

Tahap Kepimpinan Distributif dan Komitmen Guru Sekolah Menengah TS25 di Negeri Sabah

(The Level of Distributive Leadership and Teacher Commitment at TS25 Secondary School in Sabah)

Ben @ Mohd Hidayat Salim^{1*}, Mohd Khairuddin Abdullah², Mohammad Azri Amatan³

¹Fakulti Pendidikan dan Pengajian Sukan, Universiti Malaysia Sabah, Jalan UMS, 88400 Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.

Email: benhidayat.salim@moe.gov.my

²Fakulti Pendidikan dan Pengajian Sukan, Universiti Malaysia Sabah, Jalan UMS, 88400 Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia.

Email: khair@ums.edu.my

³Fakulti Sains Kemanusiaan, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, 35900 Tanjong Malim, Perak Darul Ridzuan, Malaysia.

Email: azri.amatan@fsk.upsi.edu.my

CORRESPONDING

AUTHOR (*):

Ben @ Mohd Hidayat Salim
(benhidayat.salim@moe.gov.my)

KATA KUNCI:

Kepimpinan Distributif
Komitmen Guru
Sekolah Menengah TS25

KEYWORDS:

Distributive Leadership
Teacher Commitment
TS25 Secondary Schools

CITATION:

Ben @ Mohd Hidayat Salim, Mohd Khairuddin Abdullah, & Mohammad Azri Amatan. (2025). Tahap Kepimpinan Distributif dan Komitmen Guru Sekolah Menengah TS25 di Negeri Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 10(7), e003412. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v10i7.3412>

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk meneliti tahap pelaksanaan kepimpinan distributif dan tahap komitmen guru di sekolah menengah yang melaksanakan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) di negeri Sabah. Reka bentuk kuantitatif berbentuk tinjauan keratan rentas telah digunakan dalam pelaksanaan kajian ini. Instrumen soal selidik terdiri daripada 55 item berasaskan skala Likert digunakan bagi mengumpulkan data. Seramai 404 orang guru telah dipilih sebagai sampel kajian melalui kaedah pensampelan rawak berstrata berlapis. Analisis data dijalankan dengan menggunakan perisian *Statistical Program for Social Science* (SPSS) dan dianalisis secara deskriptif. Hasil analisis menunjukkan bahawa majoriti responden, iaitu seramai 389 orang (96.29%), menilai pengetua mereka mengamalkan kepimpinan distributif pada tahap tinggi, manakala hanya 15 orang (3.71%) memberikan penilaian pada tahap sederhana. Dari segi komitmen guru pula, seramai 343 orang (84.90%) menunjukkan tahap komitmen yang tinggi, sementara 30 orang (7.43%) mempersepsikan komitmen guru pada tahap sederhana. Secara keseluruhannya, dapatan ini menggambarkan bahawa kepimpinan distributif dan komitmen guru di sekolah menengah TS25 di Sabah berada pada tahap yang memberangsangkan.

ABSTRACT

This study aimed to examine the extent to which distributive leadership is practiced and the level of teacher

commitment in secondary schools implementing the School Transformation Programme 2025 (TS25) in the state of Sabah. A quantitative research design employing a cross-sectional survey approach was adopted. Data were collected using a structured questionnaire comprising 55 items rated on a Likert scale. A total of 404 teachers were selected as respondents using a stratified random sampling technique. The data were analyzed descriptively using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Findings revealed that a significant majority of the respondents ($n = 389$; 96.29%) perceived their principals to exhibit a high level of distributive leadership, while only 15 teachers (3.71%) rated it at a moderate level. In terms of teacher commitment, 343 respondents (84.90%) indicated a high level of commitment, whereas 30 respondents (7.43%) perceived it to be at a moderate level. Overall, the results reflect a commendable level of leadership practices and teacher commitment in TS25 secondary schools in Sabah.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini menyumbang kepada literatur sedia ada dengan meneliti hubungan antara kepimpinan distributif dan komitmen guru dalam konteks sekolah menengah TS25 di Sabah. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menyumbang analisis logik terhadap dimensi kepimpinan semasa pendidikan transformasi.

1. Pengenalan

Laporan penilaian *Programme for International Student Assessment* (PISA) 2022 menunjukkan penurunan yang signifikan dalam pencapaian purata pelajar Malaysia merentasi ketiga-tiga domain literasi utama. Skor bagi Literasi Matematik menurun kepada 409 (penurunan 31 mata), Literasi Sains kepada 416 (penurunan 22 mata), dan Literasi Bacaan mencatat skor 388 (penurunan 27 mata) berbanding keputusan pada tahun 2018 (OECD, 2023). Selain daripada penurunan prestasi ini, pencapaian Malaysia turut berada di bawah purata negara-negara yang tergabung dalam *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), sekali gus menandakan jurang yang semakin melebar dalam tahap literasi pelajar Malaysia berbanding rakan antarabangsa. Penyertaan Malaysia secara konsisten dalam PISA sejak 2009 mencerminkan komitmen negara untuk merealisasikan visi Malaysia MADANI dan matlamat Rancangan Malaysia Kedua Belas (RMKe-12) dalam meningkatkan kualiti pendidikan (Kementerian Ekonomi, 2023). Usaha ini juga seiring dengan inisiatif Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) melalui pengenalan pelaksanaan TS25 untuk memperkukuhkan keberhasilan pembelajaran demi membangunkan bakat generasi masa hadapan yang berkualiti. Sehubungan ini, aspek kepimpinan pendidikan dan komitmen guru-guru dikenal pasti memberikan kesan yang signifikan terhadap perkembangan dan prestasi sesebuah sekolah dalam mencapai matlamat misi dan visi dalam memperkasakan akademik di sekolah. Ringkasnya, amalan dalam kepimpinan amat ditekankan di sekolah (Kamrozzaman et al., 2023). Berdasarkan pandangan tersebut, kepimpinan distributif dilihat sebagai satu pendekatan kepimpinan yang berupaya memberikan impak yang bermakna terhadap peningkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah. Walau bagaimanapun, persoalan yang timbul adalah sejauh mana pelaksanaan kepimpinan ini benar-benar telah diterapkan secara efektif di peringkat sekolah. Konsep kepimpinan distributif menekankan usaha kolektif dalam membina kepimpinan yang

berdaya saing, sebagai sebahagian daripada strategi melahirkan modal insan berkualiti dan berdaya maju.

1.1. Permasalahan Kajian

Bagi memastikan pencapaian matlamat strategik dan aspirasi Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Dokumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) telah dirangka sebagai rujukan utama dalam penjaminan kualiti pendidikan negara. Dokumen ini bertindak sebagai panduan yang menyokong kelangsungan transformasi pendidikan nasional selaras dengan kehendak dan piawaian pendidikan bertaraf antarabangsa (KPM, 2017). SKPMg2 juga memainkan peranan sebagai instrumen penilaian yang sistematik dalam menilai tahap keberkesanan penyampaian pendidikan secara berterusan, dengan matlamat untuk mencapai kecemerlangan pendidikan yang mampan (Saulani, 2021). Dalam dokumen ini, peranan utama pengetua dan guru besar (PGB) telah diperincikan, bukan sahaja sebagai pemimpin organisasi sekolah, tetapi juga sebagai pembimbing dan penggerak utama dalam memperkukuh amalan kepimpinan instruksional di peringkat institusi. Di samping itu, dokumen ini turut menegaskan tanggungjawab guru dalam melaksanakan peranan sebagai pemudah cara dalam proses Pembelajaran dan Pemudahcaraan (PdPc), dengan memberi tumpuan kepada pendekatan pengajaran yang berkesan dan berorientasikan murid (KPM, 2017).

Standard 1 menuntut agar pemimpin sekolah memainkan peranan sebagai agen perubahan yang berimpak tinggi dengan keupayaan menyatupadukan usaha semua warga sekolah untuk memacu penambahbaikan berterusan dalam proses pengajaran dan pembelajaran (PdP) (KPM, 2017). Seterusnya, Standard 2 memberi tumpuan kepada aspek pengurusan organisasi yang cekap, khususnya dalam pengurusan sumber manusia, infrastruktur fizikal dan persekitaran sekolah, melalui pendekatan strategik yang berlandaskan kekuatan sedia ada bagi memastikan kelancaran operasi harian sekolah. Dalam Standard 4, ditekankan pula peranan guru sebagai pemudah cara PdPc yang bukan sekadar menyampaikan ilmu, tetapi turut mendorong pembangunan potensi murid secara holistik. Pelaksanaan PdPc yang dirancang secara profesional berupaya menyokong murid untuk mencapai prestasi optimum secara konsisten dan bertahap, seiring dengan aspirasi pendidikan negara (KPM, 2016; KPM, 2017).

