

HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DENGAN PROSES PENGURUSAN SEKOLAH DALAM KALANGAN GURU-GURU SEKOLAH RENDAH DI SARAWAK

***Wong Poh Tien**

Khalip Musa

Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris

**pohtien70@gmail.com*

ABSTRACT

The distributive leadership approach is more systematic and can produce quality education while also enhances the effectiveness of school management. Management and subordinates experience increased trust and execute their responsibilities more efficiently. This demonstrates that the practice of distributive leadership has a positive effect on school management. Furthermore, distributive leadership style can also facilitate and bridge the gap between leaders and employees. This distributive leadership is more systematic and can also improve the quality of education. The practice of distributive leadership can have a positive effect on the organisation through the loyalty it demonstrates and the sense of belonging it fosters within the organisation. Although distributive leadership confers numerous benefits to school organisations, research on distributive leadership among teachers is insufficient and remains under-explored by researchers. This study aims to investigate the relationship between distributive leadership and the school management process. The research employed a survey methodology, utilising questionnaires for data collection. A total of 450 primary school teachers in Sarawak participated as survey respondents. The sample selection was conducted using the cluster random sampling technique. Data analysis was performed using Smart PLS version 4.0. The analysis revealed a significant relationship between distributive leadership and the school management process. The findings of this study have practical implications for the Ministry of Education and Culture, particularly the Board of Inspectors, in assessing efficiency and ability by incorporating factors that contribute to the enhancement of the school management process among primary school teachers in Sarawak. Furthermore, this research contributes to the understanding of the relationship between distributive leadership and the school management process in shaping effective management of school organisations.

Keywords: *Leadership distributive, management process, teachers, primary school.*

PENGENALAN

Dalam meningkatkan kualiti pendidikan di Malaysia, ia memerlukan pemeriksaan menyeluruh terhadap amalan kepimpinan dalam sekolah, terutamanya di sekolah rendah di mana pembelajaran asas berlaku. Kepimpinan memainkan peranan penting dalam membentuk kualiti guru, sekolah dan hasil pembelajaran pelajar adalah tiga faktor kritikal yang dikenal pasti untuk transformasi pendidikan. Walau bagaimanapun, di sebalik usaha negara untuk memperbaharui pendidikan, cabaran berterusan untuk menterjemahkan keutamaan ini secara berkesan ke dalam amalan di peringkat sekolah. Hal ini menyerlahkan keperluan untuk meneroka bagaimana gaya kepimpinan, terutamanya kepimpinan distributif mempunyai hubungan dengan proses pengurusan sekolah. Kepimpinan distributif adalah

perkongsian peranan kepimpinan dalam kalangan ahli sekolah, dimana ia berpotensi untuk menangani tuntutan kompleks yang dihadapi oleh institusi pendidikan hari ini. Dengan mengagihkan tanggungjawab, pihak pengurusan sekolah boleh mengurus beban kerja dengan lebih baik, memupuk kerjasama serta meningkatkan proses membuat keputusan dengan lebih baik. Elemen ini amat relevan dalam konteks sekolah rendah Sarawak, di mana kapasiti kepimpinan berbeza-beza berdasarkan zon geografi dan konteks sekolah. Oleh itu, dengan memahami hubungan antara kepimpinan distributif dan proses pengurusan sekolah ia mampu meningkatkan keberkesanan kepimpinan di sekolah.

Kementerian Pendidikan Malaysia mengakui kepentingan kepimpinan dalam strategi nasionalnya, seperti dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025, di mana ia menekankan keperluan untuk membangunkan kecekapan kepimpinan yang menyokong model kepimpinan distributif. Dimana kepimpinan distributif merupakan proses beralih daripada pendekatan tradisional kepada amalan yang lebih kolaboratif dan inklusif. Anjakan ini bertujuan untuk meningkatkan kualiti kepimpinan sekolah untuk memenuhi standard pendidikan global dan meningkatkan keberkesanan sekolah.

Kajian lepas menunjukkan bahawa pengurusan sekolah yang berjaya dipimpin oleh pengetua yang menggerakkan guru dan sumber secara berkesan ke arah matlamat bersama (Liu & Watson, 2023; Nadeem, 2024). Kepimpinan distributif menggalakkan tanggungjawab bersama dan pemilikan kolektif terhadap inisiatif penambahbaikan sekolah. Selain itu, kajian lepas membuktikan bahawa pendekatan ini boleh meningkatkan kepercayaan, semangat guru, dan prestasi sekolah secara keseluruhan (Choi, 2023; Jamail, 2020; Zuraidah et al., 2014).

Walau bagaimanapun, masih terdapat kurang kajian dalam memberi tumpuan khusus kepada kepimpinan distributif dalam kalangan guru, terutamanya dalam konteks Sarawak. Memandangkan kejayaan atau kegagalan pengurusan sekolah sering bergantung kepada keberkesanan kepimpinan maka adalah penting untuk mengkaji bagaimana amalan kepimpinan distributif mempengaruhi proses pengurusan dalam sekolah rendah di Sarawak. Maka, kajian ini bertujuan untuk mengisi jurang dengan mengkaji hubungan antara kepimpinan distributif dan proses pengurusan sekolah dalam kalangan guru sekolah rendah di Sarawak.

KAJIAN LITERATUR

Kepimpinan dalam pendidikan merujuk kepada proses di mana individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai matlamat bersama dan memupuk persekitaran organisasi yang positif. Menurut Ntombela (2011), kepimpinan boleh mempengaruhi tingkah laku individu atau kumpulan untuk menyelaraskan usaha berdasarkan objektif organisasi. Ia memerlukan kualiti seperti keaslian, inspirasi, dan komitmen untuk melakukan perkara yang tepat (Ramrathan, 2017). Kepimpinan yang berkesan berbeza daripada autoriti kedudukan semata-mata, ia bergantung kepada bakat dan kebolehan tertentu dan bukannya bergantung pada kuasa atau status (Spaull, 2013).

Kepimpinan distributif ialah rangka kerja kepimpinan yang menekankan tanggungjawab dan kerjasama bersama dalam kalangan ahli sesebuah organisasi (Spillane, 2006). Pendekatan ini menggalakkan penglibatan dalam peranan kepimpinan oleh kedua-dua pemimpin formal dan pengaruh tidak formal dalam komuniti sekolah (Harris, 2002). Melalui kepimpinan distributif, tugas dan tanggungjawab membuat keputusan dikongsi bersama kakitangan, yang membantu mengurus dengan beban kerja yang semakin meningkat dan ia dapat memupuk budaya pemilikan kolektif dalam pembangunan sekolah (Lai, et al., 2019; Meng et al., 2019). Gaya kepimpinan ini amat relevan di sekolah sekiranya pemimpin mempunyai beban tugas yang tinggi dengan tuntutan pentadbiran yang semakin meningkat (Hulphia & Devos, 2009; Thien, 2019).

