

# Amalan Kepimpinan Guru dalam Kalangan Guru-Guru Sekolah Rendah Daerah Bagan Datuk, Perak

## *Teacher Leadership Practices Among Primary School Teachers in Bagan Datuk District, Perak.*

Khalip Musa<sup>a</sup>, Rofidah Mohd Nasir<sup>b</sup>

<sup>ab</sup>Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, [khalip@fpe.upsi.edu.my](mailto:khalip@fpe.upsi.edu.my)

Received: 5 October 2018 ; Accepted: 8 December 2018; Published: 26 December 2018

### Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan guru dalam kalangan guru-guru sekolah rendah. Kajian ini merupakan kajian kuantitatif berbentuk tinjauan yang menggunakan borang soal selidik sebagai alat mengumpul data. Kajian melibatkan 108 orang responden yang terdiri daripada guru-guru daripada sembilan buah sekolah rendah kebangsaan dan jenis kebangsaan di Daerah Bagan Datuk, Perak. Data kajian dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kepimpinan guru adalah pada tahap tinggi. Hasil dapatan ujian-t dan ANOVA pula menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam amalan kepimpinan guru berdasarkan faktor jantina, umur dan tempoh perkhidmatan. Implikasi kajian merumuskan bahawa guru-guru telah bersedia untuk memainkan peranan sebagai pemimpin dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah. Kesediaan ini perlu digembeleng bersama dengan kepimpinan formal bagi memajukan sekolah.

**Kata kunci:** kepimpinan guru, penilaian sendiri, mengubah sekolah, strategi mempengaruhi, pelan tindakan.

### Abstract

*This study aimed to identify the level of teacher leadership practices among primary school teachers. This is a quantitative study using the questionnaire in collecting data. The study involved 108 respondents consisting of teachers from nine national primary schools and vernacular primary school in Bagan Datuk, Perak. The data were analyzed using descriptive and inferential statistics. The findings show that the level of teacher leadership is at a high level. The results of the t-test and ANOVA showed that there was no significant difference in teacher leadership practices based on gender, age and years of service. The implication of the study concludes that teachers are ready to play a role as a leader in improving the school. This willingness should be coupled with formal leadership to advance the school.*

**Keyword:** *teacher leadership, self-assessment, change of school, influence strategy, action plan.*

## **PENGENALAN**

Era globalisasi abad yang ke-21 ini, negara berhadapan dengan cabaran untuk mewujudkan sistem pendidikan yang setanding dengan sistem pendidikan terbaik dunia serta mampu melengkapkan murid dengan kemahiran-kemahiran yang diperlukan dan seterusnya melahirkan sumber manusia yang mampu bersaing di pasaran global (KPM, 2013). Justeru, kerajaan komited melakukan transformasi terhadap sistem pendidikan negara secara menyeluruh melalui pembentukan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025, yang mana antara objektif khususnya adalah menggariskan program transformasi sistem pendidikan bagi memenuhi permintaan baharu dan harapan masyarakat yang meningkat (KPM, 2013). Dalam pelan transformasi ini, aspek peningkatan kualiti guru dan kepimpinan sekolah merupakan antara aspek penting yang diberikan tumpuan oleh penggubal dasar atas kesedaran bahawa ia merupakan faktor berasaskan sekolah yang paling penting yang akan menentukan keberhasilan murid.

Aspek kepimpinan telah diakui dan diterima umum sebagai antara komponen terpenting dalam proses perubahan dan penambahbaikan di sekolah, yang menyumbang kepada peningkatan pencapaian dan keberhasilan murid (Harris, 2003). Secara tradisinya, kepimpinan di sekolah meletakkan guru besar sebagai pemimpin tunggal yang melaksanakan tugas kepimpinan (Kamarol Baharen & Johan@Eddy, 2011). Namun, dalam era globalisasi dengan peningkatan akauntabiliti, konsep kepimpinan di sekolah turut mengalami perubahan di mana tugas kepimpinan tidak lagi diletakkan di atas bahu guru besar semata-mata, sebaliknya diagihkan dan dikongsi bersama guru-guru (Barth, 2001). Dalam konteks pendidikan hari ini, guru-guru adalah dituntut untuk mengamalkan kepimpinan di sekolah, sama ada secara formal mahupun tidak formal ( Fanny, Hamidah & Syed Ismail, 2015).

## **PENYATAAN MASALAH**

Kemerosotan pencapaian akademik murid berdasarkan pengukuran antarabangsa berbanding sistem pendidikan negara lain merupakan antara cabaran yang dihadapi oleh sistem pendidikan negara masa kini. Ditambah pula dengan dapatan kajian pada tahun 2011 yang menunjukkan bahawa, hanya 50% pengajaran disampaikan secara berkesan (KPM, 2013). Justeru, kerajaan bertanggungjawab untuk menyediakan perkhidmatan pendidikan yang lebih berkualiti dan cemerlang kepada semua murid. Menurut Katzenmeyer dan Moller (2009), untuk memaksimumkan pembelajaran murid, guru perlu mengambil peranan kepimpinan dan tanggungjawab melakukan perubahan di sekolah.

Dalam hal yang sama, cabaran arus globalisasi yang membawa kepada perubahan iklim pendidikan negara telah menyebabkan peranan dan tanggungjawab guru besar sebagai pemimpin sekolah menjadi semakin kompleks dan mencabar (Yahya et al., 2015; Rahimah & Ghavifekr, 2014). Konsep guru besar sebagai pemimpin tunggal di sekolah sudah tidak efektif lagi (York-Barr & Duke, 2004; Lambert, 2003). Justeru, tugas kepimpinan di sekolah seharusnya dikongsi dan disebar di seluruh organisasi sekolah agar sekolah dapat berfungsi sebagai institusi pendidikan dengan lebih berkesan, dan guru adalah golongan yang paling layak untuk bersama-sama guru besar melaksanakan tugas kepimpinan di sekolah (Barth, 2001). Situasi ini juga telah menjadi antara faktor yang membawa kepada perkembangan konsep kepimpinan guru di sekolah.

Hakikatnya, konsep kepemimpinan guru ini telah lama dibincangkan dan dikaji di peringkat antarabangsa, namun ia masih lagi dianggap baharu, kurang mendapat perhatian dan belum dikembangkan khususnya di negara-negara Asia termasuk Malaysia (Norashikin, Ramli & Foo, 2015; Lai & Cheung, 2014). Perbincangan dan kajian-kajian tentang kepemimpinan pendidikan di negara ini masih lagi tertumpu kepada kepemimpinan guru besar atau pengetua. Walaupun terdapat beberapa kajian tentang kepemimpinan guru yang telah dijalankan oleh pengkaji tempatan, namun bilangannya masih sedikit. Kebanyakan literatur dan kajian kepemimpinan guru juga lebih berfokus kepada kepemimpinan guru di peringkat sekolah menengah (Wills, 2015) dan terlalu sedikit kajian yang dijalankan terhadap kepemimpinan guru di peringkat sekolah rendah.

