

Pengaruh Kepimpinan Distributif Terhadap Komitmen Guru di Daerah Pitas, Sabah

The Influence of Distributed Leadership on Teacher Commitment in District of Pitas, Sabah

Sandy Bin Jose^a, Khalip Musa^b

^{ab}Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, khalip@fpe.upsi.edu.my

Received: 21 August 2018 ; Accepted: 5 December 2018; Published: 26 December 2018

Abstrak

Kajian ini dijalankan untuk melihat pengaruh kepimpinan distributif terhadap komitmen guru. Kaedah kajian adalah kuantitatif dengan menggunakan teknik tinjauan dalam mengumpul data. Kajian dijalankan di 31 buah sekolah rendah di daerah Pitas, Sabah. Berdasarkan kepada saiz populasi, seramai 234 orang guru telah dipilih sebagai sampel. Pemilihan sampel dibuat melalui kaedah pensampelan rawak mudah. Kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen guru. Implikasi kajian merumuskan bahawa adalah perlu untuk para pentadbir sekolah mengamalkan kepimpinan distributif kerana ia mampu meningkatkan komitmen guru yang secara langsung akan menyumbang kepada peningkatan kecemerlangan pelajar.

Kata kunci: kepimpinan distributif, komitmen guru, kecemerlangan sekolah.

Abstract

This study was conducted to see the influence of distributive leadership on the commitment of teachers. This research method is quantitative by using a survey technique in collecting data. This study was conducted in 31 primary schools in Pitas, Sabah. Based on the population size, a total of 234 teachers were selected as samples. The selection of this sample is made by a simple random sampling method. This study shows that distributive leadership has a significant influence on teacher commitment. The implication of the study concludes that it is necessary for school administrators to practice distributive leadership in order to increase the commitment of teachers who will directly enhance student excellence.

Keywords: *distributive leadership, teacher commitment, school excellence*

PENGENALAN

Abad ke-21 ini merupakan masa yang mencabar kepada pentadbir sekolah kerana ia dikenali sebagai era akauntabiliti. Menurut para pengkaji, era akauntabiliti ini menuntut kebertanggungjawaban tambahan dari pentadbir dan pengurus sekolah ke atas prestasi pencapaian akademik murid. Dengan pertambahan beban kerja yang ditanggung oleh pentadbir sekolah di abad ini, pelbagai konsep kepimpinan telah diperkenalkan termasuklah kepimpinan instruksional, kepimpinan transformasi, kepimpinan perkongsian, kepimpinan pelayan, dan kepimpinan distributif untuk memberi pengupayaan kepada pentadbir sekolah. Ini bagi membantu pentadbir sekolah mengoperasikan sekolah dengan berkesan. Namun dalam sepuluh

tahun kebelakangan ini, para pembuat dan pengamal dasar dalam sektor pendidikan telah mendapati bahawa kepimpinan distributif mempunyai ciri-ciri yang dapat membantu pentadbir sekolah menangani beban kerja tambahan yang mereka hadapi (Elmore, 2000; Spillane, 2005).

LATAR BELAKANG KAJIAN

Kerajaan Malaysia melalui Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah memperkenalkan inisiatif baharu melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 pada tahun 2012 untuk mengurus dan menangani cabaran alaf baru pendidikan (KPM, 2013). Salah satu agenda besar PPPM 2013-2025 adalah memperkasakan kepimpinan sekolah. Melalui PPPM 2013-2025, KPM telah memperkenalkan kepimpinan distributif sebagai inisiatif kepimpinan pada abad ke-21 bagi menangani isu-isu pendidikan dalam negara dan persaingan pada peringkat global.

Kerajaan telah banyak melabur dalam usaha merealisasikan PPPM 2013-2025, terutama dalam usaha pengupayaan pentadbir sekolah dalam meningkatkan pencapaian akademik murid. Melalui kepimpinan distributif, KPM cuba untuk menangani isu pertambahan beban kerja dan tekanan yang dialami oleh pentadbir sekolah, terutama dalam aspek pencapaian akademik murid. Langkah yang diambil oleh KPM dengan membenarkan pemimpin sekolah yang lain bersama-sama dengan guru-guru terlibat dalam pasukan kepimpinan sekolah terutama dalam proses membuat keputusan yang berkaitan dengan akademik dan proses pengajaran dan pembelajaran murid akan dapat memastikan bahawa pencapaian akademik dapat dipertingkatkan (KPM, 2013).

