

## HUBUNGAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PEMIMPIN TERHADAP TINGKAH LAKU INOVATIF GURU DI SEKOLAH MENENGAH, PULAU PINANG

\*Masyany binti Musa, Hazri Jamil

Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia

\*masyany.musa@gmail.com

### ABSTRACT

This research was conducted to identify the relationship between distributive leadership and teachers' innovative behaviour in secondary schools, Pulau Pinang. The study utilized a quantitative design involving the teachers who currently work in secondary schools. The distributive leadership styles were measured using *Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS)* and teachers' innovative was measured using the adaptation questionnaire from Janssen (2000). A total of 100 teachers in Pulau Pinang were selected as samples. The data was analysed using Statistical Packages for Social Science (SPSS) version 27. The study's findings show that all four distributive leadership at a high level have a mean score of 4.10. Whereas the level of teacher's innovative behaviour is also at a high level with a mean of 4.12. In addition, there is a positive correlation between the leader's distributive leadership and the teacher's innovative behaviour. Therefore, this study provides evidence of a positive impact on the leadership style that principals need to practice in order to prioritize a school climate that emphasizes the concept of cooperation to facilitate changes.

**Keywords:** *Distributive Leadership, Principal, Innovative Behavior, Teachers, Secondary Schools*

### PENGENALAN

Berdasarkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) (2013-2025) menjelaskan bahawa bagi meningkatkan strategi dan kualiti sistem pendidikan, inisiatif perlu dilaksanakan terutamanya dalam memastikan pemimpin dalam organisasi sekolah adalah berkualiti. Menurut Çoban dan Atasoy (2020), banyak penyelidikan dalam pentadbiran pendidikan telah memberi tumpuan kepada peningkatan sekolah amalan serta melihat peranan kepimpinan sekolah dan mengkaji pengaruhnya terhadap struktur sekolah, proses dan hasil. Literatur yang ada menunjukkan bahawa peranan kepimpinan pengetua sekolah adalah penting untuk mencapai matlamat dengan mewujudkan iklim pengajaran yang menyokong serta mengalami lebih banyak kepuasan kerja, merasakan keberkesanan diri yang lebih tinggi, dan mengubah organisasi menjadi organisasi pembelajaran. Tingkah laku guru inovatif, seperti pengaktifan kognitif dan aktiviti yang dipertingkatkan bertujuan untuk menjauhkan pengajaran daripada pelajaran latih tubi di mana maklumat difokuskan penghantaran. Amalan ini boleh dianggap lebih inovatif kerana ia mengalihkan tumpuan daripada peringkat bawahan kemahiran berfikir, dan membantu pelajar membangunkan pemikiran kritis, kerjasama, dan pertukaran idea yang diperlukan untuk pendidikan masa depan mereka (O'Shea, 2021).

Guru yang mempunyai tingkah laku inovatif memerlukan pemikiran yang lebih terbuka terhadap sesuatu yang memerlukan perubahan, dan dapat bersedia untuk mengambil risiko (Zhu & Zhang, 2019). Seperti yang dinyatakan di atas, jika pengetua sekolah berkelakuan sebagai pemimpin distributif, mereka mewujudkan suasana kolaboratif di sekolah mereka. Satu isu yang timbul ialah pemahaman yang pelbagai tentang istilah "dalam inovatif." Amalan ini mungkin menjadi kebiasaan bagi sesetengah pendidik telah menggunakan banyak amalan ini selama bertahun-tahun. Selain itu, kepimpinan

distributif melibatkan perkongsian antara bebanan tugas yang melibatkan pekerja bawahannya (Singh & Sarkar, 2019). Bagi mewujudkan iklim yang melibatkan persekitaraan inovatif, pemimpin sekolah perlu menggunakan tenaga bagi melakukan perubahan semasa berada di sekolah di samping meningkatkan reformasi tingkah laku inovatif dalam kalangan guru sekolah menengah.

### **PENYATAAN MASALAH**

Dalam era pendidikan kontemporari, memupuk persekitaran yang menggalakkan inovasi dalam kalangan guru adalah penting untuk meningkatkan hasil pendidikan. Kepimpinan distributif, yang dicirikan sebagai salah satu cara membuat keputusan melalui dan usaha kolaboratif dalam kalangan pemimpin sekolah dan guru, telah diiktiraf sebagai pemangkin yang berpotensi untuk menggalakkan tingkah laku inovatif dalam persekitaraan pendidikan (Halim, 2017). Walau bagaimanapun, memahami hubungan yang tepat antara kepemimpinan pengedaran dan tingkah laku inovatif guru, terutamanya dalam konteks sekolah menengah, kekal sebagai salah satu usaha penyelidikan yang penting. Berdasarkan Ertürk dan Sezgin Nartgün (2019), menjelaskan hubungan ini boleh memberikan pandangan tentang strategi kepemimpinan berkesan yang boleh meningkatkan inovasi guru, akhirnya menyumbang kepada kemajuan pendidikan di peringkat sekolah menengah.

