

**KEPEMIMPINAN DISTRIBUTIF, FAKTOR KONTEKSTUAL DAN EFIKASI KENDIRI GURU DI MALAYSIA****Rosnarizah Abdul Halim**

Bahagian Pendidikan Guru

Kementerian Pendidikan Malaysia

rosnarizah@gmail.com &amp; 1govuc\ros.narizah.moe@gov.my

Hussein Hj Ahmad

Fakulti Pendidikan

Universiti Malaya

**ABSTRACT**

*The study investigates the relationship of distributed leadership with teachers' self-efficacy and the role of contextual factor as mediator in Residential Schools (RS) and National Secondary School (NSS) in Malaysia. The total of 831 teachers representing 17 schools have participated in the study. The findings show a moderately high, positive correlation and significant relationship ( $r=0.50$ ) between distributed leadership with teachers' self-efficacy. The analysis reports that teachers' self-efficacy is relatively high in Residential School ( $\text{min}=4.35$ ) compared to National Secondary School ( $\text{min}=4.33$ ). This finding shows that there are no significant differences in teacher self-efficacy in regards to the type of school they are currently teaching. The Structural Equation Modelling analysis of the research model shows the coefficient of determination value or  $R^2$  is 0.36. The statistic indicates that distributed leadership variable and contextual factor explained 36% of the variance of teacher self-efficacy. The remaining 64% may occur due to other influences that are not within the range of this study. The findings suggest some theoretical implications and recommendations on the role and effect of distributed leadership on teachers' self-efficacy in Malaysian secondary school.*

**Keywords:** *Distributed Leadership, Teachers' Self-efficacy, Contextual factor, Education, Malaysia*

## PENGENALAN

Pendidikan merupakan satu disiplin yang dinamik dan sentiasa berubah serta berkembang mengikut peredaran masa. Perubahan ini harus diambil berat oleh pendidik supaya anak didik mereka dapat disediakan dan diberi pendidikan yang sesuai dengan arus perubahan ini. Pendidik masa kini menghadapi tekanan yang hebat bagi memastikan kecemerlangan pencapaian pelajar di samping perlu lebih responsif terhadap cabaran menyediakan pelajar kepada pembelajaran abad ke 21. Hal ini adalah selaras dengan hasrat yang digagaskan dalam reformasi pendidikan (Elmore, 2000; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013), malah telah ditegaskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 iaitu kualiti kepimpinan sekolah dan kualiti guru merupakan dua faktor utama dalam menentukan keberhasilan dan kemenjadian para pelajar.

Kajian lampau tentang kepemimpinan pendidikan menyatakan bahawa kepemimpinan adalah faktor utama kecemerlangan sesebuah sekolah (Harris, 2004; Hussein Mahmud, 1993; Hussein Ahmad, 2012; Leithwood dan Jantzi, 1999; Ofsted, 2000; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013; Sergiovanni, 2000) dan kejayaan sekolah bergantung kepada pengetua yang menerajunya (Abdul Ghaffar, 2010; Amin Senin, Rosnarizah Abdul Halim & Rohaya Hassan, 2007). Malah, menurut Danielson (2007) cabaran besar dalam menangani perubahan dinamik dunia pendidikan secara tradisi akan dipikul oleh pemimpin sekolah sebagaimana ekspektasi pihak berkepentingan kepada mereka demi kecemerlangan pendidikan. Namun begitu, haluan kepemimpinan pendidikan pada masa kini telah berubah dan tidak lagi melihat pengetua memikul semua tanggungjawab sebagai pemimpin dalam usaha meningkatkan pencapaian sekolah. Justeru, menurut Harris (2002) kepemimpinan pendidikan kini lebih tertumpu kepada kepemimpinan distributif yang menekankan kepada bagaimana membentuk budaya kebertanggungjawapan kepemimpinan dalam kalangan pemimpin di pelbagai peringkat di sekolah serta membangunkan keupayaan kepemimpinan mereka.

Laporan dan penerbitan tentang kepemimpinan distributif berkembang semenjak tahun 2000 dan bertambah pesat bermula tahun 2009. Laporan meta analisis yang dilaksanakan oleh Bolden (2001) memberi sumbangan dalam meneroka susur galur perkembangan konsep kepemimpinan distributif yang dikesan seawal 1250 BC (Oduro, 2004) dan penggunaannya secara relatif berbeza antara negara, sektor awam dan sektor swasta. Antara dapatan positif dalam meta analisis tersebut ialah kepemimpinan distributif dikenalpasti sebagai faktor penyumbang kepada penambahbaikan dan keberkesanan sekolah (Harris, 2008). Hal ini diperkukuhkan lagi dengan kajian-kajian Harris dan Muijs (2004), Hulphia & Devos (2009), Leithwood & Jantzi (2000) dan Silin & Mulford (2002) yang mendapati ada hubungan positif kepemimpinan distributif dengan prestasi sekolah.

Seterusnya, kajian bebas mengenai kepemimpinan sekolah menengah dan rendah di Wales dan England oleh PricewaterhouseCoopers LLP (2007) menunjukkan perlunya kepemimpinan sekolah membangunkan staf mereka, memupuk bakat yang ada pada staf mereka dan seterusnya menyebarkan (*to distribute*) kepemimpinan pada keseluruhan organisasinya. Kajian mereka menunjukkan 95 peratus pemimpin sekolah menengah dan 85 peratus pemimpin sekolah rendah merasakan tanggungjawab kepemimpinan mereka telah disebar (*distributed*) dalam organisasi mereka. Dapatan kajian ini menyokong *Seven Strong Claims About Successful School Leadership* oleh Leithwood, Day, Sammons, dan Harris (2006) yang menunjukkan kepemimpinan sekolah mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap pencapaian pelajar dan sekolah apabila ia disebar (*distributed*) dengan meluas.

