

# The Influence of Distributed Leadership on Professional Learning Community among Secondary School Leaders in The State of Johore

## Pengaruh Kepimpinan Distributif Terhadap Komuniti Pembelajaran Profesional Dalam Kalangan Pemimpin Sekolah Menengah Di Negeri Johor

Syed Syahrul Zarizi Syed Abdullah

*Technical and Vocational Education, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, 86400 Parit Raja, Batu Pahat, Johor, Malaysia*

\*Corresponding author: gb160098@siswa.uthm.edu.my

**Article history:** Received: 01 January 2020 Received in revised form: 09 February 2020 Accepted: 02 March 2020 Published online: 26 August 2020

### Abstract

Distributed leadership is a leadership theory that emphasis on cooperation among leaders. It is practiced in schools, an institution that not only educates pupils but now serves as a professional learning community for school leaders and teachers. This study aims to investigate the influence of distributed leadership towards a professional learning community among the school leaders in Johor, Malaysia. This study uses quantitative approach and involves 27 secondary schools from six districts in Johor. Sample study is a school leader consisting of principal, senior assistant, senior teachers and head committee subjects. The respondent is a total of 358 people. Data collected using the Perception of Distributed Leadership Practices (PDL) questionnaire by Hairon and Goh, (2015) and Professional Learning Communities Assessment-Revised (PLCA-R) by Olivier et al., (2010). Data was analyzed using SPSS Amos software version 26. Studies find all the common shared decision making have a significant influence on all the dimensions of professional learning communities. Bounded empowerment practices are found to influence only one of the dimensions of professional learning communities, namely learning and application collectively. It is hoped that this study would enhance the leadership practices of the distributive of the school leaders in the professional learning community.

**Keywords:** distributed leadership, professional learning community, school leaders, secondary school and quantitative approach

### Abstrak

Kepimpinan distributif merupakan teori kepimpinan yang menekankan kerjasama dalam kalangan pemimpin. Ia diamalkan di sekolah, sebuah institusi yang bukan sahaja mendidik murid tetapi kini berfungsi sebagai sebuah komuniti pembelajaran profesional bagi pemimpin sekolah dan guru. Kajian ini bertujuan menyiasat pengaruh kepimpinan distributif terhadap komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan pemimpin sekolah di Johor, Malaysia. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan melibatkan 27 buah sekolah menengah dari enam daerah di Johor. Sampel kajian adalah pemimpin sekolah yang terdiri dari pengetua, penolong kanan, guru kanan matapelajaran dan ketua panitia matapelajaran. Jumlah responden kajian adalah seramai 358 orang. Data dikumpul menggunakan soal selidik *Perception Of Distributed Leadership Practices* (PDL) oleh Hairon dan Goh, (2015) dan *Professional Learning Communities Assessment - Revised* (PLCA-R) oleh Olivier *et al.*, (2010). Data dianalisis menggunakan ujian SEM dengan bantuan perisian SPSS Amos versi 26. Kajian mendapati semua amalan membuat keputusan bersama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap semua dimensi komuniti pembelajaran profesional. Amalan menurunkan kuasa secara terhad pula didapati hanya mempengaruhi satu sahaja dimensi komuniti pembelajaran profesional iaitu pembelajaran dan aplikasi secara kolektif. Diharapkan kajian ini dapat meningkatkan amalan kepimpinan distributif pemimpin sekolah di dalam komuniti pembelajaran profesional.

**Kata kunci:** kepimpinan distributif, komuniti pembelajaran profesional, pemimpin sekolah, sekolah menengah dan pendekatan kuantitatif

© 2020 Penerbit UTM Press. All rights reserved

### 1.0 PENGENALAN

Salah satu fokus Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 (PPPM) adalah untuk melahirkan lebih ramai pemimpin sekolah yang mahir dan kompeten. Bermula dari gelombang kedua PPPM, sekolah-sekolah di Malaysia disarankan untuk beralih dari amalan kepimpinan tradisional kepada sebuah model kepimpinan yang banyak diamalkan oleh negara-negara lain iaitu kepimpinan distributif (Bush dan Ng, 2019). Namun begitu Di Malaysia, konsep kepimpinan distributif masih lagi baharu dan asing bagi pemimpin sekolah dan guru-guru (Jamallulail *et al.*, 2013). Kepimpinan distributif didapati diamalkan di sekolah-sekolah di Malaysia namun secara sederhana (Bush *et al.*, 2019).

Komuniti pembelajaran profesional merujuk kepada aktiviti pembangunan profesional berterusan yang dirancang dan dilaksanakan oleh sekolah atau kumpulan yang mempunyai hubungan rapat dengan pihak sekolah (Malaysia, 2014). Contoh komuniti pembelajaran profesional adalah sekolah dan panitia matapelajaran (Abdullah, 2009; dan Kalkan, 2016; Roberts & Pruitt, 2003; Antinluoma *et al.*, 2018). Namun begitu jumlah kajian tentang berkaitan pengaruh kepimpinan distributif terhadap komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan pemimpin sekolah menengah di negeri Johor adalah terhad. Kajian lanjut perlu dilaksanakan bagi menyahut seruan kerajaan untuk sekolah di Malaysia untuk beralih kepada kepimpinan distributif (KPM, 2012). Situasi ini membimbangkan dan boleh menghalang aspirasi kerajaan untuk melahirkan pemimpin sekolah yang cemerlang.

## ■ 2.0 TINJAUAN LITERATUR

Isu kepimpinan di dalam bidang pendidikan mula mendapat perhatian pada permulaan abad ke-20, apabila teori pengurusan secara saintifik mula diperkenalkan dengan tujuan untuk meningkatkan kualiti dan kuantiti hasil dalam sektor perniagaan (Gumus *et al.*, 2016). Beberapa teori kepimpinan dari sektor perniagaan didapati mempunyai persamaan dengan cara kepimpinan di dalam pendidikan, lalu, teori kepimpinan yang diperkenalkan dalam bidang perniagaan mula digunakan di sekolah (Lunenburg, 2003). Menurut Aksel (2008), teori kepimpinan terbahagi kepada tiga era iaitu era pertama adalah kepimpinan orang hebat yang bermula sebelum tahun 1950-an. Diikuti dengan era kedua iaitu kepimpinan tradisional yang bermula dari tahun 1910-an hingga tahun 1980-an. Era ketiga adalah kepimpinan baharu yang bermula dari tahun 1980-an hinggalah sekarang.

Semasa era kepimpinan baharu, beberapa teori kepimpinan khusus untuk bidang pendidikan telah dibangunkan. Menurut Gumus *et al.*, (2016), tiga teori kepimpinan dalam bidang pendidikan yang popular dan kerap dikaji adalah pertama, kepimpinan distributif, kedua, kepimpinan instruksional dan ketiga kepimpinan guru. Kajian Gumus *et al.*, (2016) tersebut melibatkan 157,190 artikel dari 335 buah jurnal dalam bidang pendidikan yang diterbitkan dari tahun 1980 hingga 2014. Terdapat peningkatan dalam bilangan kajian berkaitan kepimpinan distributif sejak tahun 2000 (Bolden, 2011) dan dari tahun 2002 hingga 2013 (Tian *et al.*, 2015). Empat negara yang mempunyai jumlah kajian berkaitan kepimpinan distributif adalah Amerika Syarikat, United Kingdom, Kanada dan Australia (Bolden, 2011, Gumus *et al.*, 2016). Kajian Bolden (2011), Gumus *et al.*, (2016), Tian *et al.*, (2015) dan ini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif adalah teori kepimpinan yang popular di dalam bidang pendidikan.

Selain dari jumlah kajian berkaitan kepimpinan distributif, populariti kepimpinan distributif juga dilihat dari jumlah negara yang mengamalkannya di sekolah. Antara negara yang mengamalkan kepimpinan distributif adalah 35 buah negara ahli Pertubuhan Kerjasama dan Pembangunan Ekonomi atau OECD (OECD, 2013). Ini termasuklah beberapa negara maju seperti Amerika Syarikat dan United Kingdom dan Australia (OECD, 2013). Selain daripada negara-negara tersebut, antara negara-negara lain yang mengamalkan kepimpinan distributif di sekolah adalah Singapura (Hairon & Goh, 2015), Malaysia (Bush & Ng, 2019; Thien & Tan, 2019; Jamail & Don, 2016; Abdul Halim, 2017; Harun *et al.*, 2016; Balakrishnan & Abdul Wahab, 2018; Tahir *et al.*, 2016; Wahab *et al.*, 2013; Teng & Mohd Hamzah, 2017; Tahir *et al.*, 2018; Boon & Tahir, 2015; Abd. Rahman, 2015; Daud *et al.*, 2015; Yusoff, Ismail & Don, 2015), Afrika Selatan (Naicker & Mestry, 2013; Williams, 2010; Sibanda, 2017; du Plessis, & Eberlein, 2018), Ethiopia (Dagnaw, 2017), Iran (Aliakbari & Sadeghi, 2014), Australia (Miškolci, 2017), Slovakia (Miškolci, 2017), Kanada (Corrigan, 2013), Turki (Sari, 2012; Beycioglu, 2017), Oman (Al-Harhi & Ah-Mahdy, 2017), Mesir (Al-Harhi & Ah-Mahdy, 2017), Belgium (Hulpia *et al.*, 2009), China (Hairon & Tan, 2016), Scotland (Torrance, 2013; Torrance, 2012), Greece (Vlachadi & Ferla, 2013), dan Ireland (Lárusdóttir & O'Connor, 2017; Brown *et al.*, 2019).

