayrooz, 2008] ke arah satu matlamat. Dapatan kajian secara terperinci ini menunjukkan yang berkemahiran dalam sesuatu perkara akan mempengaruhi interaksi dan memimpin situasi bagi menyumbang kepada tanggungjawab kolektif. Ini merupakan proses kepimpinan di mana arus pengaruh mempengaruhi berlaku untuk mencapai sesuatu matlamat secara kolaboratif

[Vroom & Jago, 2007]. Menurut Lashway [2003], kepimpinan juga adalah berkaitan dengan sumbangan individu kepada orang lain, belajar daripada orang lain dan mempengaruhi pembelajaran orang lain. Jelas dari hasil dapatan kajian menunjukkan semua responden guru dari semua kategori bersetuju dan telah bersedia untuk menjadi pemimpin pelapis kerana kepimpinan guru yang terhasil dari amalan kepimpinan tersebar tidak akan menggantikan kepimpinan pengetua tetapi meluaskannya lagi.

Seterusnya, hasil kajian secara terperinci juga menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan tahap kesediaan guru-guru terhadap amalan kepimpinan tersebar dimensi perkongsian tanggungjawab antara guru yang berpengalaman 6 hingga 10 tahun dengan guru yang berpengalaman 11 tahun ke atas dengan catatan perbezaan min -0.1473 , $p < 0.05$. Dari segi min menunjukkan bahawa min guru yang berpengalaman 11 tahun ke atas mempunyai perkongsian tanggungjawab yang lebih tinggi berbanding dengan guru yang berpengalaman mengajar 6 hingga 10 tahun. Hasil kajian ini menjelaskan guru-guru yang telah berpengalaman mengajar 11 tahun ke atas lebih yakin dan dapat menghayati tanggungjawab yang mereka laksanakan. Dalam kajian Elmore [2000], pengalaman dan proses pembelajaran yang berlaku sepanjang perkhidmatan guru-guru ini telah membina keyakinan diri, justeru mereka menerima dan bertindak secara spontan menjadi pengurus dan pemimpin mengikut kepakaran masing-masing. Akibatnya mereka lebih yakin dan berfokus mempelajari kefahaman baru dan menzahirkan kecenderungan yang ada dalam diri mereka sehingga penglibatan kumpulan guru-guru ini lebih menyeluruh. Kebitaraan yang terserlah akibat pengalaman dan penglibatan yang meluas dalam aktiviti organisasi akan memberikan hala tuju yang lebih bermakna kepada guru-guru dalam kategori ini dan seterusnya bagi kumpulan guru yang pengalaman mengajar 6 tahun hingga 10 tahun bukan bermakna mereka kurang perkongsian tanggungjawab tapi perlu dipertingkatkan. Menurut Mayrowetz [2008] peluang memperkukuhkan kemahiran mengurus dan

memimpin bagi guru-guru kumpulan ini wujud apabila berlaku perkongsian tanggungjawab dalam aktiviti amalan kepimpinan. Pembelajaran akan berlaku dan meningkat melalui pengalaman baru yang dialami dan kemahiran akan diperkukuhkan melalui penglibatan menyeluruh warga organisasi dalam setiap aktiviti sekolah. Tetapi bagi kumpulan guru yang pengalaman mengajar 5 tahun ke bawah, yang kurang kemahiran dan pengetahuan dalam dunia pendidikan [Zamri et al., 2007], mereka lebih kepada menurut apa tanggungjawab yang diberikan.

Ringkasnya, setiap dimensi dalam kepimpinan tersebar ini adalah saling lengkap melengkapi antara satu sama lain. Dalam suasana tugas pengetua yang kini bertambah kompleks mengurus dan memimpin organisasi sekolah, maka dengan situasi guru-guru yang sudah bersedia untuk amalan kepimpinan tersebar, keupayaan kepimpinan guru perlu dibangunkan. Guru-guru merupakan kumpulan profesional yang terbesar dan tetap dalam sesebuah sekolah, maka penglibatan menyeluruh mereka dalam kepimpinan sekolah adalah perlu untuk membangunkan keupayaan kepimpinan dalam semua aspek pendidikan supaya pencapaian sekolah lebih berkesan. Fenomena yang meletakkan tugas kepimpinan organisasi hanya kepada peranan individu secara formal seperti pengetua, penolong kanan dan guru kanan mata pelajaran sahaja perlu diabaikan. Hasil analisis kajian juga menunjukkan bahawa keupayaan kepimpinan guru terutamanya, boleh ditingkatkan apabila pengetua menyokong kepimpinan mereka. Apabila keupayaan kepimpinan setiap individu dapat dibangunkan maka terbinalah keupayaan kepimpinan di semua lapisan organisasi [Fullan, 2007]. Budaya dan amalan yang wujud ini boleh menggalakkan penyebaran kepakaran dan kompetensi secara efisien dan efektif.