Selaras dengan ini, pelaksanaan TS25 memerlukan keupayaan kepimpinan yang inklusif serta komitmen guru yang tinggi bagi menjayakan persekitaran pembelajaran yang kondusif dan merangsang murid (Ramli et al., 2017). Namun begitu, masih ramai guru dilaporkan kurang bersedia dari segi pemahaman konsep, kemahiran teknologi, serta pelaksanaan amalan pembelajaran abad ke-21 (Kamrozzaman et al., 2023). Justeru itu, komitmen guru sebagai pemboleh ubah bebas perlu diberi perhatian kerana ia menjadi penggerak utama dalam pelaksanaan pembelajaran abad ke-21 yang berkesan (Sunaengsih et al., 2020). Selain itu, kepimpinan distributif, yang menekankan perkongsian kuasa dan tanggungjawab dalam kalangan warga sekolah, dikenal pasti sebagai salah satu bentuk kepimpinan yang mampu menyokong pelaksanaan perubahan pendidikan secara menyeluruh. Walaupun pendekatan ini telah lama diterima pakai di negara-negara maju (Hairul et al., 2020; Meng & Tuomo, 2021), pelaksanaannya dalam konteks Malaysia khususnya di Sabah, masih kurang dikaji secara mendalam. Ini menunjukkan satu jurang praktikal dan teoritikal yang ketara dalam kefahaman tentang bagaimana kepimpinan distributif memberi kesan terhadap pengurusan bilik darjah melalui pemeraksanaan guru dan budaya organisasi.

Selaras dengan ini, pelaksanaan TS25 memerlukan keupayaan kepimpinan yang inklusif serta komitmen guru yang tinggi bagi menjayakan persekitaran pembelajaran yang kondusif dan merangsang murid (Ramli et al., 2017). Namun begitu, masih ramai guru dilaporkan kurang bersedia dari segi pemahaman konsep, kemahiran teknologi, serta pelaksanaan amalan pembelajaran abad ke-21 (Ahmad & Ghavifekr, 2017; Kamrozzaman et al., 2023). Justeru itu, komitmen guru sebagai pemboleh ubah bebas perlu diberi perhatian kerana ia menjadi penggerak utama dalam pelaksanaan pembelajaran abad ke-21 yang berkesan (Sunaengsih et al., 2020). Selain itu, kepimpinan distributif, yang menekankan perkongsian kuasa dan tanggungjawab dalam kalangan warga sekolah, dikenal pasti sebagai salah satu bentuk kepimpinan yang mampu menyokong pelaksanaan perubahan pendidikan secara menyeluruh. Walaupun pendekatan ini telah lama diterima pakai di negara-negara maju (Hairul et al., 2020; Meng & Tuomo, 2021), pelaksanaannya dalam konteks Malaysia khususnya di Sabah, masih kurang dikaji secara mendalam. Ini menunjukkan satu jurang praktikal dan teoritikal yang ketara dalam kefahaman tentang bagaimana kepimpinan distributif memberi kesan terhadap pengurusan bilik darjah melalui pemerksaan guru dan budaya organisasi.

1.2. Objektif Kajian

Penyelidikan ini dilaksanakan bagi meninjau tahap pelaksanaan kepimpinan distributif dan tahap komitmen dalam kalangan guru di sekolah menengah yang melaksanakan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) di negeri Sabah.

2. Sorotan Literatur

Perkembangan globalisasi yang pesat telah mendorong kepada pemodenan dalam sektor pendidikan yang semakin ketara. Sebagai langkah proaktif terhadap perubahan tersebut, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah melaksanakan agenda transformasi pendidikan nasional menerusi penggubalan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 (KPM, 2013; Lai & Tai, 2021; Tukiman & Noor, 2022). Inisiatif ini dirancang untuk meningkatkan kualiti sistem pendidikan negara dengan menumpukan perhatian terhadap pembinaan kemahiran serta kepimpinan yang berwibawa dalam kalangan pemimpin institusi pendidikan (Abas Awang & Balasundra, 2002; Azhar & Ramli, 2016; Syed Abdullah, 2020). Selain itu, antara inisiatif penting dalam transformasi ini ialah pengalaman gaya kepimpinan distributif, yang menjadi pendekatan kepimpinan pilihan di pelbagai negara maju. Gaya ini dilihat mampu menggantikan model kepimpinan tradisional dengan model kepimpinan baharu yang lebih kolektif dan sistematik (Azizul Asi & Mohamed Yusoff, 2018; Bush & Ng, 2019; Kilicoglu, 2018). Dengan penerangan kepimpinan distributif, setiap anggota organisasi, terutama guru-guru, dapat berkhidmat secara lebih berkesan dan menunjukkan komitmen tinggi hasil sokongan dan bimbingan pemimpin yang berwibawa (Azhar & Ramli, 2016; Hamzah, 2020; Marlia & Yahya, 2016).

Pemimpin dalam konteks ini tidak lagi hanya berperanan sebagai individu pengarah yang menggunakan pendekatan top-down, tetapi sebagai penggerak utama dalam membangunkan potensi kolektif organisasi (Norliza et al., 2021). Kepimpinan distributif dianggap sebagai pendekatan transformasi yang mampu memberikan impak positif kepada organisasi pendidikan. KPM telah menyatakan komitmennya untuk mengadaptasi model ini seperti yang dirancang dalam PPPM 2013-2025 (KPM, 2012).

Peningkatan minat terhadap kepimpinan distributif juga selaras dengan keperluan semasa, di mana konsep ini terus berkembang sebagai salah satu cabang penting dalam kajian kepimpinan (Bolden, 2011). Pendekatan ini menekankan peralihan daripada penumpuan kepada ciri-ciri individu seperti tingkah laku, gaya atau transformasi kepada perspektif kepimpinan yang lebih kolektif dan sistematik. Proses kepimpinan distributif dijalankan melalui interaksi kolektif dalam kalangan pemimpin dan anggota organisasi. Dengan kerangka analitikal yang menekankan peranan ini, pemimpin dapat melibatkan ahli organisasi secara aktif, sekaligus memupuk budaya kerja yang menyokong pencapaian matlamat bersama. Ini membuktikan bahawa kepimpinan distributif bukan sahaja relevan, tetapi juga menjadi pemangkin kepada keberkesanan organisasi dalam memenuhi tuntutan pendidikan abad ke-21.

3. Metod Kajian

Kajian ini menggunakan reka bentuk bukan eksperimental yang berasaskan pendekatan tinjauan bagi memperoleh data daripada sampel sebagai wakil kepada populasi kajian. Pendekatan kuantitatif digunakan, merangkumi analisis secara deskriptif dan inferensi bagi menjawab objektif kajian yang telah ditetapkan. Populasi kajian melibatkan 195 buah sekolah menengah TS25 di bawah 24 Pejabat Pendidikan Daerah di negeri Sabah, yang merangkumi seramai 13,299 orang guru. Berpanduan prinsip asas statistik yang relevan bagi keperluan analisis data, saiz sampel ditetapkan sebanyak 404 orang guru. Pemilihan sampel dilakukan menerusi kaedah pensampelan rawak berstrata berlapis bagi memastikan setiap strata dalam populasi diwakili secara adil dan seimbang.