Isu ketidakpastian peranan dan tanggungjawab dalam model kepemimpinan distributif mungkin menghalang pemahaman guru tentang jangkaan yang berkaitan dengan inisiatif inovatif. Kekurangan kejelasan ini boleh menyebabkan kekeliruan dan ketidakcekapan. Isu ini telah menyebabkan komunikasi yang berkesan dalam kalangan pemimpin dan guru adalah penting untuk kepemimpinan distributif yang berjaya (Printy & Liu, 2021). Komunikasi yang tidak mencukupi boleh menghalang pelaksanaan amalan dan tingkah laku inovatif guru. Kajian mengenai tingkah laku guru yang inovatif oleh penyelidik menunjukkan bahawa guru mempunyai masalah kurang pasti dan keliru dalam memahami konsep yang diperkenalkan oleh Lee dan Zanaton (2019). Budaya organisasi dan pemikiran sedia ada dalam institusi pendidikan boleh menimbulkan cabaran yang besar. Jika budaya tidak menghargai atau menggalakkan inovasi, guru mungkin keberatan untuk mencadangkan atau melaksanakan idea-idea inovatif. Guru mungkin menolak inovasi kerana takut akan perubahan, ketidakpastian tentang kaedah baharu atau kebimbangan tentang kemungkinan akibat negatif. Kepimpinan mesti menangani rintangan ini melalui strategi pengurusan perubahan yang berkesan.

Seterusnya, kepemimpinan distributif yang berkesan memerlukan peruntukan dan sokongan sumber yang mencukupi. Jika sumber (kewangan, manusia atau teknologi) diagihkan secara tidak sekata atau tidak mencukupi, ia boleh menghalang keupayaan guru untuk berinovasi dan melaksanakan inisiatif baharu (Thien, 2019). Secara tidak langsung, terdapat pelbagai isu yang telah diketengahkan untuk mewujudkan kepemimpinan distributif pemimpin sehingga mempengaruhi tingkah laku inovatif guru secara positif dan negatif.

### **TUJUAN KAJIAN**

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengenal pasti hubungan kepemimpinan distributif pemimpin terhadap tingkah laku inovatif guru. Objektif kajian ini adalah untuk mengenalpasti: (i) tahap amalan gaya kepemimpinan distributif dalam kalangan guru sekolah menengah, Pulau Pinang (ii) tahap amalan tingkah laku inovatif guru di sekolah menengah, Pulau Pinang (iii) hubungan antara kepemimpinan distributif pemimpin terhadap tingkah laku inovatif guru di sekolah menengah, Pulau Pinang. Secara tidak langsung, kajian ini akan menjawab persoalan tersebut:

- 1) Apakah tahap amalan gaya kepemimpinan distributif dalam kalangan guru sekolah menengah, Pulau Pinang?
- 2) Apakah tahap amalan tingkah laku inovatif guru di sekolah menengah, Pulau Pinang?

- 3) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan distributif pemimpin terhadap tingkah laku inovatif guru di sekolah menengah?

## HIPOTESIS KAJIAN

Kajian ini telah menggunakan aras signifikan  $p < 0.05$  dengan hipotesis alternatif seperti di bawah:

**H<sub>1</sub>**: Terdapat hubungan yang signifikan antara hubungan kepemimpinan distributif pemimpin terhadap tingkah laku inovatif guru sekolah menengah

## SOROTAN KAJIAN

### *Kepimpinan Distributif*

Kepimpinan Distributif melibatkan tanggungjawab pengetua mencerminkan usaha untuk mengkonseptualisasikan semula kepemimpinan dalam meningkatkan pandangan pihak berkepentingan yang terlibat dalam proses membuat keputusan, serta memberi peluang kepada pengetua untuk meningkatkan kapasiti pengajaran guru (Watted & Barak, 2020). Selain itu, kepemimpinan distributif, juga dikenali sebagai kepemimpinan bersama yang menekankan pembuatan keputusan kolaboratif, tanggungjawab bersama dan pemerksaan individu dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan distributif melibatkan pelbagai pihak berkepentingan, termasuk guru, pentadbir, dan kadangkala pelajar, bekerjasama untuk meningkatkan hasil Pendidikan (Ertürk et al., 2019). Harris (2008) memberikan gambaran keseluruhan kepemimpinan distributif yang diedarkan dari pelbagai perspektif. Ia meneroka asas teori, ciri dan cabaran kepemimpinan distributif dalam konteks pendidikan. Kajian ini menekankan kepentingan memahami sifat pelbagai aspek kepemimpinan distributif dan kesannya terhadap peningkatan pendidikan. Seterusnya, Spillane et al. (2001) menjelaskan bahawa dapatannya menjelaskan secara komprehensif untuk menyiasat kepemimpinan sekolah dari perspektif distributif. Kajian ini menyerlahkan sifat kompleks amalan kepemimpinan dan bagaimana ia distributif dalam kalangan individu di sesebuah organisasi pendidikan. Leithwood et al. (2008) membincangkan mengenai kepemimpinan sekolah yang berjaya, salah satunya berkaitan dengan kepemimpinan distributif. Kajian itu menegaskan bahawa sekolah yang berjaya mengagihkan tugas dan tanggungjawab kepemimpinan secara meluas, melibatkan pelbagai pihak berkepentingan dalam proses membuat keputusan dan pelaksanaan untuk meningkatkan hasil pendidikan.

Di samping itu, Gronn (2009) memperkenalkan konsep konfigurasi kepemimpinan dalam kajian ini, menyediakan tipologi untuk memahami cara kepemimpinan diedarkan dalam sekolah. Penyelidikan mengenal pasti empat konfigurasi iaitu individu, teragih, hibrid dan generatif dan meneroka implikasinya terhadap amalan kepemimpinan distributif, menekankan sifat dinamik pengedaran distributif. Teori Kepimpinan ini membantu membina struktur kepemimpinan yang lebih berdaya tahan dan boleh menyesuaikan diri dengan perubahan. Penglibatan pelbagai pemimpin memastikan sekolah dapat bertindak balas dengan berkesan terhadap cabaran yang berkembang, perubahan dalam dasar pendidikan dan keperluan yang muncul dalam komuniti (Lumby, 2019).

