

KEPIMPINAN DISTRIBUTIF CERMINAN PEMIMPIN SEKOLAH MALAYSIA

Asiah binti Yaacob Khan

Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia
asiahyaacob@iab.edu.my

Dr. Mohd Asri bin Mohd Noor

Universiti Pendidikan Sultan Idris
mohd.asri@fpe.upsi.edu.my

ABSTRAK

Kepimpinan pendidikan di alaf ini lebih tertumpu kepada kepimpinan distributif sebagai satu keperluan menangani tuntutan dunia pendidikan yang semakin kompleks. Kepimpinan distributif yang menjadi perhatian literatur barat juga berkembang di Malaysia dan menjadi agenda dalam Gelombang Kedua, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM 2013-2025) yang menumpu kepada memartabatkan profesion keguruan dan menganjak ke arah kepimpinan distributif (PPPM, 2013). Perbincangan penulisan ini menyentuh latar belakang, teori, dimensi, amalan dan impak kepimpinan distributif pemimpin pendidikan yang didedahkan melalui kajian-kajian. Kebanyakan kajian yang dilakukan di Malaysia adalah berupa tinjauan awal amalan kepimpinan distributif di sekolah untuk melihat tahap amalan, tahap kesediaan dan dikaitkan dengan beberapa pemboleh ubah. Walaupun kepimpinan distributif telah ditunjukkan sebagai model yang berjaya untuk pengurusan sekolah, belum jelas bagaimana pengetua sekolah perlu bertindak membangunkan dan melaksanakan model kepimpinan ini. Bagi memastikan hasrat PPPM dapat dicapai, tindakan sewajarnya perlu diambil bagi meningkatkan amalan kepimpinan distributif di Malaysia. Model Kepimpinan Distributif Malaysia boleh dibina sebagai satu panduan kepada pemimpin sekolah.

Kata Kunci: *Kepimpinan Distributif, Gelombang kedua PPPM, tahap amalan, tahap kesediaan, kesan amalan*

PENGENALAN

Kepimpinan pendidikan kini lebih tertumpu kepada kepimpinan distributif yang menekankan kepada bagaimana membentuk budaya kebertanggungjawapan kepimpinan dalam kalangan pemimpin pelbagai peringkat di sekolah serta membangunkan keupayaan kepemimpinan mereka (Harris, 2002). Gronn (2002) menyatakan, meskipun istilah kepimpinan distributif dianggap sesuatu yang baru namun amalan kepimpinan yang menggalakkan perkongsian kuasa telah mendapat tempat dalam organisasi korporat lewat tahun 1980an dan 1990an. Kepimpinan distributif yang menjadi perhatian literatur barat juga berkembang di Malaysia. Pada tahun 2009, Institut Aminuddin Baki (IAB) telah menekankan tentang kepentingan amalan kepimpinan distributif ini dengan mengenegahkan gaya kepimpinan ini sebagai tema dalam Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan kali ke-16. Seterusnya kepimpinan distributif menjadi agenda Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM 2013-2025). Gelombang kedua pelan strategik ini yang ditetapkan pada tahun 2016

hingga tahun 2020 pula menumpu kepada memartabatkan profesion keguruan dan menganjak ke arah kepimpinan distributif (KPM, 2013).

Tindakan meletakkan kepimpinan distributif sebagai satu dasar pendidikan di Malaysia selaras dengan pendapat Groon (2003); Harris (2002, 2008, 2009); Leithwood dan Jantzi (2000); Spillane dan Sherer (2005); Hulpia dan Devos (2009) yang mendapati ada hubungan positif antara kepimpinan distributif dengan prestasi sekolah. Menurut Zuraidah, Mohamad Yusoff, Siti Noor dan Yahaya (2015), amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah adalah elemen penting dalam menjayakan pelaksanaan PPPM 2013-2025 ke arah meningkatkan amalan kepimpinan berkesan. Marlia dan Yahaya (2016) turut menyarankan agar praktis kepimpinan distributif dijadikan platform yang kukuh untuk diamalkan secara meluas di sekolah bagi mencapai aspirasi PPPM. Malahan Marlia dan Yahaya (2019) turut berpendapat, kepimpinan distributif adalah satu keperluan praktikal untuk ditekankan terhadap guru generasi Y seperti yang digariskan dalam PPPM.

Penulisan ini dihasilkan daripada analisa terhadap kajian-kajian berkaitan kepimpinan distributif di Malaysia, iaitu analisis terhadap analisis yang lain, ia melibatkan penggabungan hasil kajian yang setanding dan diambil kira untuk menemui kesan yang utama (Cohen, Manion, & Morrison, 2011). Strategi untuk mengumpulkan bahan kajian dilakukan dengan menggunakan carian melalui internet dan carian secara langsung. Artikel berkaitan pengetahuan kepimpinan distributif di Malaysia bermula 2011 hingga 2018 dikumpulkan untuk dianalisis.

