

KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PEMIMPIN SEKOLAH: ISU DAN CABARAN

***Mohd Yusaini bin Yaakub**
Mohd Izham bin Mohd Hamzah, PhD
Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia
*yusukm0607@yahoo.com

ABSTRAK

Amalan kepimpinan distributif merupakan amalan kepimpinan yang perlu diamalkan oleh pemimpin sekolah selaras dengan anjakan kelima dalam PPPM 2013-2025. Kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap kepimpinan distributif pengetua berdasarkan persepsi guru pendidikan khas di Kuala Lumpur. Reka bentuk kajian berasaskan tinjauan dan sampel kajian melibatkan seramai 183 orang guru pendidikan khas di sekolah menengah. Instrumen kajian adalah soal selidik yang telah dianalisis secara deskriptif bagi mengukur tahap amalan kepimpinan distributif (skor min 4.22). Isu dan cabaran yang dihadapi oleh pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan distributif seperti tiada perkongsian misi, visi dan matlamat, berlaku penentangan terhadap penambahbaikan budaya di sekolah, terdapat pemimpin tidak berkongsi tanggung jawab, pemimpin tidak membuat perbincangan bersama dalam membuat keputusan, tidak berlaku penurunan kuasa dan ada pemimpin yang masih tidak memahamai konsep kepimpinan distributif. Selain itu, implikasi dari isu berkaitan amalan kepimpinan distributif ini menyebabkan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) perlu menambahbaik lagi garis panduan berkaitan dasar Pendidikan Negara dan memastikan pihak Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) sentiasa memantau amalan kepimpinan dalam kalangan pemimpin sekolah. Oleh itu, kajian ini diharapkan dapat dijadikan rujukan oleh pihak berkepentingan seperti Institut Aminuddin Baki yang menjadi tempat melatih pemimpin sekolah bagi menyediakan modul yang sesuai dan sebagai panduan kepada pengetua untuk mengamalkan kepimpinan distributif bagi kecemerlangan sekolah mereka.

Kata Kunci: *Kepimpinan Distributif, Pemimpin, Isu dan Cabaran*

PENGENALAN

Kepimpinan adalah tindakan yang dilakukan oleh seseorang individu untuk menunjukkan misi dan visi kepada individu lain bagi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Aziz (2018) kepimpinan merupakan suatu faktor pendorong ke arah membina organisasi yang mantap dalam usaha menuju ke arah aspirasi yang ingin dicapai. Aspirasi Kementerian Pendidikan Malaysia melalui Anjakan ke-5, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (KPM 2013) mementingkan amalan kepimpinan dan mahu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Kini, kita sudah berada dalam gelombang ke-2 (2016-2020) dalam PPPM yang mahu memartabatkan profesion keguruan dan menganjak ke arah kepimpinan distributif (Tony, Suriani, Ashley & Maria 2017).

Konsep kepimpinan distributif merupakan satu bentuk kepimpinan secara informal dan demokratik yang mengamalkan kaedah pengagihan tugas dan tanggungjawab secara tidak rasmi. Pemimpin sekolah yang merupakan pengetua dan guru besar yang mengamalkan kepimpinan distributif boleh mencapai kecemerlangan pentadbiran mereka kerana mengagihkan tanggungjawab kepada guru-gurunya. Menurut Baidi dan Mohd Khairuddin (2017) kepimpinan distributif merujuk kepada sikap pemimpin yang mengamalkan perkongsian kuasa dalam organisasi semasa membuat keputusan, bersama-sama bagi mencapai matlamat serta menekankan kesamarataan sebagai asas terhadap keberkesanan pentadbiran. Selain itu, kepimpinan distributif ini sebenarnya bergantung kepada hubungan yang wujud dalam organisasi dan sikap saling mempercayai antara ahli dalam sesebuah organisasi (Azhar, 2016).

Terdapat pelbagai isu berkaitan pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan distributif. Antara isu yang dihadapi oleh pemimpin yang mengamalkan kepimpinan distributif adalah kegagalan untuk berkongsi misi, visi dan matlamat, kesukaran melakukan penambahbaikan budaya, tidak berkongsi tanggungjawab dan tidak mengamalkan kepimpinan berkesan kepada warga sekolah. Cabaran yang dihadapi oleh pemimpin distributif ini adalah adanya penentangan dari pihak warga sekolah terhadap perubahan yang dilaksanakan disebabkan oleh budaya yang telah lama diamalkan, persekitaran yang tidak kondusif, pemimpin yang tidak mampu menjalankan tugas mereka dan amalan perkongsian tanggungjawab yang tidak mampu dipikul oleh warga sekolah. Menurut Azlin Norhaini dan Roselan (2015), bagi menghadapi cabaran dan menghasilkan pengurusan yang berkesan, pemimpin sekolah harus bersedia, berusaha memajukan diri, mempunyai pengetahuan, kemahiran dan juga daya saing yang tinggi di samping mengekalkan personaliti yang positif.