Seterusnya, dengan amalan gaya Kepimpinan Distributif, ia melibatkan pelbagai perspektif dan kepakaran dalam membuat keputusan yang selalunya membawa kepada keputusan yang lebih berkualiti (Liu et al., 2021). Teori Kepimpinan Distributif menekankan penyelesaian masalah secara kolaboratif, memastikan bahawa keputusan adalah bermaklumat, relevan, dan mempertimbangkan pelbagai sudut pandangan. Ini akhirnya memberi manfaat kepada sekolah dengan meningkatkan kualiti program, dasar dan inisiatif pendidikan. Individu diberikan peranan dan tanggungjawab khusus, menjadikan mereka bertanggungjawab untuk bidang tumpuan mereka. Pengetua boleh mengagihkan tanggungjawab berdasarkan kepakaran dan minat individu, memupuk rasa akauntabiliti dan memperkasakan pendidik untuk mengambil alih peranan mereka.

Oleh itu, kajian ini mengkaji hubungan antara tingkah laku inovatif guru dan kepemimpinan distributif yang menekankan peranan penting yang dimainkan oleh guru dalam mempengaruhi usaha penambahbaikan sekolah melalui perkongsian membuat keputusan dan amalan kepemimpinan distributif.

### ***Tingkah Laku Inovatif***

Penyelidikan tentang tingkah laku inovatif guru adalah bidang penting dalam bidang pendidikan iaitu mengkaji cara guru melibatkan diri dan menyumbang kepada inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran. Kajian Kyndt (2017), ini menyiasat *Teacher Design Teams (TDT)* sebagai satu bentuk pembangunan profesional yang bertujuan untuk meningkatkan tingkah laku inovatif guru. Penyelidikan ini meneroka ciri dan proses *TDT* dan kesannya terhadap pembangunan profesional guru dan inovasi peringkat sekolah. Kajian ini menyelidik faktor seperti kepelbagaian pasukan, kerjasama, kepimpinan dan iklim, memberikan pandangan dalam memupuk inovasi dalam kalangan guru dalam konteks berpasukan. Di samping itu, penyelidikan Oplatka (2016) menyiasat ciri dan keadaan yang memudahkan tingkah laku inovatif guru. Kajian ini meneroka pelbagai aspek seperti sikap guru, pengetahuan, persepsi inovasi, dan konteks organisasi yang mempengaruhi kecenderungan mereka untuk inovasi dalam persekitaran pendidikan. Maka, tingkah laku inovatif guru merujuk kepada kesanggupan, kebolehan, dan kecenderungan mereka untuk menjana dan melaksanakan idea, amalan, dan pendekatan baharu dalam pengajaran dan pembelajaran. Tingkah laku inovatif ini penting untuk meningkatkan hasil pendidikan, menarik minat pelajar, dan menyesuaikan diri dengan perubahan pendidikan.

Dalam bidang pendidikan, tingkah laku inovatif dalam kalangan guru amat penting dalam membentuk persekitaran pembelajaran yang dinamik dan berkesan. Guru yang menerima inovasi membawa kreativiti, kebolehsuaian dan semangat kepada metodologi pengajaran mereka, akhirnya meningkatkan pengalaman pembelajaran untuk pelajar dan memupuk budaya peningkatan berterusan dalam institusi pendidikan (Lukes & Stephan, 2017).

Pertama sekali, tingkah laku inovatif dalam kalangan guru memupuk persekitaran yang merangsang pemikiran kritis dan kemahiran menyelesaikan masalah dalam diri pelajar. Dengan menggabungkan kaedah dan pendekatan pengajaran yang inovatif, pendidik boleh menyampaikan maklumat dalam cara yang menarik dan interaktif, menggalakkan pelajar berfikir (Granziera & Perera, 2019). Pendekatan ini memupuk kreativiti dan pengetahuan, memperkasakan pelajar untuk menganalisis, menyoal dan menggunakan konsep dalam senario dunia sebenar.

Tambahan pula, inovasi dalam amalan pengajaran membolehkan pengalaman pembelajaran yang diperibadikan. Setiap pelajar mempunyai kekuatan, kelemahan, dan gaya pembelajaran yang unik. Guru yang inovatif mempunyai keupayaan untuk menyesuaikan pendekatan mereka untuk memenuhi perbezaan individu ini. Sama ada ia melibatkan penggunaan teknologi untuk menyediakan rancangan pembelajaran yang diperibadikan atau melaksanakan teknik pengajaran yang pelbagai, seperti pembelajaran berasaskan projek atau bilik darjah terbalik, inovasi memastikan setiap pelajar menerima perjalanan pembelajaran yang disesuaikan dan berkesan.