Komitmen guru telah dikenal pasti oleh para pengkaji sebagai satu komponen utama dalam pemangkin kecemerlangan sekolah. Pentadbir sekolah melalui amalan kepimpinan distributif diharapkan dapat mengekalkan semangat guru dan meningkatkan komitmen mereka terhadap pembangunan sekolah dan peningkatan pencapaian murid. Ini merupakan salah satu sebab mengapa pentadbir sekolah perlu mengamalkan kepimpinan distributif dalam kepimpinan (Hartely, 2007; KPM, 2013).

PERMASALAHAN KAJIAN

Perubahan amalan kepimpinan sekolah dari amalan tradisional yang berhiraki kepada kepimpinan era baru yang menuntut pertanggungjawaban tinggi seperti kepimpinan distributif ini dilihat sebagai suatu tindakan yang berani dan berisiko. Namun risiko ini harus diterima sebagai sesuatu yang positif agar agenda PPPM 2013-2025 dapat dicapai dalam menyediakan pendidikan yang terbaik kepada murid-murid (KPM, 2012).

KPM telah melakukan pelbagai usaha semenjak PPPM 2013-2025 dibentangkan bagi meningkatkan prestasi pencapaian akademik murid. Namun, jika pencapaian tersebut diukur berdasarkan pencapaian akademik murid terutama pencapaian sekolah di luar bandar, boleh dikatakan bahawa masih jauh dari sasaran sebenar. Berdasarkan kepada data Gred Purata (GP) bagi peperiksaan Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) mengikut daerah di negeri Sabah, Indeks GP daerah Pitas selama lima tahun berturut-turut bermula 2013 sehingga 2017 melebihi nilai purata GP negeri Sabah. Ini menunjukkan bahawa secara perbandingan, pencapaian UPSR di daerah Pitas adalah masih rendah.

Banyak ulasan literatur yang menunjukkan bahawa kepimpinan menjadi faktor penting dalam kecemerlangan sesebuah sekolah. Secara khusus, beberapa kajian lepas telah secara jelas

melihat hubungan amalan kepimpinan pentadbir sekolah dan komitmen guru sebagai pemangkin kepada kecemerlangan sekolah (Elmore, 2000; Gordon, 2005; Smith, 2007; Singh, 2014).

Dalam hubungan ini, PPPM 2013-2025 telah memberikan keutamaan untuk melibatkan lebih ramai guru dalam pasukan kepimpinan sekolah untuk meningkatkan keupayaan sekolah bagi meningkatkan pencapaian akademik murid (KPM, 2012). Perubahan corak kepimpinan di sekolah kepada kepimpinan distributif diharap akan membantu dalam pembangunan kepimpinan ke seluruh organisasi. Kejayaan dalam meningkatkan prestasi akademik murid di sekolah boleh dicapai, jika guru-guru yang berada di sekolah komited, tertarik dengan matlamat sekolah yang dipromosikan di sekolah dan bersedia melakukan perubahan yang di bawa oleh amalan kepimpinan distributif.

OBJEKTIF KAJIAN

Mengenal pasti sejauh manakah kepimpinan distributif pentadbir sekolah mempengaruhi komitmen guru.

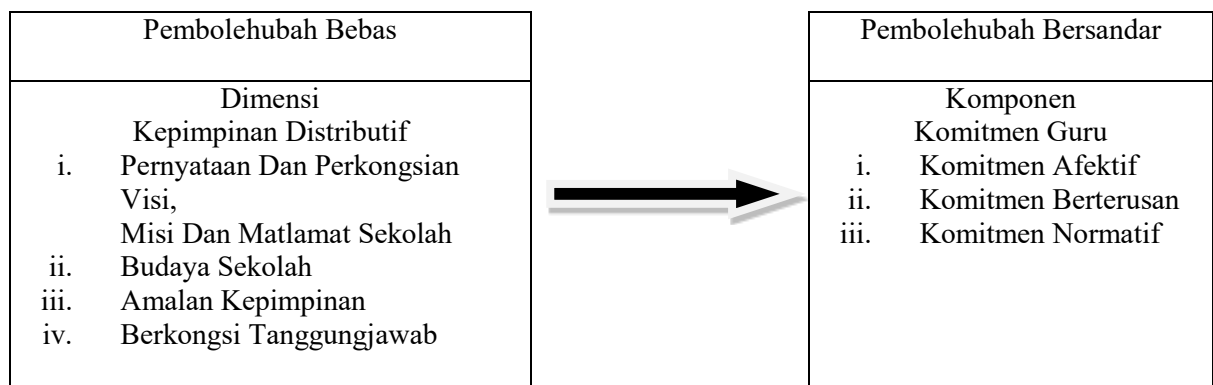
SOALAN KAJIAN

Sejauh manakah kepimpinan distributif pentadbir sekolah mempengaruhi komitmen guru?