Di Malaysia, kerajaan telah menyarankan sekolah untuk beralih daripada amalan kepimpinan tradisional kepada kepimpinan distributif kerana kepimpinan distributif didapati berupaya meningkatkan kepimpinan pemimpin sekolah menjadi lebih berkualiti di setiap peringkat di sekolah (KPM, 2012). Kepimpinan distributif terhasil apabila sebuah kumpulan atau rangkaian yang terdiri daripada beberapa orang individu berinteraksi (Gronn, 2002). Sebagai contoh, apabila guru-guru berbincang bersama-sama berkaitan amalan pengajaran mereka, aktiviti ini dikategorikan sebagai kepimpinan distributif (DeMatthews, 2014). Perbezaan teori kepimpinan distributif berbanding dengan kepimpinan tradisional adalah dari segi fokus utamanya, iaitu kepimpinan distributif memberi tumpuan kepada matlamat kumpulan, dan bukannya matlamat individu (Angelle, 2010). Keperluan terhadap kepimpinan distributif disebabkan pertambahan tugas dan tanggungjawab pengetua (Bush & Glover, 2012; Hartley, 2007; Hoy & Miskel, 2008). Tanggapan pengetua sebagai adi-wira (Askel, 2008) didapati tidak lagi sesuai (Lashway, 2003). Selain dari itu, kesedaran masyarakat terhadap peranan guru sebagai pemimpin di sekolah juga didapati meningkat (Harris, 2003).

### Kepimpinan Distributif

Kepimpinan distributif adalah antara teori kepimpinan yang popular dan dalam bidang pendidikan pada masa ini (Bolden, 2011; Gumus *et al.*, 2016; Tian *et al.*, 2015). Kepimpinan distributif ditakrifkan sebagai amalan kepimpinan yang terhasil dari interaksi diantara tiga komponen, iaitu pemimpin, pengikut, dan situasi (Spillane, 2006). Terdapat empat ciri-ciri kepimpinan distributif iaitu penurunan kuasa secara terhad, membuat keputusan bersama, membangunkan kepimpinan dan penglibatan secara kolektif (Hairon & Goh, 2015).

Kajian mendapati terdapat beberapa kelebihan yang terhasil daripada amalan kepimpinan distributif oleh pemimpin sekolah. Obadara (2013) mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif dengan, pertama, matlamat sekolah, kedua, pembangunan profesional guru, kedua, pengurusan program pengajaran, ketiga pengajaran dan pembelajaran yang berkesan, dan keempat, iklim sekolah. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif mempunyai kesan yang positif terhadap beberapa kumpulan, iaitu pertama sekolah, diikuti oleh murid, guru dan terakhir, pemimpin sekolah. Selain itu, ia juga memberi kesan positif terhadap ibubapa murid (Erol & Turhan, 2018). Bahagian ini akan melihat kelebihan kepimpinan distributif terhadap lima kelompok tersebut

Kumpulan pertama yang didapati menerima banyak kesan yang positif daripada kepimpinan distributif adalah murid sekolah. Kajian menunjukkan bahawa, kepimpinan distributif berjaya meningkatkan pencapaian mereka (Hallinger & Heck, 2009; Mascall *et al.*, 2009; Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2001). Kajian Hallinger & Heck (2009), Hallinger & Heck (2010) dan Anderson *et al.*, (2009) mendapati kepimpinan distributif secara tidak langsung tetapi meningkatkan prestasi matematik dan bacaan pelajar dengan ketara. Selain itu, kepimpinan distributif juga didapati memberi kesan yang positif terhadap sikap murid (Noor Azam, 2012).

Kelompok seterusnya adalah sekolah. Kepimpinan distributif didapati berupaya meningkatkan prestasi, selain memberi pengaruh positif kepada persekitaran sekolah (Yusoff *et al.*, 2015; Angelle, 2010; Leithwood & Mascall, 2008). Selain itu, ia merupakan cara yang lebih lestari untuk membina iklim yang berfokus pada pembelajaran (Leithwood *et al.*, 2004; Spillane, 2006) dan membina kapasiti untuk pergerakan organisasi (Ancona *et al.*, 2009; Hallinger & Heck, 2010). Pendapat ini turut disokong oleh Menurut Shakir *et al.*, (2011). Mereka mendapati, terdapat dua kelebihan kepimpinan distributif kepada sekolah. Pertama, ia menawarkan cara yang lebih lestari untuk membina iklim berfokus pembelajaran yang membezakan sekolah berprestasi tinggi dengan sekolah lain. Kedua, ia mewujudkan sifat ingin tahu yang berterusan, memberi fokus kepada kepentingan peranan kepimpinan yang dilaksanakan di sekolah (Shakir *et al.*, 2011).

Selain daripada memberi manfaat kepada murid dan juga sekolah, kepimpinan distributif juga meninggalkan kesan yang positif terhadap guru. Kepimpinan distributif berupaya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi (Mohd Ali & Yangaiya, 2015; Jamail & Don, 2016; Blase & Blase, 2001; Baddiri & Abdullah, 2017; Thien & Tan, 2019), meningkatkan efikasi sendiri guru (Abdul Halim, 2017; Arokiasamy, 2013) dan kepemimpinan guru (Harun *et al.* 2016). Selain itu kepimpinan distributif juga berupaya mengurangkan tekanan kerja guru (Rabindarang *et al.*, 2015), meningkatkan kualiti pengajaran, (Lieberman, 2000), meningkatkan motivasi (Blase & Blase, 2001, Balakrishnan & Abdul Wahab, 2018), profesionalisme (Blase & Blase, 2001) dan kepuasan kerja guru (Abd. Rahman, 2015; Garcia Torres, 2018). Bukan itu sahaja, kepimpinan distributif juga memupuk perasaan dihargai, berkuasa, pengesahan dan pemilikan, dan peningkatan rasa kepunyaan dan keterhubungan dalam kalangan guru (Lizotte, 2013). Kepimpinan distributif menyumbang kepada peningkatan pengajaran dan pembelajaran guru dengan memasukkannya dalam tugas dan interaksi dalam tugas harian mereka sebagai pendidik (Robinson, 2008). Jelas di sini menunjukkan bahawa, antara kumpulan yang paling banyak menerima manfaat daripada amalan kepimpinan distributif di sekolah adalah guru-guru.

Namun begitu, bukan guru dan murid sahaja yang menerima manfaat daripada amalan kepimpinan distributif. Malah, ia juga berupaya memberi kesan yang positif terhadap pemimpin sekolah. Ini termasuk pengetua, penolong kanan, guru kanan mata pelajaran dan ketua panitia mata pelajaran. Kepimpinan distributif berupaya meningkatkan keupayaan pemimpin sekolah menguruskan konflik di sekolah (Yusoff, Ismail & Don, 2016), selain mewujudkan sifat ingin tahu yang berterusan dalam peranan kepimpinan yang penting dalam peningkatan prestasi sekolah (Leithwood *et al.*, 2004; Shakir *et al.*, 2011). Manakala Lashway (2002) pula berpendapat, kepimpinan distributif penting di dalam tiga aspek pembangunan kepimpinan, iaitu yang pertama, program kohort di mana individu bekerja dengan rakan sebaya. Kedua, kajian kes dan pembelajaran berasaskan masalah dan yang terakhir, latihan lanjutan.

Namun begitu, hasil kajian Lashway (2002) berbeza dengan kajian Thien (2019). Beliau telah menjalankan kajian bagi mengenal pasti hubungan antara dua fungsi kepemimpinan distributif, iaitu kerjasama kumpulan kepimpinan dan membuat keputusan secara bersama, dan komitmen afektif guru untuk berubah. Hasil kajian menunjukkan bahawa kedua-dua fungsi kepemimpinan distributif tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif guru untuk berubah. Walau bagaimanapun, terdapat kesan yang ketara tetapi lemah antara membuat keputusan secara bersama dan komitmen afektif guru untuk berubah, sama ada disengajakan, emosional dan kesediaan daripada segi kognitif untuk berubah sebagai pengantara. Ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan distributif berupaya membawa perubahan namun perubahan itu sendiri mestilah datang daripada sikap guru sendiri. Kajian ini disokong oleh Ross *et al.* (2016) yang mendapati kepimpinan distributif mempunyai hubungan dengan komitmen afektif guru.

Selain daripada guru, sekolah, pemimpin sekolah dan murid, kepimpinan distributif juga mempunyai kesan yang positif terhadap ibubapa murid. Kajian Erol & Turhan (2018) menunjukkan bahawa kerjasama keluarga dan penglibatan ibubapa di sekolah dikuatkan lagi dengan pelaksanaan pemahaman kepimpinan yang diedarkan di sekolah. Atas sebab ini, pentadbir sekolah dan guru harus mempertimbangkan ibu bapa sebagai sebagai pihak berkepentingan yang berharga dan melibatkan mereka proses membuat keputusan. Dengan penubuhan Persatuan Ibubapa dan Penjaga (PIBG) di sekolah, suara dan pendapat mereka tidak dipinggirkan tetapi diambil serius oleh pihak sekolah. Penglibatan mereka seperti memastikan murid menyiapkan kerja rumah (Mautone *et al.* 2015), didapati dapat secara langsung meningkatkan prestasi murid di sekolah.

### **Komuniti Pembelajaran Profesional**

Komuniti pembelajaran profesional ditakrifkan sebagai kolaborasi dalam kalangan guru yang komited untuk bekerja sebagai satu pasukan untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran (DuFour, DuFour, & Eaker, 2008). Menurut Olivier *et al.* (2010), terdapat enam ciri-ciri komuniti pembelajaran profesional iaitu, pertama, kepimpinan yang menyokong dan dikongsi, kedua, visi dan nilai bersama dan ketiga, pembelajaran dan aplikasi secara kolektif. Manakala ciri keempat adalah berkongsi amalan peribadi, kelima keadaan yang menyokong dari segi hubungan dan keenam keadaan yang menyokong dari segi struktur (Olivier *et al.* 2010).