Kurangnya pendedahan konsep kepemimpinan guru di negara ini juga menyebabkan guru-guru masih mempunyai persepsi yang menebal bahawa mereka hanyalah golongan pelaksana yang menerima arahan daripada pemimpin atasan dan melaksanakan arahan yang diberikan (Helterbran, 2010). Menurut Helterbran (2010), sindrom "*just a teacher*" dalam kalangan guru merupakan satu pembaziran kepakaran, tenaga dan pengaruh yang sangat dahsyat terhadap komuniti sekolah. Guru beranggapan bahawa, peranan mereka hanyalah mengajar murid mengikut sukatan mata pelajaran yang disediakan dan memastikan dapat menghabiskan sukatan pelajaran mengikut masa yang telah diperuntukkan (Norashikin et al., 2015; Kamarol Baharen & Johan@Eddy, 2011). Justeru, kajian ini dijalankan untuk mengisi kelompangan dalam kajian kepemimpinan guru di sekolah, khususnya untuk melihat amalan kepemimpinan guru di sekolah rendah.

## **OBJEKTIF KAJIAN**

Tujuan kajian ini adalah bagi mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan guru. Berikut adalah beberapa objektif kajian yang lebih terperinci:

- i. Untuk mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan guru dalam kalangan guru-guru.
- ii. Untuk mengenal pasti perbezaan amalan kepemimpinan guru berdasarkan faktor jantina, umur dan tempoh perkhidmatan.

## **SOALAN KAJIAN**

Berikut adalah soalan-soalan kajian yang berkait dengan objektif kajian ini:

- i. Apakah tahap amalan kepemimpinan guru dalam kalangan guru-guru?
- ii. Apakah terdapat perbezaan dalam amalan kepemimpinan guru berdasarkan faktor jantina guru?
- iii. Apakah terdapat perbezaan dalam amalan kepemimpinan guru berdasarkan faktor umur guru?
- iv. Apakah terdapat perbezaan dalam amalan kepemimpinan guru berdasarkan faktor tempoh perkhidmatan guru?

## **Hipotesis kajian**

Berdasarkan kepada soalan-soalan kajian di atas, berikut adalah tiga hipotesis kajian telah

dibentuk dan akan diuji dalam kajian ini. Hipotesis-hipotesis ini dinyatakan dalam bentuk hipotesis nol seperti berikut:

- H<sub>01</sub>: Tidak terdapat perbezaan dalam amalan kepimpinan guru berdasarkan faktor jantina.  
H<sub>02</sub>: Tidak terdapat perbezaan dalam amalan kepimpinan guru berdasarkan faktor umur.  
H<sub>03</sub>: Tidak terdapat perbezaan dalam amalan kepimpinan guru berdasarkan faktor tempoh perkhidmatan.

## **KERANGKA TEORITIKAL KAJIAN**

Kajian ini akan dijalankan bersandarkan kepada model pembangunan kepimpinan guru Katzenmeyer dan Moller (2009) yang menumpukan kepada empat komponen untuk membangunkan tingkah laku dan amalan kepimpinan dalam kalangan guru. Empat komponen ini terdiri daripada penilaian sendiri, mengubah sekolah, strategi mempengaruhi dan pelan tindakan. Kepimpinan guru diukur berdasarkan kepada tujuh dimensi iaitu kesedaran sendiri, memimpin perubahan, komunikasi, kepelbagaian, kemahiran instruksional dan kepimpinan, penambahbaikan berterusan dan organisasi sendiri.

## **TINJAUAN LITERATUR**

Kepimpinan guru bukanlah satu konsep yang baharu (York-Barr & Duke, 2004; Lambert, 2003). Kajian tentang kepimpinan guru telah banyak dilakukan dan literatur tentangnya telah lama wujud di negara-negara barat khususnya Amerika, Kanada dan Australia (Muijs & Harris, 2006; Harris, 2003). Walaupun begitu, konsep kepimpinan guru ini masih lagi dianggap baharu di Malaysia dan juga negara-negara rantau Asia, dan perbincangan tentangnya masih lagi belum meluas (Norashikin et al., 2015; Mohammad Aliakbari & Aghdas Sadeghi, 2014; Oracion, 2014).

### **Konsep dan Definisi Kepimpinan Guru**

Para sarjana mengakui bahawa konsep kepimpinan guru bukanlah satu konsep yang baharu. Sejak sekian lama, guru telah memainkan peranan sebagai pemimpin, antaranya pemimpin bilik darjah, pemimpin persatuan dan ketua jabatan (Lai & Cheung, 2015; Danielson, 2006; Muijs & Harris, 2007; Harris, 2003). Walaupun begitu, dalam konteks kepimpinan tradisional sekolah yang menekankan kepimpinan secara hierarki, lazimnya guru hanya dianggap sebagai anggota pelaksana yang menerima dan melaksanakan arahan, dan bukan sebagai pemimpin. Bahkan guru-guru sendiri mempunyai persepsi yang menebal bahawa mereka hanyalah seorang guru yang menerima, mengikut dan melaksanakan arahan guru besar dan bukan seorang pemimpin di sekolah (Muhammad Faizal, Saedah, Norfariza, Shahril@ Charil & Faisol, 2011; Helterbran, 2010; Katzenmeyer & Moller, 2009).

Fullan di dalam Lieberman dan Miller (2005), mengkonsepsikan kepimpinan guru sebagai salah satu cara untuk mengangkat atau meringankan bebanan tugas kepimpinan daripada seorang individu. Tugas kepimpinan di sekolah tidak seharusnya dipikul atau diletakkan di atas bahu seorang individu tertentu sahaja, sebaliknya perlu disebarikan ke seluruh komuniti sekolah (Muijs & Harris, 2007). Muijs dan Harris (2007) juga melihat bahawa konsep kepimpinan guru adalah

selari dengan kepemimpinan distributif. Walaupun begitu, daripada satu sudut, konsep kepemimpinan guru dilihat lebih sempit berbanding konsep kepemimpinan distributif. Ini kerana konsep kepemimpinan guru ini terhad hanya kepada golongan guru atau tenaga pengajar di sekolah sahaja. Manakala daripada sudut yang lain, konsep kepemimpinan guru dilihat lebih luas berbanding kepemimpinan distributif. Ini kerana, kepemimpinan guru tidak hanya terbatas kepada peranan kepemimpinan formal seperti konsep kepemimpinan yang lain, tetapi juga melibatkan peranan kepemimpinan yang tidak formal (Muijs & Harris, 2007).

