

## AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA TERHADAP AUTONOMI GURU DALAM PEMBELAJARAN DAN PEMUDAHCARAAN (PdPc) SEKOLAH AMANAH DI KUALA LUMPUR

\*Raziah Tukiman

Mohd Yusoff Md Noor

Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia

\*P108243@siswa.ukm.edu.my<sup>1</sup>

### ABSTRACT

Effective distributive leadership needs to be the practice of school administrators nowadays to achieve school excellence. This study aims to identify the level of distributive leadership of principals and teacher autonomy in Amanah school, Kuala Lumpur. This study also examines the relationship between distributive leadership of principals and teacher autonomy. Quantitative methods were used to obtain results for this study. A total of 102 teachers were selected as a sample from two Amanah schools in Kuala Lumpur using simple random sampling. Survey questionnaires were used to collect data for this study and respondents had to answer the questionnaire using a five-point Likert scale. The researcher adapted a questionnaire from the Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) developed by Elmore (2000) that was subsequently modified by Gordon (2005) and the Teacher Autonomy Scale (TAS) questionnaire developed by Pearson and Hall (1993) and refined by Pearson and Moomaw (2006). This study was analyzed descriptively and inferentially using mean score, standard deviation and correlation using SPSS version 26.0. The findings of the study found that the level of distributive leadership practices of Amanah school principals in Kuala Lumpur is at a high level with ( $M = 4.30$ ,  $SP = 0.76$ ). While the level of teacher autonomy is also at a high level with ( $M = 4.12$ ,  $SP = 0.78$ ). Moreover, Pearson analysis showed that there was a significant positive relationship at a strong level ( $r(102) = 0.643$ ,  $p < 0.01$ ) between the distributive leadership of principals with the autonomy of Amanah school teachers in Kuala Lumpur. Through this study, distributive leadership can have a great impact on teachers and the entire organizational system in schools that are able to contribute to the transformation of education for the better. In addition, these findings can have an impact on government policy to strengthen and elevate the teaching profession by giving emphasis and attention in improving development to produce quality educators.

**Keywords:** *Distributive Leadership, Teacher Autonomy, School Trust, Learning and Facilitation*

### PENGENALAN

Pemodenan dalam bidang pendidikan berlaku akibat kepesatan globalisasi di dunia hari ini. Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah melakukan perubahan ke arah yang lebih maju dan berkesan dalam sistem pendidikan dengan menggubal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (KPM, 2013; Nan & Mei, 2021). Oleh itu, bagi menghasilkan pendidikan yang berkualiti, PPPM memberi fokus untuk membangunkan kemahiran dan kewibawaan ketua organisasi di sekolah (Abas Awang & Balasundran, 2002; Harun Azhar & Ramli Basri, 2016; Syed Abdullah, 2020).

Selain itu, gaya kepimpinan distributif yang juga menjadi amalan negara-negara lain pada masa kini merupakan antara perubahan yang perlu dilakukan di sekolah untuk beralih daripada kepimpinan

tradisional kepada model tunggal kepemimpinan baharu (Azizul Asi & Mohamed Yusoff, 2018; Bush & Ng, 2019; Kilicoglu, 2018; Mohd Fadzil, 2019). Semua ahli organisasi terutamanya guru mampu berkhidmat dengan lebih efektif dan komited kesan daripada pemimpin sekolah yang mahir mengadaptasi kepemimpinan distributif (Azhar & Ramli, 2019; Hamzah, 2020; Marlia Yahya, 2016). Pemimpin ketika ini dikenali sebagai teras utama yang memimpin pengikutnya dalam organisasi dengan kata lain mempunyai perspektif *top-down* (Norliza, Rosnah & Jamal, 2021).

Pemimpin sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam menyumbang prestasi yang cemerlang dalam organisasi. Aspek terpenting yang membawa kecemerlangan organisasi adalah berpunca daripada pemimpin yang berwibawa (Baskaran & A. Hamid, 2020). Kepimpinan distributif adalah kepemimpinan terbaik yang dapat memudahkan pengurusan dan seterusnya dapat menyuntik motivasi di kalangan guru untuk merealisasikan matlamat sekolah. Tugas memimpin di sekolah bukan hanya terletak kepada orang yang berada di atas sahaja malah guru-guru juga turut terlibat dalam aktiviti kepemimpinan (Elmore, 2000; Harris & Spillane, 2008).

Sokongan daripada semua pihak perlu dalam memahami dan menguasai pedagogi terkini dalam usaha untuk merealisasikan pembelajaran abad ke-21 (Ali et al., 2019; Roebuck, 2011). Selain itu, KPM juga memberi lebih perhatian kepada pemberian autonomi yang lebih banyak kepada guru dalam aspek PdPc di dalam bilik darjah. Justeru, pemberian autonomi kepada guru menjadi satu keperluan agar dapat menyumbang usaha yang bersungguh-sungguh kepada organisasi. Kepimpinan distributif pengetua mempunyai hubungkait bagi meningkatkan autonomi guru dalam aspek kurikulum untuk membuktikan kemampuannya melaksanakan tugas yang diberikan. Proses pengupayaan tersebut berkaitan dengan pemberian autonomi oleh pihak pengurusan atasan kepada guru untuk menentukan dasar dan tujuan sekolah bagi meningkatkan kecekapan dalam bidang kerja dan sekaligus profesionalisme mereka turut berkembang (Ananthan, 2016; Ali et al., 2019). Oleh sebab itu, pengupayaan perlu diterapkan dalam struktur organisasi sekolah supaya guru dapat menangani isu di dalam bilik darjah dan membangunkan program untuk meningkatkan autonomi guru dalam PdPc.

## PENYATAAN MASALAH

Dalam menentukan hala tuju organisasi sekolah, gaya kepemimpinan seorang pengetua menjadi faktor penting. Kebanyakan pengetua tidak bersedia untuk mengamalkan perkongsian tanggungjawab dengan guru walaupun sedar perkongsian tanggungjawab ini memberi kesan positif dalam organisasi. Selain itu, pengamalan kepemimpinan distributif yang berkesan mampu untuk meningkatkan prestasi sekolah yang lebih tinggi. Namun, masih terdapat segelintir pentadbir yang mengamalkan kepemimpinan konvensional bercorak autokratik (Tan, 2018). Penglibatan guru dalam membuat keputusan terhad apabila pemimpin menguasai gaya kepemimpinan autokratik di sekolah. Guru hanya mendapat arahan dan tidak berpeluang untuk membina kemahiran kepemimpinan mereka sendiri. Ini akan mewujudkan jurang dalam hubungan serta jurang kepercayaan antara pemimpin dan guru.

Sekolah yang berjaya menerapkan pembelajaran abad ke-21 menunjukkan pemimpin yang berusaha membangunkan guru-guru dan pelajar untuk mencipta pembelajaran mereka sendiri dengan melibatkan diri dalam penyelesaian masalah. Namun, kajian Ravikumar dan Varatharaj (2018) mendapati penerimaan autonomi guru yang sederhana tinggi menunjukkan guru-guru masih terikat dengan birokrasi atas-bawah (*top-down*). Dalam pengurusan PdPc dan perkara yang berkaitan bilik darjah, penyeliaan penilaian pelajar serta hal berkaitan sekolah, guru merasakan mereka menerima kebebasan yang terhad. Hasil kajian tersebut juga merumuskan bahawa dalam melaksanakan tugas hakiki, guru-guru mempunyai autonomi di sekolah berkaitan bilik darjah. Oleh itu, sekiranya guru-guru menerima autonomi, mereka boleh membangunkan kecekapan dalam meningkatkan profesionalisme mereka dan dapat menangani isu berkaitan proses PdPc yang dapat merealisasikan hasrat polisi kerajaan dengan baik (Ananthan, 2016). Namun begitu, guru-guru masih terikat dengan kerendah birokrasi yang

menghalang autonomi. Hal ini menyebabkan guru tidak dapat menikmati autonomi dalam tugas mereka sendiri seterusnya bergantung kepada kawalan untuk melaksanakan kerja mereka (Ali et al., 2019; Kimwaley, Chirure & Omondi, 2014).