Walaupun begitu, menurut Bolden (2011) terdapat juga beberapa kajian yang menjelaskan kelemahan kepemimpinan distributif. Sebagai contoh, Louis, K. S., Mayrowetz, D., Smiley, M., dan Murphy, J (2009) menyatakan pandangan bahawa kepemimpinan distributif tidak berkesan sekiranya struktur hirarki masih dikekalkan di sekolah. Malah konflik akan timbul dalam kepemimpinan distributif terutamanya sebagai penentu pembuatan keputusan apabila terdapat kekeliruan dalam peranan dalam kalangan pemimpin-pemimpin di sesebuah organisasi (Newman & Simmons, 2000; Smith & Piele, 1977 dan Smylie & Brownlee-Conyers, 1992). Namun begitu, berdasarkan meta analisis tersebut Bolden (2011) menegaskan bahawa keberkesanan dan impak kepemimpinan distributif bergantung kepada hubungan dan perkaitan antara pengalaman dan aspirasi

pengamalannya (Harris dan Spillane, 2008) dengan mengambilkira struktur sedia ada serta pengaruh dan kuasa yang wujud dalam sesebuah organisasi (Gordon, 2010; Woods dan Gronn, 2009)

Berdasarkan teori dan model yang telah dikaji, maka penyelidik mencadangkan kepemimpinan distributif sebagai satu pendekatan kepemimpinan yang menggembeling kepakaran dalam kalangan pemimpin pertengahan dan guru secara individu dan berkumpulan melalui perkongsian hala tuju, tanggungjawab dan pembuatan keputusan secara bersama. Pendekatan ini diamalkan melalui interaksi secara spontan, intuitif, terselaras dan progresif serta menjadi amalan kerja yang diinstitusikan (Gronn, 2000; Harris, 2008; Rosnarizah et al., 2009; Spillane, 2006). Lanjutan daripada itu, bagi memperjelaskan penterjemahan istilah *distributed leadership*, penyelidik telah mendapatkan khidmat munshi bahasa yang menyarankan kata terbitan yang sesuai dalam konteks kajian ialah kepemimpinan distributif.

## PERNYATAAN MASALAH

Pemimpin sekolah memainkan peranan utama dalam memotivasi, meningkatkan komitmen dan suasana kerja guru-guru di sekolah (Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Harris, A., 2006). Menurut Hulphia, Devos dan Roseel (2009), komitmen guru meningkat apabila wujud kejelekitan pasukan kepemimpinan, sokongan yang kuat di sekolah dan amalan kepemimpinan distributif yang tidak terlalu formal. Hal ini diperkukuhkan dengan kajian oleh Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Qing, G., Brown, E., Ahtaridou, E., dan Kington, A., (2009) yang menunjukkan kepemimpinan distributif mempunyai korelasi yang positif dengan keadaan atau iklim organisasi sesebuah sekolah. Keadaan yang dimaksudkan ialah peningkatan moral guru yang secara positif memberi kesan kepada perlakuan dan hasil pembelajaran pelajar.

Seterusnya, Tschannen-Moran dan Hoy (2001) memperjelaskan pemimpin perlulah sentiasa memantau keperluan guru serta mampu memberi bimbingan dan sokongan dalam usaha meningkatkan efikasi guru. Pandangan tersebut jelas menunjukkan bahawa aktiviti di sekolah yang mempengaruhi efikasi guru adalah amat penting kepada organisasi pendidikan. Perkara-perkara yang dibangkitkan oleh Tschannen-Moran dan Hoy (2001) disokong oleh para penyelidik lain yang mengaitkan efikasi guru secara positif dengan pelbagai tingkah laku guru dan hasil pembelajaran pelajar (Zaidatol, A., Teng, L. K., Foo, S. F., Zakaria, K., & Jegak, U., 2011). Berdasarkan pandangan di atas, maka kajian ini mencari jawapan kepada pengaruh dan kesan kepemimpinan distributif dalam meningkatkan efikasi sendiri guru demi membantu perkembangan proses pembelajaran dan pencapaian pelajar.

Terkini, di Malaysia telah ada beberapa kajian tentang hubungan kepemimpinan distributif dengan motivasi guru dan tekanan kerja guru. Kajian yang dimaksudkan ialah kajian oleh Jamallulail et al., (2013) yang menganalisis hubungan amalan kepemimpinan distributif guru besar dengan motivasi guru di sekolah kebangsaan di Port Klang. Kajian tersebut mendapati tahap kepemimpinan distributif dalam kalangan guru besar adalah tinggi dan tahap motivasi guru adalah pada tahap sederhana. Seterusnya dapatan kajian tersebut mendapati hubungan signifikan yang lemah ( $r=0.28$ ,  $p<0.005$ ) bagi kepemimpinan distributif dengan motivasi guru. Kumpulan penyelidik ini merumuskan bahawa konsep kepemimpinan distributif di Malaysia masih diperingkat permulaan dan telah mencadangkan lebih banyak kajian perlu dilaksanakan.

Kajian kedua adalah berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan distributif terhadap tekanan kerja di sekolah teknik dan vokasional yang dijalankan oleh Siva Rabindarang et al., (2014). Dapatan kajian menunjukkan kepemimpinan distributif adalah pada tahap sederhana tinggi manakala tahap tekanan kerja guru di sekolah teknik dan vokasional adalah sederhana. Dapatan analisis regresi menunjukkan kepemimpinan distributif mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan ( $r= -0.48$   $p<0.005$ ) terhadap tekanan kerja guru di teknik dan vokasional. Dapatan ini menunjukkan kepemimpinan distributif berupaya mengurangkan tekanan kerja dan dapat diaplikasikan di sekolah-sekolah teknik dan vokasional. Mereka juga telah mencadangkan agar kajian ini diperluas ke dalam konteks sekolah yang berbeza.

Dalam hal sedemikian, kekurangan kajian-kajian empirikal yang lebih luas dan menyeluruh tentang pengaruh kepemimpinan distributif baik dari luar atau dalam negara memerlukan satu kajian yang lebih mendalam (Jamalulail et al., 2013; Rosnarizah et al., 2009; Shakir, F. J., Isa, J. H., & Mustafa, P. O., 2011). Oleh kerana aktiviti di sekolah yang boleh menyerlahkan efikasi guru amat penting kepada organisasi pendidikan, maka satu kajian yang mengaitkan efikasi mereka dengan pembelajaran pelajar amat diperlukan (Day et al., 2009; Tschannen-Moran et al., 2001; Zaidatol et al., 2011). Berdasarkan keperluan ini, maka penyelidik mencadangkan satu kajian untuk menganalisis sejauh mana kepemimpinan distributif mempengaruhi efikasi sendiri guru di sekolah menengah khusus kepada sekolah berasrama penuh dan sekolah menengah harian. Keperluan kajian ini ini adalah berdasarkan kepada andaian bahawa kepemimpinan distributif dapat meningkatkan efikasi sendiri guru dan seterusnya menyumbang kepada peningkatan pencapaian dan keberhasilan pelajar selaras dengan aspirasi pendidikan negara.

## OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ialah

- a) menganalisis hubungan kepemimpinan distributif dengan efikasi sendiri guru SBP dan SMK;
- b) menganalisis perbezaan pengaruh kepemimpinan distributif berdasarkan persepsi guru yang mengajar di SBP dan SMK;
- c) menilai hubungan kepemimpinan distributif dengan efikasi sendiri guru SBP dan SMK setelah mengambil kira faktor kontekstual sebagai pemboleh ubah perantara; dan
- d) menganalisis kesan sumbangan kepemimpinan distributif dan faktor kontekstual terhadap efikasi sendiri guru SBP dan SMK dan menentukan impak pemboleh ubah penyumbang terkuat kepada varians dalam efikasi sendiri guru.