Menyedari dan mengakui akan pentingnya peranan guru dalam meningkatkan pencapaian murid dan menjayakan program-program penambahbaikan di sekolah, konsep kepemimpinan guru mula dikembangkan dan diperluaskan. Aspek kepemimpinan guru juga telah diakui sebagai salah satu elemen penting dalam reformasi pendidikan yang membawa kepada penambahbaikan sekolah dan juga pembangunan profesionalisme guru (Smylie, Conley & Marks, 2002). Walau bagaimanapun, penelitian terhadap literatur mendapati bahawa masih belum ada satu definisi yang jelas dan disepakati tentang kepemimpinan guru (Katzenmeyer & Moller, 2009; York-Barr & Duke, 2004), sebaliknya konsep kepemimpinan guru mempunyai definisi yang pelbagai (Harris, 2003).

Wasley di dalam Harris (2003) telah mendefinisikan kepemimpinan guru sebagai keupayaan guru untuk menggalakkan rakan-rakan sekerjanya melakukan perubahan dan melakukan sesuatu yang lazimnya tidak akan dilakukan tanpa adanya arahan atau pengaruh daripada pemimpinnya. Menurut York-Barr dan Duke (2004) pula, kepemimpinan guru ialah proses yang dilaksanakan oleh guru, sama ada secara individu atau secara kolektif bagi mempengaruhi rakan-rakan sejawat mereka termasuk guru besar dan juga komuniti sekolah, untuk melakukan penambahbaikan terhadap amalan pengajaran dan pembelajaran mereka dengan matlamat untuk meningkatkan pembelajaran dan keberhasilan murid.

Katzenmeyer dan Moller (2009) melihat kepemimpinan guru sebagai pemimpin guru yang memimpin bukan sahaja di dalam bilik darjah tetapi juga di luar bilik darjah, yang menyumbang kepada pembentukan komuniti pembelajaran dalam kalangan rakan sejawat, mempengaruhi mereka untuk melakukan penambahbaikan terhadap amalan pengajaran dan pembelajaran dan bertanggungjawab terhadap pencapaian objektif atau matlamat yang ingin dicapai.

Menurut Danielson (2006) pula, kepemimpinan guru merujuk kepada himpunan kemahiran yang dimiliki dan ditunjukkan oleh guru dalam meningkatkan amalan pengajaran dan pembelajaran mereka, yang turut memberi pengaruh meluas kepada amalan pengajaran dan pembelajaran guru-guru lain. Pemimpin guru berupaya mempengaruhi dan menggerakkan rakan sejawat ke arah memperbaiki pencapaian sekolah, bukan kerana kuasa atau jawatan sebagai ketua di sekolah, tetapi kerana kepakaran dan kemahiran yang mereka miliki. Menurut Wills (2015), elemen utama dalam kepemimpinan guru adalah keupayaan untuk memimpin dan bekerjasama dengan rakan sekerja. Danielson turut menegaskan bahawa pemimpin guru bukan merujuk kepada seorang individu hebat, yang bekerja secara bersendirian dalam mencapai sesuatu matlamat. Pemimpin guru adalah mereka yang mampu membangunkan hubungan kerjasama antara rakan sejawat, menggerakkan, mempengaruhi dan meyakinkan mereka untuk bersama-sama berusaha ke arah mencapai sesuatu matlamat. Konsep kepemimpinan guru ini dilihat mencabar konsep tradisi kepemimpinan hierarki di sekolah (Muijs & Harris, 2007). Tradisi kepemimpinan hierarki meletakkan tugas kepemimpinan di atas bahu guru besar yang diberi kuasa formal untuk memimpin, mentadbir, mengurus operasi dan

memantau proses pengajaran (Abdullah Sani et al., 2007).

Konsep kepemimpinan guru juga meletakkan matlamat untuk menambahbaik amalan pengajaran dan pembelajaran murid, meningkatkan prestasi murid dan pencapaian sekolah sebagai matlamat utama yang ingin dicapai (Fairman & Mackenzie, 2014; Katzenmeyer & Moller, 2009; Danielson, 2006; York-Barr & Duke, 2004; ) di samping itu, dapat menyuburkan amalan pembelajaran sepanjang hayat bukan sahaja kepada murid tetapi juga kepada guru dan kakitangan sekolah serta menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran.

### **Model Kepimpinan Guru**

Tinjauan terhadap literatur mendapati bahawa terdapat beberapa model kepimpinan guru yang telah dibangunkan oleh para sarjana dan penyelidik, antaranya *Teacher Leadership for Student Learning Framework* oleh York-Barr dan Duke (2004), *Spheres of Teacher Leadership Action for Learning* oleh Fairman dan Mackenzie (2012) dan *Leadership Development for Teachers Model (LDT)* oleh Katzenmeyer dan Moller (2009). Dalam kajian ini, penyelidik akan menggunakan model yang dibangunkan oleh Katzenmeyer dan Moller (2009), iaitu *Leadership Development for Teachers Model* atau Model Pembangunan Kepimpinan Guru sebagai sandaran dalam merangka kajian.

### **Model Pembangunan Kepimpinan Guru Katzenmeyer dan Moller**

Model Pembangunan Kepimpinan Guru atau *Leadership Development for Teachers Model (LDT)* yang telah dibina dan dibangunkan oleh Katzenmeyer dan Moller (2009), yang mengandungi empat komponen iaitu: (a) penilaian sendiri; (b) mengubah sekolah; (c) strategi mempengaruhi; dan (d) pelan tindakan.

Model ini merupakan satu rangka kerja pembelajaran profesional yang boleh membantu pemimpin guru untuk membangunkan dan mengembangkan potensi diri mereka sebagai pemimpin. Melalui model ini, Katzenmeyer dan Moller (2009) mencadangkan agar guru-guru yang sedang membangunkan diri mereka sebagai pemimpin, berkolaborasi bersama rakan sejawat untuk memahami diri mereka sendiri terlebih dahulu, kemudian memahami rakan-rakan sekerja dan akhir sekali memahami sekolah mereka, sebagai persediaan untuk mereka melaksanakan tugas-tugas dan peranan kepimpinan. Akhirnya, pemimpin guru perlu mengamalkan kemahiran-kemahiran yang telah dibangunkan dalam persekitaran tempat kerja mereka untuk memastikan mereka telah menguasai sepenuhnya kemahiran-kemahiran sebagai pemimpin guru. Komponen pelan tindakan merupakan komponen di mana pemimpin guru akan mengaplikasikan kemahiran-kemahiran kepimpinan yang telah mereka bangunkan, dalam persekitaran sekolah mereka.