Secara umumnya, beberapa pengkaji bersetuju bahawa komuniti pembelajaran profesional memberi banyak kesan positif terhadap pencapaian murid (Vescio *et al.*, 2008; Hallam *et al.*, 2015; Bolam *et al.*, 2005). Namun begitu, ia tidak hanya berhenti disitu. Terdapat banyak lagi sebab mengapa komuniti pembelajaran profesional perlu dilaksanakan di sekolah. Antaranya adalah, ia merupakan tempat dimana guru-guru berpeluang untuk bertanya, membuat siasatan, dan mencari penyelesaian berkaitan pekerjaan mereka (Rahman, 2011). Pendapat ini dipersetujui oleh Hudson & Hudson (2011). Mereka juga berpendapat, komuniti pembelajaran profesional memberi peluang kepada guru-guru untuk meneroka, menapis amalan yang sepatutnya dan sebaliknya disekolah. Malah, komuniti pembelajaran profesional juga berupaya menanam amalan untuk memajukan matlamat organisasi. Ini kerana ia adalah penting untuk memupuk pemilikan dan sumbangan secara kolektif di dalam komuniti pembelajaran profesional. Abdullah *et al.* (2012) juga bersetuju dengan Hudson & Hudson (2011) dan Rahman, (2011). Beliau berpendapat, bagi memastikan visi dan misi sekolah adalah kukuh dan stabil, ia mestilah berasaskan perkongsian bersama.

Komuniti pembelajaran profesional berupaya memperkukuh hubungan antara pembelajaran profesional dan keperluan guru yang perlu dipenuhi dalam jangkamasa yang cepat (Bolam *et al.*, 2005). Ini adalah penting kerana, kadangkala guru mempunyai pengetahuan yang terhad dan tidak mencukupi dalam memerlukan latihan. Namun isu kewangan menghalang mereka untuk menghadiri latihan yang berkaitan. Oleh itu, melalui komuniti pembelajaran profesional inilah mereka berpeluang untuk meningkatkan ilmu mereka. Selain itu, ia juga satu strategi pembangunan profesional guru yang kos efektif di dalam sebuah masyarakat yang miskin (Sargent & Hannum, 2009). Ia boleh dilaksanakan di sekolah, bersama-sama guru lain bagi tujuan meningkatkan pengetahuan guru. Ini dapat menjimatkan kos seperti pengangkutan dan bayaran kepada penceramah luar.

Abdullah *et al.* (2012), pula menambah, antara tujuan lain komuniti pembelajaran profesional diadakan adalah, untuk mempromosikan dan mencipta amalan positif guru, menyediakan guru ruang kerja yang sesuai sebagai tempat untuk berfikir dan berbincang. Selain itu, tujuan komuniti pembelajaran profesional adalah bagi menggalakkan guru mengambil risiko bagi mendapatkan ganjaran. Selain itu, ia adalah persekitaran yang selamat di mana orang boleh secara aktif menyuarakan pendapat dan idea-idea yang boleh membawa kepada penguatkuasaan amalan yang lebih berkesan dalam kedudukan mereka (Hudson & Hudson, 2011). Malah, guru berasa lebih berkuasa di dalam komuniti pembelajaran profesional (Song, 2012; Lizotte, 2013).

### Model Kepimpinan Distributif

Menurut Spillane (2006), kepimpinan adalah sistem amalan yang terdiri daripada interaksi antara tiga komponen, iaitu pemimpin, pengikut, dan situasi (Spillane, 2006). Spillane telah membangunkan sebuah model kepimpinan distributive yang dinamakan model kepimpinan distributif berpusatkan amalan. Komponen pertama iaitu pemimpin merujuk kepada pemimpin sekolah tetapi tidak hanya fokus kepada pengetua, kerana kepimpinan distributif adalah interaksi beberapa pemimpin dan bukan seorang pemimpin sahaja (Spillane, 2006). Oleh itu, pemimpin di dalam kepimpinan distributif merujuk kepada guru besar (Tahir *et al.*, 2016; Wahab *et al.*, 2013; Teng & Mohd Hamzah, 2017), penolong kanan (Tahir *et al.*, 2018), dan guru kanan mata pelajaran (Boon & Tahir, 2015), dan ketua panitia matapelajaran (Yusoff, Ismail & Don, 2016).

Komponen kedua di dalam model kepimpinan distributif Spillane (2006) adalah pengikut yang merujuk kepada guru-guru di sekolah (Spillane, 2006) atau anggota komuniti pembelajaran profesional (Roberts & Pruitt, 2003; Antinluoma *et al.*, 2018; Abdullah, 2009; Kalkan, 2016). Pengikut adalah komponen penting dalam amalan kepimpinan, kerana pengikut membantu amalan kepimpinan melalui interaksi mereka mengikut situasi (Spillane, 2005). Komponen ketiga di dalam model kepimpinan distributif Spillane (2006) adalah situasi iaitu kaedah bagaimana individu bertindak untuk melaksanakan amalan kepimpinan distributif (Spillane, 2006). Situasi merujuk kepada alat, rutin dan struktur (Spillane, 2006). Alat merujuk kepada perkara yang boleh membantu dalam melaksanakan tanggungjawab kepimpinan seperti data murid dan data guru (Spillane, 2006), manakala rutin adalah amalan yang kerap dilakukan di sekolah seperti mesyuarat (Spillane, 2006). Elemen situasi penting kerana berupaya menghalang dan membenarkan pelaksanaan amalan kepimpinan distributif (Spillane, 2006). Faktor demografi didapati berupaya menentukan tingkah laku kepimpinan dalam organisasi (Mohammed, Othman & D'Silva, 2012) dan menurut model kepimpinan distributif Spillane (2006) adalah alat bagi mengamalkan kepimpinan distributif.

Kepimpinan distributif mengutamakan amalan kepimpinan, bukannya mengutamakan pemimpin, tugas, rutin atau struktur (Spillane, 2006). Interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi adalah penting untuk difahami kerana berfungsi sebagai sebuah sistem, berbanding memahami salah satu sahaja komponen kepimpinan distributif (Spillane, 2006). Namun begitu, jumlah kajian yang mengenalpasti hubungan tiga elemen kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah menengah di negeri Johor berdasarkan model Spillane (2005) iaitu pemimpin, pengikut, dan situasi adalah terhad (Boon & Tahir, 2015). Oleh itu, kajian ini akan mengenalpasti hubungan antara amalan kepimpinan distributif dan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah menengah di negeri Johor.

### 3.0 METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan melibatkan 27 buah sekolah menengah dari enam daerah di Johor. Jumlah responden kajian adalah seramai 358 orang pemimpin sekolah yang terdiri dari pengetua, penolong kanan, guru kanan matapelajaran dan ketua panitia matapelajaran. Data dikumpul menggunakan dua instrument soal selidik PDL dan PLCA-R. Data dianalisis menggunakan ujian SEM dengan bantuan persisian SPSS Amos versi 26. Ujian SEM adalah bagi Mengenalpasti amalan kepimpinan distributif yang mempengaruhi komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan pemimpin sekolah di Johor.

#### Instrumen Soal Selidik

Dua instrumen telah diadaptasi untuk kajian ini. Yang pertama adalah "*Perception Of Distributed Leadership Practices*" (PDL) oleh Hairon & Goh (2015). PDL adalah untuk mengukur persepsi pemimpin sekolah terhadap amalan kepimpinan distributif dan telah dihasilkan oleh Hairon & Goh (2015) dan terdiri daripada 19 item yang terdiri daripada empat dimensi. Dimensi PDL adalah penurunan kuasa terhadap yang terdiri daripada lima item, membangun kepemimpinan diwakili oleh lima item, membuat keputusan bersama yang diwakili oleh enam item dan dimensi terakhir, penglibatan kolektif diwakili oleh tiga item. Instrumen soal selidik yang kedua adalah "*Professional Learning Communities Assessment – Revised*" (PLCA-R) oleh Olivier *et al.* (2010). PLCA-R digunakan untuk mengukur amalan kepimpinan distributif pemimpin sekolah dan terdiri daripada enam dimensi dengan jumlah item adalah 52 kesemuanya. Dimensi lain di dalam PLCA-R adalah kepimpinan bersama yang menyokong diwakili oleh 11 item, nilai dan visi bersama diwakili sembilan item, pembelajaran dan aplikasi secara kolektif diwakili 10 item dan amalan peribadi bersama yang mengandungi tujuh item.

PDL dan PLCA-R dipilih untuk kajian ini berdasarkan beberapa faktor. Pertama, PDL dan PLCA-R telah menjalani proses kesahan (Olivier *et al.*, 2010; Hairon & Goh, 2015) dan digunakan oleh pengkaji-pengkaji lain didalam kajian empirikal. Antara pengkaji yang telah menggunakan PDL adalah Muslic, Graf, Thoren & Kuper (2015), Tsu, (2019) dan Ware (2019). Pengkaji yang telah menggunakan PLCA-R adalah Dogan (2017), Stamper (2015), Al-Mahdy & Sywalem (2016), Burde (2016), Grey & Summers (2015), Dogan, Tatic, & Yurtseve (2017), Bellibas, Bulut & Gedik (2017), Ismail & Al-Hendawi (2015), Held (2017), Bolam *et al.* (2005) dan Li & Tu (2018). Faktor kedua adalah jumlah item di dalam PDL dan PLCA-R. Kline (2005) mengesyorkan sekurang-kurangnya tiga item bagi satu faktor. Jumlah faktor PDL adalah empat (Hairon & Goh, 2015) manakala jumlah faktor PLCA-R adalah enam (Olivier *et al.*, 2010). Pendapat ini dipersetujui oleh MacCallum *et al.* (1999), Osborne & Costello (2009) dan Raubenheimer (2004).