KEPIMPINAN DISTRIBUTIF

Elemen penurunan kuasa, interaksi, kerja kumpulan, penyebaran tanggungjawab, kepercayaan dan turut sama dalam membuat keputusan adalah elemen yang banyak dibincangkan dalam mendefinisi kepimpinan distributif. Spillane, Harverson dan Diamond (2001) mendefinisikan kepimpinan distributif sebagai sekumpulan individu yang memimpin dan menggerakkan ahli organisasi yang lain dalam pelbagai peringkat untuk sesuatu perubahan. Seterusnya Spillane (2005) menambah kepimpinan distributif sebagai hasil daripada interaksi antara pemimpin, pengikut dan juga situasi yang dihadapinya.

Hulpia dan Devos (2009) mendefinisikan kepimpinan distributif sebagai fungsi kepimpinan yang disebarkan dalam kalangan kedudukan kepimpinan formal pasukan kepemimpinan. Elemen penyebaran tanggungjawab dinyatakan dalam definisi oleh Bolden (2007), kepimpinan distributif tidak melibatkan pertambahan pemimpin tetapi lebih kepada penyebaran dan pembahagian kepimpinan. Ia adalah kebertanggungjawapan yang diwakilkan kepada subordinat oleh seseorang ketua dalam melaksanakan bidang tugasnya (Dinham, 2006). Kepimpinan distributif bukan hanya mengagihkan kerja sebaliknya menurut Dinham, Aubusson dan Brady (2006), kepemimpinan distributif melibatkan aspek pembangunan, menyokong, menggalakkan dan memperkasakan pekerja.

Keterlibatan membuat keputusan turut menjadi elemen dalam definisi kepimpinan distributif. Menurut Williamns (2011) asas kepada kepimpinan distributif ialah semua pekerja dalam organisasi mempunyai hak dan potensi untuk turut serta dalam keputusan yang dapat memberikan kesan terhadap bidang tugas mereka.

Jamalul Lail, Aida Hanim, Surayati dan Md Fuad (2013) menyatakan bahawa dalam kepimpinan distributif, tidak semua orang akan membuat keputusan, tetapi setiap individu boleh menyumbang kepada proses membuat keputusan melalui pengetahuan dan kepakaran yang ada. Konsep penglibatan subordinat dalam membuat keputusan merupakan salah satu prinsip yang penting dalam amalan pengurusan kualiti menyeluruh (Karia dan Ahmad, 2000).

Beberapa teori dan model berkaitan kepimpinan distributif menonjolkan kekuatan dan kekurangan tersendiri. Elmore (2000) berpendapat kepimpinan perlu diagihkan kepada individu yang mempunyai kepakaran untuk menggalakkan penambahbaikan berskala besar. Lima dimensi kepemimpinan distributif (misi, visi dan matlamat; budaya sekolah; pembuatan keputusan; penilaian dan pembangunan profesional; dan amalan kepemimpinan) telah dikenalpasti oleh Elmore pada tahun 2000 menggunakan *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS). Seterusnya Gordon (2005), telah mengurangkan satu daripada lima dimensi tersebut. Perkongsian membuat keputusan dan penilaian/pembangunan profesional digabungkan menjadi satu dimensi dikenali sebagai perkongsian tanggungjawab. Empat dimensi yang dibentuk semula oleh Gordon adalah seperti adalah misi, visi dan matlamat, budaya sekolah, amalan kepemimpinan dan perkongsian tanggungjawab.

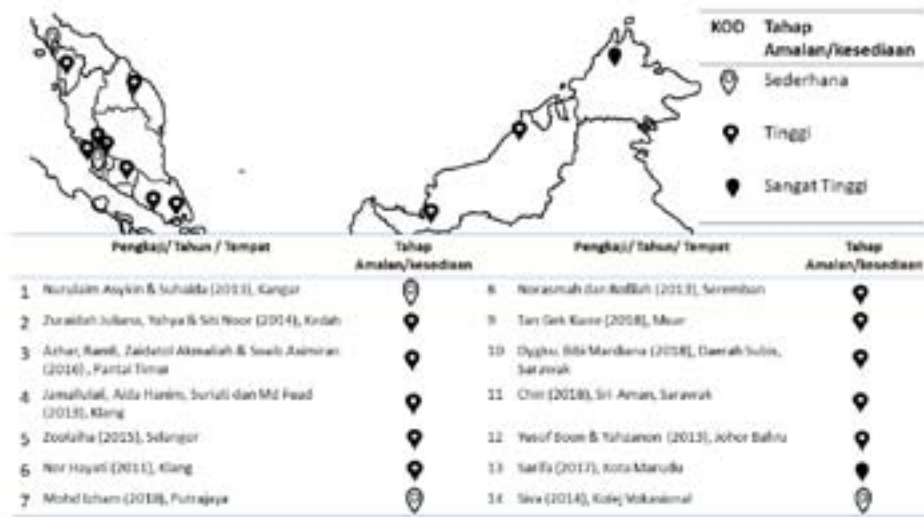
Groon (2000) menjelaskan model kepimpinan distributif sebagai kesepaduan dalam sesuatu tindakan yang melibatkan kolaborasi secara spontan atau terancang, hubungan kerja intuitif dan amalan institusi. Seterusnya Spillane (2006), menjelaskan teori kepemimpinan distributif sebagai amalan kepemimpinan yang melibatkan pemimpin, pengikut dan situasi atau konteks sekolah melalui jaringan interaksi secara interaktif. Teori kepemimpinan distributif diperjelaskan lagi oleh Harris (2014) yang menyarankan kepemimpinan distributif sebagai satu pendekatan kepemimpinan yang menggabungkan pelbagai sumber kepakaran di semua peringkat kepimpinan yang berada di sekolah bagi mewujudkan ruang untuk penambahbaikan.