### **Penilaian Kendiri**

Penilaian sendiri merupakan komponen pertama dan dianggap sebagai komponen penting dalam proses pembangunan pemimpin guru (Katzenmeyer & Moller, 2009). Guru yang menerima tanggungjawab kepimpinan, perlu terlebih dahulu membuat penilaian terhadap diri sendiri untuk lebih memahami siapakah dia di dalam konteks tugasnya dalam bidang pendidikan. Aktiviti penilaian sendiri ini akan membantu guru mengenal pasti nilai-nilai, tingkah laku dan falsafah



yang mendasari prestasi profesional mereka (Katzenmeyer & Moller, 2009). Menurut Katzenmeyer dan Moller, pengetahuan tentang perspektif diri sendiri membolehkan pemimpin guru memahami dan menerima perbezaan yang wujud dalam kalangan rakan sekerja dan ini membolehkan mereka saling bekerjasama dengan baik dan berkesan. Melalui penilaian sendiri juga, pemimpin guru akan mendapat gambaran tentang kompetensi diri dan kemahiran-kemahiran yang boleh membawa kepada peranan kepimpinan guru. Guru perlu mengenal pasti dan mengetahui tahap kepakaran profesional mereka dan juga rakan sekerja untuk membolehkan mereka mencari jalan bagi membantu dan menyokong ataupun mendapatkan bantuan dan sokongan daripada rakan guru yang lain. Pengetahuan tentang tahap-tahap perkembangan orang dewasa juga membantu guru untuk lebih memahami diri mereka sendiri dan juga individu-individu lain yang berada di persekitaran sekolah.

### **Mengubah Sekolah**

Wehling di dalam Katzenmeyer & Moller (2009) menyatakan bahawa pemimpin guru adalah agen perubahan di sekolah. Justeru, setelah guru berjaya membuat penilaian terhadap dirinya sendiri dan rakan sekerja, guru perlu memahami pula konteks sekolah di mana dia bekerja dan cuba menjawab persoalan, di mana saya? Menjawab persoalan tersebut akan mendorong guru untuk memikirkan tentang keseluruhan sekolah dan membuat perubahan dalam konteks tersebut, malahan komuniti yang lebih luas (Katzenmeyer & Moller, 2009). Amalan kepimpinan guru tidak seharusnya hanya berlegar di sekitar bilik darjah atau dalam konteks mata pelajaran yang diajar sahaja, sebaliknya ia perlu disebar dan dikembangkan ke seluruh sekolah.

Untuk itu, guru perlu meninjau dan membuat analisis terhadap persekitaran dan budaya sekolah (Katzenmeyer & Moller, 2009). Guru perlu mengkaji dan mengenal pasti bagaimana amalan kepimpinan guru boleh menjadi pemangkin kepada proses perubahan dan penambahbaikan dalam konteks sekolah mereka sendiri dan mengenal pasti faktor-faktor yang boleh menyokong dan menghalang usaha kepimpinan mereka. Pengetahuan terhadap aspek-aspek tersebut akan memberi hala tuju yang jelas kepada guru dalam melaksanakan tugas-tugas kepimpinan. Penglibatan aktif individu-individu di segenap lapisan organisasi sekolah adalah penting dalam melaksana dan mengekalkan proses perubahan, termasuk memberi kuasa kepada guru dalam membuat keputusan.

### **Strategi Mempengaruhi**

Konsep kepimpinan guru adalah merujuk kepada aspek pengaruh. Pemimpin guru berperanan mempengaruhi rakan sekerja untuk sama-sama menambah baik amalan pendidikan mereka (Katzenmeyer & Moller, 2009). Proses mempengaruhi rakan sekerja tidak semestinya memerlukan kepada kedudukan atau jawatan formal dalam organisasi. Untuk menjadi pemimpin yang berkesan, guru perlu membangunkan kemahiran dan strategi mempengaruhi orang lain. Komponen ketiga dalam model pembangunan kepimpinan guru ini merupakan tahap di mana guru mempelajari dan membangunkan kemahiran-kemahiran kepimpinan. Walaupun agak kompleks, tetapi kemahiran ini boleh dipelajari.

Mempelajari kemahiran untuk memimpin kumpulan, kemahiran komunikasi dan mendengar, kemahiran menggunakan dan menganalisis data, kemahiran mengurus perbezaan, kemahiran

pemudahcaraan dan kemahiran mengenal pasti keperluan-keperluan individu lain dalam organisasi merupakan antara kemahiran-kemahiran penting untuk memastikan keberkesanan proses mempengaruhi orang lain (Katzenmeyer & Moller, 2009). Menguasai dan mengaplikasikan kemahiran pemudahcaraan membolehkan pemimpin guru mengawal mesyuarat dengan berkesan dan membolehkan tugas kumpulan dilaksanakan dengan jaya. Pemimpin guru juga harus mudah didekati dan mudah menjalinkan hubungan. Hubungan baik antara pemimpin guru dengan rakan sekerja dan murid menjadi asas yang membolehkan mereka belajar dan berkongsi dengan orang lain.

### **Pelan Tindakan**

Pelan tindakan merupakan komponen terakhir dalam Model Pembangunan Kepimpinan Guru Katzenmeyer dan Moller (2009) yang memerlukan pemimpin guru menjawab soalan, (apa yang boleh saya buat?) dalam konteks sekolah mereka sendiri. Pelan tindakan ialah tahap paling penting dalam pengamalan pembangunan kepemimpinan guru di mana pemimpin guru bertindak memindahkan dan mengaplikasikan segala kemahiran, pengetahuan dan sikap kepimpinan yang telah dipelajari dan dibangunkan, dalam persekitaran sekolah mereka. Mempelajari pengetahuan dan kemahiran baru tanpa mempraktikkannya di sekolah adalah sesuatu yang tidak produktif.

Pelan tindakan bermula dengan proses mengenal pasti apa yang perlu diubah, membuat perancangan (termasuk mengumpul data-data berkaitan perubahan), menguji pengalaman orang lain dan belajar melalui penyelidikan, seterusnya, menetapkan matlamat dan menentukan strategi-strategi untuk menjadikan perubahan yang dilakukan adalah bernilai kepada perkembangan pemimpin guru (Katzenmeyer & Moller, 2009). Pemimpin guru seharusnya komited menggunakan dan mengaplikasikan pengetahuan-pengetahuan kepimpinan yang dipelajari dalam usaha untuk menambah baik sekolah dengan matlamat akhirnya untuk meningkatkan pembelajaran murid.