### ***Teori Kepimpinan Distributif***

Kajian ini menggunakan Teori Laluan Matlamat (*Theory Path Goal*) yang dibangunkan oleh Robert House pada tahun 1970-an. Menurut House dan Mitchell (1975) menjelaskan bahawa teori ini berakar umbi dalam teori motivasi yang lebih umum dipanggil teori jangkaan. Secara ringkasnya, teori jangkaan menyatakan bahawa individu sikap seperti kepuasan dengan penyeliaan atau kepuasan kerja mahupun tingkah laku seperti tingkah laku pemimpin atau usaha kerja yang boleh diramalkan. Teori ini memberi tumpuan kepada teori Laluan-Matlamat dan aplikasi dalam pengurusan dan kepimpinan pendidikan, yang dikategorikan di bawah pendekatan kontingensi kepimpinan. Teori ini mencadangkan bahawa tingkah laku pemimpin boleh dilaksanakan melalui pendekatan, masa, dan situasi yang berbeza oleh pemimpin yang sama (Olowoselu & Mohamed Farag Mohamed, 2019). Teori ini juga berperanan bagi

pemimpin dalam memotivasi pengikut untuk mencapai matlamat mereka dan meningkatkan prestasi kerja mereka. Teori ini mencadangkan bahawa pemimpin harus membantu pengikut mereka dalam mencari jalan atau laluan yang paling berkesan untuk mencapai matlamat mereka, menghapuskan halangan, dan menyediakan bimbingan dan sokongan yang diperlukan (Nasser & Al-Taie, 2021). Oleh itu, teori ini juga menekankan kepentingan gaya kepimpinan agar sesuai dengan keperluan pengikut individu dan konteks situasi untuk memaksimumkan prestasi dan kepuasan kerja mereka. Ia menekankan bahawa pemimpin yang berkesan menyesuaikan tingkah laku mereka berdasarkan keadaan dan ciri ahli organisasi mereka untuk mengoptimalkan hasil.

### ***Teori Tingkah Laku Inovatif***

Teori Kognitif Sosial (SCT) telah mendasari kajian yang berkaitan dengan tingkah laku inovatif. Teori Kognitif Sosial, yang dibangunkan oleh Albert Bandura, adalah teori psikologi yang menekankan peranan pembelajaran pemerhatian, peniruan, dan pemodelan dalam perkembangan tingkah laku (Schunk & DiBenedetto, 2020). Bandura mencadangkan agar individu belajar daripada memerhatikan tingkah laku orang lain dan akibat daripada tingkah laku tersebut, yang seterusnya mempengaruhi tindakan (Ford et.al,2022), pemikiran, dan motivasi mereka sendiri. Konsep utama Teori Kognitif Sosial termasuk:

- a) Pembelajaran Pemerhatian (Pemodelan atau Peniruan): Individu boleh mempelajari tingkah laku baharu dan memperoleh maklumat hanya dengan memerhati orang lain. Memerhati akibat daripada tingkah laku tersebut boleh menjejaskan tindakan masa depan seseorang individu.
- b) Efikasi Kendiri: Efikasi sendiri ialah kepercayaan individu terhadap keupayaan mereka untuk berjaya melakukan tingkah laku tertentu atau mencapai matlamat tertentu. Bandura berhujah bahawa efikasi sendiri yang dirasakan memainkan peranan penting dalam menentukan tingkah laku yang dipilih oleh individu untuk terlibat dan bagaimana mereka melihat dalam menghadapi cabaran.
- c) Proses Kognitif: Teori Kognitif Sosial menekankan peranan proses kognitif seperti perhatian, ingatan, dan pemikiran dalam pembelajaran. Individu secara selektif menghadiri dan mentafsir maklumat, yang mempengaruhi pembelajaran dan tingkah laku mereka.

Namun demikian, teori ini juga adalah penting kepada guru yang ingin memperkenalkan inovasi dalam pendidikan. Teori Kognitif Sosial menekankan pembelajaran pemerhatian, mencadangkan bahawa individu boleh belajar daripada memerhati orang lain. Guru boleh memanfaatkan konsep ini dengan memasukkan demonstrasi, model, atau contoh teknik atau pendekatan pengajaran yang inovatif (Beauchamp,2019). Dengan mempamerkan amalan inovatif, guru boleh memberi inspirasi dan motivasi kepada pelajar mereka untuk menerima pakai dan menyesuaikan amalan ini sendiri.

Selain itu, Teori Kognitif Sosial menekankan efikasi sendiri, kepercayaan terhadap keupayaan seseorang untuk berjaya dalam tugas tertentu atau mencapai matlamat tertentu. Apabila guru menggunakan kaedah inovatif dan berjaya melaksanakannya, mereka menjadi model untuk pelajar mereka (Ford et.al,2022). Dengan menunjukkan bahawa inovasi boleh dicapai dan berkesan, guru boleh meningkatkan efikasi sendiri pelajar mereka dan menggalakkan mereka mencuba pendekatan baharu dalam pembelajaran dan penyelesaian masalah mereka sendiri. Seterusnya, teori ini menekankan kepentingan proses kognitif seperti perhatian, ingatan, dan pemikiran dalam pembelajaran. Guru boleh menggunakan strategi pengajaran yang inovatif untuk melibatkan proses kognitif pelajar, menggalakkan pemikiran kritis, kreativiti dan penyelesaian masalah (Granziera & Perera, 2019). Ini bukan sahaja meningkatkan pembelajaran tetapi juga memupuk pemahaman dan aplikasi pengetahuan yang lebih mendalam.

## METODOLOGI

Kajian ini akan membincangkan reka bentuk kajian, persampelan, instrumen kajian dan analisis data yang digunakan dalam kajian ini.