## SOROTAN LITERATUR

Konsep kepemimpinan pendidikan atau kepemimpinan di sekolah telah menarik minat kalangan penyelidik dan pengamal kepemimpinan pendidikan dan kini telah menghasilkan repositori bahan-bahan rujukan yang luas. Hal sedemikian disebabkan sekolah adalah medan pembentukan modal insan yang bakal mewarnai masa hadapan sesebuah negara. Justeru, pemimpin sekolah adalah orang yang memainkan peranan penting untuk membentuk dan meningkatkan pencapaian modal insan tersebut.

Literatur lampau tentang teori, stail atau pendekatan kepemimpinan lebih banyak memfokuskan kepada keupayaan individu sebagai pemimpin. Kini penerimaan umum tentang individu sebagai pemimpin unggul telah mendapat tentangan dan dianggap sebagai sesuatu yang ketinggalan zaman (Harris, Preedy, & Bennet, 1977). Hal sedemikian juga disokong oleh Hallinger, Bickman, and Davies (1996) yang menyatakan adalah tidak realistik seseorang pemimpin sekolah mampu membuat penambahbaikan secara bersendirian. Sehubungan itu, dalam usaha membangunkan kerangka kepemimpinan distributif, penyelidik telah mengkaji teori dan model kepemimpinan distributif berdasarkan penulisan dan kajian yang dilaksanakan pelopor-pelopor bidang kepemimpinan ini.

Elmore (2002) adalah antara pelopor kepemimpinan distributif yang telah membuat perkaitan tentang konsep kepemimpinan distributif dengan prestasi guru dan pencapaian sekolah. Beliau mencadangkan lima dimensi kepemimpinan distributif iaitu perkongsian halatuju, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab, pembangunan profesionalisme dan amalan kepemimpinan. Seterusnya, Gronn (2000) menjelaskan model kepemimpinan distributif sebagai kesepaduan dalam sesuatu tindakan yang melibatkan kolaborasi secara spontan, hubungan kerja intuitif dan amalan institusi. Model kepemimpinan distributif Gronn (2000) dikembangkan lagi oleh Leithwood (2007) yang mencadangkan amalan kepemimpinan distributif yang spontan dan terancang dengan matlamat yang jelas mempunyai potensi besar kepada perubahan organisasi. Hal sedemikian turut diperjelaskan oleh MacBeath (2005) yang menyatakan amalan dan tindakan kepemimpinan distributif adalah satu amalan yang formal, praktikal, strategik dan berkembang secara progresif. Amalan dan tindakan ini dapat dibudayakan apabila pemimpin sekolah dapat menggembelingkan tenaga dan kepintaran guru secara kolektif bagi mencapai matlamat yang dihasrat bersama.

Lanjutan daripada itu, Spillane (2006) telah mengemukakan teori kepemimpinan distributif sebagai amalan kepemimpinan yang melibatkan pemimpin, pengikut dan situasi atau konteks sekolah melalui jaringan interaksi secara interaktif. Jaringan ini diwujudkan melalui kolaborasi, kolektif dan tindakan yang terselaras (*coordinated action*). Teori kepemimpinan distributif diperjelaskan lagi oleh Harris (2014) yang menyarankan kepemimpinan distributif sebagai satu pendekatan kepemimpinan yang menggabungkan pelbagai sumber kepakaran di semua peringkat kepimpinan yang berada di sekolah bagi mewujudkan ruang untuk penambahbaikan. Beliau mengaitkan amalan kepemimpinan distributif dengan struktur organisasi dan menjelaskan bahawa organisasi yang mempunyai struktur yang lateral dan luwes atau fleksibel serta disokong dengan kepemimpinan distributif yang kukuh mampu menjana inovasi dan berubah.

Menurut Bolden (2011) kajian-kajian tentang kepemimpinan distributif hanya berkisar dalam konteks sekolah di England dan Amerika Syarikat dan mula berkembang secara perlahan di negara Asia. Di Malaysia, kajian eksplorasi kepemimpinan distributif mendapati 74 peratus guru menyatakan kepemimpinan distributif diamalkan di sekolah mereka (Rosnarizah & Zulkifli, 2009). Dapatan ini seiring dengan kajian kepemimpinan distributif di sekolah teknik dan vokasional (Siva Ravindarang, Khuan, W. B. & Khoo, Y. Y. 2014) dan sekolah kebangsaan di Klang (Jamalulail, A.W., Aida Hanim, A.H., Suriati, Z dan Md Fuad, M.R., 2013). Dapatan kajian-kajian tersebut didapati selari dengan amalan kepemimpinan distributif yang telah dilaksanakan di Barat. Namun begitu, masih terdapat keperluan untuk memperluaskan kajian dalam bidang ini, sebagaimana cadangan Bolden (2011) agar kajian lanjut memberi tumpuan kepada aspek pengaruh dan kuasa kepemimpinan distributif dalam konteks organisasi dan kepelbagaian budaya. Hal sedemikian juga dicadangkan dalam *Laporan Teaching and Learning International Survey – TALIS* yang menyatakan terdapat kajian yang menyokong kepada konsep amalan kepemimpinan distributif, namun masih kurang kajian tentang cara sebaiknya kepemimpinan distributif dilaksanakan (OECD, 2008).

Sehubungan itu, kajian ini bertujuan menganalisis hubungan kepemimpinan distributif dengan efikasi sendiri guru. Definisi operasi kepemimpinan distributif dalam konteks kajian adalah satu pendekatan kepemimpinan yang menggembeling kepakaran dalam kalangan pemimpin pertengahan dan guru secara individu dan berkumpulan melalui perkongsian hala tuju, tanggungjawab dan pembuatan keputusan secara bersama. Pendekatan ini diamalkan melalui interaksi secara spontan, intuitif, terselaras dan progresif serta menjadi amalan kerja yang diinstitusikan (Rosnarizah, 2014). Terdapat dua dimensi utama kepemimpinan distributif yang dikaji iaitu dimensi pendekatan kepemimpinan distributif yang merangkumi perkongsian halatuju, perkongsian tanggungjawab, membuat keputusan, amalan kepimpinan disekolah iaitu amalan pengetua dan pemimpin pertengahan (Rosnarizah et al, 2009). Seterusnya dimensi kedua adalah amalan kepemimpinan distributif iaitu kerjasama spontan, hubungan kerja intuitif, amalan kerja institusi, terselaras dan progresif yang diperoleh berdasarkan rumusan kajian bentuk amalan kepemimpinan distributif (Gronn, 2000; Harris, 2008; Leithwood et al., 2006; MacBeath et al., 2004; Spillane, 2006).