## **METODOLOGI KAJIAN**

### **Reka Bentuk Kajian, Populasi dan Instrumen**

Kajian ini adalah kajian berbentuk kuantitatif iaitu kajian yang menggunakan data numerika dan dianalisis menggunakan ujian statistik (Chua, 2006). Kajian dijalankan dengan menggunakan kaedah tinjauan kerana kaedah tinjauan adalah kaedah yang sesuai digunakan bagi mengumpul data berkaitan tingkah laku atau kepercayaan (Neuman, 2003).

Bagi tujuan kajian ini, populasi kajian adalah terdiri daripada 119 guru-guru sekolah rendah yang berkhidmat di sembilan buah sekolah rendah di dalam Daerah Bagan Datuk, Perak. Kaedah persampelan yang digunakan dalam kajian ini adalah teknik persampelan rawak mudah. Jumlah sampel yang dipilih bagi tujuan kajian ini ditentukan berdasarkan kepada jadual penentuan saiz sampel Krejci dan Morgan (1970). Jumlah keseluruhan sampel yang dipilih bagi kajian ini adalah sebanyak 108 orang guru.

Menurut Cresswell (1994), instrumen kajian adalah alat yang digunakan oleh pengkaji untuk mendapatkan data kajian. Kajian ini menggunakan borang soal selidik sebagai instrumen kajian.



Borang soal selidik yang digunakan dalam kajian ini mengandungi dua bahagian iaitu bahagian A untuk soalan-soalan demografi dan bahagian B untuk kepimpinan guru. Bahagian B borang soal selidik pula mengandungi 42 item bagi mengukur kepimpinan guru menggunakan instrumen *Teacher Leadership Self-Assessment* (TLSA) yang dibina oleh Katzenmeyer dan Moller (2009). Instrumen TLSA ini mengandungi tujuh komponen iaitu; a) kesedaran sendiri; b) memimpin perubahan; c) komunikasi; d) kepelbagaian; e) kemahiran instruksional dan kepimpinan; f) penambahbaikan berterusan; dan g) organisasi sendiri.

## DAPATAN KAJIAN

### Analisis Demografi

Data demografi responden telah dianalisis menggunakan analisis deskriptif bagi mendapatkan jumlah kekerapan (frekuensi) dan peratusan responden berdasarkan ciri-ciri demografi iaitu jantina, umur, dan tempoh perkhidmatan. Dapatan kajian ditunjukkan dalam jadual 1.

**Jadual 1:** Taburan Ciri-ciri Demografi Responden

Ciri Demografi	Frekuensi	Peratusan (%)
1. Jantina		
Lelaki	36	33.3
Perempuan	72	66.7
Jumlah	108	100.0
2. Umur		
20-29 tahun	41	38.0
30-39 tahun	41	38.0
40-49 tahun	16	14.8
50-59 tahun	10	9.2
Jumlah	108	100.0
3. Tempoh Perkhidmatan		
<1-5 tahun	44	40.8
6-10 tahun	25	23.1
11-15 tahun	16	14.8
16-20 tahun	5	4.6
>20 tahun	18	16.7
Jumlah	108	100.0

## Tahap Kepimpinan Guru di Sekolah Rendah

Berdasarkan jadual 2, secara keseluruhannya, tahap kepimpinan guru adalah pada tahap yang tinggi (min = 4.01). Daripada tujuh komponen kepimpinan guru yang diukur, komponen kepelbagaian menunjukkan tahap tertinggi (min = 4.14) diikuti oleh kecekapan kepimpinan dan pengajaran (min = 4.07) dan komponen kesedaran sendiri (min = 4.03). Komponen seterusnya ialah organisasi sendiri (min = 4.02) berbanding komponen komunikasi (min = 4.00) dan penambahbaikan berterusan (min = 3.95). Manakala komponen kepimpinan guru yang paling rendah diamalkan dalam kalangan guru-guru di sekolah rendah ialah komponen memimpin perubahan (min = 3.90).

**Jadual 2:** Tahap Kepimpinan Guru

Komponen Kepimpinan Guru	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Kesedaran Kendiri	4.03	0.45	Tinggi
Memimpin Perubahan	3.90	0.48	Tinggi
Komunikasi	4.00	0.45	Tinggi
Kepelbagaian	4.14	0.48	Tinggi
Kecekapan Pengajaran dan Kepimpinan	4.07	0.40	Tinggi
Penambahbaikan Berterusan	3.95	0.45	Tinggi
Organisasi Kendiri	4.02	0.43	Tinggi
Keseluruhan Kepimpinan Guru	4.01	0.38	Tinggi

## Pengujian Hipotesis Kajian

Terdapat tiga hipotesis kajian yang telah dibentuk berdasarkan soalan dan objektif kajian.

- i.  $H_{01}$ : Tiada perbezaan signifikan amalan kepimpinan guru berdasarkan jantina.

Bagi menguji hipotesis nul pertama, ujian-t sampel tidak bersandar telah digunakan. Ujian-t ini telah dijalankan ke atas pemboleh ubah kepimpinan guru untuk melihat perbezaan min kepimpinan guru berdasarkan faktor jantina responden. Kehomogenan variasi data antara kumpulan lelaki dan perempuan telah diuji dan dapatan daripada Levene's Test menunjukkan kedua-dua kumpulan jantina mempunyai variasi skor yang homogen dimana nilai Sig. ( $p = 0.647$ ), lebih besar daripada nilai  $\alpha = 0.05$ . Hasil dapatan ujian-t sampel tidak bersandar adalah seperti yang ditunjukkan dalam jadual 3.

**Jadual 3:** Perbezaan Amalan Kepimpinan Guru Berdasarkan Faktor Jantina

Jantina	N	Min	Sisihan Piawai	DK	Nilai- t	Sig.
Lelaki	36	4.01	.39681	106	-0.118	.907
Perempuan	72	4.02	.37983			

Berdasarkan jadual 3 di atas, kepimpinan guru bagi kumpulan lelaki mencatatkan skor min = 4.01 (s.p = .3968) manakala skor min bagi guru perempuan ialah 4.02 (s.p = .37983) dengan nilai- t (106) = -0.118 (p = 0.907). Nilai signifikan p = 0.907 adalah lebih besar daripada aras signifikan 0.05 (p > 0.05). Dapatan daripada ujian-t ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan pada skor min kepimpinan guru antara kumpulan guru lelaki dan guru perempuan. Ini bermaksud H<sub>01</sub> gagal ditolak. Ini bermaksud tidak ada perbezaan amalan kepimpinan guru berdasarkan jantina.