Instrumen utama yang digunakan dalam kajian ini ialah borang soal selidik yang berfungsi untuk mengukur pemboleh ubah yang terlibat. Pemilihan instrumen ini dibuat berdasarkan beberapa pertimbangan yang signifikan. Pertama, pemilihan skala mengambil kira bukti empirik berkaitan kesahan dan kebolehpercayaan, terutamanya dengan nilai pekali *Cronbach Alpha* yang melebihi 0.5 sebagai penanda aras yang boleh diterima (Drost, 2011). Kedua, skala yang dipilih merupakan skala yang telah digunakan secara meluas dalam penyelidikan terdahulu serta diiktiraf penggunaannya dalam kajian ilmiah (Hinkin et al., 1997; Zohrabi, 2013). Ketiga, skala yang digunakan adalah bersesuaian untuk mengukur konstruk kajian sebagaimana yang dicadangkan oleh Pallant (2020). Keempat, setiap item dalam soal selidik dirumuskan dengan menggunakan ayat yang jelas, padat dan mudah difahami, selaras dengan saranan oleh Hair et al. (2019). Tambahan pula, kesemua item adalah dalam bentuk soalan tertutup bagi memudahkan pengumpulan data dan pelaksanaan analisis secara kuantitatif.

Borang soal selidik telah digunakan untuk mengumpul maklum balas daripada responden dengan menggunakan skala Likert lima mata yang disesuaikan mengikut kesesuaian pemboleh ubah kajian. Menurut Likert (1932), skala yang dibangunkan beliau adalah mudah digunakan serta berkeupayaan menghasilkan data yang mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi. Veal (2005) turut menyatakan bahawa pendekatan ini merupakan kaedah yang efektif dalam menilai sikap responden terhadap sesuatu isu tertentu. Bagi mengukur tahap kepimpinan distributif, kajian ini menggunakan *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) yang diperkenalkan oleh Gordon (2005). Instrumen ini merangkumi empat konstruk utama, iaitu: (i) penetapan serta perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah; (ii) pembentukan budaya sekolah yang menekankan kerjasama, kolaborasi dan komuniti pembelajaran; (iii) pengagihan tanggungjawab melibatkan proses membuat keputusan, penilaian prestasi dan

pembangunan profesional; dan (iv) amalan kepimpinan yang merangkumi peranan kepimpinan yang dilaksanakan oleh pengetua dan guru.

Kajian ini menggunakan instrumen soal selidik yang telah diadaptasi dan diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu oleh [Ying \(2016\)](#), berdasarkan Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) yang dibangunkan oleh [Gordon \(2005\)](#) dan diperkenalkan oleh *Connecticut State Department of Education* untuk digunakan di peringkat sekolah menengah. Pemilihan instrumen ini dibuat kerana ia dianggap sesuai dalam konteks pendidikan di Malaysia serta mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi dengan nilai pekali *Alpha Cronbach* sebanyak 0.97. Bagi tujuan kajian ini, penyelidik telah menyesuaikan jumlah item kepada 41 item sahaja, melibatkan empat konstruk utama, dan hanya menggunakan item berbentuk positif. Nilai *Alpha Cronbach* bagi kajian rintis yang dijalankan terhadap instrumen kepimpinan distributif ialah 0.98, manakala bagi kajian sebenar pula ialah 0.85. Kedua-dua nilai ini menunjukkan bahawa instrumen yang digunakan memiliki tahap kebolehpercayaan yang sangat baik.

Seterusnya borang soal selidik yang digunakan bagi mengukur konstruk komitmen guru telah diadaptasi dan diubah suai daripada kajian terdahulu, serta diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu oleh [Tan \(2018\)](#). Item-item dalam instrumen ini berasaskan kepada *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dibangunkan oleh [Mowday et al. \(1979\)](#), dan disesuaikan mengikut konteks pendidikan di Malaysia. Instrumen ini merangkumi tiga konstruk utama, iaitu: (i) identifikasi, yang merujuk kepada tahap keyakinan dan penerimaan individu terhadap matlamat serta nilai organisasi; (ii) penglibatan, yang merangkumi kesanggupan dan komitmen seseorang untuk berusaha demi kemajuan organisasi; dan (iii) kesetiaan, iaitu keinginan mendalam untuk terus kekal menjadi sebahagian daripada organisasi.

Jumlah item yang digunakan dalam soal selidik ini adalah selaras dengan kajian oleh [Tan \(2018\)](#), di mana satu konstruk daripada instrumen asal, iaitu konstruk penglibatan, telah digugurkan. Justeru, pengukuran komitmen guru terhadap sekolah dalam kajian ini melibatkan sebanyak 14 item yang merangkumi dua konstruk utama. Konstruk identifikasi terdiri daripada 9 item, manakala konstruk kesetiaan mengandungi 5 item. Setiap item dirangka dalam bentuk pernyataan positif dan negatif bagi mengurangkan kecenderungan respon berat sebelah, seperti yang dicadangkan oleh [Mowday et al. \(1979\)](#). Nilai pekali *Alpha Cronbach* bagi kajian rintis terhadap instrumen ini adalah 0.91, manakala nilai bagi kajian sebenar ialah 0.62. Nilai *alpha Cronbach* tersebut menunjukkan kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh diterima.

Analisis secara deskriptif melibatkan penggunaan nilai kekerapan, peratusan dan min telah dilaksanakan bagi mengenal pasti tahap pelaksanaan kepimpinan distributif dan tahap komitmen guru dalam kalangan responden kajian.

4. Hasil Kajian

Tahap pemeringkatan bagi setiap pemboleh ubah dirumuskan dalam [Jadual 1](#). Dapatan analisis deskriptif menunjukkan sebanyak 389 orang (96.29%) responden menilai pengetua mempunyai amalan kepimpinan distributif yang tinggi dalam pengurusan pentadbiran di sekolah, sementara 15 orang (3.71%) mempersepsikannya tahap sederhana. Manakala, bagi dapatan komitmen guru pula menunjukkan tahap tinggi dengan seramai 343 orang (84.90%) responden menunjukkan komitmen yang mantap,

walaupun terdapat 30 orang (7.43%) responden yang mempersepsikan komitmen guru pada tahap sederhana.

Jadual 1: Tahap Pemeringkatan Pemboleh Ubah Kajian

Pemboleh ubah	Tahap	
	Sederhana N (%)	Tinggi N (%)
Kepimpinan Distributif	15 (3.71%)	389 (96.29%)
Komitmen Guru	30 (7.43%)	343 (84.90%)

4.1. Tahap Dimensi Kepimpinan Distributif

Jadual 2 memperincikan dapatan deskriptif berkaitan pelaksanaan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua sekolah menengah TS25 di Sabah diuraikan secara terperinci dalam kajian ini. Tahap amalan kepimpinan tersebut dinilai berdasarkan empat dimensi teras, iaitu pernyataan serta perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah; pembentukan budaya sekolah yang kondusif; pengagihan tanggungjawab secara kolaboratif; dan pelaksanaan fungsi kepimpinan secara bersama.

Jadual 2: Tahap Dimensi Kepimpinan Distributif

Dimensi / Konstruk	Skor Min (M)	Sisihan Piawai (M)	Tahap
Kepimpinan Distributif	4.44	.41	Tinggi
Pernyataan dan perkongsian visi, misi dan matlamat	4.38	.44	Tinggi
Budaya sekolah	4.47	.51	Tinggi
Perkongsian tanggungjawab	4.50	.51	Tinggi
Amalan kepimpinan	4.37	.54	Tinggi

Kajian ini menilai tahap amalan kepimpinan distributif berdasarkan empat dimensi utama; pernyataan dan perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan. Berdasarkan dapatan yang ditunjukkan dalam Jadual 2, dimensi perkongsian tanggungjawab mencatatkan skor tertinggi (Min=4.50, SP=.51), diikuti oleh budaya sekolah (Min=4.47, SP=.51), pernyataan dan perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah (Min=4.38, SP=.44) dan amalan kepimpinan (Min=4.37, SP=.54). Secara keseluruhan skor keseluruhan tahap amalan kepimpinan distributif (Min=4.44, SP=.41) berada pada tahap tinggi. Dapatan ini mengesahkan bahawa guru-guru sekolah menengah TS25 di Sabah secara konsisten bersetuju bahawa pengetua mengamalkan keempat-empat dimensi kepimpinan distributif dengan kekerapan yang tinggi.

4.2. Tahap Dimensi Komitmen Guru

Jadual 3 memaparkan analisis deskriptif berkaitan tahap komitmen guru dalam kalangan pendidik di sekolah menengah TS25 di Sabah. Penilaian terhadap tahap komitmen ini dilakukan dengan merujuk kepada dua dimensi utama, iaitu identifikasi, yang mencerminkan keterikatan dan penghayatan terhadap peranan sebagai pendidik dan dimensi kesetiaan yang menggambarkan dedikasi dan kepercayaan terhadap matlamat serta visi organisasi sekolah.