Faktor ketiga adalah jumlah item di dalam setiap faktor PDL dan PLCA-R. MacCallum *et al.*, (1999); Osborne & Costello, (2009) dan Raubenheimer, (2004) berpendapat bahawa sebuah instrument soal selidik dengan faktor yang mempunyai hanya dua item biasanya lemah dan tidak stabil, selain lebih terdedah kepada masalah anggaran, terutamanya apabila saiz sampelnya kecil. Oleh itu, faktor dengan lima atau lebih item adalah kuat (MacCallum *et al.*, 1999; Osborne & Costello, 2009; Raubenheimer, 2004). Faktor keempat, adalah

kebenaran menggunakan PDLP dan PLCA-R daripada pemilik asal. Kedua - dua instrumen iaitu PDLP dan PLCA-R telah diberi kebenaran oleh pemilik asal untuk digunakan.

Selain dari PDLP dan PLCA-R, pengkaji juga mengutip maklumat berkaitan faktor-faktor demografi responden kajian. Terdapat sembilan faktor-faktor demografi yang di kumpul iaitu, iaitu umur, jantina, kaum, status perkahwinan, tahap pendidikan, pengalaman kerja, jawatan, daerah dan lokasi sekolah. Responden kaji diperlukan untuk memberi maklumat mengenai faktor demografi mereka. Faktor demografi penting kerana berperanan dalam menentukan tingkah laku kepimpinan dalam organisasi (Mohammed, Othman & D'Silva, 2012). Kedua-dua instrumen soal selidik iaitu PDLP dan PLCA-R dan faktor-faktor demografi digabungkan bagi memudahkan proses mengagihkan borang soal selidik kajian kepada responden kajian, seperti yang ditunjukkan di dalam Lampiran A. Bahagian A adalah faktor-faktor demografi, bahagian B adalah persepsi amalan kepimpinan distributif manakala bahagian C adalah persepsi amalan komuniti pembelajaran professional.

### **Terjemahan Instrumen Soal Selidik**

Proses seterusnya bagi membolehkannya ia difahami oleh responden kajian. Instrumen soal selidik berbahasa Inggeris perlu diterjemah ke dalam Bahasa Melayu kerana Bahasa Inggeris bukan bahasa pertama responden kajian (Reichenheim dan Moraes, 2007; Sousa & Rojjanasrirat, 2011). Oleh kerana itu, instrumen soal selidik PDLP dan PLCA-R perlu diterjemah ke dalam Bahasa Melayu. Proses ini dilakukan dengan berhati-hati untuk memastikan makna asal dan niat tidak berubah semasa proses terjemahan oleh penterjemah dwibahasa sepertimana yang dicadangkan Hendricson (1989). Tiga langkah terlibat dalam teknik ini. Pertama, penterjemah dwibahasa menerjemahkan instrumen daripada bahasa asal kepada bahasa sasaran. Kedua, penterjemah menerjemahkannya semula ke dalam bahasa sasaran, dan langkah terakhir dua versi instrumen soal selidik dibandingkan bagi melihat ksesamaan dari segi maksud (Mohamed, 2016).

Proses alih bahasa telah dilaksanakan oleh seorang penolong kanan dengan grad DG48 di sebuah sekolah di Johor Bahru. Beliau pernah menjawat jawatan guru kanan mata pelajaran bahasa dan juga merupakan guru bahasa Inggeris. Beliau merupakan guru opsyen bahasa Inggeris dan mempunyai penguasaan Bahasa Melayu yang baik. Setelah diterjemah ke dalam Bahasa Melayu, kedua-dua versi iaitu Bahasa Inggeris dan Bahasa Melayu disemak oleh pakar dalam dalam bidang kepimpinan

### **Kesahan Instrumen Soal Selidik**

Langkah seterusnya adalah mendapatkan kesahan kandungan dan kesahan muka bagi instrumen soal selidik yang telah dialihbahasa. Kesahan kandungan melihat sama ada instrumen soal selidik itu meliputi semua dimensi yang berkaitan dengan pembolehubah. Kesahan kandungan boleh diukur daripada kajian literatur, pendapat pakar, pensampelan penduduk, dan kajian kualitatif (DeVon *et al.*, 2007).

Pendapat pakar adalah kaedah yang paling lazim digunakan untuk menilai kesahan kandungan (Alumran *et al.*, 2012). Oleh itu, untuk kajian ini, instrumen soal selidik telah disahkan oleh lima orang pakar, masing-masing dari Universiti Malaysia Sabah (UMS), Universiti Putra Malaysia (UPM), Universiti Utara Malaysia (UUM), Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) dan Universiti Sultan Zainal Abidin (UNIZA). Kesahan telah diterima dari bulan Februari hingga Mac 2018. Lampiran I, menunjukkan borang-borang kesahan soal selidik yang telah disahkan oleh setiap pakar tersebut.

### **Kajian Rintis**

Sebelum kajian utama dijalankan, kajian dalam skala yang lebih kecil telah dilaksanakan terlebih dahulu. Kajian ini dinamakan kajian rintis dan berfungsi untuk memberi amaran terlebih dahulu kebarangkalian projek kajian utama mungkin tidak berjaya, prosedur kajian mungkin tidak tepat, atau sama ada kaedah atau instrumen yang dicadangkan tidak sesuai atau terlalu rumit (Van Teijlingen & Hundley, 2002). Tujuan kajian rintis dilaksanakan adalah untuk menguji instrumen soal selidik yang diterjemahkan untuk pemimpin sekolah di Malaysia. Ini adalah untuk menentukan sama ada instrumen itu berfungsi dengan tujuan yang mana ia direka dan sama ada semakin lebih lanjut diperlukan.

Kajian ini dijalankan ke atas 32 orang pemimpin sekolah. Bilangan responden dalam kajian rintis ini memadai kerana menurut Cooper & Schindler (2011), bilangan responden yang sesuai bagi kajian rintis adalah antara 25 hingga 100 orang. Manakala Johanson & Brooks (2010) pula mencadangkan, bilangan minimum adalah seramai 30 orang bagi kajian rintis yang mana tujuannya adalah untuk kajian awal atau pembangunan skala. Sekolah yang terlibat dalam kajian rintis ini adalah sebuah sekolah menengah yang terletak di Johor Bahru. Borang soal selidik telah diserahkan kepada kaunselor sekolah sebelum diedarkan kepada pemimpin sekolah di sekolah tersebut dan telah dilaksanakan bermula dari bulan Mac hingga bulan April 2018. Proses mengedarkan dan mengumpul semula borang soal selidik berjalan lancar tanpa sebarang masaalah.

### **Kebolehpercayaan Instrumen Soal Selidik Kajian**

Instrumen kajian dianggap boleh dipercayai jika hasil kajian dapat dihasilkan semula menggunakan metodologi yang sama dan penting kerana instrumen tidak sah kecuali ia boleh dipercayai (Tavakol & Dennick, 2011). Cara untuk menilai konsistensi dalaman set item adalah dengan mengukur nilai pekali Alpha Cronbach (Tavakol & Dennick, 2011). Nilai bagi pekali Alpha Cronbach mesti antara 0 dan 1. Jika nilai Alpha, 0.60 atau lebih tinggi dianggap mempunyai nilai yang boleh diterima. Manakala jika nilai Alpha adalah 0.70 atau lebih, ia dianggap sebagai tinggi (Fraenkel & Wallen, 2003). Nilai Alfa antara 0.60 hingga 0.80 adalah diterima manakala nilai Alfa yang melebihi 0.80 adalah dianggap baik.

Tahap koefisien Alpha Cronbach bagi instrumen soal selidik PDLP adalah 0.79 manakala untuk instrumen soal selidik PLCA-R pula adalah 0.95. Sementara itu, keputusan analisis menunjukkan bahawa nilai Cronbach Alpha keseluruhan bagi instrumen penilaian ini ialah 0.94. Ini bermaksud, kedua-dua PLCA-R mempunyai nilai Alpha yang tinggi dan boleh dipercayai, seterusnya boleh digunakan untuk kajian yang sebenar.

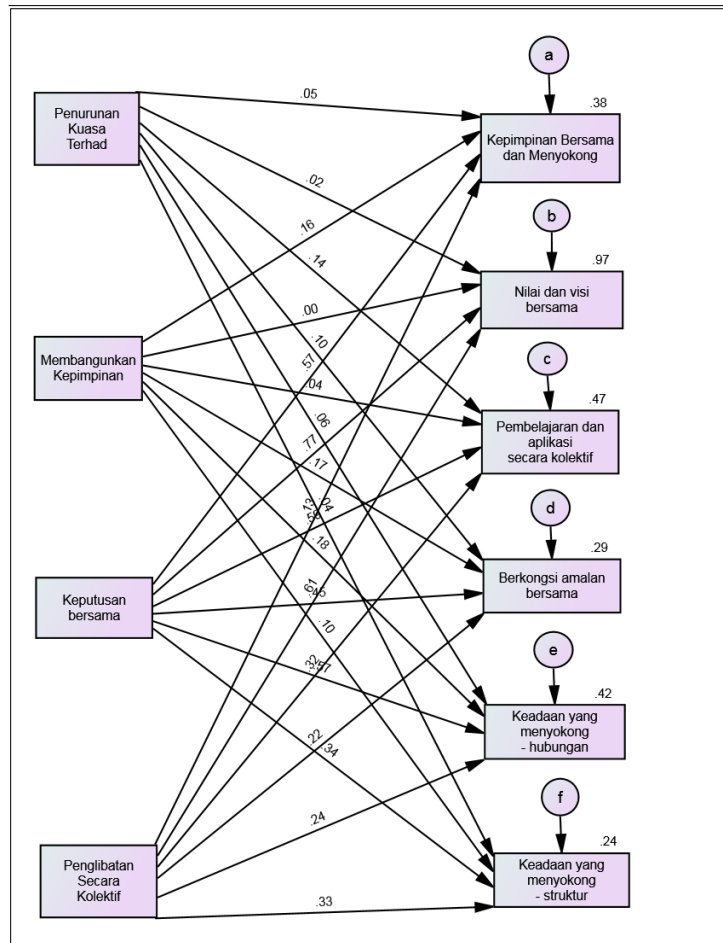
4.0 HASIL KAJIAN

Bagi mengenalpasti amalan kepimpinan distributif yang mempengaruhi komuniti pembelajaran, ujian regrasi telah dijalankan menggunakan SEM. Pesisian yang digunakan adalah SPSS Amos versi 26. Ia dipilih berdasarkan keupayaannya untuk menguji hubungan dengan corak yang rumit, termasuk pelbagai hipotesis secara bersamaan secara keseluruhan, termasuk struktur min dan perbandingan kumpulan.