**ii. H<sub>02</sub>: Tiada perbezaan signifikan amalan kepimpinan guru berdasarkan umur.**

Ujian ANOVA sehala dijalankan bagi mengkaji sama ada wujud perbezaan yang signifikan pada skor min kepimpinan guru bagi empat kumpulan umur responden yang berbeza. Ujian kehomogenan variasi data menggunakan Levene's F Test menunjukkan kesemua kumpulan umur mempunyai variasi skor yang homogen dimana nilai  $F(3,104) = 0.168$ , p = 0.918, lebih besar daripada nilai alpha  $\alpha = 0.05$ . Dapatan ujian ANOVA sehala yang dijalankan ditunjukkan dalam jadual 4.

**Jadual 4:** Analisis Skor Min dan ANOVA Sehala Perbandingan Amalan Kepimpinan Guru Mengikut Umur

Umur	N	Min	Sisihan Piawai
20-29	41	4.0441	0.39219
30-39	41	3.9901	0.38981
40-49	16	3.9896	0.36088
50-59	10	4.0214	0.40847

ANOVA sehala

	JKD	DK	MKD	F	p
Antara Kumpulan	0.071	3	0.024	0.156	0.926
Dalam Kumpulan	15.686	104	0.151		
Jumlah	15.757	107			

Petunjuk: JKD- Jumlah Kuasa Dua, DK- Darjah Kebebasan, MKD- Min Kuasa Dua

Bagi menguji hipotesis nol yang dibentuk, ujian ANOVA sehalu yang dijalankan menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimana nilai  $F(3,104) = 0.156$ ,  $p = 0.926$ , dimana nilai signifikan  $p$  melebihi  $0.05$  ( $p > 0.05$ ). Hasil analisis ujian ini gagal menolak  $H_{02}$ . Ini bermaksud tidak ada perbezaan amalan kepimpinan guru berdasarkan faktor umur.

### iii. $H_{02}$ : Tiada perbezaan signifikan amalan kepimpinan guru berdasarkan tempoh perkhidmatan

Dapatan ujian ANOVA sehalu yang dijalankan bagi melihat perbezaan skor min kepimpinan guru berdasarkan tempoh perkhidmatan ditunjukkan dalam jadual 5.

**Jadual 5:** Analisis Skor Min dan ANOVA Sehalu Perbandingan Amalan Kepimpinan Guru dengan Tempoh Perkhidmatan

Umur	N	Min	Sisihan Piawai
<1 – 5 tahun	44	4.0016	0.38142
6 – 10 tahun	25	4.0000	0.44639
11 – 15 tahun	16	4.0759	0.32914
16 – 20 tahun	5	3.9190	0.35179
> 20 tahun	18	4.0317	0.38156

#### ANOVA sehalu

	JKD	df	MKD	F	$p$
Antara Kumpulan	0.124	4	0.031	0.204	0.936
Dalam Kumpulan	15.633	103	0.152		
Jumlah	15.757	107			

Berdasarkan dapatan ujian dalam jadual 5, dapatan ujian ANOVA sehalu menunjukkan nilai  $F(4,103) = 0.204$ ,  $p = 0.936$ . Nilai signifikan  $p = 0.936$  adalah melebihi aras signifikan  $0.05$  ( $p > 0.05$ ). Dapatan kajian ini gagal menolak hipotesis  $H_{03}$  iaitu tidak terdapat perbezaan signifikan amalan kepimpinan guru berdasarkan tempoh perkhidmatan.

## RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Dapatan kajian yang dijalankan ini menunjukkan bahawa tahap kepimpinan guru sekolah rendah berada pada tahap yang tinggi bagi kesemua tujuh dimensi kepimpinan guru, dengan nilai min keseluruhan 4.01. Dapatan ini selari dengan kajian Zainab (2016), Azhar et al. (2016), Hamidah et al. (2016) dan Norashikin et al. (2015). Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa daripada tujuh dimensi kepimpinan guru, dimensi kepelbagaian mencapai tahap tertinggi, diikuti dengan dimensi kecekapan pengajaran dan kepimpinan, kesedaran sendiri, organisasi sendiri, komunikasi, penambahbaikan berterusan dan memimpin perubahan.

Dimensi kepelbagaian mencatatkan skor min tertinggi iaitu ( $\text{min} = 4.14$ ,  $\text{s.p} = 0.48$ ), di mana dapatan menunjukkan responden kajian sering bekerjasama dan berkolaborasi bersama rakan sekerja walaupun daripada kumpulan yang berbeza, menghormati dan menerima perbezaan rakan sekerja yang datang daripada latar belakang yang berbeza dan mempunyai keupayaan untuk bekerja dengan golongan bukan pendidik dan pihak-pihak berkepentingan. Keupayaan untuk bekerjasama dan menghormati perbezaan rakan sekerja memudahkan pemimpin guru mempengaruhi rakan sekerja bagi melakukan perubahan dan penambahbaikan di sekolah.

Manakala dimensi memimpin perubahan mencatatkan skor min terendah dengan nilai ( $\text{min} = 3.90$ ,  $\text{s.p} = 0.48$ ). Walaupun begitu, pencapaian tersebut masih dalam tahap tinggi. Dimensi memimpin perubahan menunjukkan bahawa responden paling kurang dalam mengetahui individu lain dalam melaksanakan tugas dan kurang mengajak rakan sekerja untuk bekerja dalam mencapai visi dan misi sekolah. Dapatan ini selari dengan kajian yang dilakukan oleh Wills (2015). Keputusan kajian juga dilihat selari dengan kenyataan bahawa pemimpin guru lazimnya enggan melihat atau menganggap diri mereka adalah ketua atau pemimpin. Dalam keadaan ini, diri pemimpin guru itu sendiri yang akan menjadi penghalang kepada kemampuan mereka untuk berjaya sebagai pemimpin (Katzenmeyer & Moller, 2009).

Hasil analisis ujian-t menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam amalan kepimpinan guru berdasarkan faktor jantina. Hasil kajian ini dilihat menyokong dapatan kajian yang menyatakan bahawa faktor jantina atau gender merupakan faktor demografi yang tidak signifikan dalam menentukan tingkah laku atau pencapaian dalam bidang kepimpinan (Kakabadse et al., 1998). Dapatan kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Mohammad Aliakbari dan Aghdas Sadeghi (2014) dan kajian Lee (2013) di mana tidak terdapat perbezaan dalam amalan kepimpinan guru berdasarkan faktor jantina.