Walau bagaimanapun, guru masih bergantung kepada arahan dan prosedur kerja yang ditetapkan oleh pengetua. Sehingga kini, autonomi guru dalam penyampaian pengajaran kurikulum tersebut telah lama diberikan secara tidak langsung. Guru bukan sekadar menerima dan melaksanakan arahan sahaja malah boleh menentukan sendiri pendekatan yang digunakan dalam pengajaran mengikut keupayaan murid yang diajar (Ravikumar & Varatharaj, 2018; Web, 2002).

Selain itu, guru sepatutnya mempunyai pengetahuan asas dan pemahaman mengenai elemen autonomi yang diberikan kepada mereka di sekolah supaya dapat mengembangkan elemen kritikal dalam PdPc dengan lebih berkesan. Namun demikian, masih ramai guru yang tidak memahami tentang autonomi yang telah diberikan dan pemahaman mengenai autonomi guru berbeza-beza mengikut perspektif budaya dan persekitaran (Hashim, Thaliah & Kaur, 2017). Hal ini menyebabkan amalan mengupayakan autonomi guru di Malaysia masih berada di tahap sederhana (Ali et al., 2019).

Pemeriksaan dalam pemberian autonomi oleh KPM melalui gelombang 3 PPPM 2013-2025 telah mendorong kajian empirikal pemberian autonomi guru yang lebih meluas dilaksanakan di semua sekolah di seluruh Malaysia. Walau bagaimanapun, kajian terdahulu terhadap membandingkan tahap autonomi guru antara sekolah menengah harian biasa (Ali et al., 2019). Kebanyakan kajian lepas berkaitan autonomi hanya di SKK dan SBT (Aziah Ismail & Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2014a; Varatharaj, 2015; Varatharaj et al., 2015) dengan populasi merangkumi hanya bahagian utara Semenanjung Malaysia (Abdul Jalil Ali et al., 2019). Tambahan pula, berbanding di luar negara topik ini masih kurang diterokai sepenuhnya di Malaysia.

Kajian ini berfokus kepada sekolah Amanah di Kuala Lumpur bagi memenuhi jurang yang terdapat di dalam kajian terdahulu. Oleh itu, kajian yang lebih menyeluruh mengenai autonomi guru perlu dilaksanakan untuk melihat tahap pemahaman dan tahap pengupayaan yang dapat memberi impak yang tinggi kepada perkembangan profesional guru dalam usaha meningkatkan prestasi pelajar dan juga sekolah. Kajian ini juga diharap dapat memberi sumbangan data empirikal dalam memperkasakan pemberian autonomi kepada guru dan seterusnya menjadi amalan dalam kalangan pemimpin untuk memberi pengupayaan autonomi kepada guru di Malaysia.

## TUJUAN KAJIAN

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengenal pasti tahap kepimpinan distributif pengetua dan autonomi guru serta hubungan kepimpinan distributif pengetua dengan autonomi guru sekolah Amanah di Kuala Lumpur. Terdapat tiga objektif kajian ini iaitu (i) mengenal pasti tahap amalan kepimpinan distributif pengetua, (ii) mengenal pasti tahap autonomi guru di sekolah Amanah dan (iii) mengenal pasti hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dengan autonomi guru.

Berdasarkan tujuan kajian tersebut, kajian ini diharap akan dapat menjawab persoalan yang berikut:

- i) Apakah tahap amalan kepimpinan distributif pengetua Sekolah Amanah di Kuala Lumpur?
- ii) Apakah tahap autonomi guru Sekolah Amanah di Kuala Lumpur?
- iii) Adakah terdapat hubungan antara amalan kepimpinan distributif pengetua dengan autonomi guru Sekolah Amanah di Kuala Lumpur?

## HIPOTESIS KAJIAN

Hipotesis nol kajian telah dibentuk untuk menguji kebenarannya pada aras signifikan  $p < 0.05$ .

Ho1 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan distributif pengetua dengan autonomi guru.

Oleh yang demikian, diharap kajian ini dapat memberi penerangan dan informasi yang jelas berkaitan amalan kepimpinan distributif yang diamalkan oleh pengetua dan dapat mendedahkan tahap autonomi guru sekolah Amanah di Kuala Lumpur di mana satu kajian yang menyeluruh mengenai pengaruh kepimpinan distributif pengetua terhadap autonomi guru dalam PdPc perlu dijalankan. Selain itu, kajian ini dapat memberi kesedaran kepada pemimpin sekolah terhadap isu gaya kepimpinan dan kepentingan autonomi guru. Justeru, kajian ini menjadi panduan, rujukan dan sumber maklumat kepada pengkaji akan datang. Kajian ini penting bagi mewujudkan hubungan yang erat antara pemimpin dan guru di sekolah.

## SOROTAN KAJIAN

### *Kepimpinan Distributif*

Amalan kepimpinan distributif adalah satu bentuk kepimpinan yang memberikan banyak perubahan yang menggalakkan dalam organisasi. Sesuai dengan amalan optimal yang dilakukan di peringkat antarabangsa, Kementerian Pendidikan Malaysia akan bergerak kepada model kepimpinan distributif seperti yang termaktub dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (KPM, 2012). Teori kepimpinan distributif merupakan kerangka penyelidikan untuk memahami bagaimana amalan kepimpinan berkembang dalam organisasi sekolah (Leithwood et al., 2019; Torres, 2019). Kepimpinan distributif adalah pusat interaksi antara kakitangan. Huggins Klar et al. (2016) serta Hussain et al. (2018) mendefinisikan kepimpinan distributif sebagai interaksi sosial yang bertindak sebagai operasi pengurusan utama. Kepimpinan distributif dikenali sebagai kepimpinan pasukan, kepimpinan bersama, dan kepimpinan demokratik. Dalam konteks pendidikan, ada yang mengamalkan kepimpinan distributif untuk menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah mempunyai beberapa pemimpin. Ada pengkaji yang berpendapat bahawa pengamalan kepimpinan distributif dapat meningkatkan kerja secara bersama dalam mengatasi isu atau masalah secara lebih berkesan sekiranya wujud kolaboratif antara pemimpin sekolah dengan pemimpin pertengahan dan guru-guru (Hall & Wallance, 1996; Suffian Jalet & Jamal Yunus, 2021).

Elemen-elemen seperti penurunan kuasa kepada guru-guru, interaksi antara ahli organisasi, kerja sepasukan dalam organisasi, perkongsian tanggungjawab antara semua ahli organisasi, memberi kepercayaan kepada guru dan penglibatan guru dalam membuat keputusan banyak dibincangkan dalam memberi takrifan mengenai kepimpinan 65distributif. Kepimpinan 65distributif mengetengahkan kekuatan dan kelemahannya sendiri dalam beberapa teori dan model yang berkaitan. Perubahan berskala besar dapat ditonjolkan apabila kepimpinan diagihkan kepada individu yang mempunyai kepakaran terutama guru-guru (Elmore, 2000). Selain itu, Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) telah digunakan untuk mengenal pasti lima dimensi kepimpinan distributif iaitu misi, visi dan matlamat, budaya sekolah, membuat keputusan penilaian dan pembangunan profesional dan amalan kepimpinan (Elmore, 2000).

Seterusnya, satu daripada lima dimensi tersebut telah dikurangkan (Gordon, 2005). Perkongsian tanggungjawab merupakan gabungan antara perkongsian membuat keputusan dan penilaian/pembangunan profesional. Misi, visi dan matlamat, budaya sekolah, amalan kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab merupakan empat dimensi yang dibentuk semula oleh Gordon. Selain itu, kecenderungan untuk kolaborasi antara pengikut atau orang bawahan dan pemimpin merupakan kekuatan lain berkaitan kepimpinan sekolah dalam pendekatan kepimpinan distributif (Gronn, 2000). Kepimpinan yang menggabungkan pelbagai sumber kepakaran di sekolah yang bertujuan untuk melakukan kemajuan turut diterangkan semula dalam teori kepimpinan distributif (Harris, 2014).