Jadual 3: Tahap Dimensi Komitmen Guru

Dimensi / Konstruk	Skor Min (M)	Sisihan Piawai (SP)	Tahap
Komitmen Guru	4.25	.50	Tinggi
Identifikasi	4.46	.50	Tinggi
Kesetiaan	3.86	.79	Tinggi

Kajian ini mengukur tahap komitmen guru dengan merujuk kepada dua dimensi utama, identifikasi dan kesetiaan. Berdasarkan dapatan yang dirumuskan dalam [Jadual 3](#), dimensi identifikasi mencatatkan skor tertinggi (Min=4.46, SP=.51), menunjukkan penghayatan yang mendalam terhadap peranan sebagai pendidikan. Sebaliknya, dimensi kesetiaan merekodkan skor yang lebih rendah (Min=3.86, SP=.79) walaupun masih berada pada tahap yang memuaskan. Secara keseluruhan, skor keseluruhan tahap komitmen guru (Min=4.25, SP=.50) menunjukkan pencapaian pada tahap tinggi, menggambarkan dedikasi yang kukuh dalam kalangan guru sekolah menengah TS25 di Sabah terhadap tugas dan tanggungjawab profesional mereka.

5. Perbincangan

5.1. Tahap Kepimpinan Distributif

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif sekolah menengah TS25 di Sabah berada pada tahap tertinggi (min=4.44) berbanding tiga pemboleh ubah lain yang dikaji. Kajian ini turut mendapati bahawa semua dimensi kepimpinan distributif yang diukur menunjukkan konsistensi amalan, dengan nilai min antara 4.37 hingga 4.50. Persepsi guru mencerminkan bahawa pengetua mengamalkan penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan. Amalan-amalan ini bukan sahaja memupuk keterlibatan warga sekolah, tetapi juga memastikan kelangsungan matlamat organisasi secara kolektif. Pengetua dilihat berupaya untuk menyebarkan tugas secara strategik, melibatkan guru dalam proses membuat keputusan, serta berkongsi akauntabiliti bersama. Seperti yang dinyatakan oleh kajian [Rosnarizah dan Zulkifli \(2009\)](#), pendekatan ini mencerminkan keberkesanan pengagihan kerja yang dapat meningkatkan sinergi dalam kalangan warga sekolah. Kajian ini mengesahkan bahawa amalan kepimpinan distributif adalah elemen penting dalam kepimpinan pendidikan di sekolah menengah TS25 di Sabah.

Penemuan ini selaras dengan kajian oleh [Tukiman dan Noor \(2022\)](#), [Mohd Yusaini et al. \(2020\)](#), [Ahmad dan Hamid \(2021\)](#) serta [Kuppan dan Razak \(2021\)](#) yang turut mendapati tahap amalan kepimpinan distributif adalah tinggi dalam kalangan pemimpin pendidikan. Selain itu dapatan kajian ini selari yang dijalankan oleh [Poh dan Tai \(2021\)](#), bertujuan untuk meneliti tahap kepimpinan distributif di sekolah-sekolah Semenanjung Malaysia. Kajian tersebut mendapati bahawa amalan kepimpinan distributif berada pada tahap yang tinggi. Ini menunjukkan bahawa pemimpin sekolah telah berjaya mengaplikasikan empat dimensi utama kepimpinan distributif iaitu visi, misi dan matlamat; budaya sekolah; perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan. Visi merujuk kepada hala tuju jangka panjang sekolah, mencerminkan aspirasi pendidikan dan pembangunan masa depan. Misi pula menggambarkan objektif khusus yang ingin dicapai, manakala matlamat ialah sasaran konkrit yang menjadi panduan kepada setiap tindakan di sekolah ([DuFour & Eaker, 1998](#)). Sebaliknya, kombinasi visi, misi dan

matlamat sekolah membentuk asas kukuh yang mencerminkan nilai pendidikan serta haluan strategik organisasi sekolah (Gordon, 2005).

Walau bagaimanapun, keberkesanan pelaksanaan visi, misi dan matlamat bergantung kepada keupayaan kepimpinan sekolah dalam menjelaskan maksud serta matlamat tersebut, disamping memastikan seluruh warga sekolah memahami dan menghayatinya secara mendalam. Menurut Elmore (2000) serta Azhar dan Ramli (2016) menegaskan bahawa asas kepada kepimpinan distributif ialah kejelasan dalam perkongsian visi dan matlamat. Melalui pendekatan ini, kerjasama dalam kalangan warga sekolah dapat diperkukuh bagi merealisasikan aspirasi bersama secara lebih berkesan.

Di Malaysia, sistem pendidikan yang bersifat berpusat menempatkan tanggungjawab merangka visi dan misi pendidikan di bawah bidang kuasa Kementerian Pendidikan Malaysia dan Jabatan Pendidikan Negeri. Meskipun demikian, pengetua bersama warga sekolah turut memikul tanggungjawab dalam merumuskan matlamat sekolah masing-masing, asalkan selaras dengan dasar dan aspirasi yang ditetapkan oleh KPM (Nurlaili & Mohd Yusof, 2018). Bagi memastikan keberkesanan kepimpinan distributif, pemimpin sekolah tidak boleh bertindak bersendirian dalam menentukan matlamat sekolah. Sebaliknya mereka perlu melibatkan semua warga sekolah, termasuk guru-guru, staf dan pelajar. Pendekatan ini bukan sahaja mencerminkan amalan kepimpinan distributif, tetapi juga menggalakkan semangat kebersamaan dalam mencapai visi pendidikan negara.

Sebagai ilustrasi, dalam aspek pengajaran dan pembelajaran, pengetua di sekolah TS25 lazimnya berganding bahu dengan guru penolong kanan serta barisan guru bagi memastikan mutu pengajaran seiring dengan aspirasi pendidikan kebangsaan. Inisiatif ini bertujuan membentuk pelajar yang berpengetahuan, berakhlak, berwawasan dan berintegriti tinggi. Pelaksanaan tersebut memperlihatkan komitmen aktif pemimpin sekolah dalam menjiwai serta merealisasikan hasrat pendidikan negara, disamping menggalas tanggungjawab bersama dengan seluruh warga sekolah. Pendekatan ini sejajar dengan prinsip kepimpinan distributif yang menitikberatkan penglibatan bersama dan agihan peranan secara kolaboratif dalam institusi pendidikan.

Dapatan kajian turut menunjukkan bahawa dimensi budaya sekolah dalam konteks kepimpinan distributif berada pada tahap yang tinggi, menandakan pelaksanaan kepimpinan yang efektif oleh pemimpin sekolah. Seperti yang diuraikan oleh DuFour dan Eaker (1998) serta Gordon (2005), budaya sekolah merupakan elemen tersendiri yang terbina melalui proses perkembangan institusi, merangkumi nilai, kepercayaan serta amalan yang membentuk norma dan identiti organisasi pendidikan. Pengetua sekolah menengah TS25, seperti dinyatakan dalam kajian telah menunjukkan kecekapan dalam mempraktikkan ciri-ciri budaya sekolah. Salah satu contoh amalan terbaik adalah galakan kepada guru-guru untuk terlibat dalam kerja kolaborasi, terutamanya aktiviti berkaitan pengajaran dan pembelajaran. Galakan ini, selain memberi motivasi kepada guru untuk meningkatkan prestasi mereka, turut menyumbang kepada pencapaian pencapaian murid dan sekolah secara keseluruhan (Daud & Don, 2012; Rajoo, 2013).