Jadual 1 Kod bagi Pembolehubah Exogenous Dan Endogenous Model Pengukuran

Pembolehubah Exogenous	Kod	Pembolehubah Endogenous	Kod
Penurunan Kuasa Secara Terhad	PKT	Kepimpinan Bersama Dan Menyokong	KBM
Membangunkan Kepimpinan	MK	Nilai Dan Visi Bersama	NVB
Membuat Keputusan Bersama	MKB	Pembelajaran Dan Aplikasi Secara Kolektif	PAK
Penglibatan Secara Kolektif	PSK	Berkongsi Amalan Bersama	KAB
		Keadaan Yang Menyokong Dari Segi Hubungan	KMH
		Keadaan Yang Menyokong Dari Segi Struktur	KMS

Jadual 1 menunjukkan kod bagi pembolehubah exogenous dan endogenous model pengukuran. Pembolehubah endogenous model pengukuran adalah keadaan yang menyokong dari segi struktur, keadaan yang menyokong dari segi hubungan, Berkongsi amalan bersama, pembelajaran dan aplikasi secara kolektif, nilai dan visi bersama, dan terakhir, kepimpinan bersama dan menyokong. Manakala pembolehubah exogenous kajian pula adalah penurunan kuasa secara terhad, penglibatan secara kolektif, membangunkan kepimpinan dan membuat keputusan bersama. Kesemua pembolehubah ini dipendekkan kepada kod-kod tertentu yang terdiri dari dua hingga tiga abjad, sepertimana yang ditunjukkan dalam Jadual 1.



Rajah 1 Model Pengukuran Hubungan Amalan Kepimpinan Distributif Dan Komuniti Pembelajaran Profesional

Rajah 1 menunjukkan model pengukuran hubungan amalan kepimpinan distributif dan komuniti pembelajaran profesional. Pembolehubah tidak bersandar (PTB) yang terdiri dari empat dimensi kepimpinan distributif, manakala pembolehubah bersandar (PB) pula terdiri dari enam faktor komuniti pembelajaran profesional. Nilai signifikan  $p < 0.001$ .

Jadual 2 Analisis Pemberat Regresi Bagi Model Pengukuran Hubungan Penurunan Kuasa Terhadap Dan Komuniti Pembelajaran Profesional

Jalur			Jangkaan	S.E.	C.R.	p
KBM	<---	PKT	0.034	0.027	1.268	0.205
NVB	<---	PKT	0.011	0.005	2.283	0.022
PAK	<---	PKT	0.090	0.025	3.561	***
KAB	<---	PKT	0.069	0.031	2.215	0.027
KMH	<---	PKT	0.042	0.028	1.471	0.141
KMS	<---	PKT	0.030	0.032	0.925	0.355

Jadual 2 menunjukkan analisis pemberat regresi bagi model pengukuran hubungan amalan penurunan kuasa terhad dan komuniti pembelajaran profesional. Nilai \*\*\* bagi p menunjukkan bahawa nilai p bagi pemberat regresi tersebut adalah signifikan. Nilai signifikan  $p < 0.001$ . Bagi mengenalpasti hubungan penurunan kuasa terhad dan faktor-faktor komuniti pembelajaran profesional, analisis menunjukkan nilai p bagi kepimpinan bersama dan menyokong adalah 0.205, misi dan visi bersama adalah 0.022, pembelajaran dan aplikasi secara kolektif adalah 0.001, berkongsi amalan bersama adalah 0.027, keadaan yang menyokong dari segi hubungan adalah 0.141, dan keadaan yang menyokong dari segi struktur adalah 0.355.

**Jadual 3** Analisis Pemberat Regresi Bagi Model Pengukuran Hubungan Membangunkan Kepimpinan Dan Komuniti Pembelajaran Profesional

Jalur			Jangkaan	S.E.	C.R.	p
KBM	<---	MK	0.111	0.028	3.892	***
NVB	<---	MK	0.001	0.005	0.142	0.887
PAK	<---	MK	0.025	0.027	0.950	0.342
KAB	<---	MK	0.128	0.033	3.864	***
KMH	<---	MK	0.135	0.030	4.513	***
KMS	<---	MK	0.074	0.034	2.167	0.030

Jadual 3 menunjukkan analisis pemberat regresi bagi model pengukuran hubungan amalan membangunkan kepimpinan dan komuniti pembelajaran profesional. Nilai \*\*\* bagi p menunjukkan bahawa nilai p bagi pemberat regresi tersebut adalah signifikan. Nilai signifikan  $p < 0.001$ . Bagi mengenalpasti hubungan membangunkan kepimpinan dan faktor-faktor komuniti pembelajaran profesional, analisis menunjukkan nilai p bagi kepimpinan bersama dan menyokong adalah 0.001, misi dan visi bersama adalah 0.887, pembelajaran dan aplikasi secara kolektif adalah 0.342, berkongsi amalan bersama adalah 0.001, keadaan yang menyokong dari segi hubungan adalah 0.001, dan keadaan yang menyokong dari segi struktur adalah 0.030.

**Jadual 4** Analisis Pemberat Regresi Bagi Model Pengukuran Hubungan Membuat Keputusan Bersama Dan Komuniti Pembelajaran Profesional

Jalur			Jangkaan	S.E.	C.R.	p
KBM	<---	MKB	0.469	0.034	13.726	***
NVB	<---	MKB	0.582	0.006	91.708	***
PAK	<---	MKB	0.494	0.032	15.436	***
KAB	<---	MKB	0.406	0.040	10.174	***
KMH	<---	MKB	0.510	0.036	14.157	***
KMS	<---	MKB	0.299	0.041	7.296	***

Jadual 4 menunjukkan analisis pemberat regresi bagi model pengukuran hubungan membuat keputusan bersama dan komuniti pembelajaran profesional. Nilai \*\*\* bagi p menunjukkan bahawa nilai p bagi pemberat regresi tersebut adalah signifikan. Nilai signifikan  $p < 0.001$ . Bagi mengenalpasti hubungan membuat keputusan bersama dan faktor-faktor komuniti pembelajaran profesional, analisis menunjukkan nilai p bagi kepimpinan bersama dan menyokong adalah 0.001, misi dan visi bersama adalah 0.001, pembelajaran dan aplikasi secara kolektif adalah 0.001, berkongsi amalan bersama adalah 0.001, keadaan yang menyokong dari segi hubungan adalah 0.001, dan keadaan yang menyokong dari segi struktur adalah 0.001.

**Jadual 5** Analisis Pemberat Regresi Bagi Model Pengukuran Hubungan Penglibatan Secara Kolektif Dan Komuniti Pembelajaran Profesional

Jalur			Jangkaan	S.E.	C.R.	p
KBM	<---	PSK	0.097	0.031	3.102	0.002
NVB	<---	PSK	0.420	0.006	72.647	***
PAK	<---	PSK	0.242	0.029	8.311	***
KAB	<---	PSK	0.179	0.036	4.928	***
KMH	<---	PSK	0.195	0.033	5.940	***
KMS	<---	PSK	0.268	0.037	7.189	***

Jadual 5 menunjukkan analisis pemberat regresi bagi model pengukuran hubungan amalan penglibatan secara kolektif dan komuniti pembelajaran profesional. Nilai \*\*\* bagi p menunjukkan bahawa nilai p bagi pemberat regresi tersebut adalah signifikan. Nilai signifikan

$p < 0.001$ . Bagi mengenalpasti hubungan penglibatan secara kolektif dan faktor-faktor komuniti pembelajaran profesional, analisis menunjukkan nilai  $p$  bagi kepimpinan bersama dan menyokong adalah 0.002, misi dan visi bersama adalah 0.001, pembelajaran dan aplikasi secara kolektif adalah 0.001, berkongsi amalan bersama adalah 0.001, keadaan yang menyokong dari segi hubungan adalah 0.001, dan keadaan yang menyokong dari segi struktur adalah 0.001.

## ■ 5.0 PERBINCANGAN DAN CADANGAN

Hasil ujian regrasi menggunakan SEM mendapati, amalan kepimpinan distributif yang mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas keenam-enam dimensi komuniti pembelajaran profesional ialah membuat keputusan bersama. Ia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap nilai dan visi bersama, pembelajaran dan aplikasi secara kolektif, keadaan yang menyokong dari segi hubungan dan keadaan yang menyokong dari segi struktur. Manakala, amalan penurunan kuasa secara terhad pula hanya mempunyai satu pengaruh yang signifikan dengan komuniti pembelajaran profesional iaitu pembelajaran dan aplikasi secara negatif. Ini menunjukkan bahawa, secara keseluruhannya, amalan membuat keputusan bersama, membangunkan kepimpinan dan penglibatan secara kolektif didapati mempunyai pengaruh yang lebih signifikan terhadap kepentingan amalan penurunan kuasa secara terhad. Ini adalah berbeza dengan kajian Hairon dan Goh (2015) yang mendapati sebaliknya.