Menurut Copland (2003), pemimpin sekolah mampu membentuk kumpulan kepimpinan dengan membuat pembahagian tugas, kuasa dan kepakaran mengikut bidang dalam organisasi turut dijelaskan dalam kepimpinan distributif. Keputusan yang lebih besar daripada tindakan merupakan amalan organisasi bekerjasama untuk mengumpulkan kepakaran (Elmore, 2000; Gronn, 2002). Dengan ini, pemimpin sekolah telah melaksanakan pengagihan tugas, kuasa dan kepakaran kepada anggota organisasi yang lain dalam mempraktikkan kepimpinan distributif di sekolah.

Menurut Gordon (2005), kepimpinan distributif merupakan suatu pengikut di antara matlamat dengan pendekatan. Pendekatan yang dimaksudkan beliau adalah sumber tenaga, arah tuju dan kepakaran yang terdapat dalam organisasi. Gordon (2005) turut menegaskan bahawa pendekatan-pendekatan tersebut perlu selari dan disesuaikan dengan budaya organisasi. Dengan demikian, barulah kepimpinan boleh disebarkan ke seluruh organisasi dan tidak hanya ditumpukan kepada hanya seorang individu, iaitu pemimpin sekolah (Gordon, 2005). Mereka yang terlibat dalam peranan kepimpinan harus memiliki ciri-ciri seperti kompeten, membuat keputusan secara bersama dan turut terlibat dalam perkongsian tanggungjawab di sekolah (Gordon, 2005). Manakala pentadbir sekolah perlu menyebarkan tanggungjawab kepimpinan ke seluruh sekolah, membudayakan budaya kolaboratif dalam membuat keputusan dan mengeksploitasi semua kepakaran staf agar peningkatan pencapaian akademik murid mencapai tahap yang tertinggi (Gordon, 2005).

### *Autonomi Guru*

Apabila berbincang tentang kualiti pendidikan, profesionalisme guru menjadi aspek penting dan sering diberi fokus utama dalam bidang pendidikan. Oleh itu, sebagai seorang profesional, mereka harus memiliki kebolehan dan kemahiran yang tinggi serta memiliki autonomi yang dapat membantu meningkatkan kualiti dalam bidang pekerjaan mereka. Pemberian autonomi membolehkan guru bebas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik melalui pemilihan kaedah, reka bentuk dan teknologi yang akan digunakan, bahan pengajaran, kolaboratif dengan guru lain untuk menyelesaikan masalah, bertanggungjawab terhadap keputusannya, melibatkan diri dalam membuat keputusan organisasi dan meningkatkan kemahiran profesional mereka sendiri (Friedman, 1999). Pearson dan Moomaw (2005) mendefinisikan autonomi guru sebagai persepsi di bawah kawalan mereka dan guru mempunyai kebolehan mengawal diri serta persekitaran kerja. Walau bagaimanapun, sama ada di bilik darjah mahu pun di dalam organisasi autonomi merupakan kebebasan daripada pemantauan pihak atasan, kebebasan untuk membina hubungan dengan rakan sekerja dan menyelesaikan tugas (Pearson & Moomaw, 2005).

Autonomi guru adalah kebebasan guru membuat keputusan dalam aspek penjadualan, kurikulum, pemilihan buku teks dan perancangan pengajaran (Klecker & Loadman, 1985). Yolcu dan Akar-Vural (2020), mendefinisikan autonomi sebagai kemampuan seseorang individu untuk bersuara atas pilihan dan tindakannya sendiri manakala Little (1995) mendefinisikan autonomi sebagai keupayaan untuk memikul tanggungjawab dan mengawal pembelajaran kita sendiri. Autonomi guru hanya ditakrifkan sebagai kebebasan untuk belajar dan mengajar (Sehrawat, 2014). Konsepnya juga digambarkan sebagai menggambarkan pilihan dan keputusan guru sendiri terhadap proses pendidikan di bilik darjah (Öztürk,

2011). Autonomi guru juga ditakrifkan sebagai keupayaan guru untuk mengawal sendiri proses pengajaran (Sehrawat, 2014) atau kesediaan, keupayaan dan kebebasan guru untuk mengendalikan pengajaran dan pembelajaran sendiri (Huang, 2005).

Dalam konteks profesyen, Canbolat (2020) mendefinisikan autonomi guru sebagai kebebasan guru untuk membuat keputusan mengenai perkembangan dan pelaksanaan kurikulum, bahan, pengurusan sekolah dan aktiviti professional lain. Oleh itu, autonomi guru berfungsi sebagai payung untuk melaksanakan inovasi dalam pendidikan guru dan perkembangan guru yang berterusan. Dalam konteks ini, dengan autonomi guru, sewajarnya mereka mentafsirkan idea mengenai pengajaran dan pembelajaran untuk menjadikannya lebih bermakna dan realistik dan mengenal pasti pengajaran dan pembelajaran yang unik. Öztürk (2011) menyatakan bahawa autonomi guru merangkumi tiga elemen utama seperti perancangan dan pelaksanaan pengajaran, penyertaan aktif dalam proses membuat keputusan pentadbiran sekolah dan mengembangkan profesionalisme dalam pengetahuan dan kemahiran.

Empat bidang utama berkaitan konsep autonomi guru iaitu pemilihan aktiviti dan bahan pengajaran, suasana bilik darjah, perancangan pengajaran, dan tanggungjawab terhadap keputusan peribadi di tempat kerja (Pearson & Hall, 1993). Friedman (1999) pula menekankan autonomi guru dalam empat bidang, iaitu pembangunan kurikulum, pembangunan profesional, kaedah pengoperasian sekolah dan pengajaran dan penilaian. Pearson and Moomaw (2006) telah mengklasifikasikan semula konsep autonomi tersebut kepada dua aspek utama iaitu autonomi dalam kurikulum dan autonomi umum dalam pengajaran. Blase dan Kirby (2009) serta Stockard dan Lehman (2004) turut menjelaskan bahawa autonomi guru merupakan elemen penting dalam memastikan kejayaan sesebuah sekolah.

## METODOLOGI

### *Reka Bentuk Kajian*

Kajian ini menggunakan reka bentuk tinjauan dengan menggunakan soal selidik untuk mengumpul data responden yang terdiri daripada guru-guru sekolah Amanah (Sekolah Menengah) di Kuala Lumpur. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif (tinjauan) dengan menggunakan soal selidik *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) dan *Teacher Autonomy Scale* (TAS).

### *Populasi dan Persampelan*

Populasi kajian ini terdiri daripada guru-guru Sekolah Amanah (sekolah menengah) di Kuala Lumpur. Bilangan pemilihan sampel adalah seramai 102 orang guru daripada sekolah Amanah di Kuala Lumpur berdasarkan persampelan rawak mudah. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan jadual Krejcie & Morgan (1970).

### *Instrumen Kajian*

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah borang soal selidik bagi mendapatkan data yang diperlukan. Kepimpinan distributif diukur menggunakan soal selidik standard *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) (Gordon, 2005) yang mengandungi 39 item. Soal selidik standard ini akan mengukur kepimpinan distributif kepada empat dimensi iaitu dimensi pernyataan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah (8 item), dimensi budaya sekolah (12 item), dimensi amalan kepimpinan (9 item) dan dimensi berkongsi tanggungjawab (10 item).

Instrumen soal selidik bagi autonomi guru pula diadaptasi dan diubahsuai daripada beberapa instrumen soal selidik mengenai autonomi guru yang dibina oleh pengkaji terdahulu, iaitu instrumen Teacher Autonomy Scale (TAS) yang dibangunkan oleh Pearson dan Hall (1993) dan dimurnikan oleh Pearson dan Moomaw (2006) yang mengandungi 21 item. Soal selidik ini akan mengukur tahap autonomi guru kepada dua dimensi iaitu dimensi autonomi umum (6 item) dan dimensi autonomi kurikulum (15 item). Soal selidik ini mengandungi tiga bahagian iaitu Bahagian A: demografi responden, Bahagian B: Kepimpinan Distributif Pengetua dan Bahagian C: Autonomi Guru. Skala Likert lima mata telah digunakan dalam kajian ini dalam item Bahagian B dan Bahagian C iaitu 1 (Sangat Tidak Setuju – STS), 2 (Tidak Setuju – TS), 3 (Kurang Setuju – KS), 4 (Setuju – S dan 5 (Sangat Setuju – SS).