KAJIAN-KAJIAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DALAM KALANGAN PEMIMPIN PENDIDIKAN MALAYSIA

Walaupun kepimpinan distributif telah ditunjukkan sebagai model yang berjaya untuk pengurusan sekolah, belum jelas bagaimana guru besar perlu bertindak membangunkan dan melaksanakan model kepimpinan ini. Bolden, (2011); Groon (2008); Harris dan Spillane (2008) dan Spillane dan Diamond (2007) berpendapat kajian terhadap kepimpinan distributif masih lagi di peringkat awal dan perlu ditingkatkan. Manakala Bolden (2011) pula menyatakan kajian-kajian tentang kepemimpinan distributif hanya berkisar dalam konteks sekolah di England serta Amerika Syarikat dan mula berkembang secara perlahan di negara Asia.

Kebanyakan kajian yang dilakukan di Malaysia adalah berupa tinjauan awal amalan kepimpinan distributif di sekolah-sekolah di Malaysia. Penyataan ini disokong oleh Bush, Suriani, Ashley dan Maria, (2018) menyatakan hanya sedikit kajian berkaitan kepimpinan distributif di Malaysia. Kebanyakan kajian adalah untuk melihat tahap amalan dan tahap kesediaan dikaitkan dengan beberapa pemboleh ubah. Beberapa kajian yang dijalankan secara kuantitatif diringkaskan

dalam pemetaan mengikut lokasi memperlihatkan serakkan kajian yang merentas seluruh negara dalam Rajah 1.



Rajah 1: Kajian Tahap Amalan Kepimpinan Distributif dan Tahap Kesediaan Pemimpin Sekolah dan Guru di Malaysia

Tahap Amalan dan Kesediaan Kepimpinan Distributif

Walaupun PPPM 2013-2025 menghasratkan kepimpinan distributif menjadi amalan pemimpin pendidikan namun kajian oleh Siva (2014), Rosnarizah dan Hussien (2015), Nurulaim Asykin dan Suhaida (2013) dan Mohd Izham, Zuraidah dan Bity Salwana (2019) mendapati amalan kepimpinan distributif adalah pada tahap sederhana dan konsep kepimpinan distributif di Malaysia masih di peringkat permulaan. Manakala kajian yang dilaporkan dalam penulisan ini antaranya, Zuraidah Juliana, Yahya dan Siti Noor (2014), Azhar, Ramli, Zaidatul Akmaliah dan Soaib Asmiran (2016), Jamallulail et al. (2013), Tan Gek Kwee (2018), Yusof Boon & Yahzanon (2013), Chin (2018), Dygku, Bibi Mardiana (2018), dan Sarifa (2017), mendapati tahap amalan kepimpinan distributif adalah tinggi.

Kesemua kajian yang menyemak tahap amalan, tidak meletakkan tahap rendah, malahan hanya tiga yang menyatakan tahap sederhana, selebihnya meletakkan tahap tinggi dan sangat tinggi. Ini menunjukkan bahawa pemimpin sekolah sememangnya telah membudayakan amalan kepimpinan distributif dalam kepimpinan mereka di sekolah sama ada secara sedar atau sebaliknya. Manakala kajian tahap kesediaan pula menunjukkan tahap tinggi, menunjukkan pengetua dan guru-guru sudah bersedia mengamalkan kepimpinan distributif dan boleh membantu pengetua dalam pengurusan sekolah dengan lebih efektif dan lancar. Analisa dapatan pengkaji-pengkaji tersebut disokong oleh dapatan kajian oleh Jones, Adams, Hwee Joo, Muniandy, Perera dan Harris (2015), yang menunjukkan walaupun terdapat peningkatan dalam bebanan tugas dan

tanggungjawab kerana mandate yang diturunkan, terdapat peningkatan dalam kepimpinan transformasi dan distributif. Selaras dengan penemuan oleh Bush et al. (2087) menunjukkan dalam sistem pendidikan yang berpusat di Malaysia, kepimpinan distributif ini wujud kerana diperuntukan dalam dasar pendidikan, bukan muncul sebagaimana yang dicadangkan dalam literatur barat.