Meningkatkan kecemerlangan kepimpinan dan pengurusan organisasi (JPNJ, 2019) adalah sebahagian dari objektif JPNJ dan usaha untuk mencapai objektif tersebut adalah usaha yang mencabar. Ini kerana, Johor mempunyai jumlah sekolah menengah paling banyak di Malaysia iaitu sebanyak 278 buah sekolah (KPM, 2019). Oleh itu bagi membantu JPNJ untuk meningkatkan kecemerlangan kepimpinan dan pengurusan organisasi, pengkaji telah mengenal pasti hubungan amalan kepimpinan distributif dan amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan pemimpin sekolah di negeri Johor dan seterusnya membangunkan kerangka amalan kepimpinan distributif dalam komuniti pembelajaran profesional untuk pemimpin sekolah menengah di negeri Johor.

Kajian ini dari segi teoritikal akan memberi pengetahuan kepada guru-guru dan pemimpin sekolah berkenaan hubungan amalan kepimpinan distributif dan amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan pemimpin sekolah di negeri Johor. Bagi pihak kerajaan dan penggubal dasar, kajian ini membekalkan maklumat yang diperlukan bagi membuat penambahbaikan kepada sistem pendidikan dan meningkatkan kecemerlangan kepimpinan dan pengurusan organisasi (JPNJ, 2019). Seterusnya kajian ini memperkayakan lagi jumlah kajian di dalam bidang keimpinan pendidikan dan membantu pengkaji-pengkaji dalam membuat kajian berkenaan hubungan amalan kepimpinan distributif dan amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan pemimpin sekolah pada masa akan datang.

Kajian ini dari segi praktikal akan membekalkan informasi kepada pemimpin-pemimpin sekolah berkenaan amalan-amalan kepimpinan distributif di negeri Johor boleh untuk diamalkan dalam usaha meningkatkan kecemerlangan kepimpinan dan pengurusan organisasi (JPNJ, 2019). Pihak PPD dan JPN dan kerajaan boleh menggalakkan semua pemimpin sekolah mengamalkan amalan-amalan kepimpinan distributif dengan menyediakan kursus, juga memberi inisiatif kepada pemimpin sekolah yang menamalkannya secara betul dan konsisten.

## ■ 6.0 KESIMPULAN

Tujuan kajian adalah bagi menyiasat pengaruh kepimpinan distributif terhadap komuniti pembeajaran profesional dalam kalangan pemimpin sekolah di Johor, Malaysia. Hasil kajian menunjukkan keenam-enam amalan kepimpinan distributif mempunyai pengaruh terhadap komuniti pembelajaran profesional. Hasil kajian juga mendapati, amalan kepimpinan distributif yang mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas keenam-enam dimensi komuniti pembelajaran profesional ialah membuat keputusan bersama. Ia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap nilai dan visi bersama, pembelajaran dan aplikasi secara kolektif, keadaan yang menyokong dari segi hubungan dan keadaan yang menyokong dari segi struktur.

Terdapat kajian yang menunjukkan pengaruh amalan membuat keputusan bersama terhadap komuniti pembelajaran profesional. Dari segi pengaruhnya terhadap visi dan misi bersama Abdullah *et al.* (2012), dan Hudson dan Hudson (2011) berpendapat, bagi memastikan visi dan misi sekolah adalah kuat dan stabil ia mestilah berasaskan perkongsian bersama. Ini menunjukkan bahawa dengan berbincang dan seterusnya menetapkan visi dan misi sekolah secara bersama, ia menjadi lebih kuat disamping mudah untuk dilaksanakan oleh semua. Dari segi pengaruh membuat keputusan bersama terhadap kepimpinan bersama dan menyokong pula, Hodson dan Hudson (2011) berpendapat bahawa, penting bagi pengetua untuk bersama-sama terlibat dalam proses membuat keputusan, terutamanya keputusan penting bagi mencapai hasil yang sejajar dengan kehendak organisasi. Chitpin (2014) juga bersetuju dengan Hodson dan Hodson (2011) dan mendapati pengetua terlibat secara langsung bersama guru lain dalam proses membuat sesuatu keputusan itu, pengetua membuat refleksi, membincangkan, menguji, mengamalkan dan belajar di dalam sebuah komuniti profesional.

Seterusnya adalah pengaruh amalan membuat keputusan bersama terhadap amalan peribadi bersama di dalam komuniti pembelajaran profesional. Di dalam sebuah komuniti pembelajaran profesional, guru-guru mengajak rakan guru-guru yang lain untuk mengikuti arahan dan data yang dikongsi sesama mereka, bagi meningkatkan pembelajaran murid, untuk menjadi lebih baik (Tobia dan Hord, 2012). Akert dan Martin (2012) meneroka hubungan antara kepimpinan guru dengan peningkatan sekolah dan mendapati peranan yang dimainkan oleh seorang pengetua adalah penting dalam mewujudkan budaya yang menghargai kepimpinan guru. Oleh itu, untuk guru bekerjasama dan berkongsi amalan peribadi, mereka mestilah mendapat berbincang bagi memastikan ia adalah amalan yang terbaik dan sesuai untuk dilaksanakan, seterusnya menerima sokongan daripada pengetua.

Amalan membuat keputusan bersama juga didapati berupaya mempengaruhi keadaan yang menyokong dari iaitu dari segi hubungan antara ahli komuniti di dalam sebuah komuniti pembelajaran profesional. Kajian mendapati, amalan membuat keputusan bersama telah berjaya merapatkan hubungan diantara pemimpin pertengahan dengan guru-guru lain (Blaze dan Blaze, 1997). Pemimpin pertengahan, berbeza dengan pemimpin peringkat tinggi, lebih cenderung bersosial dan dari segi psikologi dekat dengan staf bawahan mereka dan, dan mereka menunjukkan lebih keprihatinan secara individu, dan memberi sokongan profesional kepada staf bawahan mereka apabila diperlukan (Antonakis dan Atwater, 2002). Tambahan lagi, pemimpin pertengahan membuat keputusan secara langsung berkenaan proses di dalam kelas guru. Sebaliknya pengetua lebih fokus kepada perkara yang lebih penting di sekolah (Hallinger dan Heck, 2002; Kennedy *et al.*, 2011).



Keadaan ini berlaku hasil dari amalan membuat keputusan bersama pemimpin-pemimpin sekolah, terutamanya pemimpin pertengahan iaitu ketua panitia mata pelajaran dan guru kanan mata pelajaran.

Seterusnya adalah pengaruh amalan membuat keputusan bersama terhadap keadaan yang menyokong dari segi hubungan. Menurut Chitpin (2014), sebuah komuniti pembelajaran profesional itu tidak semestinya perjumpaan secara fizikal dengan kerap, tetapi ia juga boleh dijalankan di atas talian.. Begitu juga pengaruh amalan membuat keputusan bersama dan sokongan dari segi infrastruktur. Olivier *et al.*, (2010) menekankan bahawa untuk melaksanakan komuniti pembelajaran profesional, sumber kewangan mesti mencukupi, masa yang diberi mencukupi selain sistem komunikasi yang baik. Kini kumpulan *Telegram* dan *WhatsApp* boleh diwujudkan dengan mudah dan percuma oleh guru-guru sekolah, sebagai contoh mengikut panitia mata pelajaran bagi memudahkan tugas mereka, menjadikannya lebih cepat dan efisien. Ini menunjukkan bahawa, amalan membuat keputusan bersama berupaya menjadikan komuniti pembelajaran lebih berjaya dengan bantuan kemudahan dan infrastruktur terkini, bukan hanya bergantung kepada perjumpaan secara fizikal semata-mata.

Namun begitu, hasil kajian ini mempunyai perbezaan dengan kajian Malen, Ogawa, dan Kranz (1990). Mereka mendapati, kesan daripada membuat keputusan bersama adalah terhadap. Kajian Kennedy *et al.* (2011) menyokong pendapat ini dan mendapati, terdapat perbezaan diantara proses membuat keputusan peringkat atasan dan bawahan, dimana proses ini mempunyai perbeza di dalam kepimpinan distributif. Oleh kerana bidang kuasa dan tugas yang berbeza, seperti pengetua dan penolong kanan yang tergolong sebagai kumpulan pengurusan sekolah dan ketua panitia mata pelajaran sebagai pemimpin pertengahan. Tidak semua proses membuat keputusan pengurusan sekolah akan melibatkan pemimpin pertengahan dan sebaliknya. Ia selalunya dilakukakan secara berasingan.