### ***Kesahan dan Kebolehpercayaan***

Kesahan dan kebolehpercayaan dalam sesuatu kajian sangat penting kerana kesahan menentukan ketepatan sesuatu instrumen kajian yang digunakan. Manakala nilai Cronbach Alpha dicari bagi mengetahui tahap kebolehpercayaan instrumen kajian tersebut (Hashimah Md Yusoff et al., 2019). Oleh itu, pengkaji mendapatkan pengesahan bahasa dan kandungan dua orang pakar daripada Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia dan seorang pengetua di sebuah Sekolah Menengah di daerah Klang. Setelah mendapat kesahan, kajian rintis telah dijalankan bertujuan untuk mengetahui tahap kebolehpercayaan instrumen melalui nilai Cronbach's *Alpha*. Jadual 1 menunjukkan nilai pekali Cronbach's *Alpha*.

#### **Jadual 1**

##### *Rumusan Skala Kebolehpercayaan*

Pemboleh ubah	Nilai Cronbach Alpha	Bilangan Item
Kepimpinan Distributif Pengetua	.935	39
i) Pernyataan dan perkongsian visi, misi dan matlamat	.936	8
ii) Budaya sekolah	.931	12
iii) Amalan Kepimpinan	.887	9
iv) Perkongsian Tanggungjawab	.989	10
Autonomi Guru	.919	21
Autonomi Kurikulum:		
i) Pembelajaran dan pemudahcaraan	.899	6
ii) Pedagogi	.975	5
iii) Pentaksiran	.963	4
Autonomi Umum	.893	6

Jadual 1 menunjukkan nilai koefisyen *Cronbach Alpha* yang diperolehi bagi soal selidik adalah tinggi iaitu nilai alpha keseluruhan bagi tahap amalan kepimpinan distributif pengetua sebanyak .935 (39 item), manakala nilai alpha keseluruhan bagi tahap autonomi guru dalam PdPc pula sebanyak .919 (21 item). Justeru, hal ini membuktikan bahawa instrumen kajian ini mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh diterima serta sesuai digunakan dalam kajian sebenar.

Soal selidik diedarkan kepada guru-guru melalui pengetua secara atas talian menggunakan pautan *Google Forms* untuk mengumpulkan data. Tinjauan yang dilakukan secara atas talian lebih dipercayai daripada tinjauan bersemuka (Lin & Wang, 2015; Vasantha & Harinarayana, 2016). Manakala kajian Cobanoglu, Wade dan Moreo (2001) mendapati antara kelebihan tinjauan atas talian adalah memperoleh tindak balas yang cepat, kadar tindak balas dan menjimatkan kos. Responden diberi tempoh masa selama 2 minggu untuk menjawab soal selidik tersebut. Tinjauan berasaskan web ini mempunyai banyak kelebihan berbanding tinjauan lain yang memerlukan kos yang tinggi, pembaziran kertas, perjalanan jauh dan masa yang diambil oleh penyelidik (Sue & Ritter, 2007).

### ***Analisis Data***

Data daripada *Google Forms* telah dijana ke dalam Microsoft Excel untuk diproses. Data kajian telah dianalisis menggunakan perisian SPSS Versi 26.0 secara analisis deskriptif dan inferensi. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif yang melibatkan min, frekuensi, peratusan dan sisihan piawai bagi menjawab persoalan kajian pertama dan kedua manakala bagi menjawab persoalan kajian ketiga, pengkaji menggunakan analisis inferensi bagi mendapatkan dapatan korelasi. Oleh itu, pengkaji menggunakan kaedah korelasi untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dan autonomi guru.

Analisis deskriptif yang melibatkan skor min dan sisihan piawai dijalankan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan distributif pengetua dan autonomi guru dalam PdPc. Julat Skor min yang diperolehi terdiri daripada antara 1.00 hingga 5.00. Skor min kurang daripada 3.00 dikategorikan sebagai “tahap rendah”, skor min antara 3.00 hingga 3.49 dikategorikan sebagai “tahap sederhana”, manakala skor min antara 3.50 hingga 3.99 dikategorikan sebagai “tahap sederhana tinggi” dan skor min antara 4.00 hingga 5.00 dikategorikan sebagai “tahap tinggi” (Huang & Hew, 2016).

## **DAPATAN KAJIAN**

### ***Demografi Responden***

Ujian normaliti Kolmogorov-Smirnov telah dijalankan terlebih dahulu terhadap data yang diperolehi. Hasil analisis mendapati data yang diperolehi adalah bertabur secara normal. Kajian ini berfokus kepada guru sekolah Amanah (Sekolah Menengah) di Kuala Lumpur. Seramai 102 orang guru telah terlibat di dalam kajian ini. Sebanyak 87 orang (85.3%) adalah responden perempuan dan 15 orang (14.7%) merupakan responden lelaki. Dari segi umur responden pula, sebanyak 45 orang (44.1%) responden berumur 41-50 tahun, diikuti dengan 29 orang (28.4%) responden berumur 31-40 tahun dan kemudian diikuti dengan 15 orang (14.7%) responden berumur 51-60 tahun dan sebanyak 13 orang (12.7%) responden berumur 22-30 tahun. Dari segi pengalaman pula, seramai 37 orang (36.3%) responden mempunyai pengalaman kerja 20-29 tahun, diikuti dengan 32 orang (31.4%) responden mempunyai pengalaman kerja 10-19 tahun, kemudian diikuti seramai 28 orang (27.5%) responden mempunyai pengalaman kerja 1-9 tahun dan seramai 5 orang (4.9%) responden yang mempunyai pengalaman kerja 30-38 tahun. Dari segi tahap pendidikan, seramai 81 orang (79.4%) responden memiliki Ijazah Sarjana Muda, diikuti seramai 19 orang (17.6%) responden memiliki Ijazah Sarjana, kemudian diikuti seramai 2 orang (2.0%) responden memiliki diploma dan 1 orang (1.0%) responden memiliki PhD.

### **Jadual 2**

*Maklumat Demografi Responden Sekolah Amanah di Kuala Lumpur*

Bil	Kategori	(N)	Peratus (%)
1.	Jantina		
	Lelaki	15	14.7
	Perempuan	87	85.3



2.	Umur		
	22-30 Tahun	13	12.7
	31-40 Tahun	29	28.4
	41-50 Tahun	45	44.1
	51-60 Tahun	15	14.7
3.	Pengalaman Kerja		
	1-9 Tahun	28	27.5
	10-19 Tahun	32	31.4
	20-29 Tahun	37	36.3
	30-38 tahun	5	4.9

### *Tahap Kepimpinan Distributif*

Dapatan ini digunakan untuk menjawab objektif kajian pertama iaitu mengenal pasti tahap amalan kepimpinan distributif pengetua dari aspek pernyataan dan perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah, budaya sekolah, amalan kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab. Analisis deskriptif dilakukan bagi memberi gambaran yang lebih jelas seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3 di bawah:

### **Jadual 3**

*Nilai Skor Min Dan Sisihan Piawai Mengikut Dimensi Kepimpinan Distributif Pengetua*

	Min	SP	Tahap
Pernyataan dan perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah	4.34	.71	Tinggi
Budaya Sekolah	4.40	.74	Tinggi
Amalan Kepimpinan	4.18	.83	Tinggi
Perkongsian Tanggungjawab	4.28	.77	Tinggi
Kepimpinan Distributif Pengetua	4.30	.76	Tinggi

< 3.00 (rendah), 3.00-3.49 (sederhana), 3.50-3.99 (sederhana tinggi) dan 4.00-5.00 (tahap tinggi)

Sumber: Huang & Hew (2016)

Dalam kajian ini, tahap amalan kepimpinan distributif pengetua diukur oleh empat dimensi iaitu dari aspek pernyataan dan perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah, budaya sekolah, amalan kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab. Jadual 4 di atas menunjukkan bahawa dimensi budaya sekolah berada pada tahap tinggi (min =4.40, SP = .74). Manakala skor pernyataan dan perkongsian visi, misi dan matlamat juga (min =4.34, SP =.7) berada pada tahap tinggi, perkongsian tanggungjawab (min = 4.28, SP = .77) dan amalan kepimpinan (min = 4.18, SP =.83). Secara keseluruhannya, skor tahap amalan kepimpinan distributif pengetua (min =4.30, SP =.76) dalam kalangan guru sekolah Amanah di Kuala Lumpur adalah berada pada tahap yang tinggi. Ini menunjukkan bahawa guru-guru bersetuju pengetua sekolah Amanah di Kuala Lumpur mengamalkan keempat-empat dimensi kepimpinan distributif di sekolah secara kerap.