### *Reka Bentuk Kajian*

Kajian ini menggunakan kajian kuantitatif yang berbentuk tinjauan. Kajian tinjauan mengumpul data melalui soal selidik berstruktur atau temu bual untuk mengumpul maklumat tentang sikap, pendapat, tingkah laku, atau ciri-ciri populasi. Reka bentuk penyelidikan kuantitatif merujuk kepada pelan atau struktur yang menggariskan bagaimana data akan dikumpul dan dianalisis dalam kajian penyelidikan kuantitatif. Ia merupakan pendekatan sistematik dan tersusun yang penyelidik gunakan untuk mengumpul data berangka dan menganalisisnya secara statistik untuk menjawab soalan kajian tertentu atau menguji hipotesis (Hirose & Creswell, 2023).

### *Persampelan*

Persampelan rawak telah digunakan dalam kajian ini. Persampelan rawak merujuk kepada pemilihan peserta secara rawak dalam kalangan guru-guru sekolah menengah bersesuaian dengan objektif dan tujuan penyelidikan. Kajian ini mengambil kira kriteria di mana guru tersebut perlu berkhidmat minimum 6 bulan hingga 1 tahun di sekolah menengah yang sama. Sampel yang dipilih ini adalah berdasarkan Jadual Penentuan Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970) iaitu populasi kajian ini adalah sebanyak 140 orang guru, maka pemilihan sampel adalah sebanyak 100 orang sampel. Maka, kajian ini menggunakan sampel kajian sebanyak 100 orang guru yang sedang berkhidmat di Sekolah Menengah di negeri Pulau Pinang.

### *Instrumen Kajian*

Instrumen kajian yang digunakan untuk mengumpul data adalah soal selidik soal selidik *Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS)* bagi kepimpinan distributif. Manakala item bagi soal selidik tingkah laku inovatif guru menggunakan instrumen hasil pembangunan Janssen (2000). Terdapat empat komponen bagi kepimpinan distributif iaitu misi, visi dan matlamat sekolah, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan. Manakala bagi tingkah laku inovatif terdiri daripada tiga komponen iaitu menjana idea, mempromosi idea dan merealisasikan idea seperti dalam Jadual 1.

### Jadual 1

*Komponen bagi kepimpinan distributif dan tingkah laku inovatif*

Komponen Kepimpinan Distributif	Komponen tingkah laku inovatif
1. Misi, Visi dan Matlamat Sekolah	1. Menjana Idea
2. Budaya Sekolah	2. Mempromosi Idea
3. Perkongsian Tanggungjawab	3. Merealisasikan Idea
4. Amalan kepimpinan	

Jumlah item bagi kepimpinan distributif adalah sebanyak 45 item manakala bagi tingkah laku inovatif mempunyai 15 item yang menjadikan keseluruhan 60 item. Soal selidik telah diedarkan kepada guru dan mereka diminta memberikan persepsi terhadap pengetua berkenaan dengan gaya kepimpinan serta tingkah laku mereka dalam melakukan perubahan. Skala likert yang digunakan terdiri daripada 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = antara setuju dan tidak setuju, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju.

### *Kesahan dan Kebolehpercayaan*

Kajian ini telah menjalankan dua jenis kesahan iaitu kesahan muka dan juga kesahan kandungan. Kesahan muka melibatkan dua orang pakar bahasa yang menyemak penggunaan bahasa yang digunakan

dalam item soal selidik bagi memastikan penterjemahan yang dilakukan adalah tepat. Manakala, kesahan kandungan dilakukan oleh empat orang pakar bidang kepimpinan dan pengurusan yang merupakan pensyarah, dan pensyarah *senior* di empat buah univerti tempatan. Setelah itu, bagi memastikan instrumen yang akan digunakan mempunyai kebolehpercayaan, kajian rintis telah dilakukan terhadap 40 orang responden. Jadual 2 menunjukkan nilai keseluruhan *Cronbach alpha* bagi instrumen gaya kepimpinan distributif dan tingkah laku inovatif guru.

### Jadual 2

*Nilai alpha Cronbranch Gaya Kepimpinan Distributif dan Tingkah Laku Inovatif Guru*

Instrumen	Cronbach's Alpha	Bilangan item
Gaya Kepimpinan Distributif	.901	45
Tingkah Laku Inovatif Guru	.924	15

Nilai alpha Cronbach bagi Gaya Kepimpinan Distributif  $\alpha = .901$  dan Tingkah Laku Inovatif Guru  $\alpha = .924$  berada pada tahap yang sangat baik seperti yang di interpretasikan oleh Mahembe (2020) dalam Jadual 3.

### Jadual 3

*Interpretasi Nilai Cronbach Alpha*

Nilai Kebolehpercayaan	Interpretasi
0.90 dan keatas	Sangat baik
0.80-0.89	Baik
0.70-0.79	Sederhana
Bawah 0.70	Mempunyai limitasi atau terhad

### *Analisis Data*

Kajian ini menganalisis data menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science (Version 27)*. Proses menganalisis ini melibatkan pengumpulan data daripada dapatan soal selidik yang diedarkan kepada responden kajian, kemudian data yang diperolehi dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensi bagi menjawab persoalan kajian serta mendapatkan maklumat demografi responden. Statistik deskriptif telah digunakan untuk menganalisis data profil demografi responden dan juga menjawab soalan kajian yang pertama dan kedua iaitu mengenal pasti tahap amalan bagi gaya kepimpinan distributif dan tingkah laku inovatif guru. Manakala, ujian korelasi *Pearson* digunakan dalam kajian ini untuk analisis inferens. Ujian korelasi *Pearson* digunakan untuk mengkaji hubungan antara pemboleh ubah bersandar (kepimpinan distributif) dan pemboleh ubah tidak bersandar (tingkah laku inovatif guru).