Bush et al. (2017) berpendapat terdapat jurang antara aspirasi dalam PPPM 2013-2025 dengan pelaksanaan di peringkat sekolah. Bush et al. juga mempersoalkan bahawa PPPM 2013-2025 hanya menyatakan hasrat kearah menyediakan pemimpin berprestasi tinggi di setiap sekolah namun tidak menjelaskan maksud berprestasi tinggi tersebut. Oleh itu penulisan ini menganalisa dimensi-dimensi amalan kepimpinan distributif yang dikaji oleh pengkaji yang disenaraikan di atas. Zuraidah et al.(2014) dalam kajian di Kedah mendapati amalan kepimpinan distributif berada di tahap yang tinggi pada setiap dimensi, iaitu; dimensi menunjukkan contoh; menginspirasi perkongsian visi; mencabar proses; membolehkan orang lain bertindak dan memberikan galakan. Sementara Azhar et al. (2016) mendapati empat dimensi kepemimpinan distributif yang dikaji, ialah; visi, misi dan matlamat; pernyataan perkongsian tanggungjawab; pernyataan budaya sekolah; dan pernyataan amalan kepemimpinan adalah diamalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah yang dikaji.

Sebaliknya kajian oleh Mohd Izham, Zuraidah dan Bity Salwana (2018) menunjukkan pengetua hanya berjaya mencapai tahap tinggi bagi perkongsian tanggungjawab manakala tiga dimensi yang lain berada pada tahap sederhana. Dapatan ini menunjukkan kefahaman dan amalan berkaitan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua masih berkisar dalam lingkungan yang sempit iaitu untuk membuat perkongsian tanggungjawab dan mengurangkan beban kerja atau tugas individu. Yahaya, Mohd Izam, Samira, Arumugam dan Siti Noor (2015) menyatakan kepimpinan distributif mempunyai potensi untuk memberi pengaruh kepada pencapaian individu dan organisasi, tetapi perlu mengambil kira aspek pembangunan sekolah, kesediaan guru dan staf, tahap kepercayaan, tahap latihan, kemampuan kepimpinan dan pengalaman pemimpin sekolah. Sekiranya tiga dimensi lain iaitu visi, misi dan matlamat; budaya sekolah; dan amalan kepemimpinan dapat diamalkan dengan lebih baik dan tinggi, ia akan membawa kejayaan yang lebih kepada pendidikan negara.

Manakala kajian oleh Tan (2018), menemui min pencapaian amalan kepimpinan distributif Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) adalah lebih tinggi kerana SJKC yang dipilih dalam kajian kebanyakannya adalah Sekolah Kurang Murid (SKM). Dalam konsep SKM, golongan pengurusan sering memberikan peluang kepada guru-guru dalam melaksanakan tugas secara bersama-sama. Ini adalah kerana golongan pengurusan dalam SKM biasanya dilantik secara dalaman, pada pandangan mereka, mereka masih merupakan jawatan yang sama taraf, maka penggunaan kuasa kurang diamalkan. Mereka akan melaksanakan tugas bersama guru tanpa mengira jawatan yang dipegang.

Nurullaim Asikin dan Suhaida (2013) yang membandingkan persepsi amalan kepimpinan disrtibutif berdasarkan faktor demografi mendapati bahawa tiada wujud perbezaan yang signifikan antara kepimpinan distributif guru-guru berdasarkan jantina. Manakala kajian oleh Tan Gek Kwee (2018) pula mendapati

tidak wujud hubungan signifikan antara tahap pengetahuan kepimpinan distributif dengan jantina dan jenis sekolah disebabkan segala program untuk pembangunan profesionalisme guru dilaksanakan untuk semua guru tanpa mengira jenis jantina dan Latihan Dalam Perkhidmatan (LDP), Professional Learning Community (PLC) ataupun program peningkatan profesionalisme yang dianjurkan oleh Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) ataupun Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) adalah sama untuk semua sekolah tanpa mengira aliran.

Menariknya Nor Hayati (2011) mendapati keadaan yang berbeza. Nor Hayati menemui tahap amalan kepimpinan distributif guru perempuan dan guru yang berumur kurang 30 tahun dan berkhidmat kurang daripada sepuluh tahun adalah lebih tinggi, walaupun tidak ketara. Mereka adalah guru-guru novis yang mempunyai semangat yang tinggi, keterujaan untuk berkongsi tanggungjawab, tugas amat terserlah, malah mereka juga secara terbuka mahu mempelajari sesuatu yang baharu daripada guru-guru yang lebih senior, atau pentadbir untuk mempertingkatkan kualiti kepimpinan mereka. Nor Hayati (2011) juga mendapati amalan kepimpinan guru senior yang berumur 51 tahun ke atas juga berada pada tahap tinggi. Guru-guru ini sudah berada pada tahap yang boleh dikatakan pakar di sekolah, malah dianggap sebagai pakar rujuk berkaitan dengan perjalanan sekolah serta tugas rasmi mahupun tidak rasmi. Dapatan beberapa kajian ini menjelaskan bahawa amalan dan kesan kepimpinan distributif berbeza-beza mengikut amalan. Disesetengah sekolah tidak wujud perbezaan ketara antara faktor demografi, tetapi disesetengah sekolah pula faktor jantina dan umur memberi kesan. Kepekaan pengetua menggunakan kaedah yang sesuai sebagai satu intervensi kepada kumpulan-kumpulan atau individu yang berbeza juga sangat penting.