Nilai kepimpinan distributif terletak pada keupayaannya untuk memanfaatkan pelbagai kemahiran serta perspektif guru sekolah yang berbeza (Bush, 2011; Leithwood et al., 2006). Dengan mengagihkan tanggungjawab, pengurusan sekolah boleh menggalakkan kepercayaan yang lebih besar, serta dapat meningkatkan semangat kakitangan, dalam meningkatkan keberkesanan keseluruhan pengurusan sekolah (Jamail, 2020; Zuraidah et al., 2016).

Sehubungan itu, seorang pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepimpinan mereka dengan konteks situasi dalam proses kepimpinan mereka (Shin et al., 2011). Pengurusan yang berkesan pula merangkumi satu proses merancang, mengatur, memimpin, dan mengawal usaha ahli organisasi dan menggunakan sumber organisasi lain untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Stoner, 1991). Secara khusus, pengurusan yang berkesan boleh dicirikan sebagai suatu proses yang menyeluruh iaitu merancang, memimpin, mengawal, dan mengatur organisasi dengan berkesan (Esah Sulaiman, 2003). Proses-proses ini perlu dibangunkan dan disepadukan untuk membentuk dan mewujudkan pengurusan sekolah yang lebih berkesan. Sesebuah sekolah tidak dapat mencapai kecemerlangan sekiranya pengurusan pendidikan tidak dijalankan dengan cekap dan berkesan. Faktor kepimpinan menjadi pembeda utama antara institusi yang berjaya dengan tidak berjaya. Kemajuan dan perubahan sesebuah organisasi terhasil daripada kepimpinan pengurusan yang memupuk kerjasama dalam aktiviti organisasi dengan berkesan. Pengurusan yang berkesan dapat meningkatkan prestasi kerja individu (Pradeep & Prabhu, 2011; Thamrin, 2012) dan memaksimumkan kecekapan prestasi pekerja. Selain itu, pengurusan yang berkesan merupakan faktor penting dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan sesebuah institusi pendidikan. Seorang pemimpin perlu membangunkan modal insan untuk memupuk kualiti peribadi dan daya saing yang tinggi dalam dunia global (Mohd Shafie Afdal, 2013). Kenyataan ini selaras dengan keperluan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025, yang bertujuan untuk meningkatkan kualiti modal insan dan memartabatkan sistem pendidikan ke tahap yang lebih tinggi, berkesan dan cekap (Muhyiddin Yassin, 2013). Justeru, kecemerlangan dalam sistem pendidikan negara secara intrinsik dikaitkan dengan kecemerlangan kepimpinan (Kantrowitz & Wingert, 2000).

Pengurusan sekolah yang cekap dan berkesan adalah penting untuk memastikan matlamat organisasi tercapai. Keberkesanan pengurusan sesebuah sekolah dapat dilihat melalui beberapa aspek, antaranya pencapaian akademik dan kokurikulum, disiplin pelajar, dan kualiti pengurusan sekolah (Hamidah & Kong, 2014; Hassan & Hamzah, 2020). Proses pengurusan adalah salah satu elemen yang merangkumi sistem pengurusan yang teratur, ditadbir oleh pengurus berdasarkan prinsip dan peraturan yang ditetapkan. Proses ini memerlukan perhatian untuk memastikan matlamat dapat dicapai dalam masa yang ditetapkan (Mohd Hanif et al., 2015). Oleh yang demikian, usaha untuk memastikan pengurusan sekolah yang berkesan perlu diberi pertimbangan yang signifikan (Baba & Duerama, 2022; Norashikin et al., 2017). Seterusnya, mengenai penglibatan guru dalam pengurusan sekolah, pihak pentadbir khususnya guru besar sentiasa menggalakkan guru menjalankan penilaian profesional semasa membuat keputusan dalam pengurusan sekolah (Isa et al., 2022). Secara umumnya, guru yang menunjukkan peningkatan positif dan kecekapan dalam menyatakan pendapat (Zhang, 2024) dan mempamerkan kepercayaan dan tingkah laku (Anwar, 2022) bertujuan untuk meningkatkan kualiti dan keberkesanan sekolah. Hakikatnya, amalan kepimpinan distributif dapat meningkatkan keyakinan guru dalam membuat keputusan dan keupayaan mereka untuk melaksanakan tugas secara profesional dan cekap. Hal ini sekali gus dapat meningkatkan keberkesanan pengurusan sekolah dan memastikan proses pengurusan beroperasi dengan baik.

Kesimpulannya, kepimpinan distributif bukan sahaja tindak balas praktikal kepada tuntutan pentadbiran sekolah moden tetapi juga pendekatan strategik yang meningkatkan kualiti pendidikan dan prestasi organisasi. Di sebalik manfaat ini, penyelidikan mengenai kepimpinan distributif, terutamanya dalam kalangan guru, masih terhad dan memerlukan penerokaan lanjut (Poh & Mei, 2021; Tsu, 2019).

Kepimpinan Distributif Dan Proses Pengurusan

Amalan kepimpinan distributif mewujudkan tanggungjawab bersama dalam pengurusan pendidikan (Bush & Ng, 2019). Taole (2013) menyatakan bahawa kepimpinan sekolah yang berkesan adalah asas kepada sistem pendidikan negara. Gaya kepimpinan ini boleh memudahkan pelaksanaan dan pengurusan perubahan kurikulum yang berkesan. Ramrathan (2017) menunjukkan bahawa kepimpinan adalah penting untuk mencapai perubahan yang mampan dalam persekitaran sekolah. Selain itu, kajian Rabindarang dan Arjunan (2021) mengkaji keberkesanan amalan kepimpinan distributif dalam konteks pengurusan pendidikan. Kajian ini berbentuk tinjauan literatur yang menjelaskan kepimpinan distributif dalam perspektif pengurusan pendidikan. Analisis sorotan literatur menunjukkan bahawa amalan kepimpinan distributif dalam pengurusan pendidikan adalah berkesan dan boleh meningkatkan kecemerlangan organisasi. Kesimpulannya, amalan kepimpinan distributif meningkatkan keberkesanan dan menyumbang kepada peningkatan prestasi dan kecemerlangan dalam pengurusan pendidikan. Selain itu, Taole (2013) menegaskan bahawa kebolehan kepimpinan pengetua memainkan peranan yang signifikan dalam memotivasikan para pendidik untuk mewujudkan budaya pembelajaran di sekolah. Apabila budaya pembelajaran stabil dan mantap, prestasi pelajar di sekolah akan meningkat. Bush dan Oduro (2006) membincangkan kepentingan budaya sekolah dalam menentukan kepimpinan. Melalui kajian mereka terhadap kesan Sijil Lanjutan Pendidikan - Pengurusan dan Kepimpinan Sekolah (ACE-SML), mereka mendapati budaya merupakan salah satu penentu sekolah berkesan dan tidak berkesan. Dua konsep yang paling menonjol dalam tingkah laku organisasi ialah budaya dan iklim.