Budaya sekolah yang positif bukan sekadar meningkatkan semangat guru, tetapi juga membina persekitaran pembelajaran yang kondusif. Dalam konteks ini, pengetua memainkan peranan sebagai pemimpin yang menyokong, memberi dorongan dan mencipta ruang untuk kolaborasi berkesan. Amalan ini bukan sahaja mencerminkan elemen kepimpinan distributif, tetapi juga memperkukuh budaya profesionalisme dalam

kalangan warga sekolah. Selain itu, dapatan kajian turut menunjukkan inisiatif pengetua dalam membina budaya komunikasi yang positif antara pihak sekolah dan ibu bapa sebagai rakan strategik dalam pendidikan anak-anak. Penglibatan ibu bapa dalam program sokongan seperti kelas tambahan dan kem motivasi membolehkan mereka menyumbangkan kepakaran serta tenaga dalam memperkukuh proses pembelajaran murid. Secara tidak langsung, usaha ini memberi impak positif terhadap peningkatan pencapaian akademik murid ([Abdul Rafie, 2007](#); [Chew, 2018](#); [Poh & Tai, 2021](#)). Pendekatan ini mencerminkan bahawa kepimpinan distributif bukan sekadar melibatkan warga sekolah, tetapi turut menjangkau komuniti luar seperti ibu bapa. Usaha ini memperkukuhkan hubungan antara pihak sekolah dan komuniti, mewujudkan sinergi yang lebih baik dalam mencapai matlamat pendidikan bersama.

Amalan kepimpinan distributif oleh pengetua sekolah tidak hanya menumpukan kepada pelaksanaan tanggungjawab, tetapi turut mewujudkan budaya keterbukaan dan kepercayaan yang kukuh antara pemimpin dan guru. Budaya ini penting kerana ia mendasari keberkesanan kolaborasi dan pengagihan kuasa dalam organisasi sekolah. Sebagai contoh, pengetua yang mengamalkan pendekatan keterbukaan membenarkan guru memilih aktiviti kokurikulum yang mereka ingin kendalikan sebagai guru penasihat pada awal tahun. Proses ini bukan sahaja memberikan ruang kepada guru untuk membuat pilihan berdasarkan minat dan kepakaran masing-masing, tetapi juga mencerminkan kepercayaan pengetua terhadap kebolehan dan pertimbangan guru. Kepercayaan ini memperkukuhkan hubungan profesional, sekali gus menyokong konsep pengagihan kuasa yang menjadi teras kepimpinan distributif. Menurut [Elmore \(2000\)](#), [Spillane \(2006\)](#) dan [Rajoo \(2013\)](#), pengagihan kuasa yang efektif memberikan peluang kepada semua peringkat warga sekolah untuk terlibat secara aktif dalam proses membuat keputusan. Ini termasuk aspek tanggungjawab terhadap kokurikulum, pengajaran dan pentadbiran sekolah. Melalui pendekatan ini, pengetua bukan sahaja dapat memastikan tugas diagihkan secara adil, tetapi juga memupuk rasa kepemilikan bersama dalam kalangan guru terhadap matlamat sekolah. Apabila guru merasakan diri mereka dihargai dan diberi ruang untuk berperanan, motivasi dan komitmen terhadap tugas turut meningkat. Implikasi positif ini menyumbang kepada keberkesanan organisasi sekolah secara keseluruhan ([Lai & Tai, 2021](#)).

Seterusnya, kajian ini turut menunjukkan bahawa dimensi perkongsian tanggungjawab dalam pelaksanaan kepimpinan distributif berada pada tahap tinggi, menandakan keupayaan pengetua dalam menggalakkan penglibatan menyeluruh seluruh warga sekolah ke arah pencapaian dan pembangunan institusi. Konsep ini menegaskan bahawa tanggungjawab kepimpinan tidak hanya terpusat kepada pengetua, sebaliknya dilaksanakan secara kolektif oleh semua anggota organisasi, termasuk guru, yang turut memikul akauntabiliti terhadap hasil pembelajaran murid ([Gordon, 2005](#)). Pelaksanaan perkongsian ini memerlukan pengagihan tanggungjawab yang berasaskan keperluan, kebolehan, pengalaman serta kepakaran individu agar keberkesanan pelaksanaan tugas dapat dimaksimumkan ([Elmore, 2000](#); [Yukl, 2013](#); [Poh & Tai, 2021](#)).

Sebagai contoh, pengetua yang mengamalkan pendekatan perkongsian tanggungjawab cenderung untuk melibatkan guru dalam proses membuat keputusan, khususnya yang berkaitan dengan aspek pengajaran dan pembelajaran. Pendekatan ini membuka ruang kepada guru untuk menyuarakan pandangan serta menyumbang idea secara konstruktif, sekali gus menggalakkan penyelesaian masalah secara kreatif dan kolaboratif. Pendekatan pengupayaan (*empowerment*) ini bukan sahaja meningkatkan rasa tanggungjawab dalam kalangan guru, tetapi juga memupuk daya inovasi mereka

dalam mencari penyelesaian yang terbaik (Hashim & Daud, 2014). Guru di sekolah menengah TS25 diberi autonomi untuk membuat keputusan berdasarkan kebolehan dan kepakaran masing-masing, manakala pengetua memainkan peranan sebagai fasilitator dengan menyediakan panduan dan bantuan sepanjang proses ini. Tindakan ini mencerminkan kepercayaan pengetua terhadap kebolehan guru, sekali gus menyokong pembangunan profesionalisme keguruan mereka (Hollan, 2004; Foo & Tang, 2005; Rajoo, 2013).

Walaupun guru diberikan kebebasan dalam membuat keputusan, pengetua masih memikul tanggungjawab bersama terhadap pencapaian murid. Sebagai contoh, pengetua mengambil inisiatif menyediakan data dan maklumat berkaitan untuk membantu guru menyelesaikan masalah pengajaran dengan cara yang terbaik. Sokongan ini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif tidak bermaksud pelepasan tanggungjawab, tetapi lebih kepada perkongsian tanggungjawab secara strategik untuk memperbaiki proses pengajaran dan pembelajaran serta mencapai matlamat pendidikan negara (Rahmat & Shahrir, 2005; Chew, 2018; Poh & Tai, 2021).

Pengetua juga aktif dalam melaksanakan program pembangunan staf seperti kursus pembinaan sikap positif dan program personaliti guru cemerlang. Usaha ini tidak hanya membantu mengekalkan tahap profesionalisme keguruan, tetapi juga membina hubungan kerjasama yang kukuh antara pemimpin sekolah dan guru (Chew, 2018; Poh & Tai, 2021). Melalui tindakan ini, konsep perkongsian (*partnership*) yang menjadi asas kepada kepimpinan distributif dapat diperkukuhkan, sekali gus memupuk rasa tanggungjawab bersama dan kesepunyaan (*ownership*) dalam kalangan guru TS25.

Akhir sekali, hasil kajian mendapati bahawa dimensi amalan kepimpinan dalam konteks kepimpinan distributif menunjukkan tahap tinggi, meskipun berada di kedudukan keempat berbanding tiga dimensi lain dalam kerangka yang sama. Amalan kepimpinan merujuk kepada pendekatan pemimpin dalam menyampaikan arahan, berinteraksi dengan warga organisasi, serta melaksanakan tugas harian berdasarkan struktur dan rutin kepimpinan sedia ada (Gordon, 2005; Spillane, 2006). Ia memberikan wawasan tentang bagaimana bertindak dalam konteks harian, membentuk proses utama kepimpinan yang menyokong pencapaian matlamat sekolah (Spillane et al., 2004).

Pengetua di sekolah menengah TS25 memainkan peranan penting dalam menerapkan amalan kepimpinan distributif. Sebagai pemimpin, pengetua tidak hanya memantau perkembangan akademik dan kokurikulum tetapi juga memiliki pengetahuan terkini berkaitan isu-isu pendidikan. Dengan berkongsi pengetahuan pedagogi terkini bersama guru-guru, pengetua menunjukkan keprihatinan terhadap cabaran dan peluang dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Pendekatan ini menggambarkan kesungguhan pengetua untuk meningkatkan prestasi guru dan murid, sejajar dengan matlamat pendidikan (Chew, 2018; Lai & Tai, 2021). Pengetua di sekolah TS25 menunjukkan tindakan yang konsisten ke arah pencapaian matlamat yang telah dipersetujui bersama warga sekolah. Keberkesanan tindakan ini mencerminkan tahap pemahaman yang tinggi terhadap peranan beliau sebagai pemimpin yang bertanggungjawab dalam memacu kualiti pendidikan sekolah. Inisiatif ini bukan sahaja tertumpu kepada pencapaian akademik, malah turut merangkumi usaha membina budaya kolaboratif yang menyokong kejayaan bersama (Sanitah & Norsiwati, 2012).