### *Tahap Autonomi Guru Dalam PdPc*

Jadual 4 menunjukkan tahap bagi setiap dimensi autonomi guru dalam PdPc. Keputusan kajian ini adalah untuk menjawab objektif kajian kedua iaitu mengenal pasti tahap autonomi guru dari aspek autonomi umum dan autonomi kurikulum. Bagi memberi gambaran yang lebih jelas, analisis deskriptif seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4 di bawah:

### **Jadual 4**

*Nilai Skor Min Dan Sisihan Piawai Mengikut Dimensi Autonomi Guru Dalam PdPc.*

	Min	SP	Tahap
Autonomi Kurikulum	4.20	.73	Tinggi
a) Pembelajaran dan Pemudahcaraan	4.25	.70	Tinggi
b) Pedagogi	4.18	.76	Tinggi
c) Pentaksiran	4.18	.75	Tinggi
Autonomi Umum	4.05	.84	Tinggi
Autonomi Guru	4.12	.78	Tinggi

< 3.00 (rendah), 3.00-3.49 (sederhana), 3.50-3.99 (sederhana tinggi) dan 4.00-5.00 (tahap tinggi)  
Sumber: Huang & Hew (2016)

Dalam kajian ini, tahap autonomi guru dalam PdPc diukur oleh dua dimensi iaitu dari aspek autonomi umum dan autonomi kurikulum (pembelajaran dan pemudahcaraan, pedagogi dan pentaksiran). Daripada Jadual 5 di atas, skor autonomi kurikulum bagi pembelajaran dan pemudahcaraan (min =4.25, SP =.73) adalah berada pada tahap sangat tinggi, pedagogi (min=4.18, SP=.76) dan pentaksiran (min=4.18, SP=.75). Manakala skor bagi autonomi umum pula (min = 4.05, SP =.84). Secara keseluruhannya, ini menunjukkan skor tahap autonomi guru dalam PdPc (min =4.12, SP =.78) dalam kalangan guru sekolah Amanah di Kuala Lumpur adalah berada pada tahap yang tinggi.

### ***Hubungan Kepimpinan Distributif Pengetua Dengan Autonomi Guru***

Keputusan kajian ini adalah untuk menjawab objektif kajian ketiga iaitu mengenal pasti hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dengan autonomi guru sekolah Amanah di Kuala Lumpur. Pengkaji menggunakan analisis korelasi Pearson untuk mengukur hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah. Menurut Ramathevi dan Zabidi (2021) korelasi Pearson digunakan dalam kajian bagi menilai dan mengukur hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah.

Ho1 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan distributif pengetua dengan autonomi guru.

Hasil analisis korelasi ditunjukkan dalam Jadual 5 di bawah:

### **Jadual 5**

*Hubungan Antara Kepimpinan Distributif Pengetua Dengan Autonomi Guru.*

		Kepimpinan Distributif	Autonomi Guru
Kepimpinan Distributif	Pearson Correlation	1.000	0.643**
	Sig. (1-tailed)		0.000
	N	102	102
Autonomi Guru	Pearson Correlation	0.643	1.000
	Sig. (1-tailed)	0.000	
	N	102	102

\*\* Signifikan pada aras  $p < 0.01$

0.01-0.19 (sangat lemah), 0.20-0.39 (lemah), 0.40-0.59 (sederhana), 0.60-0.79 (kuat), 0.80-0.99 (sangat kuat) dan 1.00 (sempurna).

Sumber: Fauzi Hussin et al. (2014)

Hasil kajian seperti yang dinyatakan dalam Jadual 6 di atas menunjukkan nilai bagi pekali korelasi Pearson dengan nilai signifikan. Berdasarkan hasil analisis hubungan antara tahap amalan kepimpinan

distributif dengan tahap autonomi guru, pengkaji menggunakan kaedah korelasi Pearson. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara pemboleh ubah kepimpinan distributif pengetua dengan autonomi guru dalam PdPc iaitu nilai pekali korelasi menunjukkan  $r(102) = 0.643$ ,  $p < 0.01$ . Didapati bahawa nilai sig. (1-tailed)  $0.000 (< 0.05)$ , maka dapat disimpulkan bahawa pemboleh ubah kepimpinan distributif mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemboleh ubah autonomi guru. Korelasi Koefisien bernilai positif sebanyak  $0.643$ , maka dapat disimpulkan arah hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah adalah sehalu yang bererti jika amalan kepimpinan distributif meningkat maka autonomi guru juga akan meningkat. Nilai Korelasi Koefisien sebanyak  $0.643$  maka dapat disimpulkan terdapat hubungan yang kuat antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Pekali korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang positif/kuat antara kedua-dua pemboleh ubah antara julat  $0.70$  hingga  $0.90$  (Jamail & Don, 2017). Kesimpulannya, hasil kajian menunjukkan wujud hubungan signifikan positif pada tahap yang kuat antara amalan kepimpinan distributif dengan autonomi guru dimana nilai  $r(n = 102, p = 0.000) = 0.643$ ,  $p < 0.005$ . Dengan itu  $H_0$  adalah gagal diterima.

Analisis inferensi yang melibatkan nilai pekali korelasi dijalankan untuk mengenal pasti hubungan amalan kepimpinan distributif pengetua dan autonomi guru dalam PdPc. Julat bagi nilai pekali korelasi ( $r$ ) ialah antara  $0.00$  hingga  $1.00$ . Julat  $0$  dikategorikan sebagai “tiada hubungan”. Julat antara  $0.01$  hingga  $0.19$  dikategorikan sebagai “sangat lemah”, julat antara  $0.20$  hingga  $0.39$  dikategorikan sebagai “lemah”, manakala julat antara  $0.40$  hingga  $0.59$  dikategorikan sebagai “sederhana”, julat antara  $0.60$  hingga  $0.79$  dikategorikan sebagai “kuat, julat antara  $0.80$  hingga  $0.99$  sebagai “sangat kuat dan julat  $1.00$  dikategorikan sebagai “sempurna” (Fauzi Hussin et al., 2014).

## PERBINCANGAN

Bagi menjawab persoalan pertama iaitu mengenal pasti tahap amalan kepimpinan distributif pengetua, dapatan merumuskan bahawa tahap amalan kepimpinan distributif pengetua di Sekolah Amanah berada pada tahap tinggi berdasarkan persepsi responden. Keempat-empat dimensi kepimpinan distributif iaitu visi, misi dan matlamat sekolah; budaya sekolah; amalan kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab telah diamalkan secara kerap oleh pengetua Sekolah Amanah di Kuala Lumpur berdasarkan persepsi responden. Dapatan kajian ini menyokong dapatan oleh Harun et al. (2020) yang menunjukkan terdapat nilai (Min=  $4.21$ , SP  $0.48$ ) yang tinggi bagi tahap amalan kepimpinan distributif pengetua di Sekolah Menengah. Hal ini juga dapat dibuktikan dalam kajian Ahmad dan Hamid (2021) yang menunjukkan tahap amalan kepimpinan distributif dalam kalangan guru prasekolah mempunyai nilai min yang tinggi. Dimensi budaya sekolah berada pada tahap tinggi (min =  $4.40$ , SP =  $0.74$ ). Maka, dapat disimpulkan bahawa pengetua mengamalkan kepimpinan distributif iaitu membentuk budaya sekolah yang kondusif bagi memudahkan usaha untuk meningkatkan pencapaian akademik pelajar dengan lebih mudah. Pengetua sekolah juga berusaha untuk mewujudkan budaya berkomunikasi yang baik antara pihak sekolah dengan ibu bapa untuk berkongsi perkembangan pendidikan anak-anak mereka.