6.0 KESIMPULAN

Corak kepimpinan pendidikan masa kini tidak lagi melihat pengetua memikul semua tanggungjawab sebagai pemimpin sekolah seorang diri. Konsep hierarki dalam kepimpinan secara tradisinya telah beralih. Transformasi kepada kepimpinan tersebar mencipta ruang dan peralihan tanggungjawab daripada konsep kepimpinan seorang kepada transformasi kepimpinan berpusatkan kumpulan pemimpin guru terutamanya. Malah dalam hal ini lebih memberi tumpuan kepada bagaimana menghasilkan satu budaya kebertanggungjawaban bersama dan perkongsian ilmu dalam budaya pembelajaran serta membangunkan keupayaan amalan kepimpinan sekolah. Justeru untuk melaksanakan kepimpinan tersebar dengan jaya, kesediaan guru terhadap kesemua dimensi kepimpinan tersebar adalah diperlukan dan ini telah Berjaya dicapai apabila dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kesediaan guru-guru di sekolah menengah harian adalah pada tahap yang tinggi. Ini bermakna guru-guru SMH sudah bersedia dan mampu untuk membangunkan keupayaan kepimpinan dalam diri mereka sendiri bagi menjadikan mereka seorang yang profesional dan bermatlamat.

Penghargaan

Penulis berterima kasih atas sokongan daripada pihak UTM dan juga Fakulti Pendidikan, UKM.

Rujukan

- Abdul Ghani Abdullah. 2009. *Kepimpinan dan Penambakan Sekolah*. Kuala Lumpur: PTS Professional.
- Al Ramaiah. 2009. *Kepimpinan Pendidikan – Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn Bhd.
- Azlin Norhaini Mansor. 2006. *Malan Bidang Pengetua: satu kajian Kes*. Tesis doktor Falsafah. Fakulti Pendidikan, universiti Kebangsaan Malaysia.
- Christy, K. M. J. 2008. *A Comparison of Distributed Leadership Readiness in Elementary and Middle Schools*. Disertasi Ph.D. University of Missouri.
- DuBrin, A. J. 2010. *Principles of Leadership*. Canada: South Western Engage Learning.
- Elmore, R. F. 2000. *Building a New Structure For School Leadership. American Educator 1999–2000*. Washington, D. C.: The Albert Shanker Institute.
- Fullan, M. 2007. *The Jossey-Bass Readers in Educational Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Gordon, Z. V. 2005. *The Effect of Distributed Leadership on Students Achievement*. Disertasi Ph.D. University of Connecticut.
- Gunter, H. 2001. *Leaders and Leadership in Education*. London: Paul Chapman Publishing.
- Harris, A. 2004. *Crossing Boundaries and Breaking Barriers: Distributing Leadership in Schools*. London: Specialist Schools Trust.
- Helterbran, V. R. 2010. *Teacher Leadership: Overcoming “I am Just a Teacher” Syndrome*. *Education*.
- Hulpia, H. & Gevos, G. 2010. *How Distributed Leadership Can Make a Difference in Teachers’ Organizational Commitment? A Qualitative Study*. *Teaching and Teacher Education*. 26: 565–575.
- Jabatan Pelajaran Negeri Sembilan. 2011. *Unit Pendidikan Menengah*. Sektor Pengurusan Sekolah.
- Kayrooz, C. 2008. *Distributed Leadership: Leadership in Context*. A Working Paper in the UNESCO-APEID International Conference. Bangkok 8–11 December.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2007. *Pelan Induk Pembangunan Malaysia (PIPP) 2006 - 2010*. Malaysia.
- Lashway, L. 2003. *Distributed Leadership*. Research Roundup. 19: 1–4
- MacBeath, J. 2009. *Distributed Leadership: Paradigm, Policy and Paradox*. Dlm Leithwood, K Mascal, B. & Strauss, T. (ed.) *Distributed Leadership According to the Evidence*. New York: Routledge. 41–57.
- Maimunah Muda. 2005. *Kepimpinan Situasi di kalangan Pengetua Sekolah di Malaysia*. Tesis Doktor falsafah. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mayrowetz, D. 2008. *Making Sense of Distributed Leadership: Pradigm, Policy and Paradox*. Dalam Leithwood, K., Mascal, B & Strauss, T. (ed.) *Distributed Leadership According to the evidence*. New York: Routledge. 41–57.
- Norasmah Othman. 2002. *Keberkesanan Program Keusahawanan Remaja Malaysia*. Tesis Doktor Falsafah. Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia.
- Pallant, J. 2007. *SPSS Survival Manual*. Australia: Allen & Unwin.
- Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad & Hussein Ahmad (pynt). 2010. *Kepimpinan Pengetua Menjana Modal Insan di Sekolah Berkesan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Sharifah Md. Nor. 2001. *Keberkesanan Sekolah Satu Perspektif Sosiologi*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Sergiovanni, T. J. 2007. *Rethinking Leadership: A Collection of Articles*. California: Corwin Press.
- Timperley, A. S. 2005. *Distributed Leadership: Developing Theory for Practices*. *Journal of Curriculum*. 37: 395–420.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. 2007. *The role of the Situation in Leadership*. *American Psychologist*. 62: 17–24.
- Wright, L. L. 2008. *Merits and Limitations on Distributed Leadership: Experiences and Understandings of Schools Principals*. *Canadian Journal of Educational Administration & Policy*. 69(7): 1–14.
- Zamri Mahamad, Norasmah Othman & Mohd Sani Ibrahim. 2007. *Profesionalisme Guru Novis Model Latihan*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.