Keperluan kajian ini adalah selaras dengan hasrat yang terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (KPM, 2013:5-16) yang menyatakan bahawa dalam Gelombang Kedua PPPM iaitu dari 2016 hingga 2020 kementerian akan mengorak langkah ke arah model kepemimpinan distributif sejajar dengan amalan terbaik yang dilaksanakan diperingkat antarabangsa. Seterusnya kajian ini juga diharap mengisi lompong kekurangan kajian-kajian berbentuk empirikal tentang kepemimpinan distributif di Malaysia.

## METODOLOGI



### Rekabentuk kajian

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan kajian tinjauan. Kajian tinjauan merupakan salah satu kaedah penyelidikan yang paling popular digunakan dalam pelbagai bidang terutamanya dalam bidang sains sosial dan pendidikan dengan tujuan mendapatkan pandangan subjek mengenai sesuatu isu dan masalah (Chua, 2006; Mohd Najib, 1999).

### Populasi dan Sampel

Seramai 831 guru yang mewakili 17 sekolah menengah terlibat sebagai responden dalam kajian ini. Pemilihan guru adalah berdasarkan persampelan purposif manakala zon penyelidikan tengah adalah mengikut prosedur persampelan rawak berstrata dan pemilihan sekolah adalah secara persampelan rawak mudah. Sekolah yang terpilih untuk kajian ini terdiri daripada empat (4) Sekolah Menengah Kebangsaan, empat (4) Sekolah Berasrama Penuh Premier, empat (4) Sekolah Menengah Sains, tiga (3) Sekolah Berasrama Penuh Integrasi dan dua (2) Sekolah Menengah Agama Persekutuan. Hair, J. F., Black, W.C. Rabin, B.J. & Anderson, R.E. (2010) telah mengemukakan cadangan bilangan sampel minimum berdasarkan kompleksiti model dan pengukuran asas ciri-ciri model. Memandangkan sampel kajian ini adalah 831 maka penyelidik telah mematuhi keperluan sampel minima tersebut.

### Profil Responden

Analisis demografi menunjukkan terdapat 235 (28.3%) guru lelaki dan 596 (71.7%) guru perempuan yang terlibat dalam kajian ini. Analisis pencapaian akademik mendapati majoriti guru mempunyai Ijazah Sarjana Muda iaitu 788 atau 94.9 peratus manakala 2.9 peratus atau hanya 25 orang guru yang mempunyai Sijil Pelajaran Malaysia, Sijil Tinggi Pendidikan atau Diploma. Rumusan demografi responden berdasarkan jantina dan pencapaian akademik dipaparkan dalam Jadual 1.

*Jadual 1: Demografi Responden Berdasarkan Jantina Dan Pencapaian Akademik*

Demografi	Responden	Frekuensi	Peratus
Jantina	Lelaki	235	28.3
	Perempuan	596	71.7
Akademik	SPM	11	1.3
	STPM	2	0.2
	Diploma	12	1.4
	Ijazah Sarjana Muda	721	86.8
	Sarjana	66	7.9
	PhD	1	0.1
	Tiada maklumat	18	2.2

manakala rumusan analisis responden berdasarkan jenis sekolah dipaparkan dalam jadual 2.

*Jadual 2: Analisis Responden Berdasarkan Jenis Sekolah*

Jenis Sekolah	Frekuensi	Peratus
Jenis Sekolah (n=831)		
Sekolah Berasrama Penuh Premier	241	29.0
Sekolah Berasrama Penuh Sains	109	13.1
Sekolah Menengah Agama Persekutuan	88	10.6
Sekolah Berasrama Penuh Integrasi	87	10.5
Sekolah Menengah Kebangsaan	306	36.8

## Instrumen

Instrumen Kepemimpinan Distributif dan Efikasi Kendiri Guru (KDEG) mengandungi lima bahagian. Bahagian A ialah demografi yang mengandungi kategori sekolah, jantina, pencapaian akademik, tempoh perkhidmatan sebagai pegawai perkhidmatan pendidikan dan jawatan. Bahagian B ialah dimensi pendekatan kepemimpinan distributif dan dimensi amalan kepemimpinan distributif. Item bagi dimensi kepemimpinan menggunakan Instrumen Kajian Eksplorasi Kepemimpinan Distributif di sekolah-sekolah menengah terpilih di Malaysia (Rosnarizah et al, 2009) yang diubahsuai dan dimurnikan. Bahagian C mengukur dimensi kontekstual yang mempengaruhi efikasi kendiri guru. Seterusnya, bahagian D mengukur elemen efikasi kendiri guru yang meliputi efikasi terhadap strategi pengajaran, efikasi terhadap pengurusan kelas dan efikasi terhadap pelibatan pelajar. Secara keseluruhan terdapat 74 item dan analisis mendapati setiap item bagi dimensi yang dikaji mempunyai indeks kebolehpercayaan *Cronbach's Alpha* yang tinggi iaitu antara 0.90 hingga 0.98.

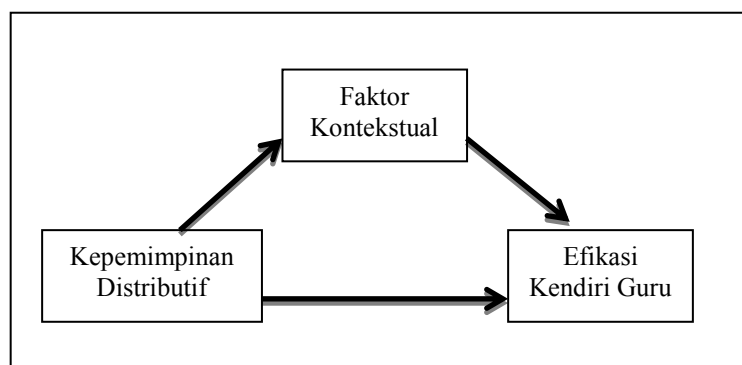
## Prosedur Kutipan Data

Setelah mendapatkan kelulusan mentadbir instrumen kajian daripada kementerian dan jabatan pendidikan negeri berkenaan, penyelidik membuat temujanji dengan pihak sekolah bagi mengenal pasti kesesuaian tarikh mentadbir instrumen ini. Langkah seterusnya ialah penyelidik ke sekolah untuk mentadbir soal selidik kepada semua guru di sekolah yang terlibat dan mengumpulkannya pada hari yang sama atau kembali mengumpul instrumen bagi memastikan ralat instrumen yang tidak dipulangkan dapat dikawal.