Kedua-dua faktor ini mempengaruhi semangat guru, minat ibu bapa dan komuniti, dan yang paling penting serta memberi kesan kepada pencapaian pelajar. Namun, istilah ini selalunya boleh disalahtafsirkan. Gruenert (2005) menekankan bahawa pemimpin sekolah yang bertujuan untuk menangani semangat dalam organisasi mereka mesti melihat perbezaan antara budaya dan iklim. Selain itu, beliau menegaskan bahawa guru perlu memahami perbezaan antara budaya dan iklim untuk lebih tepat dalam diagnosis dan intervensi mereka terhadap kedua-duanya. Hal ini menunjukkan bahawa usaha memperbaiki sekolah akan menjadi lebih mencabar tanpa memahami perbezaan dan persamaan antara istilah ini. Gruenert (2005) berhujah bahawa iklim merupakan titik pengaruh utama dalam sesebuah budaya dan mencadangkan bahawa sekiranya pemimpin sekolah ingin membentuk budaya baharu, mereka perlu memulakan dengan penilaian iklim. Amalan kepimpinan distributif terbukti dapat meningkatkan kecemerlangan dalam pengurusan pendidikan (Bush et al., 2018; Marlia et al., 2019). Pendekatan ini memudahkan peningkatan prestasi organisasi bagi mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Prestasi organisasi adalah elemen kritikal dalam mewajarkan peningkatan kualiti (Marlia et al., 2019). Oleh itu, amalan kepimpinan distributif dapat meningkatkan keberkesanan pengurusan pendidikan dengan meningkatkan kecemerlangan, prestasi, dan kualiti dalam organisasi.

H₁: Terdapat hubungan antara kepimpinan distributif dan proses pengurusan sekolah.

TEORI KAJIAN

Kajian ini terutamanya berasaskan Teori Kepimpinan Teragih, yang melihat kepimpinan sebagai amalan bersama dan bukannya fungsi individu tunggal (Spillane, 2006). Menurut teori ini, kepimpinan berlaku melalui interaksi antara pemimpin, pengikut, dan konteks mereka, menjadikannya amat sesuai untuk memahami bagaimana pengurusan sekolah berfungsi dalam persekitaran pendidikan yang kompleks seperti Sarawak. Kepimpinan distributif membolehkan guru dan ahli sekolah lain mengambil peranan kepimpinan, menggalakkan penyelesaian masalah secara kolaboratif, amanah, dan rasa tanggungjawab yang lebih kukuh, semuanya penting untuk pengurusan sekolah yang berkesan. Selain itu, kajian ini menggunakan elemen Teori Kepimpinan Transformasi (Bass, 1985) untuk menjelaskan bagaimana pemimpin boleh memberi inspirasi dan mempengaruhi guru ke arah visi bersama. Kepimpinan transformasi melengkapkan model pengedaran dengan memberi tumpuan kepada sokongan emosi,

motivasi dan perkembangan yang diberikan oleh pemimpin sekolah untuk meningkatkan prestasi dan perubahan organisasi.

METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan reka bentuk penyelidikan kuantitatif bagi menyiasat hubungan antara kepimpinan distributif dan proses pengurusan sekolah. Pemilihan kaedah kuantitatif adalah wajar kerana ia membolehkan pengumpulan data berbentuk angka yang boleh dianalisis secara statistik untuk mengenal pasti hubungan yang signifikan (Creswell, 2014). Pendekatan ini juga sesuai dalam kajian kepimpinan dan pengurusan sekolah kerana hasil kajian boleh digeneralisasikan kepada populasi yang lebih luas dengan tahap kebolehpercayaan yang tinggi (Bryman, 2016). Selain itu, kaedah tinjauan kuantitatif lebih efisien untuk mendapatkan pandangan daripada jumlah responden yang besar dalam masa yang singkat serta meningkatkan kebolehpercayaan dan replikasi dapatan (Cohen et al., 2018). Hal ini juga selari dengan Hair et al. (2019) yang menegaskan bahawa reka bentuk kuantitatif, khususnya apabila digabungkan dengan PLS-SEM, berupaya menguji rangka kerja teori dengan lebih kukuh dalam bidang pendidikan dan sains sosial.

Populasi dan Persampelan

Populasi kajian terdiri daripada guru sekolah rendah di Sarawak. Memandangkan negeri ini mempunyai kepelbagaian geografi dan taburan guru yang tidak seimbang, kaedah persampelan rawak berstrata digunakan. Kaedah ini dipilih kerana ia dapat memastikan representasi yang seimbang daripada setiap zon geografi (selatan, tengah dan utara), sekali gus meningkatkan kesahan luaran serta mengurangkan bias persampelan (Sekaran & Bougie, 2019). Seramai 450 guru terlibat sebagai responden dalam kajian ini. Saiz sampel ini dianggap mencukupi berdasarkan garis panduan statistik. Kock dan Hadaya (2018) mencadangkan bahawa dalam analisis PLS-SEM, bilangan sampel mestilah sekurang-kurangnya 10 kali ganda daripada jumlah penunjuk dalam konstruk yang paling kompleks, atau sekurang-kurangnya 200 responden sebagai syarat minimum. Hair et al. (2019) pula menegaskan bahawa sampel yang lebih besar meningkatkan ketepatan anggaran parameter, mengurangkan ralat persampelan, serta menghasilkan dapatan yang lebih stabil. Oleh itu, pemilihan 450 responden bukan sahaja memenuhi syarat minimum, malah membolehkan perbandingan sub-kumpulan antara zon geografi dijalankan, sekali gus menjadikan dapatan lebih kukuh dan relevan dengan konteks Sarawak.