Justeru, melalui hasil empirikal skor min yang tinggi memberi gambaran guru-guru di sekolah bersetuju bahawa pengetua di Sekolah Amanah mengamalkan kepimpinan distributif secara optimum. Hasil tindak balas daripada penerimaan amalan kepimpinan distributif pengetua memberi kesan kepada guru-guru dalam memperolehi autonomi yang tinggi dalam mencorakkan PdPc di bilik darjah. Dapatan kajian ini merumuskan bahawa wujud nilai (min =  $4.12$ , SP =  $0.7$ ) yang tinggi bagi kesemua dimensi autonomi guru dalam PdPc. Hal ini menunjukkan untuk menyelesaikan masalah berkaitan PdPc, pengetua menggalakkan guru terlibat dalam membuat keputusan serta mencari alternatif luar biasa untuk menyelesaikan isu di sekolah.

Pengetua yang sering mempraktikkan amalan kepimpinan distributif di sekolah menyebabkan guru-guru bersedia menerima amalan kepimpinan distributif pengetua dengan lebih kerap berdasarkan dapatan empirikal. Peningkatan tahap autonomi guru merupakan tindak balas daripada penerimaan amalan

kepimpinan distributif pengetua. Ini dapat dibuktikan dalam kajian ini kerana nilai ( $\text{min} = 4.12$ ,  $\text{SP} = 0.7$ ) yang tinggi bagi kesemua dimensi autonomi guru. Dapatan ini dibuktikan dalam kajian Barış, Gökhan dan Fatih (2021); Isa et al. (2020); Ismail dan Abdullah (2014) mendapati tahap autonomi guru berada pada tahap tinggi. Hasil dapatan tersebut merumuskan bahawa tahap penerimaan autonomi yang tinggi menunjukkan bahawa pemimpin sekolah yang sering memberi sokongan menyebabkan guru mampu mengatasi masalah yang tidak menentu dengan mengubah cara pengajaran di bilik darjah untuk memenuhi keperluan pelajar seterusnya organisasi. Hal ini akan memberi impak yang positif dimana guru mampu membuat keputusan sendiri terhadap bidang tugasnya tetapi masih mematuhi panduan yang telah digubal oleh Kementerian (Worth & Brande, 2020; Silva & Molstad, 2020). Dapatan tersebut juga menjelaskan bahawa autonomi kurikulum memberi kesan positif terhadap pembelajaran pelajar, autonomi pelajar dan prestasi pelajar. Autonomi kurikulum yang tinggi juga membolehkan guru melaksanakan proses pengajaran yang lebih bermakna dan efektif.

Walau bagaimanapun, peningkatan tahap autonomi yang tinggi juga dipengaruhi oleh amalan kepimpinan distributif pengetua yang sering melibatkan guru dalam aktiviti kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab bagi memudahkan pengurusan pentadbiran di sekolah. Selain itu, tahap pendidikan yang dimiliki oleh seseorang guru, pembangunan profesionalisme dan kehendak dasar semasa untuk melakukan transformasi dalam bidang pendidikan juga mempengaruhi peningkatan tahap autonomi yang tinggi. Justeru, guru lebih bermotivasi untuk menjalankan pekerjaannya di sekolah, memperolehi kepuasan kerja yang optimum, komitmen dan efikasi sendiri meningkat sekiranya mempunyai autonomi yang dapat menyumbang kepada tingkah laku positif bagi merealisasikan perubahan di sekolah serta memberi impak kepada kejayaan sebarang bentuk transformasi dalam pendidikan seperti program sekolah Amanah di Malaysia. Untuk mencapai aspirasi program sekolah Amanah, pengetua sekolah perlu peka dan cekap dalam membolehkan guru melaksanakan tugasnya dengan amanah dan jujur serta komited untuk mencapai matlamat sekolah yang telah dirancang. Kesedaran pengetua untuk meningkatkan tanggungjawab bersama dengan pemberian autonomi perlu sentiasa dititikberatkan supaya guru sentiasa dapat mengekalkan tahap profesionalisme dengan lebih komited dan berintegriti (Isa et al., 2020).

Sebaliknya, dapatan ini berbeza dengan dapatan Ali et al. (2019) bahawa amalan autonomi guru pada tahap sederhana dalam PdPc. Autonomi yang rendah membawa kemerosotan dalam profesionalisme guru (Paulsrud & Wermke, 2019) yang kemudiannya mempengaruhi motivasi guru, prestasi kerja dan komitmen. Autonomi guru yang rendah menunjukkan penglibatan guru dalam membuat keputusan di sekolah adalah terhad yang mengganggu kepuasan kerja serta membantutkan perkembangan kreativiti dan inovasi guru dalam pengajaran mereka (Isa et al., 2020). Dapatan ini menunjukkan bahawa sekiranya pengetua sering memberi sokongan menyebabkan guru mampu untuk mengawal dan mempengaruhi persekitaran kerja kerana mereka diberi peluang untuk menentukan sendiri kerja mereka. Dapatan tersebut menyokong penyelidikan terkini Collie dan Martin (2017b) bahawa guru berkeupayaan untuk melakukan tindak balas terhadap perubahan yang berlaku dalam organisasi sekolah. Oleh itu, pemberian autonomi kepada guru akan menggalakkan penglibatan guru dalam menentukan hala tuju pembelajaran dan pengajaran di dalam kelas, menentukan kurikulum sekolah dan terlibat secara kolaboratif dalam pembuatan keputusan berkaitan aktiviti sekolah. Jelaslah bahawa pemberian autonomi merupakan elemen utama yang menyokong amalan guru di dalam bilik darjah (Collie, Granziera, & Martin, 2018; Hanushek, Link, & Woessmann, 2013; Nyuyen & Walkinshaw, 2018).

Dalam kajian Rudolph (2006) menjelaskan bahawa dalam menetapkan kurikulum di sekolah tahap autonomi guru adalah rendah berbanding dengan aspek pedagogi dan disiplin murid tetapi tahap autonomi guru adalah tinggi dalam kalangan guru sekolah rendah dan menengah. Sikap guru memainkan peranan utama sama ada autonomi guru tinggi atau rendah. Sikap tidak mahu menerima perubahan (Al Salami et al., 2017) akan menjejaskan pelaksanaan transformasi sesuatu dasar seperti program sekolah Amanah.

Dapatan menunjukkan bahawa terdapat hubungan kepimpinan distributif dan autonomi guru. Dapatan ini menyimpulkan bahawa pengetua mengamalkan kepimpinan distributif secara optimum untuk meningkatkan pemberian autonomi kepada guru berkaitan PdPc di dalam bilik darjah. Nilai korelasi kajian ini menyimpulkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan distributif pengetua dengan autonomi guru. Hal ini menunjukkan nilai korelasi iaitu  $r(102) = 0.643$ ,  $p < 0.05$  iaitu terdapat hubungan positif yang signifikan pada tahap kuat antara kepimpinan distributif dan autonomi guru. Nilai Correlation Coefficient bernilai positif sebanyak 0.643, maka dapat disimpulkan arah hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah adalah sehalu yang bererti jika amalan kepimpinan distributif meningkat maka autonomi guru juga akan meningkat. Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa kepimpinan distributif mempunyai kaitan yang positif dengan autonomi guru.

Dapatan ini menyokong dapatan Ramathevi dan Zabidi (2021) serta Mayan dan Mansor (2020) iaitu nilai korelasi membuktikan terdapat hubungan positif yang signifikan pada tahap kuat. Ini boleh dirumuskan bahawa amalan kepimpinan distributif pengetua memberi kesan yang positif terhadap autonomi guru. Tambahan pula, hasil kajian disokong oleh kajian lampau mengenai korelasi iaitu terdapat hubungan positif yang signifikan (Garcia Torres, D 2018; Garcia Torres, D 2019; Ramazan Cansoy, 2019). Ini menunjukkan pengetua sekolah Amanah di Kuala Lumpur mengamalkan kepimpinan distributif yang positif iaitu sering memberi sokongan dan menggalakkan guru berkolaborasi bersama ahli organisasi serta membuat pengagihan tugas bagi memudahkan pengurusan di sekolah. Justeru, pengamalan kepimpinan distributif secara tidak langsung dapat memberi kesan kepada kecemerlangan sesebuah organisasi.