## Analisis Data

Data deskriptif dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS) IBM 20.0 dan bagi analisis Model Persamaan Struktural atau *Structural Equation Modelling* (SEM) penyelidik menggunakan perisian SPSS AMOS 21.0. Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis kekerapan dan peratusan demografi peserta manakala SEM dijalankan untuk mengkaji hubungan kepemimpinan distributif terhadap efikasi kendiri guru.

Rajah 1 menunjukkan Model Persamaan Struktural kajian. Model ini menggambarkan kepemimpinan distributif sebagai faktor eksogenus manakala efikasi kendiri guru sebagai faktor endogenus dan faktor kontekstual sebagai pemboleh ubah perantara.



Rajah 1: Model Persamaan Struktural Kajian.

**DAPATAN**

Bahagian ini melaporkan dapatan kajian seperti mana berikut.

**Hubungan Kepemimpinan Distributif Dengan Efikasi Kendiri Guru SBP dan SMK**

Hasil ujian korelasi model persamaan struktural (SEM/AMOS) mendapati hubungan kepemimpinan distributif dengan efikasi kendiri guru adalah signifikan arah positif dan tinggi dengan nilai  $r=0.50$ . Seterusnya terdapat juga hubungan signifikan arah positif yang tinggi bagi kepemimpinan distributif dengan faktor kontekstual ( $r=0.54$ ) dan hubungan signifikan arah positif yang tinggi bagi faktor kontekstual dengan efikasi kendiri guru ( $r=0.55$ ). Jadual 3 memaparkan rumusan analisis korelasi berdasarkan model pengukuran.

Jadual 3: Analisis Korelasi Berdasarkan Model Pengukuran KDEG

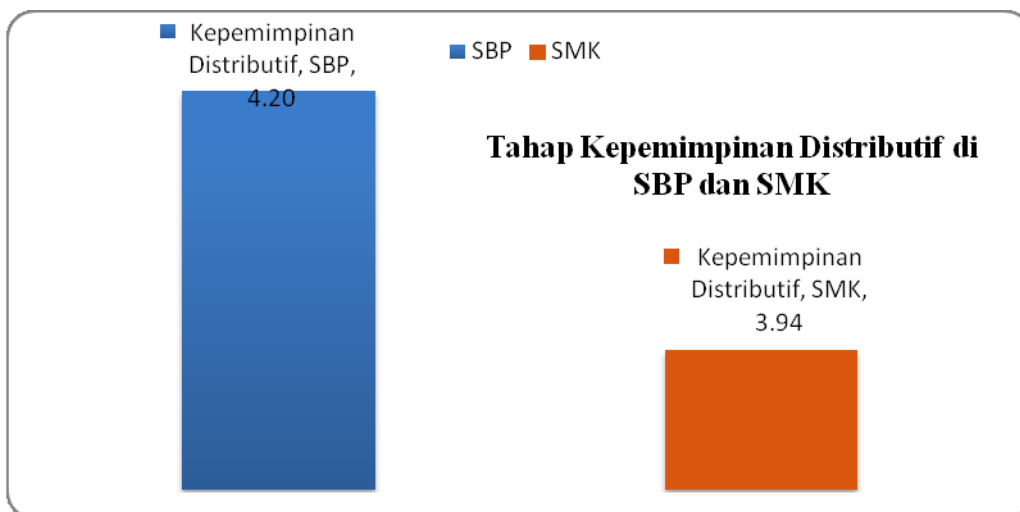
	Laluan	r	P	Korelasi
Efikasi Kendiri Guru	< --- Kepemimpinan Distributif	0.50	***	tinggi
Faktor Kontekstual	< --- Kepemimpinan Distributif	0.54	***	tinggi
Efikasi Kendiri Guru	< --- Faktor Kontekstual	0.55	***	tinggi

\*\*\* $p < .001$

*Perbezaan Pengaruh Kepemimpinan Distributif di SBP dan SMK*

Penyelidik menggunakan perbandingan min bagi kepemimpinan distributif mengikut kategori sekolah seperti yang dipaparkan dalam rajah 2. Secara keseluruhan analisis menunjukkan berdasarkan persepsi guru tahap kepemimpinan distributif di SBP adalah tinggi dengan min 4.29 berbanding SMK dengan min=3.94.

Selanjutnya penyelidik membuat analisis terperinci mengikut kategori sekolah. Jadual 4 menunjukkan perincian analisis yang menjelaskan tahap kepemimpinan distributif di SBP Premier adalah paling tinggi berbanding sekolah-sekolah lain yang terlibat dalam kajian ini. Min kepemimpinan distributif di SBP Premier adalah 4.43, SMS Sains 4.23, SBP Integrasi 4.08; SMAP 4.06 dan SMK 3.94.



Rajah 2: Tahap Kepemimpinan Distributif di SBP dan SMK



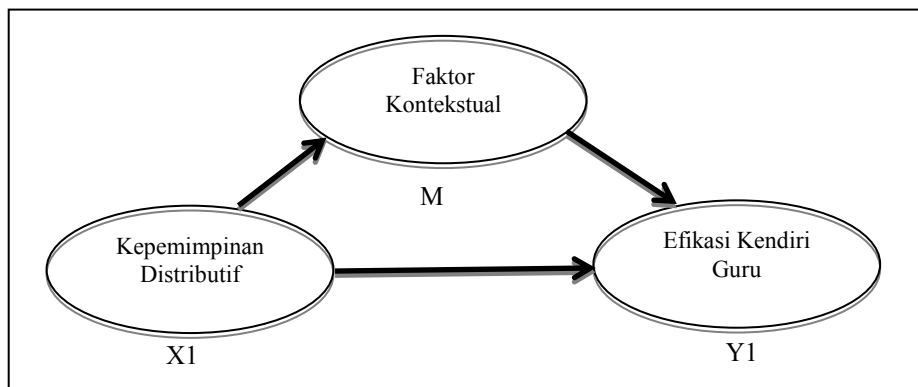
Jadual 4: Tahap Kepemimpinan Distributif Mengikut Kategori Sekolah