Kajian kesediaan terhadap kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua dan guru-guru oleh Zoolaiha (2015) di Selangor, Nor hayati (2011) di Klang dan Norasmah dan Rofilah (2013) di Seremban, menunjukkan tahap bersedia dan tinggi. Norasmah dan Rofilah juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan pada tahap kesediaan amalan kepimpinan distributif mengikut jantina pada tiga dimensi, hanya dari segi dimensi penetapan visi, misi dan matlamat sekolah menunjukkan perbezaan yang signifikan. Gordon (2005) juga membuat kajian untuk meneroka tahap kesediaan sekolah di 36 buah sekolah rendah dan menengah yang dikategorikan berprestasi tinggi dan rendah dalam melaksanakan amalan kepimpinan distributif di Connecticut. Gordon (2005) mendapati wujud perbezaan yang signifikan amalan kepimpinan berdasarkan kategori sekolah pada dimensi budaya sekolah. Walaupun tidak banyak kajian menilai berkaitan tahap kesediaan terhadap kepimpinan distributif di Malaysia, tetapi kepimpinan distributif telah pun dijadikan dasar yang dihasratkan melalui PPPM. Pembudayaan amalan kepimpinan distributif ini harus terus diperkasakan sebagai satu kaedah yang relavan bagi mendepani cabaran pendidikan yang semakin kompleks dalam dunia industri yang semakin berkembang ini.

Amalan dan Impak Kepimpinan Disrtibutif

Terdapat bukti empirikal yang menyokong berkenaan kesan kepimpinan distributif terhadap prestasi sesebuah organisasi. Antara impak yang telah dibuktikan melalui kajian-kajian yang telah dijalankan adalah:

i). Kepimpinan guru dan pencapaian cemerlang murid
Nor Hayati (2011) mendapati kepimpinan disrtibutif menjadi faktor yang mempunyai perkaitan positif kepada kemenjadian pembangunan kepimpinan guru dan pencapaian cemerlang murid. Bukti kesan kepimpinan distributif terhadap kepimpinan guru juga diperkukuh oleh Azhar Harun (2016), yang mendapati hubungan signifikan yang kuat antara kepimpinan distributif dan kepimpinan guru di sekolah menengah. Baharuddin Yaacob (2009) berpendapat jika kepimpinan distributif ini boleh diamalkan di sekolah, penambahbaikan dalam prestasi sekolah boleh dicapai dan sekaligus dapat mengenalpasti kepimpinan yang baru dan berkebolehan dalam kalangan kepimpinan guru.

ii. Efikasi sendiri guru
Rajoo (2013), dalam kajiannya di sekolah-sekolah Tamil mendapai amalan kepimpinan distributif dengan melibatkan guru dalam proses membuat keputusan dapat meningkatkan efikasi sendiri guru. Kajian oleh Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood, Qing, Brown, Ahtaridou dan Kington (2009) menunjukkan kepimpinan distributif mempunyai korelasi yang positif dengan keadaan atau iklim organisasi sesebuah sekolah. Keadaan yang dimaksudkan ialah peningkatan moral guru yang secara positif memberi kesan kepada perlakuan dan hasil pembelajaran pelajar.

iii. Tekanan kerja dan komitmen
Berdasarkan kajian tentang kepimpinan distributif dan hubungannya dengan tekanan kerja dan komitmen kerja oleh Yusof Boon dan Yahzanon Tahir (2013) terhadap 600 guru-guru penolong kanan dan ketua-ketua panitia dalam negeri Johor mendapati hubungan yang positif antara pemboleh ubah yang dikaji serta turut memberikan gambaran amalan kepimpinan disrtibutif serta tahap tekanan dan komitmen kerja dalam kalangan pemimpin pertengahan. Siva Rabindarang (2014), dalam kajiannya di Kolej Vokasional untuk melihat pengaruh kepimpinan distributif terhadap tekanan kerja, menunjukkan kepimpinan distributif adalah pada tahap sederhana dan berupaya mengurangkan tekanan kerja.

iv. Kepuasan kerja guru
Sarifa (2017) dalam kajiannya untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan distributif dan iklim organisasi terhadap kepuasan guru di Marudu mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan distributif dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru. Kajian ini mendapati kepimpinan distributif dan iklim organisasi mampu mempengaruhi kepuasan kerja guru sekolah menengah. Peningkatan dalam tahap kepimpinan distributif dan iklim organisasi didapati dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian Chin (2018) di Sri Aman dan Zoolaiha (2015) di Selangor menunjukkan amalan kepimpinan distributif pengetua dan kepuasan kerja guru pada tahap positif yang kuat, dan dimensi budaya sekolah adalah mempunyai hubungan positif yang paling kuat selain dimensi amalan kepimpinan dan dimensi perkongsian tanggungjawab.