## Rujukan

- Abdullah, Z. (2009). Creating a Professional Learning Community: A Study of Malaysian Secondary Schools. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(5), 78-96
- Abdullah, Z., Ahmad, R., Ghani, M. F. A., & Salamun, H. (2012). *Professional Learning Communities Among Malaysian School Communities*. UTM, Skudai, Johor Bahru. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Majlis Dekan
- Abdul Halim, R. (2017). Kepimpinan Distributif, Faktor Kontekstual Dan Efikasi Kendiri Guru Di Malaysia. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(4), 47-61, ISSN 2289-9669
- Abd. Rahman, Z. (2015). *Amalan Kepimpinan Distributif Dalam Kalangan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Keuasan Kerja Guru Di Selangor*. Universiti Pendidikan Sultan Idris. Tesis Doktor Falsafah
- Akert, N. & Martin, B. (2012). The Role of Teacher Leaders in School Improvement through the Perceptions of Principals and Teachers. *International Journal of Education*, 4(4), 284-299
- Aksel, I. (2008). Liderlik Teorileri. In C. Serinkan, Liderlik ve Motivasyon, 33-61. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Al-Harthi, A. S. A. & Al-Mahdy, Y. F. H. (2017). Distributed leadership and school effectiveness in Egypt and Oman: an exploratory study. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 801-813
- Al-Mahdy, Y. F. H., & Sywelem, M. M. G. (2016). Teachers' perspectives on professional learning communities in some Arab countries. *International Journal of Research Studies in Education*, 5(4), 45-57
- Aliakbari, M. & Sadeghi, A. (2014). Iranian teachers' perceptions of teacher leadership practices in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 576 – 592
- Alumran, A., Hou, X. Y. & Hurst, C (2012). Validity and reliability of instruments designed to measure factors influencing the overuse of antibiotics. *Journal of Infection and Public Health*, 5(3), 221-232
- Ancona, D. & Bresman, H. (2009). *X-teams: How To Build Teams That Lead, Innovate, and Succeed*. Harvard Business School Press.
- Anderson, S., Moore, S. & Sun, J. (2009). Positioning the principal in patterns of school leadership distribution. Dalam: Leithwood K, Mascall B and Strauss T (eds) *Distributed Leadership According to the Evidence*, 111–136. New York: Routledge.
- Angelle, P. S. (2010). An Organizational Perspective of Distributed Leadership: A Portrait of a Middle School. *Research In Middle Level Education Online*, 33(5), 5-16
- Antinluoma, M.; Ilomäki, L.; Lahti-Nuutila, P.; Toom, A. (2018). Schools as Professional Learning Communities. *Journal of Education and Learning*, 7(5), 76-91
- Antonakis, J. dan Atwater, L.E. (2002). Leader distance: A review and proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673–704.
- Arokiasamy, R. (2013). *Pengaruh Kepimpinan Distributif Sebagai Moderator Terhadap Hubungan Antara Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan Dan Efikasi Kendiri Guru*. Universiti Sains Malaysia. Tesis Doktor Falsafah
- Baddiri, B. & Abdullah, M. K. (2017). Analisis Kepimpinan Distributif Pengarah Dan Komitmen Organisasi Dalam Kalangan Pengajar Di Kolej Sains Kesihatan Bersekutu (KSKB) Kuching Sarawak. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(6), 291-299
- Balakrishnan, L & Abdul Wahab, J. (2018). *Amalan Kepimpinan Distributif Penyelia dan Hubungannya dengan Motivasi Guru di Sekolah Dalam Hospital (SDH) di Malaysia, 11th Language for Specific Purposes International Conference | 10th Global Advances in Business Communication Conference*, 89-97
- Bellibas, M. S., Bulut, O. & Gedik, S (2018). Investigating professional learning communities in Turkish schools: the effects of contextual factors. *Professional Development in Education*, 43(3), 353-374
- Beycioglu, K., Oze, N. & Ugurlu, C. T. (2012). Distributed leadership and organizational trust: the case of elementary schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 3316 – 3319
- Blase, J., & Blase, J. (2001). *Empowering Teachers: What Successful Principals Do (Second Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press. Inc.
- Boon, Y. & Tahir, Y. (2013). Kepimpinan tersebar dan hubungannya dengan tekanan dan komitmen kerja (Distributed leadership and job stress and job commitment). *2nd International Seminar on Quality and Affordable Education, ISQAE*
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S, dan Wallace, M. (2005). Creating and sustaining professional learning communities. *Research Report Number 637*. London, England: General Teaching Council for England, Department for Education and Skills
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269
- Brown, M., McNamara, G., O'Hara, J., Hood, S., Burns, D. & Kurum, G. (2019). Evaluating the Impact of Distributed Culturally Responsive Leadership in a Disadvantaged Rural Primary School in Ireland. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(3), 457-474
- Burde, M. S. (2016). The Relationship between Student Achievement and Professional Learning Communities at the Middle School Level. Western Michigan University. Tesis Doktor Falsafah
- Bush, T., & Glover, D. (2012). Distributed leadership in action: Leading high-performing leadership teams in English schools. *School Leadership & Management*, 32(1), 21 – 36
- Bush, T. & Ng, A. Y. M. (2019). Distributed Leadership and the Malaysia Education Blueprint: From Prescription to Partial School-Based Enactment in a Highly Centralised Context. *Journal of Educational Administration*, 57(3), 279-295
- Chitpin, S. (2014). Principals and the professional learning community: learning to mobilize knowledge. *International Journal of Educational Management*, 28(2), 215-229
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business research methods* (11th ed. ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin
- Corrigan, J. (2013). Distributed leadership: rhetoric or reality? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(1), 66- 71
- Dagnew, A. (2017). The Practice and Challenges of Distributed Leadership at Some Selected Primary Schools of Debarq District: Ethiopia. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 20(3), 1-10

- DeMatthews, D. (2014). Principal and Teacher Collaboration: An Exploration of Distributed Leadership in Professional Learning Communities. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 2(2), 176-206
- DeVon, H., Block, M., Moyle-Wright, P., Ernst, D., Hayden S. & Lazzara, D. (2007). A psychometric toolbox for testing validity and reliability. *Journal of Nursing Scholarship*, 39(2), 155-64
- Dogan, S., Tatik, R. Ş. & Yurtseven, N. (2017). Professional learning communities assessment: Adaptation, internal validity, and multidimensional model testing in Turkish context. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 17, 1203-1229
- Dufour, R., Dufour, R., & Eaker, R. (2008). *Revisiting professional learning communities at work: New insights for improving schools*. Bloomington, IL: Solution Tree Press.
- du Plessis, A. & Eberlein, E. (2018). *The Role of Heads of Department in the Professional Development of Educators: A Distributed Leadership Perspective*, Africa Education Review, 15(3), 1-19
- Erol, Y. C., & Turhan, M. (2018). The relationship between distributed leadership and family involvement from parents' perspective. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 18, 525-540
- Fraenkel, J. & Wallen, N. (2003). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Glickman, C., Gordon, S. & Ross-Gordon, J. (2001). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Boston Ma., Allyn & Baco
- Gray, J. A. & Summers, R. (2015). International Professional Learning Communities: The Role of Enabling School Structures, Trust, and Collective Efficacy. *The International Education Journal: Comparative Perspectives*, 14(3), 61-75
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M. & Gumus, E. (2018) A Systematic Review of Studies on Leadership Models in Educational Research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25-48
- Hallam, P. R., Smith, H. R., Hite, J. M., Hite S. J. & Wilcox, B. R. (2015). Trust and Collaboration in PLC Teams: Teacher Relationships, Principal Support and Collaborative Benefits. *NASSP Bulletin*, 99(3), 91-104
- Hairon, S. dan Goh, J. W. P. (2015). Pursuing the Elusive Construct of Distributed Leadership: Is the Search Over? *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 693-718
- Hairon, S. & Tan, C. (2016). Professional Learning Communities in Singapore and Shanghai: Implications for Teacher Collaboration. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 47(1), 1-17
- Hartley, D. (2007). The emergence of distributed leadership in education: Why now? *British Journal of Educational Studies*, 55, 202-214
- Harris, A. (2003). Teacher leadership and school improvement. Dalam: Harris A, Day C, Hopkins D, Hadfield M, Hargreaves A, Chapman C, editors. *Effective Leadership for School Improvement*, 72-83. London: Routledge/Falmer.
- Harun, A., Basri, R., Pihie, Z. A. L. & Asimiran, S. (2016). Hubungan antara Amalan Kepemimpinan Distributif Pengetua dan Kepemimpinan Guru di Sekolah Menengah. *International Journal of Education and Training (InjET)*, 2(2), 1-13
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (2009). Assessing the Contribution of Distributed Leadership to School Improvement and Growth in Math Achievement. *American Educational Research Journal*, 46(3), 659-689
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (2010). Collaborative Leadership And School improvement: Understanding The impact On School Capacity And Student learning, *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 30(2), 95-110
- Hallinger, P. dan Heck, R. (2002). What do you call people with visions? The role of vision, mission and goals in school leadership and improvement. Dalam: *Leithwood K and Hallinger P (eds) Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*, 1, 9-40. Boston, MA: Kluwer.
- Held, P. (2017). An Examination of Teachers' Perceptions Regarding the Implementation of Professional Learning Communities in Central Minnesota Public Elementary Schools. *Culminating Projects in Education Administration and Leadership*, 30
- Hendricson, W. D., Russell, I. J., Prihoda, T. J., Jacobson J. M., Rogan, A., Bishop, G. D. & Castillo, R. (1989). Development and initial validation of a dual-language English-Spanish format for the Arthritis Impact Measurement Scales. *Arthritis Rheum*, 32(9), 1153-9
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. Boston, MA: McGraw-Hill
- Hudson, P. dan Hudson, S. (2011). Distributed leadership and professional learning communities. *The Australasian Journal of University-Community Engagement (AUCEA E-Journal)*, 6(2), 1-17
- Hulpia, H., Devos, G. & Rosseel, Y. (2009). Development and Validation of Scores on the Distributed Leadership Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013-1034
- Ismail, O. H. & Al Hendawi, Y. F. (2015). Professional Learning Communities in Higher Education: The Case of Sultan Qaboos. *International Journal of Education and Research*, 3(7), 141-150
- Ismail, N. A. (2012). *Kepimpinan Guru Mempengaruhi Sikap Pelajar Sekolah Menengah Daerah Segamat*. Sarjana pendidikan Pengurusan dan Pentadbiran. Skudai: UTM
- Jabatan Pendidikan Negeri Johor (2019). Objektif Jabatan Pendidikan Negeri Johor, Dimuatturun pada 21 Disember 2019 daripada <http://jpnjohor.moe.gov.my/jpnjohor/v6/index2.php?UT=2&MN=5>
- Jamail, M. & Don, Y. (2016). *Praktis Kepimpinan Distributif Dan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Kohort Generasi Baru*. Proceeding of ICECRS, 1(1), 275 - 286
- Jamallulail, A.W., Aida Hanim, A.H., Suriati, Z dan Md Fuad, M.R. (2013). The Relationship between Headteachers' Distributed Leadership Practices and Teachers' Motivation in National Primary Schools. *Asian Social Science*, 9(16), 161-167.
- Johanson, G.A., & Brooks, G.P. (2010). Initial scale development: sample size for pilot studies. *Educational And Psychological Measurement*, 70(3), 394-400
- Kalkan, F. (2016). Relationship between Professional Learning Community, Bureaucratic Structure and Organisational Trust in Primary Education Schools. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 16(5), 1619-1637
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2019). Senarai Sekolah. Dimuatturun pada 21 Disember 2019 daripada <https://www.moe.gov.my/muat-turun/laporan-dan-statistik/senarai-sekolah>
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2012). *Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia
- Kennedy, A.; Deuel, A.; Nelson, T.; dan Slavitt, D. (2011). Requiring Collaboration or Distributing Leadership? *The Phi Delta Kappan*, 92(8), 20-24
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed.)*. New York: Guilford
- Lárusdóttir, S. H. & O'Connor, E. (2017). Distributed Leadership and Middle Leadership Practice in Schools: A Disconnect? *Irish Educational Studies*, 36(4), 423-438
- Lashway, L. (2003). *Distributed leadership*. ERIC Clearinghouse on Educational Management. *Research Roundup*, 19(4), 423-438
- Leithwood, K., & Mascall, B. (2008). Collective Leadership Effects on Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529-561
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York: Wallace Foundation
- Li, Y. & Tu, C. C. (2018). Research on the Influencing Factors of High School English Teacher Professional Learning Community Evaluation in Changchun, *China English Language Teaching*, 11(5), 104-115
- Lunenburg, F. C. (2003). Paradigm shifts in educational administration: A view from the editor's desk of Educational Leadership Review and NCEPA Yearbook. Dalam: *The annual meeting of American 22 Educational Management Administration & Leadership Educational Research Association*. Chicago, IL, 21-25 April 2003. 1-18. Educational Resources of Information Center.
- Malen, B., Ogawa, R. T., dan Kranz, J. (1990). What do we know about school-based management? A case study of the literature - A call for research. Dalam W. H. Clune & J. F. Witte (Eds.), *Choice and control in American education. The practice of choice, decentralization and school restructuring*, 289-342. Philadelphia: Falmer.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84
- Mascall, B., Leithwood, K., Strauss, T., & Sacks, R. (2009). *The Relationship Between Distributed Leadership and Teachers' Academic Optimism*. Dalam: A. Harris (Ed.). *Distributed Leadership*. New York: Springer
- Mautone, J. A., Marcelle, E., Tresco, K. E., & Power, T. J. (2015). *Assessing the quality of parentteacher relationships for students with ADHD*. *Psychology in Schools*, 52(2), 196-207