Kategori Sekolah	n	Min	Standard deviation	Tahap
SBP Premier	241	4.43	0.49	Sangat Tinggi
SMS Sains	109	4.23	0.57	Sangat Tinggi
SBP Integrasi	88	4.08	0.53	Tinggi
SMAP Persekutuan	87	4.06	0.41	Tinggi
SMK	306	3.94	0.65	Tinggi

n=831

**Peranan Faktor Kontekstual Dalam Hubungan Kepemimpinan Distributif Dengan Efikasi Kendiri Guru SBP Dan SMK**

Objektif ketiga kajian ialah menganalisis hubungan kepemimpinan distributif dengan efikasi kendiri guru setelah mengambil kira faktor kontekstual sebagai pemboleh ubah perantara. Penyelidik membuat lakaran gambar rajah skematik pemboleh ubah perantara model KDEG sebagaimana dalam Rajah 3. Dapatan kajian mendapati apabila faktor kontekstual dianalisis sebagai faktor perantara, hubungan langsung kepemimpinan distributif dengan efikasi kendiri guru berkurangan secara signifikan daripada  $\beta = 0.51$  kepada  $\beta = 0.28$  (nisbah kritikal = 8.86,  $p = 0.00 < 0.001$ ). Ini menunjukkan berlakunya ‘*partial mediator*’ kerana hubungan kepemimpinan distributif dengan efikasi kendiri guru masih signifikan setelah mengambil kira faktor kontekstual sebagai faktor perantara. Jadual 4.41 menunjukkan rumusan dapatan pengujian SEM model kajian.



Rajah 3: Gambar Rajah Skematik Pemboleh Ubah Perantara Model KDEG

Jadual 5: Rumusan Dapatan Pengujian SEM Model KDEG

Laluan	$\beta$	S.E	C.R	Nilai p	Dapatan
Efikasi Guru < --- Kepemimpinan Distributif	0.28	0.03	8.86	***	Signifikan
Kontekstual < --- Kepemimpinan Distributif	0.54	0.03	13.75	***	Signifikan
Efikasi Guru < --- Kontekstual	0.40	0.04	9.07	***	Signifikan

\*\*\*p&lt;.001

### Kesan Dan Sumbangan Kepemimpinan Distributif Dan Faktor Kontekstual Terhadap Efikasi Kendiri Guru SBP dan SMK

Analisis SEM dalam Jadual 6 menunjukkan dapatan analisis laluan kesan kepemimpinan distributif ke atas efikasi Kendiri Guru ialah  $\beta=0.28$ . Nilai *coefficient of determination* ialah  $R^2=0.36$  yang menunjukkan konstruk eksogenus iaitu kepemimpinan distributif dan faktor kontekstual menyumbang 36% kepada varians konstruk endogenus efikasi sendiri guru. Penerangan ini dirumuskan dalam Jadual 6 di bawah.

Seterusnya dapatan analisis ujian SEM kesan pengaruh kepemimpinan distributif dengan faktor kontekstual adalah positif yang signifikan dan mempunyai nilai  $\beta$  yang tinggi ( $\beta= 0.54$ , nisbah kritikal = 13.75,  $p=0.00<0.005$ ) dan analisis ujian SEM kesan faktor kontekstual kontekstual ke atas efikasi sendiri guru menunjukkan hubungan positif signifikan yang sederhana dengan nilai ( $\beta= .40$ , nisbah kritikal = 9.07,  $p=0.00<0.005$ ).

Jadual 6: Rumusan Pekali Regresi Piawai

Laluan	$\beta$
Efikasi Guru < --- Kepemimpinan Distributif	0.28
Kontekstual < --- Kepemimpinan Distributif	0.54
Efikasi Guru < --- Kontekstual	0.40
Pemboleh Ubah Endogenus	$R^2$
Efikasi Kendiri Guru	0.36

Varian  $R^2 = 0.36$  menunjukkan bahawa 36.0 peratus daripada keseluruhan efikasi sendiri guru dapat dijelaskan melalui indikator-indikator dalam kepemimpinan distributif dan faktor kontekstual. Namun begitu, kajian ini mendapati 64.0 peratus daripada efikasi sendiri guru dapat dijelaskan melalui beberapa faktor lain yang tidak dicakupi dalam kajian ini. Nilai  $\beta$  bagi faktor kontekstual ialah 0.54 dan bagi kepemimpinan distributif ialah  $\beta=.028$ . Ini menunjukkan pemboleh ubah ini merupakan penyumbang unik yang tertinggi (*strongest unique contribution*) dalam menjelaskan efikasi sendiri guru apabila varian yang dijelaskan oleh pemboleh ubah yang lain dikawal. Pemboleh ubah kepemimpinan distributif pula merupakan penyumbang unik kedua tinggi. Seterusnya nilai signifikan bagi ketiga-tiga pemboleh ubah ini adalah kurang daripada 0.05. Ini menjelaskan bahawa kepemimpinan distributif dan faktor kontekstual adalah unik dan secara signifikan menyumbang kepada ramalan efikasi sendiri guru.

## PERBINCANGAN

### Pengaruh Kepemimpinan Distributif

Secara keseluruhan analisis deskriptif menunjukkan pengaruh kepemimpinan distributif di Sekolah Berasrama Penuh dan Sekolah Menengah Kebangsaan adalah tinggi dengan  $\text{min}=4.15$  dan menjelaskan 83% guru bersetuju kepemimpinan distributif dipraktikkan di sekolah mereka. Dapatan ini adalah selari dengan penemuan kajian kepemimpinan distributif yang lain di Malaysia yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan distributif di sekolah kebangsaan di daerah Klang adalah tinggi (Jamallulail, et. al, 2013) dan pengaruh kepemimpinan distributif di sekolah teknik dan vokasional adalah pada tahap sederhana tinggi (Siva Rabindarang et. al., 2014). Dalam konteks ini, penyelidik merumuskan bahawa guru-guru di Malaysia mempunyai pandangan yang positif terhadap kepemimpinan distributif yang menggembeling kepakaran dalam kalangan pemimpin pertengahan dan guru secara individu dan berkumpulan. Usaha ini mampu dicapai melalui pendekatan kepemimpinan seperti perkongsian hala tuju, perkongsian tanggungjawab, pembuatan keputusan secara bersama dan juga melalui amalan kepemimpinan yang menggalakkan hubungan kerja intuitif, spontan, terselaras dan progresif.

### Pendekatan Kepemimpinan Distributif

Kajian ini telah mengenal pasti bahawa guru-guru bersetuju perkongsian tanggungjawab ( $\text{min}=4.28$ ) dan perkongsian hala tuju ( $\text{min}=4.22$ ) merupakan indikator-indikator pendekatan kepemimpinan distributif yang sentiasa dipraktikkan di sekolah mereka. Perkongsian tanggungjawab merujuk kepada peranan pemimpin bersama warga sekolah yang terdiri daripada pemimpin pertengahan dan guru berkerjasama dan beriltizam ke atas pencapaian dan peningkatan prestasi pelajar. Hal ini dapat dijelmakan kerana sekolah merupakan tempat di mana berlakunya aktiviti-aktiviti yang berkaitan pengajaran dan pembelajaran termasuk bidang ko-kurikulum dan ko-akademik. Berdasarkan kajian ini, guru menyatakan persetujuan bahawa mereka sentiasa berusaha membuat penambahbaikan terhadap pengajaran dan pembelajaran berpandukan maklumat kejayaan atau kegagalan pelajar. Justeru, maklumat ini membantu guru meningkatkan prestasi pelajar melalui aktiviti-aktiviti intervensi yang sesuai berdasarkan tahap pencapaian mereka.