## KESIMPULAN

Kesimpulannya, dapat dirumuskan bahawa pengetua sekolah Amanah di Kuala Lumpur mengamalkan kepimpinan distributif secara lebih kerap di sekolah masing-masing. Pelaksanaan perubahan di sekolah didorong oleh pengetua yang mengamalkan ciri-ciri kepimpinan distributif terutamanya dalam mencapai matlamat organisasi. Selain itu, impak yang diperolehi dari pengamalan kepimpinan distributif pengetua akan meningkatkan pemberian autonomi, dan dalam masa yang sama kepuasan kerja meningkat serta guru akan lebih bermotivasi untuk melakukan kerjanya di sekolah. Guru berasa telah diberi kepercayaan untuk melakukan tindak balas terhadap perubahan yang berlaku dalam organisasi sekolah. Selain itu, pengetua yang mengamalkan kepimpinan distributif harus yakin bahawa guru-guru pandai menyesuaikan diri dan dapat memberikan hasil kerja yang memberangsangkan dengan pemberian autonomi yang menyokong amalan guru di dalam bilik darjah.

Kajian ini merumuskan bahawa wujud hubungan signifikan positif yang kuat kepimpinan distributif pengetua dengan autonomi guru sekolah Amanah di Kuala Lumpur. Hasil kajian ini dapat membuktikan bahawa pengetua telah menggalakkan penglibatan semua guru bersama-sama memimpin di sekolah. Selain itu, dapatan ini juga dapat memberi implikasi kepada pembuat dasar dan pentadbir sekolah bahawa amalan kepimpinan distributif merupakan elemen yang penting untuk meningkatkan pemberian autonomi di bilik darjah. Oleh itu, pelbagai usaha perlu dilaksanakan untuk menyebar luas amalan kepimpinan distributif ini.

## RUJUKAN

Abas Awang & Balasundran A. Ramaiah. (2002). Peranan Pengetua dan Guru Besar dalam Menentukan Kecemerlangan Akademik Pelajar. *Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke 11. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. Genting Highlands*, 16–19 Disember.

- Al Salami, M. K., Makela, C. J., & de Miranda, M. A. (2017). Assessing Changes in Teachers' Attitudes toward Interdisciplinary STEM Teaching. *International Journal of Technology and Design Education*, 27(1), 63–88. <https://doi.org/10.1007/s10798-015-9341-0>
- Ali, A.J., Abdullah, A.G.K., & Mohammad, I. (2019). Amalan pengupayaan dan autonomi guru dalam pembelajaran dan pemudahcaraan abad ke-21. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(01), 49–58. <https://doi.org/10.1016/j.tca.2018.07.022>
- Ahmad, S., & Hamid, A. H. A. (2021). Amalan kepimpinan distributif guru besar terhadap efikasi sendiri dalam kalangan guru prasekolah. *Malaysian journal of social sciences and humanities (MJSSH)*, 6(1), 140-150.
- Ananthan a/l Somasundaram. (2016). *Kepimpinan beretika guru besar, kesejahteraan organisasi dan pengupayaan guru di sekolah jenis kebangsaan tamil*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Universiti Sains Malaysia.
- Anpalakan A/L Vadiappan. (2011). Penglibatan guru dalam membuat keputusan, pengupayaan dan perlakuan proaktif di SJK Tamil, *Tesis Master yang tidak diterbitkan*. Universiti Sains Malaysia.
- Aziah Ismail, & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2014a). Amalan Autonomi Dan Akauntabiliti di Sekolah Berautonomi Dan Impaknya Terhadap Kesyediaan Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1(1), 41–52. <http://myjms.moe.gov.my/index.php/ipda/article/view/8212>
- Aziah Ismail, & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2014b). Amalan Autonomi Dan Akauntabiliti di Sekolah Berautonomi Dan Impaknya Terhadap Kesyediaan Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(1), 32–46.
- Azizul Asi & Mohd Nor Mohamed Yusoff. (2018). Amalan kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan komitmen organisasi guru. Seminar Pendidikan Transdisiplin, 247–56.
- B. Barış YILDIZ, Gökhan GÜNAY & Fatih Mutlu ÖZBİLEN. (2021). Evaluation of Teachers' Motivation and Curriculum Autonomy Levels. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, V16, N2
- Baskaran, K. & A. Hamid, A. H. (2020). Amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah di bandar Banting. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(1), 264–284.
- Blase, J., & Kirby, P. C. (2009). *Bringing out the best in teachers: What effective principals do*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- 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
- Canbolat, Y. (2020). Türkiye’de ortaöğretim öğretmenlerinin mesleki özerkliği: Var olan ve olası politikaların bir analizi. *Eğitim ve Bilim*, 45(202), 141-171. doi: 10.15390/EB.2020.7833
- Chin, K. S., & Jamalul Lail, A. W. (2018). Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua Dan Hubungan Dengan Kepuasan Kerja Guru di Daerah Sri Aman, Sarawak. Proceedings of the International Conference of Future Education and Advances. 174 -181.
- Cobanoglu, C., Warde, B., & Moreo, P.J. (2001). A comparison of mail, fax and web-based survey methods, *International Journal of Market Research*, 43, 405-10.
- Collie, R.J., Bostwick, K.C.P., & Martin, A.J. (2018). Perceived autonomy support, relatedness with students, and workplace outcomes: An investigation of differences by teacher gender. Manuscript submitted for publication.
- Collie, R. J., & Martin, A. J. (2017b). Teachers' sense of adaptability: Examining links with perceived autonomy support, teachers' psychological functioning, and students' numeracy achievement. *Learning and Individual Differences*, 55, 29e39. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2017.03.003>.
- Copland, M. A. (2003). Leadership of inquiry: Building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25: 375–395.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.

- Friedman, I. A. (1999). Teacher-perceived work autonomy: The concept and its measurement. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 58-76.
- García Torres, D. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in U.S. schools. *Teaching and Teacher Education*, 79, 111-123.
- García Torres, D. (2018). Distributed leadership and teacher job satisfaction in Singapore. *Journal of Educational Administration*, 56(1), 127-142
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), pp. 317-338
- Gordon, Z.V. (2005). The Effect of Distributed Leadership on Student Achievement. Unpublished Dissertation. New Britain, Connecticut, Central Connecticut State University.
- Hall, V., dan Wallance, M. (1996). Let the Team Take the Train: Lessons From Research into Senior Management Team in Secondary Schools. *Organizational Leadership*, 16(3): 297-308.
- Hamzah, Tam Hui Teng & Mohd Izham Mohd. (2020). Kepimpinan distributif dan Komuniti Pembelajaran Profesional (KPP) di Sekolah Rendah. (2016): 257-63.
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed Leadership Through the Looking Glass. *Management in Education*, 22, 31-34.
- Harun, Azhar, Ramli Basri, Zaidatul Akmaliah, Lope Pihie, & Soaib Asimiran. (2020). Hubungan antara amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. 2(2):1- 13.
- Hashim, R. A., Thaliah, R., & Kaur, A. (2017). A cultural insight into the development of teacher autonomy support scale: A self-determination theory perspective. *Journal for Multicultural Education*. <https://doi.org/10.1108/JME-09-2016-005>
- Hashimah Md Yusoff, Mohd Isa Hamzah, & Shahlan Surat. (2019). Kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kraf kerja. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 44(2):61-71.
- Huggins, K. S., Klar, H. W., Hammonds, H. L., & Buskey, F. C. (2016). Supporting leadership development: An examination of high school principals' efforts to develop leaders' personal capacities. *Journal of Research on Leadership Education*, 11(2), 200-221.
- Huang, J. (2005). Teacher autonomy in language learning: A review of the research. In K. R. Katyal, H. C. Lam & X. J. Ding (Eds.), *Research studies in education* (Volume 3, pp. 203-218). Faculty of Education, University of Hong Kong.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127.
- Isa, A. M., Mydin, A.-A., & Abdullah, A. G. K. (2021). Road to School Transformation 2025: A Systematic Literature Review on Teacher Autonomy in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 10(3), 34- 45.
- Ismail, A., & Abdullah, A. G. K. (2014). Amalan Autonomi dan Akauntabiliti di Sekolah Berautonomi dan Impaknya terhadap Kesyediaan Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1(1), 41-52.
- Jalet, S., & Yunus, J. (2021). Designing conceptual framework for a study on the relationship of distributive leadership practices and learning organizations to teachers' work performance. *Management Research Journal*, 10(1), 108-122. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.1.8.2021>
- Jamail, Marlia, & Yahya Don. (2017). Praktis kepimpinan distributif dan komitmen terhadap organisasi berdasarkan kohort generasi guru. *Proceedings of the ICECRS*, 1(1):275-86. doi: 10.21070/piccrs.v1i1.612.
- James A. Diaz. (2018). A case study of the perceptions of teacher job satisfaction working under a transformational and distributed leadership style. (Ed.D. Dissertations). College of Education, Concordia University-Portland.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.