### DAPATAN KAJIAN

Berdasarkan Jadual 4 di bawah menunjukkan bahawa profil demografi yang diperolehi daripada responden kajian. Kebanyakan responden terdiri daripada guru perempuan (70%) diikuti dengan lingkungan umur 30-40 tahun tertinggi iaitu sebanyak (50%). Kemudiannya, kelayakan akademik tertinggi adalah terdiri daripada responden yang mempunyai kelayakan sarjana muda sebanyak 55%. Seterusnya, responden mempunyai pengalaman kerja yang kurang 5 tahun sebanyak 60% diikuti dengan tempoh bertugas di sekolah semasa adalah kurang daripada 5 tahun juga iaitu sebanyak 77%.

### Jadual 4

*Profil Demografi*

Demografi	Frekuensi(n=100)	Peratus (%)
Jantina:		

Lelaki	30	30.0
Perempuan	70	70.0
Umur :		
20-30 tahun	35	35.0
30-40 tahun	50	50.0
melebihi 40 tahun	15	15.0
Kelayakan akademik tertinggi :		
Sarjana Muda	55	55.0
Sarjana	35	35.0
Doktor Falsafah (Ph.D)	10	10.0
Pengalaman mengajar:		
< 5 tahun	60	60.0
Melebihi 10 tahun	40	40.0
Tempoh bertugas di sekolah semasa :		
< 5 tahun	77	77.0
Melebihi 10 tahun	23	23.0

### ***Tahap amalan gaya kepimpinan distributif dalam kalangan guru sekolah menengah***

Bahagian ini akan menjelaskan nilai min yang diperolehi bagi Tahap amalan gaya kepimpinan distributif dalam kalangan guru sekolah menengah. Jadual 5 menunjukkan nilai min yang digunakan untuk mengukur dapatan kajian ini berdasarkan Nunnally & Berstein (1994).

#### **Jadual 5**

##### *Nilai min dan interpretasi*

<b>Nilai Min Skor</b>	<b>Interpretasi tahap</b>
4.01-5.00	Tinggi
3.01-4.00	Sederhana tinggi
2.01-3.00	Sederhana rendah
1.00-2.00	Rendah

Berdasarkan analisis yang dijalankan, dapat dilihat kesemua komponen bagi kepimpinan distributif berada dalam min skor iaitu 4.01-5.00. Komponen budaya sekolah mempunyai nilai min tertinggi sebanyak 4.12 diikuti dengan min perkongsian tanggungjawab sebanyak 4.13, kemudian min bagi komponen Misi, Visi dan Matlamat Sekolah dengan 4.12 dan akhir sekali min bagi amalan kepimpinan 4.02. Namun begitu, kesemua komponen berada pada tahap min yang tinggi seperti dalam Jadual 6.

#### **Jadual 6**

##### *Dapatan min bagi tahap kepimpinan distributif*

<b>Komponen Kepimpinan Distributif</b>	<b>Min</b>	<b>Tahap</b>
Misi, Visi dan Matlamat Sekolah	4.12	Tinggi
Budaya Sekolah	4.16	Tinggi
Perkongsian Tanggungjawab	4.13	Tinggi
Amalan kepimpinan	4.02	Tinggi
Keseluruhan	4.10	Tinggi

### ***Tahap amalan tingkah laku inovatif guru di sekolah menengah***

Berdasarkan analisis yang dijalankan, dapat dilihat kesemua komponen bagiamalan tingkah laku inovatif guru berada dalam min skor antara 4.01-5.00. Komponen mempromosi idea mempunyai min tinggi aitu 4.18 diikuti dengan komponen menjana idea sebanyak 4.13 dan akhir sekali merealisasikan idea dengan min sebnayak 4.09. Namun demikian, semua min berada pada tahap tinggi seperti dalam Jadual 7.



**Jadual 7***Dapatan min bagi tahap tingkah laku inovatif*

Komponen Tingkah laku inovatif	Min	Tahap
Menjana Idea	4.13	Tinggi
Mempromosi Idea	4.18	Tinggi
Merealisasikan Idea	4.09	Tinggi
Keseluruhan	4.12	Tinggi

**Hubungan antara kepimpinan distributif pemimpin terhadap tingkah laku inovatif guru di sekolah menengah**

Ujian normaliti menjelaskan bahawa data yang diperolehi mempunyai taburan normal. Dengan itu, ujian korelasi pearson telah digunakan untuk mendapatkan hubungan antara kepimpinan dan tingkah laku guru (Ghazali & Sufean, 2019). Menurut Cohen(1988) skala pekali korelasi, *nilai r* yang melebihi 0.50 mempunyai nilai korelasi yang kuat seperti dalam Jadual 8.

**Jadual 8***Interpretasi Nilai Pekali Korelasi (r)(Cohen,1988)*

Nilai pekali korelasi	Interpretasi
0.10- 0.29	Lemah
0.30-0.49	Sederhana Kuat
0.50-1.0	Kuat

Keputusan korelasi menunjukkan bahawa terdapat satu hubungan yang signifikan positif di antara kedua-dua variabel iaitu kepimpinan distributif yang menunjukkan kekuatan yang kuat terhadap tingkah laku inovatif guru seperti dalam Jadual 9 di bawah ini. Korelasi di antara kepimpinan distributif pemimpin terhadap tingkah laku inovatif guru adalah signifikan ( $r = .753$ ;  $p < .05$ ) seperti dalam Jadual 9. Maka, **H<sub>1</sub>**: Terdapat hubungan yang signifikan antara hubungan kepimpinan distributif pemimpin terhadap tingkah laku inovatif guru sekolah menengah dapat diterima.