Indikator perkongsian hala tuju merujuk kepada peranan pemimpin sekolah menjelaskan dan memastikan pernyataan misi dan visi sekolah difahami, dihayati dan disokong oleh pemimpin pertengahan, guru dan seterusnya oleh para pelajar. Dapatan kajian iaitu ( $\text{min}=4.22$ ) didapati selari dengan Jamalullail (2013) yang menyatakan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah adalah pada tahap yang tinggi di sekolah kebangsaan, malah seiring dengan dapatan Gordon, (2005) yang mengesahkan perkongsian misi dan visi merupakan dimensi penting dalam mempengaruhi pembelajaran pelajar.

### Amalan Kepemimpinan Distributif

Setelah meneliti dapatan indikator bagi dimensi pendekatan kepemimpinan distributif, perbincangan seterusnya akan memfokuskan indikator dimensi amalan kepemimpinan distributif. Perincian analisis amalan kepemimpinan distributif menunjukkan guru-guru bersetuju bahawa elemen amalan hubungan kerja intuitif merupakan amalan kepemimpinan distributif yang sentiasa dipraktikkan di sekolah mereka. Taburan elemen ini adalah pada tahap yang sangat tinggi ( $\text{min}=4.37$ ).

Contoh hubungan kerja intuitif adalah bagaimana guru menggunakan masa, ruang dan peluang untuk saling bekerjasama dalam pengajaran dan pembelajaran. Interaksi antara guru berlaku secara tidak dirancang dalam meningkatkan pengajaran dan pembelajaran pelajar. Hal ini menunjukkan bahawa guru berpeluang berbincang tentang pengajaran dan pembelajaran pelajar dalam waktu sesi persekolahan, malah perbincangan tentang penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran berlaku tanpa menunggu arahan dari pemimpin sekolah. Dapatan ini selaras dengan teori kepemimpinan

distributif Gronn (2002) yang menjelaskan hubungan kerja intuitif akan terhasil apabila dua pihak bekerja dalam satu tempoh yang panjang. Sebagai contoh apabila dua atau lebih ahli dalam organisasi sentiasa berinteraksi dalam melaksanakan sesuatu tugas maka hubungan kerja ini wujud tanpa perlu diarahkan.

### Tahap Efikasi Kendiri Guru

Seterusnya kajian ini juga mendapati tahap efikasi sendiri guru di SBP dan SMK adalah tinggi bagi kedua-dua kategori sekolah (SBP min=4.35 dan SMK min=4.33). Ini menunjukkan tiada perbezaan ketara antara efikasi sendiri guru bagi SBP dan SMK di Malaysia. Secara keseluruhan dapatan kajian menunjukkan guru-guru mempunyai efikasi terhadap strategi pengajaran (min=4.40), efikasi terhadap pengurusan kelas (min=4.37) dan efikasi terhadap pelibatan pelajar (min=4.32). Walau bagaimanapun analisis terperinci mendapati guru di SMK mempunyai tahap efikasi terhadap strategi pengajaran yang lebih tinggi berbanding guru SBP (SMK min = 4.40; SBP min=4.39).

Walaupun perbezaan tidak begitu ketara, dapatan kajian menjelaskan bahawa guru-guru di SMK sememangnya perlu lebih berusaha meningkatkan strategi pengajaran dari aspek mengawal disiplin pelajar dalam kelas, memotivasi pelajar yang kurang minat untuk belajar, meyakinkan pelajar bahawa mereka mampu berjaya dalam pelajaran dan membantu pelajar menghargai kepentingan untuk belajar. Keadaan ini berlaku kerana faktor pelajar yang terdiri daripada pelbagai tahap pembelajaran lebih ramai di SMK berbanding dengan faktor homogen pelajar-pelajar di SBP.

### Hubungan Kepemimpinan Distributif dengan Efikasi Kendiri Guru

Seterusnya penyelidik telah menggunakan analisis SEM/AMOS bagi mengenal pasti hubungan kepemimpinan distributif dengan efikasi sendiri guru SBP dan SMK di Malaysia. Secara keseluruhannya dapatan analisis menunjukkan nilai *coefficient of determination*  $R^2$  ialah 0.36 yang menunjukkan konstruk eksogenus iaitu kepemimpinan distributif dan faktor kontekstual menyumbang 36 peratus dalam konstruk endogenus efikasi sendiri guru. Dapatan ini menunjukkan model kajian yang merangkumi kepemimpinan distributif dan faktor kontekstual menjelaskan 36 peratus kepada varians efikasi sendiri guru manakala 64 peratus varians efikasi sendiri guru diperjelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dicakupi dalam kajian ini.

### RUMUSAN

Berdasarkan perbincangan dapatlah disimpulkan bahawa secara keseluruhan hasil kajian ini menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif mempunyai hubungan yang tinggi dengan efikasi sendiri guru di Sekolah Berasrama Penuh dan Sekolah Menengah Kebangsaan di Malaysia. Selain daripada itu hasil kajian juga mendapati faktor kontekstual berperanan sebagai faktor perantara di antara kepemimpinan distributif dengan efikasi sendiri guru. Hasil kajian juga mendapati secara keseluruhan tahap kepemimpinan distributif adalah tinggi di sekolah-sekolah menengah di Malaysia.

Kajian ini telah berjaya memecahkan kemelut kekurangan kajian empirikal pengaruh dan kesan kepemimpinan distributif terhadap efikasi sendiri guru. Sumbangan kajian ini terhadap tubuh ilmu tentang kepemimpinan distributif amatlah jelas. Teori kepemimpinan distributif ini perlu diperhalusi dan mantapkan dengan mengambil kira faktor kontekstual. Tanpa faktor kontekstual pengaruh kepemimpinan distributif terhadap efikasi sendiri guru akan menjadi lemah. Kajian ini juga menjelas kesediaan guru memainkan peranan kepemimpinan mengikut peringkat masing-masing tanpa mengira tempoh perkhidmatan mereka sekaligus menunjukkan hasrat yang digarapkan melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 bagi mengorak langkah ke arah model kepemimpinan distributif sejajar dengan amalan terbaik sistem pendidikan antarabangsa dapat direalisasikan.