Umur merupakan antara faktor demografi yang sering dijadikan peramal dalam kajian kepimpinan. Dalam kajian ini, ujian ANOVA sehalu yang dijalankan bagi mengkaji perbezaan amalan kepimpinan guru berdasarkan faktor umur menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan pada amalan kepimpinan guru berdasarkan faktor tersebut. Walaupun dari segi pencapaian skor min, didapati guru dalam kumpulan umur 20-an dan 50-an mencapai skor yang lebih tinggi berbanding kumpulan 30-an dan 40-an, tetapi secara statistiknya, ia tidak memberikan perbezaan yang signifikan. Dapatan kajian ini juga selari dengan kajian Mohammad Aliakbari dan Aghdas Sadeghi (2014) yang mana menunjukkan bahawa guru-guru melakukan amalan kepimpinan guru tanpa mengira peringkat usia dan peringkat fasa kehidupan.

Sebaliknya, dapatan kajian ini tidak menyokong pendapat Katzenmeyer dan Moller (2009), dapatan kajian Vlachadi dan Ferla (2013) dan kajian Suranna dan Moss (2002) yang menyatakan bahawa faktor umur mempengaruhi amalan kepimpinan guru. Menurut Katzenmeyer dan Moller (2009) dan Suranna dan Moss (2002), perubahan dalam fasa-fasa kehidupan peribadi guru khususnya guru-guru muda, memberi kesan kepada kesediaan mereka untuk menggalas tanggungjawab kepimpinan. Kekangan masa dalam melaksanakan tugas kepimpinan khususnya tugas di luar kelas dan tanggungjawab terhadap kehidupan berkeluarga yang baru dibina memberi tekanan kepada guru-guru dan menyebabkan mereka enggan menggalas tugas kepimpinan (Katzenmeyer & Moller, 2009; Suranna & Moss, 2002).

Keputusan ujian ANOVA sehala yang dijalankan menunjukkan tidak wujud perbezaan yang signifikan dalam amalan kepimpinan guru berdasarkan faktor tempoh perkhidmatan responden yang berbeza. Dapatan kajian ini juga selari dengan kajian yang dijalankan oleh Mohammad Aliakbari dan Aghdas Sadeghi (2014). Dapatan ini bertentangan dengan dapatan kajian Lee (2013). Kajian yang dijalankan oleh Angelle dan DeHart (2011) menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dalam amalan kepimpinan guru berdasarkan faktor tempoh perkhidmatan guru. Dapatan ini dilihat menyokong kenyataan bahawa tempoh perkhidmatan atau pengalaman bekerja guru mempunyai hubungan langsung dengan kepimpinan guru. Guru-guru yang telah lama berkhidmat atau guru-guru veteran lebih cenderung mengamalkan kepimpinan guru (Vlachadi & Ferla, 2013; Fairman & Mackenzie, 2012).

Hasil dapatan kajian ini beserta dapatan kajian-kajian lepas yang mengkaji tahap kepimpinan guru berdasarkan persepsi guru sendiri, menunjukkan bahawa guru-guru mempunyai tahap amalan kepimpinan guru yang tinggi. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa setiap individu guru, tanpa mengira perbezaan jantina, umur dan pengalaman bekerja mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin dan mampu mengamalkan kepimpinan guru. Walaupun begitu, wujud beberapa halangan yang menyekat potensi dan bakat kepimpinan dalam kalangan guru-guru ini. Antaranya halangan dari dalam diri mereka sendiri dan daripada pengaruh persekitaran sama ada daripada pihak pentadbir mahupun rakan sejawat seperti kurang keyakinan diri, bimbang dipinggirkan oleh rakan sejawat dan gaya kepimpinan guru besar yang tidak menyokong kepimpinan guru (Katzenmeyer & Moller, 2009).

Kejayaan dan kemampuan kepimpinan guru untuk berkembang di sekolah banyak bergantung kepada peranan dan sokongan yang dimainkan oleh pihak pentadbir (Angelle & DeHart, 2011). Justeru, untuk memastikan amalan kepimpinan guru dapat menyumbang kepada perubahan dan penambahbaikan sekolah serta mampu meningkatkan keberhasilan murid, pihak yang berkepentingan dalam organisasi pendidikan boleh menggunakan hasil dapatan kajian bagi merangka program latihan yang bersesuaian untuk mengasah dan menggilap potensi dan bakat kepimpinan yang ada dalam kalangan guru. Latihan dan bimbingan yang berterusan mampu melahirkan pemimpin guru yang hebat tanpa mengira latar belakang jantina, umur mahupun pengalaman perkhidmatan seseorang guru. Pihak pentadbir khususnya guru besar juga perlu mengamalkan gaya kepimpinan yang mampu menyokong dan menyuburkan kepimpinan guru di sekolah antaranya dengan melibatkan guru-guru dalam proses membuat keputusan. Guru besar yang hebat seharusnya mampu melahirkan pemimpin-pemimpin yang hebat.

## **RUMUSAN**



Kepimpinan guru secara umumnya telah meletakkan peranan guru menjadi semakin penting sebagai rakan utama dalam membangunkan kecemerlangan sesebuah sekolah. Sebagai individu profesional yang mempunyai kepakaran, semestilah peranan dan tanggungjawab guru perlu ditingkatkan sebagai pemimpin dalam membawa perubahan dan kecemerlangan kepada organisasi. Pengupayaan guru sebagai pemimpin secara langsung akan mewujudkan iklim kepemimpinan sekolah yang kondusif dan budaya permuafakatan dan perkongsian kepimpinan, ini semua akan berupaya melonjak kecemerlangan sekolah.

## Rujukan

- Abdullah Sani Yahaya, Abdul Rashid Mohamed & Abdul Ghani Abdullah. (2007). *Guru sebagai pemimpin*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Angelle, P. S. & DeHart, C. A. (2011). Teacher perceptions of teacher leadership: examining differences by experience, degree, and position. *NASSP Bulletin* 95(2) 141–160. Dimuat turun daripada: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0192636511415397>
- Azhar Harun, Ramli Basri, Zaidatol Akmaliah Lope Pehei & Soaib Asimiran. (2016). Amalan kepemimpinan guru di sekolah menengah zon timur Semenanjung Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3 (4), 1-24. Dimuat turun daripada: <http://e-journal.um.edu.my/public/article-view.php?id=9512>
- Barth, R. S. (2001). Teacher leader. *Phi delta kappan*, 82(6), 443-449. Dimuat turun daripada: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/003172170108200607?journalCode=pdka>.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Kaedah penyelidikan buku 1*. Malaysia: McGraw Hill.
- Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practice*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Fairman, J. C., & Mackenzie, S. V. (2012). Spheres of teacher leadership action for learning. *Professional development in education: Teacher leadership and professional development, special issue*, 38, 229–246. Dimuat turun daripada: <https://umaine.edu/edhd/wp-content/uploads/sites/54/2016/05/Spheres-of-teacher-leadership-action-for-learning.pdf>
- Fanny Kho Chee Yuet, Hamidah Yusof & Syed Ismail Syed Mohamad. (2015). A confirmatory factor analysis of the Niche-Malaysian Teachers' leadership competency instrument (NMTLCI). *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, 9(25), 125-133. Dimuat turun daripada: [http://ajbasweb.com/old/ajbas/2015/Special%20IPN%20Langkawi%20\(Aug\)/125-133.pdf](http://ajbasweb.com/old/ajbas/2015/Special%20IPN%20Langkawi%20(Aug)/125-133.pdf)