**Jadual 9***Korelasi antara kepimpinan distributif dengan tingkah laku inovatif guru*

Pembolehubah	Tingkah laku inovatif	SIG
Kepimpinan Distributif	<b>0.753**</b>	<b>0.00</b>

\*\*Korelasi signifikan pada tahap 0.05 (2 -tailed)

**PERBINCANGAN DAN CADANGAN**

Berdasarkan dapatan kajian menunjukkan bahawa hipotesis kajian diterima iaitu terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif pemimpin terhadap tingkah laku inovatif guru di sekolah menengah. Kepimpinan distributif ialah pendekatan kepimpinan yang melibatkan perkongsian tanggungjawab kepimpinan dan membuat keputusan merentasi pelbagai individu atau pasukan dalam sesebuah organisasi. Ia dipercayai menggalakkan kerjasama, antara guru di dalam organisasi sekolah (Çoban & Atasoy, 2020). Menganalisis cara menggalakkan budaya kolaboratif melalui kepimpinan distributif mempengaruhi pertukaran idea dan amalan inovatif dalam kalangan guru dan meningkatkan keseluruhan tingkah laku inovatif mereka. Di samping itu, kepimpinan distributif selalunya melibatkan pemberian maklum balas dan pengiktirafan tetap untuk sumbangan dan pencapaian guru. Pengiktirafan memupuk rasa nilai dan menggalakkan guru untuk terus berinovasi dan berusaha untuk kecemerlangan dalam amalan pengajaran mereka (Printy & Liu, 2021). Secara tidak langsung, kajian ini dapat melihat keperluan gaya kepimpinan yang sesuai di peringkat sekolah menengah bagi membolehkan setiap guru yang berkhidmat dapat melakukan perubahan sejurus dapat meningkatkan pencapaian murid sekolah.

Dapatan kajian menunjukkan menunjukkan tahap bagi kepimpinan distributif dan juga komponen inovatif yang terdapat dalam kalangan guru sekolah berada pada tahap yang tinggi. Menurut Liu et.al (2021) menyatakan bahawa kepimpinan membolehkan sekolah memanfaatkan asas pengetahuan yang pelbagai ini, menggunakan kekuatan setiap guru untuk manfaat pelajar dan institusi. Ini adalah kerana penglibatan guru dalam proses membuat keputusan boleh membawa kepada keputusan yang lebih komprehensif dan termaklum. Perspektif yang berbeza boleh dipertimbangkan, membawa kepada penyelesaian yang lebih berkesan dan bermanfaat untuk komuniti sekolah (Watted & Barak, 2020). Secara tidak langsung apabila pengetua mengambil bahagian dalam peranan kepimpinan, ia memberi peluang kepada guru untuk membangunkan kemahiran kepimpinan, meningkatkan pertumbuhan profesional mereka, dan meluaskan pemahaman mereka tentang kepimpinan pendidikan. Ini boleh membawa kepada peningkatan kepuasan kerja dan motivasi dalam kalangan guru.

Manakala bagi komponen tingkah laku inovatif yang terdapat dalam kalangan guru sekolah, ia boleh membawa kepada kaedah pengajaran yang lebih berkesan. Guru yang bereksperimen dengan strategi, teknologi dan teknik pedagogi baharu boleh menyesuaikan pengajaran mereka agar lebih sesuai dengan gaya pembelajaran dan pilihan pelajar mereka, akhirnya meningkatkan hasil pembelajaran (Oplatka, 2016). Selain itu, pendekatan pengajaran yang inovatif selalunya lebih menarik dan merangsang pelajar. Dengan memasukkan unsur-unsur inovatif ke dalam pelajaran, guru boleh menarik perhatian pelajar, memupuk rasa ingin tahu, dan memotivasikan mereka untuk mengambil bahagian secara aktif dalam proses pembelajaran mereka. Secara tidak langsung, dengan menunjukkan tingkah laku inovatif membantu menyemai minda pertumbuhan di kalangan guru dan pelajar. Ia menggalakkan kepercayaan bahawa kebolehan dan kecerdasan boleh dibangunkan melalui dedikasi dan kerja keras, yang penting untuk mewujudkan budaya peningkatan berterusan dalam komuniti Pendidikan.

Namun demikian, terdapat pelbagai cadangan yang dapat diterokai oleh penyelidik yang akan datang dalam dunia kepimpinan dan juga komponen inovatif yang terdapat dalam kalangan guru sekolah. Antaranya ialah memilih reka bentuk penyelidikan seperti pendekatan kaedah gabungan serta melakukan temu bual dan pemerhatian, menumpukan terhadap sampel kajian yang lebih banyak dan juga melakukan kajian ini dalam konteks yang berbeza seperti di peringkat prasekolah mahupun sekolah rendah.

## KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, kajian ini adalah penting bagi melihat hubungan yang wujud antara kepimpinan distributif pemimpin terhadap tingkah laku inovatif guru dalam konteks sekolah menengah. Secara tidak langsung kajian ini memberikan impak yang positif di mana ia dapat meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran pelajar. Ia bertujuan untuk memahami bagaimana pendekatan kepimpinan yang berkongsi tanggungjawab dan membuat keputusan memberi kesan kepada kesediaan dan keupayaan guru untuk berinovasi dalam kaedah dan amalan pengajaran mereka. Kajian ini bertujuan untuk memberi penerangan tentang pengaruh gaya kepimpinan dalam memupuk budaya inovasi dalam kalangan pendidik, akhirnya meningkatkan kualiti pendidikan dan pengalaman pembelajaran untuk pelajar. Ini adalah pendekatan pengajaran inovatif yang dipupuk oleh kepimpinan distributif dapat meningkatkan kualiti pendidikan. Guru yang terlibat dan inovatif lebih berkemungkinan untuk membangunkan kaedah pengajaran yang berkesan. Kepimpinan distributif memperkasakan guru dengan melibatkan mereka dalam proses membuat keputusan. Dengan itu, kajian ini adalah penting untuk dilaksanakan supaya gaya kepimpinan yang sesuai dengan tingkah laku guru untuk melaksanakan inovatif dalam pengajaran dapat dilakukan. Penglibatan ini bukan sahaja meningkatkan tingkah laku inovatif mereka tetapi juga membantu dalam membina kapasiti kepimpinan mereka, membolehkan mereka mengambil peranan kepimpinan dalam komuniti sekolah.

**RUJUKAN**

- Beauchamp, M. R., Crawford, K. L., & Jackson, B. (2019). Social cognitive theory and physical activity: Mechanisms of behavior change, critique, and legacy. *Psychology of Sport and Exercise*, 42, 110-117.
- Çoban, Ö., & Atasoy, R. (2020). Relationship between Distributed Leadership, Teacher Collaboration and Organizational Innovativeness. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(4), 903-911.
- Ertürk, R., & Sezgin Nartgün, S. (2019). The Relationship between Teacher Perceptions of Distributed Leadership and Schools as Learning Organizations. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 6(2), 381-396.
- Ford, T. G., Lavigne, A. L., Fiegenger, A. M., & Si, S. (2020). Understanding district support for leader development and success in the accountability era: A review of the literature using social-cognitive theories of motivation. *Review of Educational Research*, 90(2), 264-307.
- Granziera, H., & Perera, H. N. (2019). Relations among teachers' self-efficacy beliefs, engagement, and work satisfaction: A social cognitive view. *Contemporary Educational Psychology*, 58, 75-84.
- Halim, R. A. (2017). Kepemimpinan distributif, faktor kontekstual dan efikasi sendiri guru di Malaysia. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(4), 47-61.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: Different perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(3), 271-288.
- Hirose, M., & Creswell, J. W. (2023). Applying core quality criteria of methods research to an empirical study. *Journal of Mixed Methods Research*, 17(1), 12-28.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). Path goal theory of leadership (pp. 75-67). Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364. doi:10.1348/096317903769647210
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kyndt, E., Godfrey, P., Put, J., & Vanderlinde, R. (2017). Teacher design team: Characteristics, team processes, and impacts on teacher professional development and school innovations. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 23(6), 659-676.
- Kyndt, E., Godfrey, P., Put, J., & Vanderlinde, R. (2017). Teacher design team: Characteristics, team processes, and impacts on teacher professional development and school innovations. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 23(6), 659-676.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453.
- Lumby, J. (2019). Distributed leadership and bureaucracy. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 5-19.
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158.
- Mahembe, Bright (2014) The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *Journal of Industrial Psychology* (40).
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Divakar, S. (2021). Determination of sample size and sampling methods in applied research. *Proceedings on engineering sciences*, 3(1), 25-32.

- Nasser, A. A., & Al-Taie, A. K. B. (2021). The behavior of the security leader and its impact on achieving strategic initiatives within the framework of (path-goal) theory. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(10), 1400-1415.
- Nunnally and Ira Bernstein New York: McGraw-hill, (1994), xxiv+ 752 pp. *Applied psychological measurement*, 19(3), 303-305.
- Olowoselu, A., bin Mohamad, M. A., & Mohamed Farag Mohamed Aboudahr, S. (2019). Path-goal theory and the application in educational management and leadership. *Education Quarterly Reviews*, 2(2).
- Oplatka, I. (2016). Teachers' innovative behavior: Its characteristics and conditions. *Journal of Educational Administration*, 54(2), 138-157.
- O'Shea, C. (2021). Distributed leadership and innovative teaching practices. *International Journal of Educational Research Open*, 2, 100088.
- Printy, S., & Liu, Y. (2021). Distributed leadership globally: The interactive nature of principal and teacher leadership in 32 countries. *Educational Administration Quarterly*, 57(2), 290-325.
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary educational psychology*, 60, 101832.
- Selvanathan, M., Jayabalan, N., Saini, G., Supramaniam, M. & Hussain, N., (2020). Employee Productivity in Malaysian Private Higher Educational Institutions. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*. 17. 66-79. 10.48080/jae. v17i3.50.
- Singh, M., & Sarkar, A. (2019). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior. *Management Research Review*, 42(4), 521-538.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Policy*, 15(3), 443-469.
- Thien, L. M. (2019). Distributive leadership functions, readiness for change, and teachers' affective commitment to change: A partial least squares analysis. *sage open*, 9(2), 2158244019846209.
- Watted, A., & Barak, M. (2020). Teacher's withdrawal behavior: Examining the impact of principals' innovative behavior and climate of organizational learning. *International Journal of Educational Management*, 34(8), 1339-1355.
- Zhu, J., Yao, J., & Zhang, L. (2019). Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety. *Asia Pacific Education Review*, 20, 657-671.