## RUJUKAN

- Abdul Ghaffar, Mahmud. (2010). Mencetus kegemilangan melalui kepemimpinan cemerlang. Kertas pembentangan di Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 17, Institut Aminuddin Baki.
- Amin Senin, Rosnarizah Abdul Halim & Rohaya Hassan. (2007). *The aspiring headteacher performance in leadership and management assessment*. Kertas pembentangan di Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 14, Institut Aminuddin Baki.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organisations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251 - 269. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah penyelidikan*. Malaysia: McGraw-Hill Education.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Hillsdale, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Danielson, C. (2007). *Enhancing professional practice: A framework for teaching*. ASCD.
- Day, C., Sammons, P., Hopkings, D., Harris, A., Leithwood, K., Qing, G., Brown, E., Ahtaridou, E., Kington, A. (2009). *The impact of school leadership on pupil outcomes: Final Report*. Nottingham: Department for Children, Schools and Families.
- Elmore, R.F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington D. C. : The Albert Shanker Institute.
- Elmore, R.F. (2002). Hard questions about practice. *Educational Leadership*, 59(8).
- Gordon, R.D. (2010). Dispersed leadership: exploring the impact of antecedent forms of power using a communicative framework. *Management Communication Quarterly*, 24, pp. 260–287.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration* 28(3), 317 - 338.
- Hallinger, Bickman, L., & Davies, K. (1996). School context, principal leadership and student achievement. *Elementary School Journal*, 96(5), 527 - 549.
- Hair, J. F., Black, W.C. Rabin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Harris, Preedy, M., & Bennet, N. (Eds.). (1977). *Organisational effectiveness and improvement*. Milton Keynes: Open University Press.
- Harris, A. (2002). *Effective leadership in school facing challenges contexts*. Paper presented at the The American Research Association Conference, New Orleans
- Harris, A. (2004). *Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading*. *Educational Management Administration & Leadership*. London: SAGE Publication.
- Harris, A. and Muijs, D. (2004). *Improving Schools through Teacher Leadership*. London: Oxford University Press.
- Harris, A. (2008). *Distributed School Leadership. Developing tomorrow's leader*. London: Routledge.

- Harris, A. and Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22, pp. 31–34.
- Harris, A. (2009). *Distributed leadership: what we know*. Dordrecht: Springer.
- Harris, A. (2014). *Distributed Leadership Matters: Perspective, Practicalities, and Potential*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary school and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3), 291-317. doi: 10.1080/09243450902909840
- Hussein Mahmud. (1993). *Kepemimpinan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: DBP.
- Hussein Ahmad. (2012). *Mission of public education in Malaysia: the challenge of transformation*. Kuala Lumpur: University of Malaya Press.
- Jamalulail, A.W., Aida Hanim, A.H., Suriati, Z dan Md Fuad, M.R. (2013). The relationship between headteacher's distributed leadership practices and teachers' motivation in national primary schools. *Asian Social Science* (9,16). doi:10.5539/ass.v9n16p161
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). Transformational school leadership effects: A reproduction. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), 451 - 479.
- Leithwood, & Jantzi, D. (2000). Principal and teacher leadership effects: A replication. *Leadership and Management*, , 20(4).
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Harris, A. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Nottingham: DfES Publications.
- Leithwood, Mascall, B., Strauss , T., Sacks., R., N., M., & Yakashina, A. (2007). Distributing leadership to make school smarter. Taking the ego out of the system *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 37 - 67.
- Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Abingdon: Routledge.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School leadership and management*, 25(45), 349 - 362.
- Mayrowetz, D. (2008). Making sense of distributed leadership: exploring the multiple usages of the concept in the field. *Educational Administration Quarterly*, 44, 424 - 435.
- Mohd Najib, A. G. (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai, Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Neuman, M., & Simmons, W. (2000). *Leadership for student learning*. Phi Delta Kappan, 82(1), 9 - 12.
- Oduro, G. K. T. (2004). *Distributed leadership in schools: What English teacher say about the 'pull' and 'push' factors*. Paper presented at the British Educational Research Association Annual Conference University of Manchester.
- Organization for Economic Co-operation Development (2008). Improving school leadership. *Policy and practice*. from <http://www.oecd.org/dataoecd/6/49/41686541.pdf>



- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025*-Putrajaya: KPM.
- Louis, K.S., Mayrowetz, D., Smiley, M. and Murphy, J. (2009). The role of sense making and trust in developing distributed leadership. In Harris, A. (ed.), *Distributed Leadership*. Dordrecht: Springer, pp. 157–180.
- PricewaterhouseCoopers LLP. (2007). *Independent study into school leadership*. Nottingham: DfES Publications.
- Ofsted. (2000). *Improving City Schools*. London: Office for Standard in Education.
- Ravindarang, S., Khuan, W. B. & Khoo, Y. Y. (2014). The influence of distributed leadership on job stress in technical and vocational education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 490 -499.
- Rosnarizah Abdul Halim & Zulkifli Abdul Manaf (2009). *Prevalens kepemimpinan distributed di sekolah-sekolah menengah terpilih di Malaysia*. Kertas kerja yang dibentang at the Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 16 Tahun 2009, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Rosnarizah Abdul Halim (2014). *Kepemimpinan Distributif, Faktor Kontekstual Dan Efikasi Kendiri Guru Di Malaysia* (Unpublished Doctoral Thesis) Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Sergiovanni T. J. (2000). *The Lifeworld of Leadership: Creating culture, community, And personal meaning in our schools*. San Francisco, CA: Josey-Bass Publishers.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *Principalship*. Boston: Ally Bacon.
- Shakir, F. J., Isa, J. H., & Mustafa, P. O. (2011). Perception towards distributed leadership in school improvement. *International Journal of Business and Management*, 6(10). doi: 10.5539/ijbm.v6n10p256
- Silins, H., & Mulford, W. (2002). Leadership and school results. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht: Kluwer.
- Smith, S.C. & Piele, P.K., (Eds.). (1997). *School leadership. Handbook for excellence*. Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Smylie, M.A., & Brownlee-Conyers, J. (1992). Teacher leaders and their principals: Exploring the development of new working relationships. *Educational Administration Quarterly*, 28,150–184.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. A. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education*, 17, 783-805.
- Woods, P.A. and Gronn, P. (2009). Nurturing democracy: the contribution of distributed leadership to a democratic organizational landscape. *Educational Management Administration and Leadership*, 37, pp. 430–451.
- Zaidatol, A., Teng, L. K., Foo, S. F., Zakaria, K., & Jegak, U. (2011). *Hubungan kepemimpinan transformational pengetua dengan efikasi sendiri guru*. Pembentangan kertas kerja.