Bagi menjawab soalan kajian di atas, maka hipotesis nul seperti dibawah dibina.

H₀: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepimpinan distributif pentadbir sekolah terhadap komitmen guru.

KERANGKA KAJIAN



Rajah 1: Kerangka Kajian

Pembolehubah Tidak Bersandar

Pembolehubah Bersandar

Kerangka kajian adalah seperti dalam Rajah 1 yang menggambarkan pengaruh amalan kepimpinan distributif pentadbir sekolah terhadap komitmen dikalangan guru. Pemboleh ubah bebas dalam kajian ini adalah kepimpinan distributif yang terdiri dari dimensi pernyataan dan perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah, dimensi budaya sekolah, dimensi amalan kepimpinan dan dimensi berkongsi tanggungjawab. Manakala Pemboleh ubah bersandar

adalah komitmen guru. Komitmen guru terdiri dari komponen komitmen afektif, komponen komitmen berterusan dan komponen komitmen normatif.

KAJIAN LITERATUR

Kepimpinan distributif merupakan amalan kepimpinan yang mengamalkan konsep penurunan kuasa dan menekankan interaksi antara anggota organisasi sebagai unit yang penting (Hulpia, Devos & Van Keer, 2011). Elmore (2000) telah menjalankan kajian kepimpinan distributif di sekolah berkesan yang dibiayai oleh Nasional Science Foundation. Dalam kajian ini, Elmore telah melihat kepimpinan distributif dalam bentuk idea penambahbaikan sekolah (Elmore, 2000). Model Elmore menekankan kepakaran bagi melakukan sebarang perubahan dan peningkatan pencapaian akademik. Hasil daripada kajian tersebut, beliau telah mengemukakan lima prinsip dalam model kepimpinan distributif yang berfokuskan kepada penambahbaikan dan dikawal dengan faktor peranan. Lima prinsip kepimpinan distributif Elmore adalah: a) kepentingan matlamat dimana jika penambahbaikan amalan dan pencapaian menjadi keutamaan pemimpin, maka fokus dan keputusan haruslah kearah mewujudkan iklim pembelajaran yang kondusif; b) pembelajaran berterusan dimana pemimpin memberi penekanan kepada penyebaran pengetahuan baru dalam instruksional; c) model dimana pemimpin bersedia memberikan contoh dan teladan akan lebih mudah mempengaruhi staf berbanding dengan pemimpin yang menekankan konsep autoriti; d) kepakaran dimana pembelajaran akan berkembang melalui rangkaian pelbagai kepakaran berbanding dengan rangkaian pelbagai autoriti formal; dan e) akauntabiliti dimana kepercayaan untuk melakukan sesuatu tindakan disebar. Manakala, faktor peranan pula adalah berkait dengan peranan dan tanggungjawab di peringkat pembuat dasar (kerajaan), peringkat profesional (pengkaji), peringkat sistem (penyelarasan), peringkat sekolah (pentadbir sekolah) dan peringkat pengawal (pengamal/guru).

Gordon (2005) telah menjalankan kajian kuantitatif menggunakan *Distributif Leadership Readiness Scale (DLRS)* untuk melihat impak kepimpinan distributif ke atas pencapaian murid di 26 buah sekolah rendah dan 10 buah sekolah menengah yang melibatkan 1,391 staf di Connecticut. Gordon telah menyesuaikan dimensi kepimpinan distributif yang mempunyai perkaitan dengan kepimpinan berdasarkan pencapaian murid. Langkah yang diambil oleh Gordon adalah bertujuan untuk melihat perbezaan yang wujud di antara sekolah berprestasi tinggi dengan berprestasi rendah berdasarkan dimensi kepimpinan distributif. Gordon telah mengemukakan empat dimensi kepimpinan distributif iaitu a) misi, visi dan matlamat, dimana penambahbaikan pencapaian akademik murid boleh dicapai dengan perancangan misi, visi dan matlamat sekolah yang berfokuskan kepada pencapaian akademik; b) budaya sekolah yang menitik beratkan misi, visi dan matlamat sekolah dalam menggerakkan anggota organisasi dan proses pembuatan keputusan; c) amalan kepimpinan dimana penyebaran amalan kepimpinan di kalangan pemimpin formal dan pemimpin tidak formal bagi menangani isu-isu yang wujud dalam interaksi semasa proses memimpin; dan d) perkongsian tanggungjawab yang memerlukan penglibatan guru-guru secara aktif dalam penambahbaikan amalan instruksional.