Instrumen Kajian

Dua soal selidik piawai telah digunakan. Bagi mengukur kepimpinan distributif, kajian ini menggunakan *Distributive Leadership Readiness Scale* (DLRS) yang dibangunkan oleh Elmore (2000) dan diperhalusi oleh Gordon (2005). Instrumen ini telah diterjemah dan disesuaikan ke dalam bahasa Melayu oleh Zoolaiha (2015) bagi memastikan kesesuaian linguistik dan budaya, sekali gus meningkatkan kesahan kandungan. Penggunaan instrumen yang mantap juga membolehkan perbandingan dibuat dengan kajian-kajian terdahulu (DeVellis, 2017). Bagi proses pengurusan sekolah, instrumen yang diadaptasi daripada kajian Mohd Izham dan Norziana (2015), berasaskan instrumen Mohd Najib (2007), telah digunakan. Soal selidik ini dibina berasaskan Model Pengurusan Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995) yang merangkumi fungsi perancangan, pengorganisasian, kepimpinan, dan kawalan. Nilai kebolehpercayaan Alpha Cronbach yang sangat tinggi iaitu 0.958 menunjukkan tahap ketekalan dalaman yang amat baik, melebihi piawaian minimum 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1994). Semua item diukur menggunakan skala Likert 5 mata (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Skala ini dipilih kerana ia sering digunakan dalam kajian sains sosial untuk menilai persepsi, sikap, dan kepercayaan secara sistematik (Joshi et al., 2015). Selain mudah difahami oleh responden, skala 5 mata juga dianggap seimbang dari segi kejelasan respons dan kepekaan statistik.

Analisis Data Prosedur

Data yang dikumpul dianalisis menggunakan SPSS versi 29 dan Smart-PLS versi 4.0. SPSS digunakan untuk pembersihan data awal, manakala Smart-PLS digunakan untuk pemodelan persamaan struktur untuk menguji hubungan hipotesis antara kepimpinan distributif dan proses pengurusan sekolah. Pemilihan SmartPLS pula adalah wajar kerana ia sesuai untuk model yang kompleks dan tidak memerlukan andaian normaliti multivariat, satu ciri yang sering menjadi cabaran dalam penyelidikan pendidikan (Hair et al., 2020; Sarstedt et al., 2022). Tambahan pula, PLS-SEM telah banyak digunakan dalam penyelidikan sains sosial kerana keupayaannya menangani saiz sampel sederhana sambil mengekalkan kuasa penjelasan yang tinggi (Rigdon et al., 2017).

Analisis data bagi *Structural Equation Modelling* (SEM) dalam kajian ini mengikut pendekatan yang sistematik. Model pengukuran dinilai menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk menilai kebolehpercayaan dan kesahan konstruk. Kebolehpercayaan disahkan melalui nilai *Cronbach's alpha* dan Kebolehpercayaan Komposit (CR), dengan nilai melebihi 0.70 dianggap memadai untuk konsistensi dalaman (Hair et al., 2019; Nunnally & Bernstein, 1994). Kesahan konvergen pula ditentukan melalui muatan faktor dan *Average Variance Extracted* (AVE), di mana nilai AVE melebihi 0.50 menunjukkan tahap konvergen yang baik (Fornell & Larcker, 1981). Selain itu, kesahan diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan nisbah *Heterotrait-Monotrait* (HTMT), yang disarankan secara meluas untuk memastikan konstruk adalah berbeza antara satu sama lain (Henseler et al., 2015). Seterusnya, model struktur dianalisis dengan menilai pekali laluan, nilai R^2 , saiz kesan (f^2) serta relevan ramalan (Q^2) untuk menguji hubungan berdasarkan hipotesis kajian. Pendekatan berperingkat ini memastikan dapatan kajian adalah lebih kukuh, boleh dipercayai serta mempunyai kesahan yang tinggi (Hair et al., 2019; Sarstedt et al., 2022).

Profil Demografi

Bahagian demografi responden dalam kajian ini dikategorikan kepada empat aspek iaitu jantina, umur, kelayakan akademik, dan pengalaman mengajar. Kajian ini melibatkan seramai 450 orang guru sekolah rendah di Sarawak. Berdasarkan taburan jantina, seramai 222 orang guru lelaki (49.3%) dan 228 orang guru perempuan (50.7%) telah menyertai kajian ini. Dari segi umur, majoriti responden adalah dalam lingkungan 31 hingga 40 tahun iaitu seramai 164 orang (36.4%), diikuti oleh 142 orang guru (31.6%) berumur 41 hingga 50 tahun, dan 86 orang (19.1%) berumur 51 hingga 60 tahun. Selain itu, terdapat 58 orang guru (12.9%) yang berada dalam kategori umur 21 hingga 30 tahun. Dari segi kelayakan akademik tertinggi, majoriti responden memiliki Ijazah Sarjana Muda iaitu seramai 372 orang (82.7%). Seterusnya, 49 orang guru (10.9%) memiliki Ijazah Sarjana, manakala hanya seorang responden (0.2%) berkelulusan PhD. Selain itu, terdapat 14 orang guru (3.1%) yang berkelulusan Diploma, serta 7 orang guru (1.6%) masing-masing dengan kelayakan STPM dan SPM. Dari aspek pengalaman mengajar, seramai 166 orang guru (36.9%) mempunyai pengalaman antara 11 hingga 19 tahun, diikuti oleh 120 orang guru (26.7%) dengan pengalaman 20 hingga 30 tahun, dan 88 orang guru (19.6%) berpengalaman 5 hingga 10 tahun. Tambahan pula, 24 orang guru (5.3%) mempunyai pengalaman lebih daripada 31 tahun, manakala 52 orang guru (11.6%) mempunyai pengalaman kurang daripada 5 tahun.

Analisis Data

Model konseptual kajian ini dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Bagi memastikan kesahan dan kebolehpercayaan, kedua-dua model pengukuran dan model struktur telah dinilai secara menyeluruh untuk menilai kepentingan serta kesesuaian keseluruhan model. PLS-SEM, yang juga dikenali sebagai *Structural Equation Modeling* (SEM), merupakan perisian pemodelan laluan (*path modeling software*) yang bertujuan memaksimumkan varian yang diterangkan oleh pemboleh ubah bebas tanpa memerlukan andaian kenormalan data. Kaedah ini mempunyai kelebihan kerana mampu mencapai kuasa statistik yang mencukupi walaupun dengan saiz sampel yang kecil, justeru sering diaplikasikan oleh penyelidik dalam bidang sains sosial (Afthanorhan, 2013; Henseler et al., 2009; Ringle et al., 2012). Sehubungan itu, teknik statistik ini

semakin mendapat perhatian dalam kalangan penyelidik beberapa tahun kebelakangan ini, seperti yang dibuktikan melalui pelbagai kajian terdahulu yang menggunakan pendekatan PLS (Sabiuh et al., 2018; Umarani et al., 2018).