Salah satu aspek utama dalam pelaksanaan kepimpinan distributif ialah keterlibatan aktif guru dalam merancang pelan pembangunan profesional atau program latihan

dalam perkhidmatan. Dengan memberi ruang kepada guru untuk menyumbang idea, pengetua mengiktiraf peranan guru sebagai pemimpin yang berpotensi. Pelan ini tidak hanya membantu meningkatkan kemahiran guru, tetapi juga menyokong pencapaian murid dalam aspek akademik dan kokurikulum (Harris & Spillane, 2008; Rajoo, 2013; Lai & Tai, 2021; Tukiman & Noor, 2022).

Secara ringkasnya, dapatan kajian mengesahkan bahawa pengetua di sekolah menengah TS25 di Sabah melaksanakan kepimpinan distributif dengan berkesan, selaras dengan ciri-ciri setiap dimensinya. Antara komponen utama yang dikenal pasti ialah kebolehan pengetua merumuskan visi, misi dan matlamat sekolah secara bersama dengan seluruh warga sekolah. Pendekatan ini tidak hanya menggalakkan penglibatan staf atau subordinat dalam proses kepimpinan, malah membantu menyelaraskan matlamat individu dengan matlamat organisasi. Dengan cara ini, konflik antara matlamat individu dapat diminimumkan, sekali gus meningkatkan keharmonian dan sinergi dalam organisasi sekolah. Pengetua juga menunjukkan kesungguhan dalam membina budaya sekolah yang positif. Budaya ini memainkan peranan penting dalam menggalakkan kerjasama erat dan kolaborasi antara pengetua dengan warga sekolah. Kolaborasi yang kukuh ini bukan sahaja meningkatkan keberkesanan operasi sekolah, tetapi juga memberikan kesan yang signifikan terhadap kemenjadian murid dan peningkatan kualiti sekolah secara keseluruhan.

Selanjutnya, dalam dimensi perkongsian tanggungjawab, pengetua di sekolah TS25 menunjukkan penglibatan aktif dalam menyokong pembangunan profesional berterusan guru serta sentiasa terbuka untuk mengagihkan tanggungjawab dan membuat keputusan secara bersama dengan warga pendidik. Usaha ini memberi peluang kepada guru untuk meningkatkan kemahiran mereka, sekali gus menyokong usaha meningkatkan pencapaian murid. Pendekatan ini mencerminkan kepimpinan pengetua yang inklusif, di mana guru dianggap sebagai rakan kongsi dalam mencapai matlamat sekolah. Selain itu, penglibatan guru dalam proses kepimpinan juga membuka ruang untuk perkongsian kuasa. Pengetua memberikan peluang kepada guru untuk menyumbang idea dan terlibat dalam proses membuat keputusan, terutama dalam isu-isu berkaitan pengajaran, pembelajaran dan pembangunan sekolah. Amalan ini bukan sahaja mencungkil bakat dan kepakaran guru tetapi juga membantu membangunkan potensi sebagai pemimpin masa depan. Kesimpulannya amalan kepimpinan distributif yang diamalkan oleh pengetua TS25 di Sabah bukan sahaja memberikan manfaat kepada kemenjadian murid tetapi juga memperkukuhkan kualiti sekolah secara menyeluruh. Kajian lanjutan boleh membantu mendalami lebih banyak aspek keberkesanan amalan ini, sekali gus menyumbang kepada pembangunan model kepimpinan sekolah yang lebih holistik dan relevan di masa hadapan.

5.2. Tahap Komitmen Guru

Hasil kajian ini menunjukkan tahap komitmen guru di sekolah menengah TS25 di Sabah berada pada tahap tinggi. Hal ini demikian kerana komitmen guru adalah saling mempunyai hubungan yang relevan antara komitmen identifikasi dan komitmen kesetiaan. Dimensi identifikasi merujuk kepada sejauh mana guru mengenal pasti diri mereka dengan nilai dan matlamat organisasi pendidikan manakala kesetiaan berkaitan dengan keinginan guru untuk kekal bersama organisasi walaupun menghadapi cabaran. Justeru itu, menurut Mowday et al. (1979) komitmen guru adalah keinginan seseorang pekerja terikat dengan sesebuah organisasi, kesanggupan pekerja, mengekalkan keahlian dalam organisasi demi mencapai matlamat yang diinginkan.

Hai ini selaras dengan kajian [Hang dan Nor \(2024\)](#), [Paul \(2023\)](#), [Hung dan Nordin \(2023\)](#), [Mohd Yusoff dan Mohd Hamzah \(2023\)](#), [Latipah dan Khairuddin \(2021\)](#) serta [Mohamad Adnan et al. \(2016\)](#), kajian turut merekodkan tahap komitmen guru yang tinggi. Hasil kajian oleh [Leong dan Hamid \(2023\)](#) tahap komitmen guru sekolah TS25 zon Pudu Bangsar Kuala Lumpur berada pada tahap tinggi. Jadi, boleh disimpulkan bahawa guru-guru dan pentadbir sekolah mempunyai matlamat yang sama untuk dicapai dan guru-guru berbangga menjadi sebahagian dari warga sekolah serta mempunyai perasaan dan tanggungjawab terhadap kerja-kerja di sekolah.

Dapatan kajian yang diperoleh dalam kajian ini juga menunjukkan semua dimensi dalam pemboleh ubah komitmen guru juga berada dalam julat yang tinggi. Dua dimensi komitmen guru yang dikaji dalam kajian ini iaitu identifikasi dan kesetiaan. Dimensi Identifikasi menunjukkan tahap skor yang tinggi (Min=4.46. SP = .50) berbanding tahap skor min bagi dimensi kesetiaan (Min=3.86. SP = .79). Ini menunjukkan bahawa semua guru-guru di sekolah menengah TS25 di Sabah sentiasa bersetuju dengan dasar-dasar yang ditetapkan oleh sekolah mereka. Guru-guru ini sentiasa bersedia untuk memberi sumbangan sebaik mungkin malahan melebihi jangkaan untuk membantu pihak sekolah bagi mencapai kejayaan sekolah. Selain itu guru-guru sentiasa meyakini bahawa sekolah mereka adalah tempat paling terbaik untuk bekerja dan sanggup menerima apa-apa jenis tugas agar mereka dapat terus kekal bekerja di sekolah ini. Selain itu pihak sekolah sentiasa memberi peluang kepada semua warga sekolah untuk mengambil peluang untuk mengembangkan potensi diri.

Di samping melaksanakan tanggungjawab utama dalam proses pengajaran dan pembelajaran, para guru juga menzahirkan rasa tanggungjawab kolektif dalam memelihara keharmonian hubungan sesama warga sekolah, terutamanya apabila berdepan situasi konflik atau ketegangan. Tindakan ini mencerminkan tahap komitmen profesional yang tinggi, menunjukkan bahawa guru bukan sekadar fokus terhadap kecemerlangan kerjaya peribadi, tetapi turut prihatin terhadap matlamat institusi dalam melahirkan murid yang holistik dan mempertingkatkan kualiti pendidikan sekolah secara menyeluruh ([Hassan & Ghani, 2022](#)). Komitmen mendalam ini juga menjadi pemangkin kepada keseronokan dalam melaksanakan tugas pengajaran, di samping menyemai rasa tanggungjawab dan keikhlasan dalam menyumbang kepada pembangunan insan. Malah, guru yang benar-benar berpegang teguh kepada prinsip dedikasi terhadap profesion cenderung untuk kekal dalam bidang pendidikan, serta berasa bangga dengan peranan mereka sebagai agen perubahan dalam masyarakat ([Hashim & Mohd Radzi, 2024](#)).