Model Spillane dan Sherer (2004) telah dibangunkan setelah menjalankan kajian di 13 buah sekolah rendah di Chicago yang dibiayai oleh *National Science Foundation* dan *Spencer Foundation*. Dalam model ini, fungsi kepimpinan tersebar melalui pekerjaan sekumpulan orang dan melalui interaksi ramai pemimpin dalam menyempurnakan sesuatu tugas. Amalan kepimpinan berada pada pusat model dan menjadi unit analisis. Fokus penyebaran kepimpinan berdasarkan tiga komponen utama iaitu pemimpin (pemimpin formal), pengikut (pemimpin

tidak formal) dan situasi (konteks sekolah). Spillane dan Sherer (2004) telah mengenal pasti tiga bentuk penyebaran yang wujud hasil interaksi pemimpin, pengikut dan situasi, iaitu: a) penyebaran kolaborasi: amalan kepimpinan disebarkan melalui hasil kerja dua atau lebih pemimpin yang bekerja bersama-sama bagi menyempurnakan peranan dan tanggungjawab kepimpinan; b) penyebaran kolektif: amalan kepimpinan disebarkan oleh hasil kerja dua atau lebih pemimpin yang bekerja secara berasingan bagi menyempurnakan peranan dan tanggungjawab bersama kepimpinan; dan c) penyebaran koordinasi: amalan kepimpinan disebarkan melalui aktiviti yang disediakan dan dilaksanakan mengikut urutan tertentu bagi menyempurnakan peranan dan tanggungjawab kepimpinan secara bersama.

Komitmen merujuk kepada bagaimana pengikut mengikat diri mereka kepada organisasi (Allen & Meyer, 1990). Allen dan Meyer telah membangunkan model komitmen yang didasarkan kepada suatu pemikiran atau pernyataan psikologi yang mengikat individu kepada sesebuah organisasi. Pernyataan ini adalah berbentuk perasaan, perhatian atau tingkah laku dalam hubungan antara pekerja dan organisasi yang boleh ditunjukkan melalui keinginan (afektif), keperluan (berterusan) dan kewajiban (normatif) untuk terus berada dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991). Komponen komitmen afektif merujuk kepada hubungan emosi yang dibina oleh seseorang dengan organisasi. Komitmen ini adalah bersifat emosional sehingga membawa kepada pengidentifikasian diri dan penglibatan dalam organisasi. Diri mereka telah menjadi sebahagian dari organisasi. Manakala komponen komitmen berterusan menjelaskan keperluan individu berada dalam sesebuah organisasi berasaskan pertimbangan faedah yang mungkin hilang bila meninggalkan organisasi tersebut. Mereka kekal kerana ingin memastikan faedah diterima secara berterusan. Manakala komitmen normatif menjelaskan hubungan seseorang individu dengan organisasi berdasarkan tanggungjawab yang perlu dilaksanakan (Allen & Meyer, 1990).

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini merupakan satu kajian kuantitatif dengan pendekatan tinjauan sebagai kaedah dalam mengutip data. Kajian ini dilakukan di 31 buah sekolah kebangsaan dalam pentadbiran Pejabat Pendidikan Daerah Pitas, Sabah. Populasi kajian ini adalah guru-guru akademik yang bertugas di sekolah kebangsaan yang berjumlah 559 orang. Mengikut jadual pensampelan Krejcie dan Morgan (1970), bagi populasi yang bersaiz 559, saiz sampel yang diperlukan adalah 234. Kaedah pensampelan rawak mudah telah dipilih sebagai kaedah dalam pemilihan sampel kajian ini.