Penilaian Model Pengukuran

Pada peringkat awal, analisis kesahan dan kebolehpercayaan dijalankan. *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* (CR) telah digunakan untuk menilai ketekalan dalaman setiap konstruk. Menurut Hair et al. (2017), nilai CR seharusnya melebihi 0.7 dan kriteria yang sama digunakan bagi *Cronbach's alpha*. Jadual 1 menunjukkan bahawa semua konstruk dalam kajian ini telah memenuhi keperluan untuk ketekalan dalaman. Seterusnya, kesahan konvergen dinilai dengan menilai *Average Variance Extracted* (AVE) bagi setiap konstruk dengan nilai ambang minimum skor AVE sebanyak 0.5 (Fornell & Larcker, 1981). Jadual 1 menunjukkan bahawa kajian ini berjaya memenuhi kriteria ini. Kebolehpercayaan indikator pula dinilai melalui pemuatan item (Hair et al., 2013; Umarani et al., 2018). Jadual 1 juga menggambarkan bahawa item dengan nilai pemuatan 0.5 atau ke atas telah dikekalkan (Hulland, 2014).

Selain daripada kesahan konvergen, kesahan *discriminant* turut dinilai bagi memastikan tiada korelasi yang berlebihan antara konstruk. Penilaian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan yang dicadangkan oleh Ringle et al. (2010), serta berpandukan kriteria Fornell-Larcker (1981). Jadual 2 menunjukkan bahawa punca kuasa dua bagi *Average Variance Extracted* (AVE) bagi setiap konstruk melebihi antara korelasi konstruk dengan konstruk lain dalam model (Jadual 2). Rajah 1 menggambarkan model pengukuran rangka kerja konseptual yang dicadangkan.

Jadual 1

Model Pengukuran

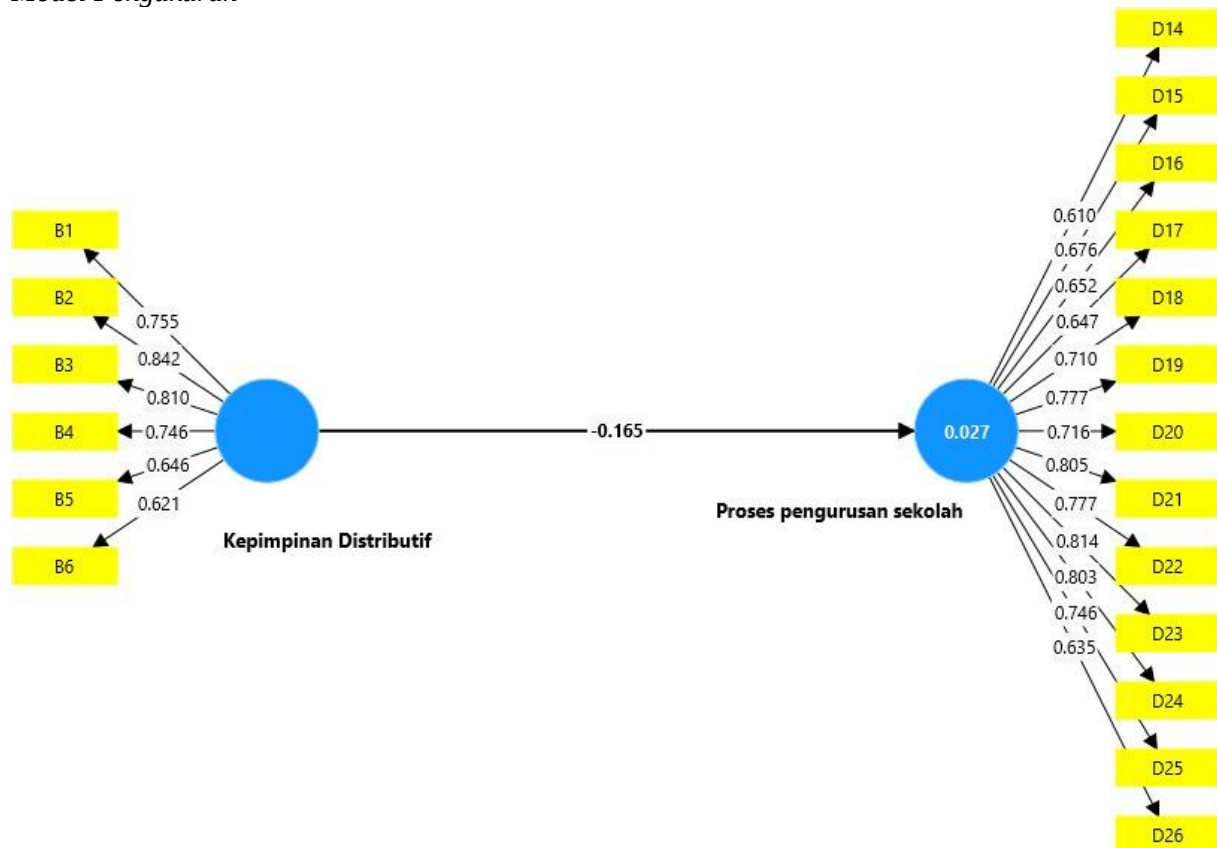
Konstruk	Jumlah Item	Factor Loadings	R ²	Cronbach Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepimpinan Distributif	6	0.621 – 0.842		0.839	0.873	0.549
Proses Pengurusan Sekolah	13	0.610 – 0.814	0.027	0.924	0.940	0.524