- Miškolci, J. (2017). *Contradictions in Practising Distributed Leadership in Public Primary Schools in New South Wales (Australia) and Slovakia*. School Leadership & Management, 37(3), 234-253
- Mohamed, M. A. (2016). *Are We Asking the Same Questions in Different Contexts: Translation Techniques in Cross-Culture Studies in Science Education?* Journal of Turkish Science Education, 13(1), 31-44
- Mohammed, K. A., Othman, J. & D'Silva, J. L. (2012). *Social Demographic Factors That Influence Transformational Leadership Styles among Top Management in Selected Organizations in Malaysia*. Asian Social Science; 13(8), 1911-2025
- Mohd Ali, H., & Yangaiya, S. A. (2015). *Distributed Leadership and Empowerment Influence on Teachers Organizational Commitment*. Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 4(1), 73-84
- Muslic, B., Graf, T., Thoren, K. & Kuper, H. (2015). Does Distributed Leadership Have An Impact On Student Achievement And School Quality? ECER 2015
- Naicker, S. R. & Mestry, R. (2013). *Teachers' Reflections on Distributive Leadership in Public Primary Schools in Soweto*. South African Journal of Education, 33(2), 1-15
- Obadara, O. E. (2013). Relationship between Distributed Leadership and Sustainable School Improvement, *International Journal of Educational Sciences*, 5(1), 69-74
- OECD (2013). *Teaching and Learning International Survey TALIS 2013*, OECD Publishing
- Olivier, D. F., Hipp, K. K. dan Huffman, J. B. (2010). *Assessing and analysing schools as PLCs*. Dalam K. K. Hipp dan J. B. Huffman (Eds.). Professional learning communities: Purposeful Actions, Positive Results. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Osborne, J. W., & Costello, A. B. (2009). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Pan-Pacific Management Review*, 12(2), 131-146
- Rabindarang, S., Bing, K.W. & Khoo, Y. Y. (2014). Refleksi Tenaga Pengajar Terhadap Kepemimpinan Distributif dan Tekanan Kerja dalam Pendidikan Teknik dan Vokasional. *Akademika Jurnal Sains Kemasyarakatan Dan Kemanusiaan*, 84(1&2), 17-28
- Rahman, S. (2011). Influence of professional learning community (PLC) on secondary science teachers' professional practice: *The case of Bangladesh culture of Asia-Pacific Forum on Science Learning & Teaching*, 12(1), 1-22
- Raubenheimer, J. (2004). An item selection procedure to maximise scale reliability and validity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(4), 56-64
- Reichenheim, M. E., & Moraes, C. L. (2007). Operationalizing the cross-cultural adaptation of epidemiological measurement instruments. *Revista de Saude Publica*, 41(4), 665-673
- Roberts, S. M. & Pruitt, E. Z. (2003) *Schools as Professional Learning Communities: Collaborative Activities and Strategies for Professional Development*. Corwin Press Inc, CA
- Sargent, T.C. & Hannum, E. (2009). Doing More With Less: Teacher Professional Learning Communities in Resource-Constrained Primary Schools in Rural China. *Journal of Teacher Education*, 60(3), 258-276
- Sari, M. (2012). Exploring gender roles' effects of Turkish women teachers on their teaching practices. *International Journal of Educational Development*, 32(6), 814-825
- Shakir, F. J., Jinan H. I. & Mustafa, P. O. (2011). Perceptions towards Distributed Leadership in School Improvement. *International Journal of Business and Management*, 6(10), 256 – 264
- Sibanda, L. (2017). Understanding Distributed Leadership in South African Schools: Challenges and Prospects. *Issues in Educational Research*, 27(3), 567-581
- Song, H. (2012). The Role of Teachers' Professional Learning Communities in the Context of Curriculum Reform in High Schools. *Chinese Education & Society*, 45(4), 81-95
- Sousa, V. D., & Rojjanasrirat, W. (2011). Translation, adaptation and validation of instruments or scales for use in crosscultural health care research: A clear and user-friendly guideline. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 17(2), 268–274
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Stamper, J. C. (2015). A study of teacher and principal perceptions of professional learning communities. *Theses and Dissertations Educational Leadership Studies*. 11
- Tahir, L. M., Lee, S. L., Musah, M. B., Nihra, H. J. M., Said, H. M. & Yasin, M. H. M. (2016). Challenges in distributed leadership: evidence from the perspective of headteachers. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 848 – 863
- Tahir, L. M., Musah, M. B., Panatik, S. A., Ali, M. F., & Said, M. N. H. M. (2018). Primary school leadership in Malaysia. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(5), 785 – 814
- Teng, T. H. and Mohd Hamzah, M. I. (2017). *Kepimpinan Distributif Dan Komuniti Pembelajaran Profesional (Kpp) Di Sekolah Rendah*. Dalam: *Social Sciences Postgraduate International Seminar (SSPIS) 2017*. School of Social Sciences, USM, Pulau Pinang, Malaysia. 257-263
- Thien, L. M. (2019). Distributive Leadership Functions, Readiness for Change, and Teachers' Affective Commitment to Change: A Partial Least Squares Analysis. *SAGE Open*, 1-15
- Thien, L. M. & Tan, M. Y. (2019). Kepimpinan distributif, keadaan dalam sekolah, dan komitmen guru untuk berubah: Satu analisa partial least squares. *Journal of Nusantara Studies*, 4(1), 159-185
- Tian, M., Risku, M. & Collin, K. (2015). A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 146-164
- Tobia, E. F. dan Hord, S. M. (2012). I Am a Professional: Learning Communities Elevate Teachers' Knowledge, Skills, and Identity. *Journal of Staff Development*, 33(3) 16-18
- Torrance, D. (2012). *Distributed Leadership In Scottish Primary Schools: Myth or actualities?* The University of Edinburgh. Tesis Doktor Falsafah
- Torrance, D. (2013). *Distributed Leadership: Still in the Gift of the Headteacher*. *Scottish Educational Review*, 45(2), 50-63
- Tsu, G. C. S. (2019). *A study of staff engagement in dimensions of distributed leadership, organizational commitment and perception of autonomy in Singaporean primary schools*, Southern Cross University. Tesis Doktor Pengurusan Perniagaan
- van Teijlingen, E. & Hundley, V. (2002). The importance of pilot studies. *Nurs Stand*, 16(40), 33-6
- Vescio, V., Ross, D. & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24, 80-91
- Vlachadi, M. & Ferla, M. (2013). Differentiation of Teachers' and Principals' Engagement in Distributed Leadership according to Their Demographic Characteristics. *Journal of Education and Learning*, 2(4), 19-30
- Wahab, J. A., Hamid, A. H. A., Zainal, S., & Rafik, M. F. M. (2013). The relationship between headteachers' distributed leadership practices and teachers' motivation in national primary schools. *Asian Social Science*, 9(16), 161-167
- Ware, D. (2019). *Quantitative Analysis of Distributed Leadership in Schools Using Statewide Teacher Perception Surveys*. University of North Carolina at Chapel Hill Graduate School. Tesis Doktor Falsafah
- Williams, C. (2010). Distributed leadership in South African schools: possibilities and constraints. *South African Journal of Education*, 31. 190-200
- Yusoff, Z. J. M; Ismail, S. N. Don, Y. (2015). Pengaruh Kepimpinan Distributif terhadap Persekitaran Sekolah. *The Asean Journal of Knowledge Contribution*, 4(4), 09-19