- Hamidah Yusof, Muhamad Nursalam Al-Hafiz Osman & Mohd Asri Mohd Noor. (2016). School culture and its relationship with teacher leadership. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol. 6,(11)*, 272-286. Dimuat turun daripada: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i11/2396>
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23 (3), 313–324. Dimuat turun daripada: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1363243032000112801>
- Helterbran, V. R. (2010). Teacher leadership: overcoming "i am just a teacher" syndrome. *Education Vol. 131(2)* 363-371. Dimuat turun daripada: <https://eric.ed.gov/?id=EJ930607>
- Kamarol Baharen Mohd Rom & Johan @ Eddy Luan. (2011). Peranan kepimpinan guru mempengaruhi keberkesanan pengajaran dan pembelajaran sejarah dalam iklim bilik darjah. *Seminar Sejarah dan Geografi 2011, Universiti Malaysia Sabah*.13-14 July 2011.
- Katzenmeyer, M. & Moller, G. (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders*. Thousand Oaks, California: Corwin.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. KPM.
- Korac-Kakabadse, A., Korac-Kakabadse, N., & Myers, A. (1998). Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences. *Journal of Management Development*, 17(5), 351-388.
- Lai, E. & Cheung, D. (2014). Enacting teacher leadership: The role of teachers in bringing about change. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 673-692. Dimuat turun daripada: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143214535742>
- Lambert, L. (2003). Leadership redefined: an evocative context for teacher leadership. *School Leadership & Management*, 23(4), 421–430. Dimuat turun daripada: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.471.8379&rep=rep1&type=pdf>
- Lee, C. D. (2013). *High school teachers' perceptions of teacher-leadership*. Masters Thesis, University of Saskatchewan: Canada. Dimuat turun daripada: <https://ecommons.usask.ca/bitstream/handle/10388/ETD-2014-03-1482/DORGAN-LEE-THESIS.pdf?sequence=3>
- Lieberman, A. & Miller, L. (2005). Teachers as leaders. *The educational forum*, 69 (151-162). Dimuat turun daripada: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ683740.pdf>
- Mohammad Aliakbari & Aghdas Sadeghi. (2014). Iranian teachers' perceptions of teacher leadership practices in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 42 (4) 576–592. Dimuat turun daripada: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143213510500>
- Muijs, D. & Harris, A. (2007). The teacher leader (In) action. Three case studies of contrasting schools. *Educational management administration and leadership*, 25 Vol. 35 (1) 111-134. Dimuat turun daripada: <http://ema.sagepub.com>.
- Muijs, D. & Harris, A. (2006). Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and teacher education*, 22 (961-972). Dimuat turun daripada: [https://www.academia.edu/25756919/Teacher\\_led\\_school\\_improvement\\_Teacher\\_leadership\\_in\\_the\\_UK](https://www.academia.edu/25756919/Teacher_led_school_improvement_Teacher_leadership_in_the_UK)
- Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj, Norfariza Mohd Radzi, Shahril@ Charil Marzuki & Faisal Elham. (2011). Pengenalan kepada amalan kepimpinan guru di Malaysia: cabaran dan cadangan. Prosiding Seminar Majlis Dekan-dekan Pendidikan IPTA 2011. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri & Foo, S. F. (2015). Hubungan kepimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar. *International Journal of Education and Training*, 1(2) 1-11. Dimuat turun daripada: <http://www.injet.upm.edu.my/images/journal/issue2/Hubungan%20Kepimpinan%20Guru%20dengan%20Pencapaian%20Akademik%20Pelajar.pdf>

- Oracion, C.C. (2014). *Teacher leadership in public schools in the Philippines*. EdD (International) thesis, UCL Institute of Education. Dimuat turun daripada: <http://eprints.ioe.ac.uk/21652/>
- Rahimah Ahmad & Ghavifekr, S. (2014). School leadership for the 21st century: a conceptual overview. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 2 (1), 48-61. Dimuat turun daripada: <http://repository.um.edu.my/95517/1/Volume%203%281%29-4.pdf>
- Smylie, M. A., Conley, S. And Marks, H. M. (2002), Exploring New Approaches to Teacher Leadership for School Improvement. *Yearbook of the National Society for the Study of Education*, 101: 162-188. doi:10.1111/j.1744-7984.2002.tb00008.x
- Suranna, K. J. & Moss, D. M. (2002). Exploring teacher leadership in the context of teacher preparation. Paper presented at the Annual American Educational Research Association Meeting. New Orleans LA. Dimuat turun daripada: <https://eric.ed.gov/?id=ED465751>
- Vlachadi, M. & Ferla, M. (2013). Differentiation of teachers' and principals' engagement in distributed leadership according to their demographic characteristics. *Journal of Education and Learning*, 2(4), 19-30. Dimuat turun daripada: <http://dx.doi.org/10.5539/jel.v2n4p19>
- Wills, A. (2015). *A case study of teacher leadership at an elementary school*. Unpublished Certificate of Advanced Study Thesis, Sacred Heart University, Fairfield, CT. Dimuat turun daripada: <http://digitalcommons.sacredheart.edu/edl/6>
- Yahya Don, Mohd Izam Ghazali, Samira Said, Arumugam Raman & Siti Noor Ismail. (2015). *PPPM 2013 – 2025: Anjakan ke 5, kenapa kepimpinan distributif?* Seminar Kebangsaan Majlis Dekan-dekan Pendidikan Universiti Awam 2015, 14-15 September 2015, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- York-Barr, J. & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74, 255-316. Dimuat turun daripada : <http://dx.doi.org/10.3102/00346543074003255>
- Zainab Mat Min. (2016). *Kepimpinan guru dan hubungannya dengan pencapaian akademik murid di sekolah rendah kurang murid (skm) Daerah Raub Pahang*. Kertas Projek Sarjana yang tidak diterbitkan. Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim, Perak.