TINJAUAN LITERATUR (KONSEP KEPIMPINAN)

Dahulu konsep kepimpinan memperlihatkan sifat, gaya, dan tingkah laku seseorang bagi menggambarkan ciri-ciri seorang pemimpin. Dari awal abad kedua puluh, kajian mengenai kepimpinan tertumpu pada ciri peribadi individu. Kajian kepimpinan antara tahun 1950-an hingga 1960-an pula memberi fokus kepada tingkah laku pemimpin dan gaya kepimpinan yang paling berkesan (Yasser 2018). Manakala akhir tahun 1960-an hingga ke pertengahan tahun 1970-an bermula pendekatan berasaskan kepada teori yang mana lebih kepada pemimpin dan pengikut. Oleh itu, pendekatan-pendekatan asas terhadap teori kepimpinan telah dikategori kepada pendekatan teori sifat peribadi, pendekatan teori tingkah laku, pendekatan teori *path goal* @ laluan pencapaian, pendekatan teori bersituasi, pendekatan teori kontigensi, pendekatan teori pengaruh dan pendekatan simbolik.

Namun begitu, pada masa kini, kepimpinan dilihat lebih luas dan tidak lagi bersifat tradisional (Tony 2015). Ini kerana kepimpinan kini lebih menumpukan kepada gabungan pemboleh ubah untuk menjelaskan tentang keberkesanan kepimpinan. Tidak ada satu teori yang mampu menjelaskan secara keseluruhan mengenai kepimpinan kerana bergantung kepada tempat, situasi dan masalah yang memerlukan pendekatan yang berbeza (Hermann, 2016; Lihua Fu, 2018). Kepimpinan terbentuk daripada pelbagai faktor dan proses pembentukan kepimpinan adalah proses yang mengambil masa yang lama dan berterusan (Andrew & Cristina 2018). Ini kerana, amalan kepimpinan memerlukan seseorang yang berpengetahuan, berkemahiran dan berpengalaman dalam mengendalikan organisasi. Manakala Kilicoglu (2018), menjelaskan kepimpinan yang berkesan adalah apabila pemimpin dapat berkongsi matlamat dan tanggungjawab bersama. Maka jika pemimpin bersama pengikut dapat bekerjasama semua orang akan mendapat faedah dan boleh bersama-sama mencapai kecemerlangan dalam organisasi.

Dapatan daripada kajian-kajian lepas menunjukkan keperibadian dan sifat yang ada pada diri seseorang pemimpin menjadi elemen utama kepada keberkesanan kepimpinan mereka. Antaranya kajian oleh Tony (2015) menyatakan bahawa seseorang pemimpin perlu ada enam elemen iaitu bakat, kemahiran, pengetahuan, potensi, inovasi dan kreatif. Sebaliknya Quah (2017) dalam Buku Panduan Pendidikan Abad 21 menyatakan terdapat 5 (lima) elemen utama amalan kepimpinan ialah mempunyai hala tuju, gaya kepimpinan, membuat keputusan, kerja berpasukan, pemantauan dan penyeliaan.

Kajian juga menunjukkan bahawa pemimpin merupakan kekuatan sesebuah organisasi dan sekolah kerana pemimpin menjadi contoh bagi meningkatkan keberkesanan organisasinya. Kajian yang dilaksanakan oleh Ibrahim Jari (2017) menyatakan bahawa pengaruh dan kecekapan seseorang pemimpin dapat meningkatkan kualiti kecemerlangan

dan keberkesanan di sekolah. Pengetua dan Guru Besar sebagai pemimpin utama di sekolah dapat menentukan jatuh bangun sekolahnya dengan meningkatkan kecekapan dalam kepimpinan melalui pendekatan yang berkesan. Kenyataan ini turut dipersetujui oleh Mary, Rob, Harvey dan Patrick (2018) dalam kajian beliau terhadap pemimpin sekolah perlu mempunyai nilai integriti, empati, hubungan, keberkesanan, kepentingan, visi dan misi dan hala tuju yang mencerminkan nilai keberkesanan organisasinya.

Kelzang (2015) menjelaskan konsep kepemimpinan tradisional bermakna apabila individu bertindak sebagai ketua, mengarah, mengajar, menggalakkan orang bawahan untuk bekerja dan mereka bertanggungjawab secara eksklusif untuk kejayaan atau kegagalan sekolah. Pada masa kini, tiada lagi istilah *Hero*, *One Man Show* dan amalan autokratik kerana semua pihak boleh menjadi pemimpin bagi memastikan setiap program berjalan lancar (Jessica, Ann & Sarah, 2017; Sally, Wan & Keith, 2017). Kepimpinan distributif terbukti dapat mewujudkan kepimpinan yang berkesan kerana semua pihak terlibat dalam membuat keputusan dari segi perancangan dan pelaksanaan program yang mahu dilaksanakan (Hermann 2016). Amalan kepimpinan distributif bukan bermaksud pemimpin memberikan *empowerment* sepenuhnya kepada guru untuk menjalankan program. Pemimpin sekolah tetap memantau guru dengan membuat penyeliaan, memberi sokongan dan bekerjasama untuk membantu pelaksanaan program tersebut. Kesimpulannya, konsep kepimpinan distributif merupakan amalan kepimpinan yang dapat memupuk perkongsian, kerjasama, demokrasi dan penglibatan dalam kepimpinan.