Manakala dimensi visi, misi dan matlamat mempunyai hubungan positif pada tahap sederhana dengan kepuasan kerja guru.

v. Pengurusan konflik

Dapatan kajian Zuraidah et. al. (2014) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepimpinan distributif dan pengurusan konflik yang mana kepimpinan distributif juga didapati memberi pengaruh kepada pengurusan konflik di sekolah. Kepimpinan distributif telah dikenal pasti memainkan peranan penting dalam usaha mengurangkan konflik yang berlaku di sekolah masa kini dan kepentingan peranan ini dapat dilihat berdasarkan kepada hubungan dan pengaruh kepimpinan distributif dengan pengurusan konflik.

vi. Motivasi guru

Jamalulail, Aida Hanim, Suriati dan Md Fuad (2013), yang menganalisis hubungan amalan kepimpinan distributif guru besar dengan motivasi guru di sekolah kebangsaan di Port Klang mendapati tahap kepimpinan distributif dalam kalangan guru besar adalah tinggi tetapi hubungannya dengan motivasi guru adalah lemah.

Dapatan kajian yang menunjukkan impak positif kepada kemenjadian murid, peningkatan kualiti guru dan pencapaian sekolah ini memberi mesej yang jelas bahawa pengetua perlu melengkapkan diri dengan kepimpinan distributif agar dapat memberikan impak yang baik kepada guru, murid dan organisasi sekolah seluruhnya. Justeru, elemen dalam amalan kepimpinan distributif perlu diterapkan kepada pemimpin-pemimpin sekolah bagi memastikan keberkesanan kepimpinan sekolah dapat dicapai seperti mana yang telah dirangka dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

Dapatan-dapatan kajian ini seharusnya memberi ilham kepada pemimpin sekolah dalam melebarkan kefahaman mereka terhadap kepimpinan distributif, bukan semata-mata berkaitan dengan perkongsian tanggungjawab. Sebaliknya pemimpin sekolah boleh meningkatkan penglibatan guru-guru dalam proses menetapkan hala tuju dan membuat keputusan sebagai satu langkah meningkatkan kepuasan kerja, efikasi sendiri dan motivasi guru untuk terus menyumbang dengan lebih cemerlang. Menurut Abang Hut (2005), kurangnya penyertaan guru dalam membuat keputusan menyebabkan ciri profesionalisme, inovasi serta kreativiti guru dinafikan.

PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

Kepimpinan Distributif merupakan kepimpinan yang merangkumi pelbagai elemen seperti interaksi, kerja sepasukan, kepercayaan, penurunan kuasa, kolektif dan kolaborasi. Ia dapat meningkatkan hubungan baik antara pemimpin dan subordinat dan sesuai dalam pelaksanaan perubahan agar dapat meningkatkan komitmen organisasi. Kepimpinan distributif ini dapat dilihat sebagai amalan kepimpinan berkesan yang boleh dilaksanakan di sekolah kerana mempunyai hubungan positif dalam pelbagai aspek keberkesanan sekolah. Amalan kepimpinan distributif pengetua dapat meningkatkan komitmen organisasi. Oleh itu, tindakan sewajarnya

perlu diambil serius oleh semua pihak dalam Kementerian Pendidikan Malaysia untuk terus mengembangkan serta memperbaiki tahap amalan kepimpinan distributif pengetua. Sementelah mengikut kajian Norasmah dan Rofilah (2013) dalam kajiannya menunjukkan tahap kesediaan guru sekolah menengah harian terhadap amalan kepimpinan tersebar adalah pada tahap tinggi. Ini bermakna guru-guru sudah bersedia mengamalkan kepimpinan tersebar. Kesediaan ini boleh membantu pengetua dalam pengurusan sekolah dengan lebih efektif dan lancar.

Kajian telah membuktikan bahawa kepimpinan distributif telah pun menjadi amalan dalam kepimpinan pendidikan di Malaysia. Melalui satu kajian literatur terhadap kajian berkaitan kepimpinan distributif di Malaysia oleh Bush et.al (2017) mendapati, kepimpinan distributif di Malaysia wujud kerana diperuntukan dalam dasar bukan muncul sebagaimana yang dicadangkan dalam literatur barat. Manakala kajian oleh Jones et.al (2015) terhadap cabaran dan perubahan kepimpinan pengetua di Malaysia melaporkan bahawa perubahan dasar terkini meningkatkan tanggungjawab dan kepentingan peranan guru besar dalam transformasi sekolah dan kemenjadian murid. Kajian tersebut menyimpulkan walaupun guru besar terbeban untuk meningkatkan prestasi sekolah tetapi mereka menunjukkan peningkatan dalam kepimpinan transformasi dan distributif.

Harris (2013) menyatakan, pemimpin yang mengamalkan kepimpinan distributif berupaya membawa perubahan dan penambahbaikan kepada organisasi dan beliau mencadangkan agar pemimpin melepaskan kuasa dan bergerak daripada prinsip kepimpinan berdasarkan kedudukan kepada kepimpinan berdasarkan perhubungan. Oleh itu pemimpin perlu membina timbal balik dan rundingan. Kepimpinan distributif boleh melibatkan lebih ramai orang dalam peranan kepimpinan dalam sistem sekolah, menghasilkan idea dan penyelesaian baharu, dan membina pendekatan pasukan yang kuat untuk menjalankan organisasi. Kepimpinan Distributif boleh meningkatkan penglibatan guru terhadap aktiviti sekolah dan penglibatan guru dalam membuat keputusan. Sangat jelas bahawa dengan mengamalkan kepimpinan distributif isu-isu beban kerja guru dan guru tertekan yang rancak dibincangkan kebelakangan ini dapat diselesaikan secara bijaksana.