Jadual 2

Discriminant Validity

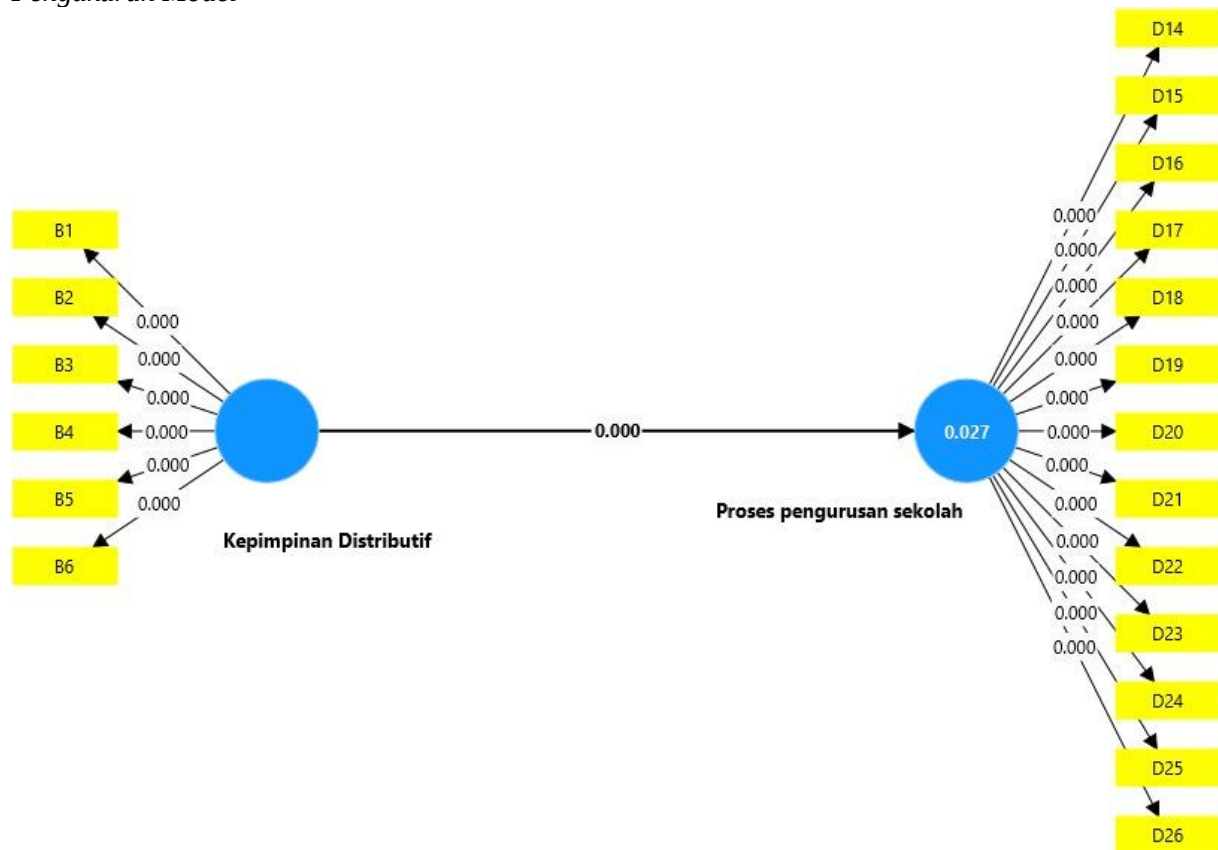
	Kepimpinan Distributif	Proses Pengurusan Sekolah
Kepimpinan Distributif	0.741	
Proses Pengurusan Sekolah	-0.165	0.724

Rajah 1
Model Pengukuran



Penilaian Model Struktur

Model struktur dalam kajian ini telah dianalisis menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan 5000 sampel semula bagi tujuan pengujian hipotesis (Hair et al., 2020). Pada peringkat awal, isu *collinearity* telah diteliti dan keputusan menunjukkan bahawa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) bagi semua konstruk berada di bawah nilai 5, menandakan tiada masalah *collinearity* yang serius. Seterusnya, pekali penentuan (R^2) telah dinilai melalui algoritma PLS. Seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1, nilai R^2 bagi model kajian ialah 0.027, yang bermaksud bahawa 2.7% daripada varian dalam proses pengurusan sekolah (pemboleh ubah bersandar) dapat dijelaskan oleh faktor kepimpinan distributif. Dapatan ini turut menunjukkan bahawa kepimpinan distributif mempunyai kesan terhadap proses pengurusan sekolah rendah di Sarawak, dengan nilai pekali laluan -0.165. Seterusnya, Jadual 3 melaporkan nilai statistik-t dan nilai-p bagi pekali β , yang digunakan untuk menentukan tahap signifikan hubungan yang dicadangkan di antara konstruk dalam model struktur.

Rajah 2*Pengukuran Model*

Keputusan yang diperoleh menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan secara statistik antara kepimpinan distributif ($\beta = -0.165$; $t = 4.381$) dan proses pengurusan sekolah rendah di Sarawak. Berdasarkan analisis terhadap model struktur yang dicadangkan, kajian ini mengesahkan bahawa kepimpinan distributif merupakan antara peramal penting bagi proses pengurusan sekolah rendah di Sarawak. Seterusnya, nilai q -square telah dinilai untuk menentukan keupayaan ramalan model, dengan nilai yang diperoleh ialah 0.016. Hasil kajian menunjukkan bahawa nilai q -square melebihi sifar (Chin, 1998; Umrani et al., 2018). Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa model ini mempunyai kesahan ramalan (rujuk Jadual 3).

Jadual 3*Analysis of Structural Model*

Hipotesis	Nilai Beta	Nilai T	Nilai P	Dapatan
H1: Kepimpinan Distributif → Proses Pengurusan Sekolah	-0.165	4.381	0.000	Disokong

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan distributif dan proses pengurusan sekolah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan distributif mempunyai perkaitan dengan proses pengurusan sekolah rendah di Sarawak. Peningkatan amalan kepimpinan distributif juga berpotensi mempengaruhi penambahbaikan proses pengurusan sekolah. Hasil kajian ini sejajar dengan dapatan kajian terdahulu oleh Taole (2013). Ramrathan (2017) turut menegaskan bahawa kepimpinan merupakan elemen penting dalam mencapai perubahan yang mampan dalam persekitaran

sekolah. Menurut Taole (2013), kebolehan kepimpinan pengetua memainkan peranan yang signifikan dalam memotivasikan pendidik untuk membentuk budaya pembelajaran di sekolah.

Dapatan kajian ini selari dengan Teori Kepimpinan Teragih, yang menyatakan bahawa kepimpinan adalah satu proses kolektif yang melibatkan beberapa individu yang bekerja secara kolaboratif untuk mempengaruhi hasil sekolah (Spillane, 2006). Teori ini menekankan tanggungjawab bersama dan pengagihan peranan kepimpinan dalam kalangan guru dan pentadbir, yang meningkatkan proses membuat keputusan dan keberkesanan sekolah. Selain itu, prinsip Teori Kepimpinan Transformasi (Bass, 1985) juga menyokong penemuan kajian ini, menekankan kepentingan pemimpin yang memberi inspirasi, motivasi, dan memupuk persekitaran yang kondusif untuk perubahan dan pertumbuhan. Kedua-dua teori menggariskan bahawa kepimpinan berkesan melangkaui kuasa kedudukan dan pada asasnya adalah mengenai pengaruh, kerjasama dan visi bersama elemen yang dicerminkan dalam kesan positif kepimpinan distributif terhadap pengurusan sekolah.