- Kilicoglu, Derya. (2018). Understanding democratic and distributed leadership: How democratic leadership of school principals related to distributed leadership in schools? *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(3):6–23. doi: 10.29329/epasr.2018.150.1.
- Kimwaley, M. C., Chirure, H. N., & Omondi, M. (2014). Teacher empowerment in education practice: Strategies, constraints and suggestions, *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 4(2), 51-56.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Klecker, B.J., & Loadman, W.E. (1985). Defining and measuring the dimensions of teacher empowerment in restructuring public school. *Educational*, 118 (3), 385-370.
- Kuppan, R., & Razak, A. Z. B. A. (2021). Kepimpinan Distributif Guru Besar Dan Komitmen Guru Di Sekolah Kebangsaan Di Daerah Gombak. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(4), 20-35.
- Lennert da Silva, A. L., & Mølstad, C. E. (2020). Teacher autonomy and teacher agency: a comparative study in Brazilian and Norwegian lower secondary education. *Curriculum Journal*, 31(1), 115–131. <https://doi.org/10.1002/curj.3>
- Little, D. (1995). Learning as dialogue: The dependence of learner autonomy on teacher autonomy. *System*, 23(2), 175-181. doi: 10.1016/0346-251X(95)00006-6
- Logavalli, B., & Jamallul Lail, A.W. (2018). Amalan kepimpinan distributif penyelia dan hubungannya dengan motivasi guru di Sekolah Dalam Hospital (SDH) di Malaysia. 11th Language for Specific Purposes International Conference. Universiti Teknologi Malaysia. Johor.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 1-18.
- Mayan, M. P., & Mansor, M. (2020). Hubungan antara amalan kepimpinan distributif dengan efikasi sendiri dan komuniti pembelajaran profesional guru di Kuala Lumpur. *Management Research Journal*, 9(2), 70-83. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol9.2.6.2020>
- Mohd Fadzil Jamil. (2019). Kepimpinan Teragih Pentadbir Sekolah Dan Hubungannya Dengan Efikasi Kolektif Guru Dan Komuniti Pembelajaran Profesional. Tesis PhD yang diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Muhyiddin Yassin. (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. [http://www.utusan.com.my/utusan/Dalam\\_negeri/20130907/dn\\_01/TPM-lancar-PPPM-2013-2025](http://www.utusan.com.my/utusan/Dalam_negeri/20130907/dn_01/TPM-lancar-PPPM-2013-2025) diakses pada 23 Mei 2018.
- Nan Poh Lai & Mei Kin Tai. (2021). Kepimpinan Teragih di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina di Semenanjung Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(4), 79 – 93.
- Norliza Ahbar, Rosnah Ishak & Jamal Yunus. (2021). Peranan Kepimpinan Distributif dalam kalangan Pemimpin Pertengahan dan kesannya ke atas Komitmen Organisasi dan Iklim Sekolah: Suatu Tinjauan Awal. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, Volume 6(7),428-437. DOI: <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i7.852>
- Ozturk, I. H. (2011). Curriculum reform and teacher autonomy in Turkey: The case of the history teaching. *International Journal of Instruction*, 4(2), 113-128.
- Paulsrud, D., & Wermke, W. (2019). Decision-making in Context: Swedish and Finnish Teachers' Perceptions of Autonomy. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 0(0), 1–22. <https://doi.org/10.1080/00313831.2019.1596975>
- Pearson, L. C., & Hall, B. C. (1993). Initial construct validation of the teaching autonomy scale. *The Journal of Educational Research*, 86, 172–177.
- Pearson, L.C., & Moomaw, W. (2006). Continuing validation of the teaching autonomy scale. *The Journal of Educational Research*, 100(1), 44-51.
- Pearson, L. C., & Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29(1), 38–54. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>



- Rahmad Sukor Ab. Samad, Norliza Shoib. (2006). Amalan Kolaboratif Dalam Pembuatan Keputusan Dalam Kalangan Guru Sekolah Menengah di Kuala Lumpur. *Jurnal Pendidikan* 26, 5-26.
- Roebuck, G. (2011). Sabbatical Report: 21st Century Leadership, 1–14. Diakses pada 23 Jun 2018. [https://www.scribb.com/document/373435780/Greg\\_Roebuck\\_Sabbatical\\_Report](https://www.scribb.com/document/373435780/Greg_Roebuck_Sabbatical_Report)
- Rudolph, L. (2016). Decomposing teacher autonomy: a study investigating types of teacher autonomy and how it relates to job satisfaction. (Doctor of Philosophy dissertation, University of Pennsylvania). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/305243601>
- Sasidharan Vasutheven & Tie Fatt He. (2004). Teacher's choice of participation in the decision-making process, *Jurnal Pendidikan*, 41-48.
- Sehrawat, J. (2014). Teacher autonomy: Key to teaching success. *Hartiyam International Journal of Education & Research: Quarterly Peer Reviewed International Journal of Research & Education*, 4(1), 2277-1255.
- Stockard, J., & Lehman, M. B. (2004). Influences on the satisfaction and retention of 1<sup>st</sup>- year teachers: The importance of effective school management. *Educational Administration Quarterly*, 40(5), 742-771.
- Sue, V.M. & Ritter, L.A. (Eds.). (2007). 'Planning the Online Survey' in *Conducting Online Surveys*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Pp. 10-25.
- Syed Abdullah, Syed Syahrul Zarizi. (2020). The influence of distributed leadership on Professional Learning Community among secondary school leaders in the state of Johore/ Pengaruh kepemimpinan distributif terhadap Komuniti Pembelajaran Profesional dalam kalangan pemimpin sekolah menengah di Negeri Johor." *Sains Humanika*, 12(2–2):15–25. doi: 10.11113/shv12n2-2.1780.
- Tan, L.K. (2018). Faktor Dalaman sekolah dan komitmen guru terhadap organisasi: Pengaruh pengantara kualiti kehidupan kerja guru di SBT dan SBBT. Universiti Sains Malaysia.
- Varatharaj, R. (2015). Amalan Pentaksiran Dalam PdP Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) Di Sekolah Kluster. *Jurnal Penyelidikan*, 9, 1–17.
- Varatharaj, R. (2018a). Assessment in the 21st Century Classroom: The Need for Teacher Autonomy. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 2(6), 105–109.
- Varatharaj, R. (2018b). Autonomi: Pandangan dan Penerimaan Guru. *Jurnal Penyelidikan Dedikasi*, 15.
- Vasantha Raju N., & Harinarayana, N.S. (2016). Online survey tools: A case study of Google Forms. Paper presented at the National Conference on "Scientific, Computational & Information Research Trends in Engineering, GSSS-IETW, Mysore.
- Webb, P. T. (2002). Teacher Power: The Exercise of Professional Autonomy in An Era of Strict Accountability. *Teacher Development*, 6(1), 47-62.
- Worth, J. and Van den Brande, J. (2020). *Teacher autonomy: how does it relate to job satisfaction and retention?* Slough: NFER.
- Yolcu, O., & Akar-Vural, R. 2020. A scale development study on measuring science teachers' autonomy on curriculum. *Uluslararası Eğitim Programları ve Öğretim Çalışmaları Dergisi*, 10(1), 29-52. doi: 10.31704/ijocis.2020.002