Malah kepimpinan distributif adalah bersesuaian dengan pelaksanaan perubahan dalam organisasi, Timperly (2009) menyatakan hubungan antara kepimpinan distributif dengan perubahan sekolah dikaitkan dengan perubahan sekolah ke arah yang lebih komprehensif. Manakala Hariss (2008) menyatakan untuk penambahbaikan sekolah dan pencapaian prestasi pelajar, kepimpinan distributif seolah-olah menjadi satu pendekatan yang berjaya. Kajian Water (2004) menghasilkan dapatan yang positif bagi hubungan di antara persekitaran sekolah dengan pencapaian pelajar. Selain itu kajian kualitatif Elmore (2000) dan Spillane (2005) mendapati kepimpinan distributif memberi kesan ke atas persekitaran sekolah dan sikap guru. Bagi mencapai aspirasi pendidikan yang dihasratkan dalam PPPM, Marlia dan Yahaya Don (2016) menyatakan praktis kepimpinan distributif merupakan keperluan dalam sistem pendidikan, kerana guru dan pemimpin sekolah dapat mewujudkan kerjasama dan interaksi bagi meningkatkan pencapaian pelajar. Semua pernyataan ini adalah satu petunjuk positif tentang kepekaan pembuat dasar di Malaysia berkaitan kepentingan

keimpinan distributif dan sambutan pemimpin sekolah terhadap dasar tersebut. Usaha kementerian untuk menganjak kepada kepimpinan distributif dalam Gelombang 2 PPPM masih perlu disemarakkan lagi diperingkat pelaksanaan. Satu Model Kepimpinan Distributif Malaysia boleh dihasilkan melalui pandangan pakar-pakar yang terdiri daripada penyelidik mahupun pengamal.

RUJUKAN

- Azhar Harun, Ramli Basri, Zaidatol Akmaliah Lope Pihie dan Soaib Asimiran (2016). *Hubungan antara Amalan Kepemimpinan Distributif Pengetua dan Kepemimpinan Guru di Sekolah Menengah*. International Journal of Education and Training (InjET) 2(2) November: 1- 13 (2016)
- Baharuddin Yaacob. (2009). *Respective approaches in promoting distributive leadership in school*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke16. Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Bolden, R. (2011). *Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Researc* hijmr_306 251. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 251–269 (2011) DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x
- Bush, T., Suriani Abdul Hamid, Ashley Ng, Maria Kaparou, (2018) "School leadership theories and the Malaysia Education Blueprint: Findings from a systematic literature review", *International Journal of Educational Management*, Vol. 32 Issue: 7, pp.1245-1265, <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2017-0158>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education (Seventh)*. Routledge.
- Dinham, S., Aubusson, P., dan Brady, L. (2006). *Distributed leadership through action learning, keynote address, Fifth International Conference on Educational Leadership*, Australian Centre for Educational Leadership. University of Wollongong. 16 - 17 February
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Gronn, P. (2000). *Distributed properties: A new architecture for leadership*. *Educational Management and Administration*, 28(3), hlm. 317-338.
- Gronn, P. (2003) *The new work of educational leaders: Changing leadership practice in an era of school reform*, London: Paul Chapman.
- Gronn, P (2008) *The future of distributed leadership*. *Journal of Educational Administration*. 46, 141–158.
- Harris, A. (2002). *Effective leadership in school facing challenges contexts*. Paper presented at the The American Research Association Conference, New Orleans

- Harris, A. (2008). *Distributed Leadership: developing tomorrow's leaders*. London: Routledge
- Harris, A. and Spillane, J. (2008). *Distributed leadership through the looking glass*. *Management in Education*, 22, pp. 31–34.
- Harris, A. (2009). *Distributed School Leadership : Evidence, issues and future directions*. ACEL Monograph 44. Penrith, NSW: Australian Council for Educational Leaders.
- Harris, A. (2014). *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hulpia, H., dan Devos, G. (2009). *Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders*. *Educational Studies*, 35 (2), 153-171.
- Jamalul Lail Abdul Wahab, Aida Hanim A. Hamid, Surayati Zainal dan Md Fuad Md Rafik (2013). *The relationship between headteachers' distributed leadership and teachers' motivation in national primary schools*. *Asian Social Science*, 9(16), 161-167.
- Jones, M., Adams, D., Hwee Joo, M. T., Muniandy, V., Perera, C. J., dan Harris, A. (2015). *Contemporary challenges and changes: principals' leadership practices in Malaysia*. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(3), 353–365. <http://doi.org/10.1080/02188791.2015.1056591>
- Karia, N., dan Ahmad, Z.A. (2000). *Quality Practices that pay: Empowerment and teamwork*, *Malaysian Management Review*, 35 (2). Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 Putrajaya*: KPM.
- Kementerian Pelajaran Malaysia, (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025. (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. Putrajaya. KPM
- Leithwood, dan Jantzi, D. (2000). *Principal and teacher leadership effects: A replication*. *Leadership and Management*, , 20(4).
- Marlia Jamail & Yahya Don (2016). *Praktis Kepimpinan Distributif Dan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Kohort Generasi Guru*. Kertas yang dibenteng dalam *International Seminar on Generating Knowledge Through Research*, UUM-UMSIDA. 25-27 Oktober 2016.
- Marlia, J & Yahya, D. (2019). *Gen-Y Teacher Leadership on Conflict Management and Communication Satisfaction*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(1), 881–897.
- Muijs, D., dan Harris, A. (2003). *Teacher leadership-Improvement through empowerment?: An overview of the literature*. *Educational Management and Administration*. 31(4), 437-448.
- Norasmah Othman dan Rofilah Md. Said (2013). *Tahap Kesiediaan Guru Sekolah Menengah Harian Mengamalkan Kepimpinan Tersebar*. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)*. 64:1, hlm 93–100. Dimuat turun daripada <http://www.jurnalteknologi.utm.my>.