Kepimpinan sekolah merangkumi konsep yang lebih luas berbanding pengurusan. Pengurusan dilihat sebagai bentuk kepimpinan khusus yang menekankan pencapaian matlamat organisasi sebagai keutamaan. Sebaliknya, kepimpinan berlaku apabila seseorang individu berusaha mempengaruhi tingkah laku individu atau kumpulan, tanpa mengira motivasi asal. Pengaruh ini boleh tertumpu pada matlamat peribadi atau matlamat orang lain, yang tidak semestinya selaras dengan objektif organisasi (Ntombela, 2011). Ramrathan (2017) berpendapat bahawa kepimpinan merupakan gabungan kualiti seperti keaslian, berorientasikan rakyat, memberi inspirasi, dan kesanggupan menghadapi cabaran dalam usaha melaksanakan perkara yang betul secara konsisten. Kepimpinan memerlukan individu yang memiliki bakat dan kebolehan tertentu, bukan semata-mata mereka yang menduduki jawatan berkuasa kerana faedah atau kedudukan yang diperoleh (Spaull, 2013).

Kajian lepas menunjukkan bahawa kebanyakan penyelidikan menggunakan sampel guru sekolah rendah, seperti yang dilakukan oleh Lee dan Hamzah (2023) serta Kuppen dan Razak (2021). Selain itu, terdapat juga kajian dalam kalangan guru sekolah menengah, antaranya oleh Harun et al. (2016), Azhar dan Ramli (2016), serta Omar et al. (2021). Sorotan kajian lepas menunjukkan bahawa majoriti sampel terdiri daripada guru sekolah rendah di Semenanjung Malaysia. Berbeza dengan kajian ini menggunakan sampel kajian yang terhad guru sekolah rendah di negeri Sarawak sahaja. Selain itu, kebanyakan kajian yang lepas mendapati bahawa guru sekolah rendah memperlihatkan perbezaan demografi serta hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap pengurusan sekolah dan faktor berkaitan. Oleh itu, penggunaan sampel kajian yang berbeza dalam penyelidikan ini dapat membantu menangani jurang empirikal, khususnya dari segi pemilihan sampel dan tumpuan kawasan kajian.

Dapatan kajian ini membawa implikasi praktikal kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), khususnya Jemaah Nazir, berkaitan pelaksanaan SKPM Kualiti @ Sekolah sebagai instrumen penilaian kepada semua guru, termasuk di sekolah rendah. Hasil kajian ini membuktikan adanya hubungan antara amalan kepimpinan distributif dan proses pengurusan sekolah. Justeru, strategi penambahbaikan kepimpinan yang dikenal pasti melalui kajian ini boleh dijadikan panduan oleh pentadbir sekolah dan guru dalam menghadapi cabaran pengurusan. Penemuan ini juga mencadangkan agar pihak berkuasa mempertimbangkan pelaksanaan kursus serta bengkel kepimpinan untuk pengetua, guru besar, dan pentadbir sekolah.

Selain itu, hasil kajian ini boleh dimanfaatkan sebagai rujukan dalam pembangunan modul kursus kepimpinan anjuran KPM. Secara keseluruhannya, kajian ini berjaya mencapai objektifnya untuk menganalisis hubungan antara kepimpinan distributif dan proses pengurusan sekolah dalam kalangan guru sekolah rendah di Sarawak. Penyelidikan ini diharap dapat memberikan pihak berkepentingan pengetahuan semasa mengenai tahap amalan kepimpinan distributif di sekolah, khususnya kepada pentadbir, dengan matlamat meningkatkan keberkesanan sistem pengurusan sekolah. Dapatan ini selaras

RUJUKAN

- Afthanorhan W. M. A. B. W. (2013). A comparison of partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) and covariance based structural equation modeling (CB-SEM) for confirmatory factor analysis. *IJESIT*, 2, 198-205.
- Anwar, M. A. (2022). Principal's leadership strategy in developing the quality of teacher resources. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 6(1), 56-73.
- Azhar, H., & Ramli, B. (2016). Hubungan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 29(1), 105-122.
- Baba, R., & Duerama, H. (2022). Pengukuran kecekapan pengurusan sekolah: Satu sorotan literatur. *Jurnal'Ulwan*, 7(2), 205-218.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). SAGE.
- 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.
- Bush, T., & Oduro, G. K. (2006). New principals in Africa: Preparation, induction and practice. *Journal of Educational Administration*, 44(4), 359-375.
- Bush, T., Suriani Abdul Hamid, Ng, A., & Kaparou, M. (2018). School leadership theories and the Malaysia education blueprint findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1245-1265.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Choi, S. (2023). Distributed leadership promotes teacher self-efficacy in multicultural classrooms through school capacity building: A multilevel SEM approach using us teaching and learning international survey. *Educational Administration Quarterly*, 59(4), 811-844.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). SAGE.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. The Albert Shanker Institute.
- Esah Sulaiman (2003). *Modul pengajaran: Asas pedagogi*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gordon Z.V (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement* [Doctoral dissertation, Central Connecticut State University]. Central Connecticut State University.
- Gruenert, S. (2005). Correlations of collaborative school cultures with student achievement. *NASSP Bulletin*, 89, 43-55.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE.
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
- Hamidah Yusof & Kong Yuen Ching. (2014). Gaya kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan keberkesanan sekolah. *Management Research Journal*, 3, 93-106
- Harris, A. (2002). Distributed leadership in school: Leading or misleading? *ERIC*, 1-10.
- 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.
- Hassan, J. J., & Hamzah, M. (2020). Halangan-halangan pengurusan sekolah rendah dalam mewujudkan sekolah berkesan di zon utara (Perlis, Kedah dan Pulau Pinang): Tindakan dan keperluan Guru Besar dan guru-guru Penolong Kanan menanganinya. *Jurnal Pendidikan Bitara UPSI*, 13(2), 12-28.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.). *Advances in international marketing*, 20, 277-320.
- Hulland J. (2014). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research. *A Review Of Four Recent Studies* 20, 195- 204.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies*, 35 (2), 153-171.
- Jamail, M. B. (2020). *Pengaruh kepimpinan sekolah dan kepuasan komunikasi terhadap pengurusan konflik guru Generasi Y di sekolah menengah kebangsaan negeri Kedah*. UUM.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396-403.
- Kantrowitz, B., & Winget, P. (2000). Teachers wanted. *Newsweek*, 37-42.
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227-261.
- Kuppan, R., & Razak, A. Z. B. A. (2021). Kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru di sekolah kebangsaan di daerah Gombak. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(4), 20-35.
- Lai, Tai & Omar. (2019). Amalan kepimpinan teragih di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina di Semenanjung Malaysia. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 1(3), 1-12.
- Lee, H. K., & Hamzah, M. I. M. (2023). Amalan kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru SJKC. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(1), e002073-e002073.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. DfES.
- Liu, Y., & Watson, S. (2023). Whose leadership role is more substantial for teacher professional collaboration, job satisfaction and organizational commitment: a lens of distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1082-1110.
- Marlia Jamail, Yahya Don & Farah Zain (2019). Distributed leadership and conflict management style of generation Y teachers: Malaysian context. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(7), 1298-1320.
- Meng, T., Mika, R., Kaija, C. (2015) A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-19.
- Mohd Izham Mohd Hamzah & Norziana Ayob. (2015). Peranan pengetua dalam pengurusan kurikulum dari perspektif guru Sekolah Menengah Kebangsaan Zon Keramat. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 40(2), 129-138.