Instrumen Kajian

Instrumen kajian yang digunakan terbahagi kepada dua bahagian (Jadual 1). Bahagian A, mengandungi 40 item soal selidik DLRS kepimpinan distributif (Gordon, 2005). Bahagian B, mengandungi 18 item soal selidik OCQ komitmen guru (Meyer & Allen, 1997). Penilaian item-item dalam soal selidik Bahagian B dan C menggunakan skala Likert.

Jadual 1: Taburan Keseluruhan Item Soal Selidik

Bahagian	Kandungan	Item
A	Kepimpinan Distributif	
	1. Pernyataan dan Perkongsian Visi, Misi dan Matlamat Sekolah	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

	2. Budaya Sekolah	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18,19,20, 21
	3. Amalan Kepimpinan	22, 23, 24, 25, 26,27, 28, 29, 30
	4. Berkongsi Tanggungjawab	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40
B	Komitmen Guru	
	1. Komitmen Afektif	1, 2, 3, 4, 5, 6
	2. Komitmen Berterusan	7, 8, 9, 10, 11, 12
	3. Komitmen Normatif	13, 14, 15, 16, 17, 18

Analisis Data

Bagi menjawab soalan kajian di atas, maka analisis Regresi Mudah telah dibuat. Berdasarkan Jadual 2 analisis Regresi Mudah, Koefisien Korelasi (R) antara pemboleh ubah bersandar komitmen guru dan pemboleh ubah bebas kepimpinan distributif adalah 0.493. Nilai R=0.493 menjelaskan tahap varians pada pemboleh ubah bersandar yang bersekutu secara signifikan dengan pemboleh ubah bebas pada tahap sederhana.

Jadual 2: Model Regresi Mudah bagi

Kepimpinan Distributif dan Komitmen Guru

Model	R	R Kuasa Dua	R Kuasa Dua Terlaras	Ralat Piawai Jangkaan	Pengaruh
1	0.493 ^a	0.243	0.240	0.44839	24.3%

- a. Peramal: (Konstan), Kepimpinan Distributif
- b. Pemboleh Ubah Bersandar: Komitmen Guru

Manakala bagi nilai $R^2=0.243$, adalah merujuk kepada kekuatan pengaruh pemboleh ubah bebas kepimpinan distributif terhadap pemboleh ubah bersandar komitmen guru. Nilai Koefisien Jangkaan (KJ) memberi gambaran bahawa semakin besar nilainya, maka semakin baik model Regresi Mudah. Berdasarkan jadual di atas, nilai KJ=24.3 peratus ($R^2 \times 100\%$), menerangkan bahawa kekuatan pengaruh pemboleh ubah bebas kepimpinan distributif terhadap pemboleh ubah bersandar komitmen guru adalah sebesar 24.3 peratus.

Berdasarkan ujian Koefisien dalam jadual 3, kepimpinan distributif telah dikenal pasti sebagai peramal utama kepada komitmen guru. Dengan nilai Beta, $\beta=0.493$ ($t=8.821$; $p=0.000$), ia menerangkan secara spesifik bahawa apabila satu unit skor bagi kepimpinan distributif ditambah, kadar peningkatan komitmen guru akan meningkat sebanyak 0.493 unit yang disertai dengan kuasa pengaruh sebesar 24.3 peratus pada arah positif.

Jadual 3: Koefisian Pemboleh Ubah Bersandar Komitmen Guru

Model		Ralat		Beta	t	Sig.
		Pekali Bukan Piawai	Pekali Piawai			
1	(Konstan)	1.534	0.235		6.534	0.000
	Kepimpinan Distributif	0.510	0.058	0.493	8.821	0.000

- a. Pemboleh Ubah Bersandar: Komitmen Guru

Persamaan model Regresi Mudah yang dibentuk untuk menggambarkan pengaruh signifikan kepemimpinan distributif ke atas komitmen guru adalah seperti berikut:-

$$Y = 1.534 + 0.510X$$

di mana;

Y	=	Komitmen Guru
X	=	Kepimpinan Distributif
Konstan, k	=	1.534

Keputusan analisis Regresi Mudah pada Jadual 3 menunjukkan nilai signifikan yang diperoleh adalah $p=0.000$. , $p < 0.05$. Oleh itu, hipotesis nul (H_0) yang menyatakan bahawa tidak terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan distributif pentadbir sekolah terhadap komitmen guru berjaya ditolak. Terdapat bukti-bukti yang kukuh secara statistik untuk membuat kesimpulan bahawa kepemimpinan distributif merupakan peramal utama yang signifikan dalam peningkatan komitmen di kalangan guru.