- Nor Hayati Ramlan. (2011). *Kepimpinan Distributif Seorang Pengetua di Sebuah Sekolah Premier di Daerah Klang*. Tesis Sarjana Kepengetuaan. Universiti Malaya.
- Nurulaim Asyikin Zakaria & Suhaida Abdul Kadir (2013). *Kepimpinan Distributif Sekolah Menengah di Daerah Kangar, Perlis*. *Prosding Seminar Pasca Siswazah Dalam Pendidikan (GREJUC 2013)*. hlm. 131-136. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Rosnarizah Abdul Halim dan Hussein Ahmad (2015). *Kepemimpinan Distributif, Faktor Kontekstual dan Efikasi Kendiri Guru di Malaysia*. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Oktober. 2(4). hlm. 47 – 61.
- Sarifa@Sarifah Sebil (2017). *Pengaruh Kepimpinan Distributif dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru*. Tesis Sarjana Universiti Malaysia Sabah
- Siva Rabindarang, Khuan, W.B., dan Khoo, Y.Y. (2014). *Refleksi tenaga pengajar terhadap kepemimpinan distributif dan tekanan kerja dalam pendidikan teknik dan vokasional*. *Jurnal Akademika*, 84(1dan2). 17- 27.
- Siva Rabindarang (2014). *Kepimpinan Distributif, Komitmen Organisasi dan Tekanan Kerja Di Kolej Vokasional, Malaysia*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Pendidikan Sultan Idris
- Spillane, J., Halverson, R., dan Diamond, J. (2001). *Investigating school leadership practice: A distributed perspective*. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Spillane, J.P., dan Diamond, J.B. (2007). *Distributed Leadership in Practice*; Teachers College Press: New York, NY, USA.
- Spillane, J., P. (2005). *Distributed leadership*. *The Educational Forum*, 69, 143-150.
- Spillane, J., Diamond, J., Sherer, J. dan Coldren, A. (2005). *Distributing Leadership*. Chapter 3 in Coles, M and Southworth, G. *Developing Leadership: Creating the Schools for Tomorrow*. New York: OU Press.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). *Investigating school leadership practice: A distributed perspective*. *Educational Researcher*, 30, 23-28. <https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>
- Tan Gek Kwee (2018). *Kepimpinan Distributif Dalam Kalangan Pengurusan Sekolah Rendah Daerah Muar*. Tesis Sarjana Universiti Teknologi Malaysia
- Williams, C.G. (2011). *Distributed leadership in South Africa school: Possibilities and constraints*. *South African Journal of Education*, 31, 190 -200.
- Yahya Don dan Ghazali, Mohd Izam dan Said, Samira dan Raman, Arumugam dan Ismail, Siti Noor (2015) *PPPM 2013 – 2025: Anjakan ke 5, kenapa kepimpinan distributif?* In: *Seminar Kebangsaan Majlis Dekan-dekan Pendidikan Universiti Awam 2015, 14-15 September 2015, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia*. (Unpublished)
- Yusof Boon dan Yahzanon Tahir (2013). *Kepimpinan tersebar dan hubungannya dengan tekanan dan komitmen kerja*. *Johor: Universiti Teknologi Malaysia*.

- Zoolaiha Abdul Rahman (2015). *Amalan Kepimpinan Distributif Dalam Kalangan Pengetua dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Pendidikan Sultan Idris
- Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don dan Siti Noor Ismail (2014). *Kompetensi Emosi Pemangkin Keberkesanan Amalan Kepimpinan Guru*. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Dimuat turun daripada <http://e-journal.um.edu.my/publish/JuPiDi/>.
- Zuraidah Juliana Bt. Mohamad Yusoff, Dr. Siti Noor Bt. Ismail, Prof. Madya Dr. Yahya B. Don. *Pengaruh Kepimpinan Distributif Terhadap Persekitaran Sekolah*. *The Asean Journal of Knowledge Contribution* ISSN: 2286-828X Vol. 4, No. 4 (2015) 09-19