- Mohd Hanif, M. Z., Syarifah Sofia, A. R., Norhazwani, H., & Azlin Norhaini, M. (2015). Profil tret personaliti pengetua cemerlang dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah. In *ASEAN Comparative Education Research Conference*. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd Najib, M. (2007). *Peranan pengetua dalam pengurusan kokurikulum di sebuah sekolah menengah daerah Kuantan, Pahang* [Kertas Projek Sarjana, Universiti Malaya]. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Mohd Shafie Apdal (2013). *Perutusan Sambutan Hari Pendidik 2013*. Majlis Amanah Rakyat MARA.
- Muhyiddin Yassin. (2013). *Ucapan Penggulangan: Perhimpunan Agung UMNO 2013*. Dewan Merdeka, Pusat Dagangan Dunia Putra (PWTC).
- Nadeem, M. (2024). Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100835.
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri, & Fooi, F. S. (2017). Hubungan kepimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar di Sibu, Sarawak. *Management Research Journal*, 6(1), 176–190.
- Ntombela, S. (2011). The progress of inclusive education in South Africa: Teachers' experiences in a selected district, KwaZulu-Natal. *Improving schools*, 14(1), 5-14.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Omar, N. H. C., Hamid, A. H. A., & Othman, N. (2021). Korelasi antara amalan kepimpinan distributif pengetua dengan amalan kepimpinan guru sekolah menengah di Muadzam Shah, Pahang. *International Journal of Education and Pedagogy*, 3(4), 142-161.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge.
- Poh Lai Nan, & Mei Kin Tai. (2021). Kepimpinan teragih di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina di Semenanjung Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(4), 79–93.
- Pradeep, D. D., & Prabhu, N. R. V. (2011). The relationship between effective leadership and employee performance. *International Conference on Advancements in Information Technology*, 20, 198–207.
- Rabindarang, S., & Arjunan, V. (2021). Kepimpinan distributif dalam perspektif pengurusan pendidikan. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 4(12), 10 - 21.
- Ramrathan, L. (2017). Compassion in the context of higher education transformation in South Africa. *The pedagogy of compassion at the heart of higher education*, 101-112.
- Rigdon, E. E., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2017). On comparing results from CB-SEM and PLS-SEM: Five perspectives and five recommendations. *Marketing ZFP – Journal of Research and Management*, 39(3), 4–16.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly*, 36(1).
- Ringle, C.M., Sarstedt, M. and Mooi, E.A. (2010). Response-based segmentation using finite mixture partial least squares: theoretical foundations and an application to American customer satisfaction index data. *Annals of Information Systems*, 8, 19-49.
- Sabiu, M. S., Kura, K. M., Mei, T. S., Raihan Joarder, M. H., & Umrani, W. A. (2018). The mediating role of ethical climate in the relationship between performance appraisal and organizational performance. *International Journal of Public Administration*, 1-12.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2022). Partial least squares structural equation modeling. In Homburg, C., Klarmann, M., & Vomberg, A. (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 1–47). Springer.

- Shin, J., Heath, R. L., & Lee, J.(2011). A contingency explanation of public relations practitioner leadership styles: Situation and culture. *Journal of Public Relations Research*, 23(2), 167-190.
- Spaull, N. (2013). South Africa's education crisis: The quality of education in South Africa 1994-2011. *Johannesburg: Centre for Development and Enterprise*, 21(1), 1-65.
- Spillane, J.P (2006). *Distributed leadership*. John Wiley & Son.
- Stoner, J. (1991). Lessons from the business literature. The school improvement leader: Four perspectives on change in schools. *ERIC*, 14-30.
- Stoner, J.A. Freeman, R.E. & Gilbert, D.R. (1995). *Management* (6th ed.). Prentice Hall.
- Taole, M. J. (2013). Exploring principals' role in providing instructional leadership in rural high schools in South Africa. *Studies of Tribes and Tribals*, 11(1), 75-82.
- Thamrin, H. M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 1-10.
- Thien, L. M. (2019). Distributive leadership functions, readiness for change and teachers' affective commitment to change: A partial least squares analysis. *SAGE Open*, 9(2), 1-15.
- 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* (Doctoral dissertation, Southern Cross University). Southern Cross University.
- Umrani, W. A., Kura, K. M., & Ahmed, U. (2018). Corporate entrepreneurship and business performance: the moderating role of organizational culture in selected banks in Pakistan. *PSU Research Review*, 2(1), 59-80.
- Zhang, Y. (2024). The mediation role of teacher recognition between transformational leadership and teacher professionalism: A multilevel mediation analysis. *Educational Administration Quarterly*, 60(4), 383-417.
- Zoolaiha Abd Rahman. (2015). *Amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di Selangor* [Tesis doktor falsafah]. Fakulti Pendidikan, Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Zuraidah Juliana, Yahya Don & Siti Noor. (2016). Pengaruh kepimpinan distributif terhadap pengurusan konflik dalam kalangan pemimpin sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 41(2), 1-10.
- Zuraidah, M., Yahya. D. & Siti Noor, I. (2014). Kompetensi emosi pemangkin keberkesanan amalan kepimpinan guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1(3), 1-10.