Tahap komitmen guru terhadap institusi tempat mereka berkhidmat sering dijadikan petunjuk utama dalam menilai keberkesanan sesebuah sekolah serta tahap pencapaian murid secara keseluruhan. Guru yang memiliki komitmen yang tinggi berpotensi menyumbang secara signifikan ke arah kecemerlangan akademik murid serta kejayaan institusi pendidikan ([Jusoh et al., 2020](#)). Dalam konteks ini, komitmen guru boleh ditakrifkan sebagai keinginan yang mendalam serta kesungguhan untuk terus berkhidmat dalam organisasi sekolah, termasuk kesediaan untuk berusaha gigih dalam mencapai matlamat institusi ([Mowday et al., 1979](#)). Guru yang mempunyai tahap komitmen yang tinggi lazimnya mempunyai keyakinan kukuh terhadap nilai dan hala tuju organisasi, sekali gus menjadikan mereka agen perubahan yang positif dalam persekitaran sekolah dan pembelajaran. Mereka juga cenderung untuk terus memberi sumbangan secara aktif demi mencapai aspirasi bersama. Namun demikian, terdapat

kajian yang melaporkan bahawa tahap komitmen dalam kalangan guru berada pada tahap sederhana, seperti yang dinyatakan dalam kajian oleh [Hung dan Nordin \(2023\)](#), [Norazlinda dan Surendran \(2016\)](#), serta [Nurulaim Asyikin dan Suhaida Abdul Kadir \(2013\)](#). Perbezaan dapatan ini memberi petunjuk bahawa terdapat pelbagai faktor kontekstual yang boleh mempengaruhi tahap komitmen guru dalam latar yang berbeza.

Bagi merealisasikan hasrat Transformasi Sekolah 2025 (TS25), komitmen guru perlu diakui sebagai komponen utama yang memerlukan perhatian serius daripada pihak kepimpinan sekolah. Guru yang menunjukkan tahap komitmen tinggi bukan sahaja menyumbang kepada peningkatan prestasi akademik murid, malah turut memainkan peranan penting dalam membantu sekolah mencapai visi dan misi yang telah digariskan ([Leong & Hamid, 2023](#)). Peningkatan komitmen dalam kalangan guru juga berupaya mewujudkan suasana pembelajaran yang kondusif, sekali gus menyokong keberkesanan institusi pendidikan serta pembangunan menyeluruh murid ([Marzuki & Ghani, 2007](#); [Hattie, 2003](#); [McRel, 2010](#); [OECD, 2006](#); [KPM, 2013](#)). Sekiranya komitmen ini dapat dipelihara pada tahap yang tinggi, guru-guru di sekolah menengah TS25 akan lebih berupaya melaksanakan inisiatif yang digariskan dalam program tersebut, dan seterusnya menyumbang ke arah pencapaian aspirasi serta objektif strategik Kementerian Pendidikan Malaysia. Komitmen guru yang mantap, apabila disokong oleh pendekatan kepimpinan yang efektif dan sistem sokongan yang menyeluruh, boleh menjadi pemacu utama kepada transformasi pendidikan yang lebih holistik dan mampan.

6. Kesimpulan

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa tahap pelaksanaan kepimpinan distributif di sekolah menengah TS25 di Sabah berada pada aras yang tinggi. Pengetua didapati berjaya melaksanakan perkongsian visi, misi, matlamat serta tanggungjawab secara kolektif bersama seluruh warga sekolah. Pendekatan kepimpinan sebegini bukan sahaja menyumbang kepada pembentukan iklim sekolah yang kondusif, tetapi turut memperkukuh tahap komitmen guru. Keadaan ini mendorong guru untuk menunjukkan kesetiaan dan rasa kepunyaan terhadap nilai serta aspirasi organisasi. Guru yang memiliki komitmen yang tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang tinggi, berusaha melangkaui jangkauan serta secara aktif menyumbang ke arah pencapaian matlamat sekolah. Dalam masa yang sama, kesungguhan ini turut memberi kesan positif terhadap pencapaian akademik dan perkembangan menyeluruh murid. Amalan kepimpinan distributif yang menekankan pengagihan peranan dan penglibatan guru dalam membuat keputusan turut merangsang inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran. Gabungan antara kepimpinan inklusif dan dedikasi tinggi dalam kalangan guru telah mewujudkan persekitaran pembelajaran yang lebih progresif, sekali gus meningkatkan kualiti sekolah dan menyokong usaha mencapai aspirasi pendidikan negara.

Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)

Kajian ini telah memperoleh kelulusan etika penyelidikan daripada Jawatankuasa Etika Penyelidikan Universiti Malaysia Sabah. (Rujukan: [UMS/FPP6.4/600-3/7/1 (DP2011004T)]). Persetujuan bertulis daripada semua responden telah diperoleh secara sukarela sebelum pengumpulan data dijalankan.

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Pengkaji merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada pihak Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Sabah, dan Pejabat Pendidikan Daerah yang telah memberi kebenaran pelaksanaan kajian ini. Terima kasih juga diucapkan kepada semua pengetua dan guru sekolah menengah TS25 yang telah memberikan kerjasama sepenuhnya.

Kewangan (*Funding*)

Kajian ini tidak menerima sebarang pembiayaan khusus daripada mana-mana agensi pembiayaan sama ada sektor awam, swasta atau institusi bukan berasaskan keuntungan.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Pengkaji mengisytiharkan bahawa tiada sebarang konflik kepentingan berkaitan dengan penyelidikan, penulisan, atau penerbitan kajian ini.

Rujukan

- Abas, A., & Balasandran, A. R. (2002, December). Peranan pengetua dan guru besar dalam menentukan kecemerlangan akademik pelajar. In *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-11 2002* (pp. 86-101). Institut Aminuddin Baki.
- Abdul Rafie Mahat. (2007). Perkongsian Pintar Dalam Pendidikan. *Pendidik*, 39, 52-53.
- Ahmad, R. H., & Ghavifekr, S. (2017). School leadership for the 21st century: A conceptual overview. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 2(1), 48-61.
- 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.
- Azhar, H., & Ramli, B. (2016). Hubungan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 29(1), 105-122.
- Azizul Asi, A., & Mohamed Yusoff, M (2018). Amalan kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan komitmen organisasi guru. *Seminar Pendidikan Transdisiplin* (pp. 247-56).
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International journal of management reviews*, 13(3), 251-269.
- 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.
- Chew, L. B. (2018). *Kepimpinan distributif guru besar, sikap, pengetahuan dan kemahiran pedagogi guru dalam pelaksanaan perubahan kurikulum standard sekolah rendah (KSSR) di sekolah-sekolah SJK (C) negeri Perak* (Doctoral dissertation, Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan. Universiti Sains Malaysia).
- Daud, Y., & Don, Y. (2012). Budaya Sekolah, Kepemimpinan Transformasional dan pencapaian akademik pelajar. *Malaysian journal of learning and instruction*, 9, 111-139.

- Drost, E. A. (2011). Validity and reliability in social science research. *Education Research and perspectives*, 38(1), 105-123.
- Dufour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Albert Shanker Institute.
- Foo, S. F., & Tang, K. N. (2005). Faktor-faktor yang mempengaruhi pengurusan kolaboratif. *Malaysian Journal of Educators and Education*, 20, 81-95.
- Gordon, Z. V. (2005). The Effect of distributed leadership on student achievement. *Ph.D. Dissertation*. New Britain. Central Connecticut State University.
- Hair, J. F., Jeffrey, J. R., Marko, S., & Christian, M. R. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Hairul, A., & Yusoff, M. M. N., & Aida, H. A. H. (2020). The influence of distributed leadership on teachers' competency in secondary school. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(4), 53-66.
- Hamzah, N., Abd Halim, M. T., & Baseri, M. (2020). Gaya Kepimpinan Pemimpin Sekolah Dalam Pengurusan Dan Penyelesaian Masalah Program Pendidikan Khas. *Wacana Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 38.
- Hang, V. H. Z., & Nor, M. Y. M. (2024). Hubungan Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dengan Komitmen Guru di Daerah Keramat. *International Journal of Advanced Research in Education and Society*, 6(1), 98-110.
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in education*, 22(1), 31-34.
- Hashim, A., & Mohd Radzi, N. (2024). Pembangunan Profesionalisme Dan Kepimpinan Guru Sekolah Kebangsaan Di Daerah Pekan Pahang. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 11(2), 20-34.
- Hashim, S., & Daud, K. (2014). Amalan kepimpinan lestari dan hubungannya dengan prestasi kerja guru sekolah rendah yang menerima tawaran baru di daerah Segamat. *Sains Humanika*, 2(4).
- Hassan, H., & Ghani, M. F. A. (2022). Pengaruh komitmen guru dan penyeliaan guru besar terhadap pengurusan bilik darjah di sekolah rendah daerah Tenom, Sabah. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 9(1), 56-76.
- Hattie, J. (2003). *Teachers Make a Difference, What is the research evidence?*. Australian Council for Educational Research (ACER).
- Hinkin, T. R., Tracey, J. B., &ENZ, C. A. (1997). Scale construction: Developing reliable and valid measurement instruments. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 21(1), 100-120.
- Hollan, D. (2004). The anthropology of dreaming: Selfscape dreams. *Dreaming*, 14(2-3), 170.
- Hung, T. P., & Nordin, N. M. (2023). Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya dengan Tahap Komitmen Guru di Daerah Barat Daya. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(4), e002237-e002237.
- Jusoh, M. M., Ismail, S. N., & Abdullah, A. S. (2020). Kepuasan kerja dan komitmen guru sekolah menengah cemerlang di Kelantan. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(1), 77-90.
- Kamrozzaman, N. A., Ab Rahim, R. M. A., Thambusamy, M., Elias, S., & Taha, N. (2023). Leadership Behaviour on Teachers Job Satisfaction at Tamil Schools in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(2).