Sebagai rumusan, dapatan analisis Regresi Mudah menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan distributif pentadbir sekolah terhadap komitmen guru (Beta, $\beta=0.493$, $p=0.000$). Kepimpinan distributif merupakan peramal yang signifikan dalam peningkatan tahap komitmen guru. Kepimpinan distributif dapat menerangkan sebanyak 24.3 peratus daripada varians yang wujud dalam komitmen guru, manakala 75.7 peratus komitmen guru adalah dipengaruhi oleh faktor atau pemboleh ubah lain yang tidak dikaji dalam kajian ini.

DAPATAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif pentadbir sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen di kalangan guru. Berdasarkan dapatan kajian ini dimana kepemimpinan distributif mempengaruhi komitmen guru-guru di sekolah, seharusnya ia dilihat sebagai satu instrumen yang berpotensi untuk meningkatkan pencapaian akademik murid. Untuk menjayakan hasrat ini, pentadbir sekolah haruslah memahami dan mengamalkan kepemimpinan distributif mengikut urutan keutamaan dimensi-dimensi kepemimpinan distributif (Zuraidah, Yahya & Siti Noor, 2016) agar dapat meningkatkan komitmen guru ke tahap yang maksimum.

Kenyataan ini selari dengan hasrat PPPM 2013-2025 yang memperkenalkan kepemimpinan distributif dalam gelombang ke-2 (2016-2020) agar pentadbir sekolah menjadi mentor, pembimbing, pembangun dan penatar amalan terbaik di sekolah untuk dicontohi oleh guru-guru (KPM, 2013). Situasi ini akan mewujudkan iklim persekitaran sekolah yang kondusif dan selamat kepada guru-guru untuk mempamerkan komitmen yang luar biasa dalam menjalankan tugas, peranan dan tanggungjawab mereka. Kefahaman pentadbir sekolah dan guru-guru terhadap konsep dan dimensi kepemimpinan distributif akan lebih memudahkan proses penerimaan dan pelaksanaan amalan kepemimpinan ini.

PENUTUP

Kepimpinan distributif yang berasaskan perkongsian kuasa dan tanggungjawab di kalangan warga pemimpin sekolah yang meliputi pemimpin formal dan tidak formal berupaya meningkatkan keberkesanan dan pencapaian akademik secara amnya. Secara khusus, ia dapat meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi sekolah yang secara langsung akan

meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran dan pencapaian akademik pelajar. Sebagai satu bentuk kepimpinan baru yang lebih fleksibel dan menekankan kerja secara berkongsi dan berkumpulan, kepimpinan distributif mempunyai potensi yang besar untuk menyumbang kepada kecemerlangan dan keberkesanan sekolah. Sinergi yang melibatkan kumpulan pemimpin yang lebih ramai dan berdasarkan kepakaran dan keupayaan individu dan kumpulan semestinya menjanjikan potensi yang besar yang perlu diterokai oleh semua pihak.

RUJUKAN

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. The Albert Shanker Institute, Winter, pp 1-42.
- Gordon, Z.V. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement*. Unpublished doctoral dissertation, Central Connecticut State University.
- Hartley, H. (2007). The emergence of distributed leadership in education: Why now?, *British Journal of Educational Studies*, 55:2, 202-214, DOI: 10.1111/j.1467-8527.2007.00371.x
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2015*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace, theory, research and application*. California: Sage.
- Singh, S. (2014). *The impact of distributed leadership practices on the functioning of primary schools in Johannesburg South*. Unpublished master dissertation, University of South Africa.
- Smith, L.M. (2007). Study of teacher engagement in four dimensions of distributed leadership in one school district in Georgia. *Electronic Theses and Dissertations*. Paper 282.
- Spillane, J.P. & Sherer, J.Z. (2004, April). *A distributed perspective on school leadership: leadership practice as stretched over people and place*. Paper presented at the annual meeting of the American Education Association, San Diego, CA.
- Spillane, J.P. (2005). *Distributed leadership: What's all the hoopla?* Institute for Policy Research School of Education and Social Policy Northwestern University, 1-10.
- Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don, & Siti Noor Ismail. (2016). Pengaruh kepimpinan distributif terhadap pengurusan konflik dalam kalangan pemimpin sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 41 (2). pp. 165-171.