- Kementerian Ekonomi. (2023). *Kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia Kedua Belas 2021–2025 Malaysia Madani: Mampan, sejahtera, berpendapatan tinggi*. Putrajaya: Kementerian Ekonomi.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Laporan awal: Pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013-2025*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016). *Laporan tahunan 2015: Pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013-2025*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2017). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2)*. Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, Kementerian Pendidikan Malaysia..
- Kilicoglu, D. (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.
- 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.
- Latipah Binti Satangah @ Latifah Salim, & Mohd Khairuddin Abdullah. (2021). Komitmen Organisasi Sekolah dan Hubungannya dengan Kualiti Pengajaran Guru Bahasa Melayu Tahap Satu di Luar Bandar Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(1), 159–167. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i1.618>
- Leong, W. C., & Hamid, A. H. A. (2023). Amalan Kepimpinan Teknologi Guru Besar dan Hubungannya dengan Komitmen Guru Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(3), e002184-e002184.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 55.
- Marlia Jamail, & Yahya Don. (2016). Praktis kepimpinan distributif dan komitmen terhadap organisasi berdasarkan kohort generasi guru. *International seminar on generating knowledge through research UUM-UMSIDA*, 25-27 October, UUM, Malaysia.
- Marzuki, S. C. H., & Ghani, M. F. A. (2007). Pembentukan model sekolah berkesan Malaysia: Satu kajian Delphi. *Jurnal Pendidikan*, 27(1), 179-199.
- McREL. (2010). Changing the odds: What matters most for student achievement. *McREL. Denver, CO*. Retrieved from <http://www.mcrel.org/changing-the-odds-what-matters-most-for-student-achievement-2010>
- Meng, T., & Tuomo, V. (2021). Shanghai teachers' perceptions of distributed leadership: Resources and agency. *ECNU Review of Education*, 4(4), 808–829. <https://doi.org/10.2991/ECNUReview.v4i4.829>
- Mohamad Adnan Mohamad Kasim, Siti Noor Ismail, Suhaila Mohammad, & Hasliza Ibrahim. (2016). Iklim Sekolah Dan Komitmen Guru Di Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) Negeri Kelantan. *Proceedings of The ICECRS*, 1(1), 699–708. <https://doi.org/10.21070/picecrs.v1i1.543>
- Mohd Yusaini Yaakub, Mohd Izham Mohd Hamzah, & Mohamed Yusoff Mohd Nor. (2020). Pengesahan Instrumen Soal Selidik Kepimpinan Distributif Menggunakan Kaedah Fuzzy Delphi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(2), 53–64. [http://umrefjournal.um.edu.my/filebank/published_article/6255/Template 4.pdf](http://umrefjournal.um.edu.my/filebank/published_article/6255/Template%204.pdf)
- Mohd Yusoff, J., & Mohd Hamzah, M. I. (2023). Amalan kepimpinan teknologi guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru program Transformasi Sekolah 2025.

- Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(2), e002143. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i2.2143>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Norazlinda, S., & Surendran, S. (2016). Galakan pengetua dalam membuat keputusan dengan komitmen guru di sekolah menengah kebangsaan berprestasi rendah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 32, 15-23.
- Norliza@Noriza Ahbar@Akhbar, Rosnah Ishak, & Jamal@Nordin 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)*, 6(7), 428-437. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i7.852>
- Nurlaili, A. B., & Mohd Yusof, A. (2018). Hubungan gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru Sekolah Agama Kerajaan Johor. *Jurnal Ilmi*, 8, 1-15.
- Nurulaim Asyikin Zakaria & Suhaida Abdul Kadir. (2013). Kepimpinan Distributif Sekolah Menengah Di Daerah Kangar, Perlis. In: *Graduate Research in Education Seminar (GREduc 2013)*, 1 Dec. 2013, Faculty of Educational Studies, Universiti Putra Malaysia. (pp. 131-136).
- OECD. (2006), *Are Students Ready for a Technology-Rich World?: What PISA Studies Tell Us*, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264036093-en>.
- OECD. (2023). *PISA 2022 Results (Volume I and II) - Country Notes: Malaysia*. https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2022-results-volume-i-and-ii-country-notes_ed6fbcc5-en/malaysia_1dbe2061-en.html
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
- Paul, S. S. (2023). The relationship between teacher leadership and teacher commitment in national-type secondary schools in Klang, Selangor. *Management Research Journal*, 12, 42-52. <https://doi.org/10.1016/j.mrg.2023.12>
- Poh, L. N., & Tai, M. K. (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. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i4.746>
- Rahmat, A. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan*. Zahir Publishing.
- Rajoo Arokiasamy. (2013). *Pengaruh Kepemimpinan Distributif Sebagai Moderator Terhadap Hubungan Antara Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan Dan Efikasi Kendiri Guru*. Universiti Sains Malaysia.
- Ramli Basri, et al., (2017). Hubungan kepimpinan pengajaran pengetua dengan pencapaian akademik pelajar. *International Research Journal of Education and Sciences (IRJES)*, 1(1).
- Rosnarizah, A. H., & Zulkifli, A. M. (2009). Kajian Eksplorasi Distributed Leadership Di Malaysia. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-16 2009*. Pp. 11-21.
- Sanitah Mohd Yusof & Norsiwati Ibrahim. (2012). Kesiediaan Guru Matematik Tahun Satu Dalam Pelaksanaan Kurikulum Standard Sekolah. *Journal of Science and Mathematics Education*, 6(1), 26-38.
- Saulani, S. (2021). Tahap Pematuhan Standard 1 SKPMg2 dalam kalangan Guru Besar Terhadap Motivasi Guru di Negeri Johor. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(6), 157 - 168. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i6.824>

- Spillane, J. P. (2006). The practice of leading and managing: The distribution of responsibility for leadership and management in the schoolhouse. *American Educational Research Association*, 22, 1-38.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34. <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
- Sunaengsih, C., Isrok'atun, I., Komariah, A., Kurniady, D. A., & Nurlatifah, S. (2020). The implementation of professional learning community in elementary schools. *Proceedings of the 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.184>
- 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 Di Negeri Johor. *Sains Humanika*, 12(2-2). <https://doi.org/10.11113/sh.v12n2-2.1780>
- Tan, L. K. (2018). *Faktor Dalam Sekolah dan Komitmen Guru Terhadap Organisasi: Pengaruh Pengantara Kualiti Kehidupan Kerja Guru Di SBT Dan SBBT*. Kertas Projek Universiti Sains Malaysia. Tidak diterbitkan Tesis Doktor Falsafah.
- Tukiman, R., & Noor, M. Y. M. (2022). Amalan Kepimpinan distributif Pengetua Terhadap Autonomi Guru Dalam Pembelajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) Sekolah Amanah di Kuala Lumpur. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 9(4), 62-78.
- Veal, A. J. (2005). *Business research methods: A managerial approach*. Pearson Education Australia/Addison Wesley.
- Ying, Y. Y. (2016). *Kesan Kesejahteraan, Sokongan Organisasi Dan Kepimpinan Pengagihan Instruksional Terhadap Sikap Optimistik Akademik Guru Dan Kesedaran Organisasi Sekolah*. Kertas Projek Universiti Sains Malaysia. Tidak Diterbitkan Tesis Doktor Falsafah.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38-48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>
- Zohrabi, M. (2013). Mixed method research: Instruments, validity, reliability and reporting findings. *Theory and practice in language studies*, 3(2), 254-262.