TINJAUAN LITERATUR (KONSEP KEPIMPINAN DISTRIBUTIF)

Kepimpinan distributif berlaku apabila pemimpin sekolah dapat mengagihkan tugas dengan membuat penurunan kuasa kepada guru lain. Kepimpinan distributif turut dikenali sebagai kepimpinan teragih dan kepimpinan disebar. Bagi menyebarkan dan mengagih kepimpinan kepada orang bawahan, pemimpin sekolah perlu memikirkan beberapa faktor dari segi kesediaan, kemampuan dan pengalaman orang bawahan tersebut. Pada peringkat sekolah pemimpin perlu meningkatkan pencapaian guru, memupuk bakat yang ada pada guru mereka dan seterusnya menyebarkan kepimpinan pada keseluruhan organisasinya.

Kepimpinan distributif telah memberi perspektif baru dalam amalan kepimpinan dengan mengkaji semula hubungan antara pengetua dan orang bawahannya. Kepimpinan distributif menjadi semakin terkenal dalam kalangan pengamal polisi, pendidik dan pengkaji dalam bidang pendidikan, kesihatan dan bidang profesional lain (Sally, 2017). Terma kepimpinan distributif mula diperkenalkan oleh Gibbs seorang ahli psikologi Australia melalui bukunya yang bertajuk *Handbook of Social Psychology* pada tahun 1954. Gibbs telah membuat perbandingan antara kumpulan yang mendapat kesan daripada pemimpin yang bertindak sebagai individu dan pemimpin yang berada dalam pasukan. Hasil kajian Gibbs menunjukkan pemimpin dan pengikut sentiasa bertukar peranan mengikut situasi yang diberikan dan akan muncul pemimpin baru apabila diperlukan (Yahya Don 2018). Konsep kepimpinan distributif menunjukkan bahawa seseorang yang berada dalam organisasi boleh menjadi pemimpin apabila diperlukan dalam situasi yang tertentu.

Menurut Lokman et al. (2016) di Malaysia amalan kepimpinan distributif berlaku apabila pemimpin berkongsi dan mengagihkan tugas kepada penolong kanan bagi menjaga tiga unit utama dalam sistem persekolahan pada masa kini. Unit tersebut ialah kurikulum, hal ehwal murid dan kokurikulum. Terdapat juga penolong kanan tingkatan enam dan penolong kanan pendidikan khas jika sekolah tersebut ada pelajar tingkatan enam dan murid berkeperluan khas. Selain itu, dalam unit kurikulum terdapat juga ketua bidang terutama di sekolah menengah iaitu ketua bidang bahasa, bidang teknik vokasional, bidang sains dan matematik serta bidang kemanusiaan. Namun begitu, pengetua dan guru besar

masih memainkan peranan dalam semua unit dan bidang sebagai penyelia, penentu keputusan, penyelesaian masalah dan memberi sokongan terhadap program yang dijalankan.

DAPATAN KAJIAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF

Secara keseluruhan, tahap kepimpinan distributif pengetua di Kuala Lumpur adalah tinggi dengan skor min 4.22. Semua dimensi dalam kepimpinan distributif turut berada pada tahap tinggi (3.97 – 4.32). Kajian menunjukkan amalan kepimpinan pengetua mendapat skor min tertinggi iaitu min=4.32 diikuti dimensi perkongsian misi, visi dan matlamat mendapat skor min=4.31, dimensi penambahbaikan budaya kerja pula mendapat skor min=4.28 dan akhir sekali dimensi perkongsian tanggungjawab memperoleh min=3.97. Dapatan kajian ini mungkin selari dengan kajian Jamalul Lail, Aida Hanim, Suriati dan Md Fuad (2013) yang menjelaskan bahawa tahap kepimpinan distributif dalam kalangan guru besar adalah tinggi. Kajian ini juga hampir dengan kajian Segaran dan Jamalul Lail (2019) yang menyatakan dimensi perkongsian visi, misi dan matlamat juga berada pada tahap tinggi dalam kajian di Sekolah Rendah Tamil di Daerah Hulu Selangor. Analisis deskriptif telah memberikan dapatan seperti dalam Jadual 1.

Jadual 1: Tahap dimensi Kepimpinan Distributif

DIMENSI	MIN	SISIHAN PIAWAI	TAHAP
Perkongsian Misi Visi dan Matlamat	4.31	0.611	Tinggi
Penambahbaikan Budaya Kerja	4.28	0.596	Tinggi
Perkongsian Tanggungjawab	3.97	0.624	Tinggi
Amalan Kepimpinan	4.32	0.588	Tinggi
KESELURUHAN	4.22	0.604	Tinggi

Nota: Rendah (1 – 2.33), Sederhana (2.34 – 3.67), Tinggi (3.68 – 5)

Sumber: Rudzi 2003

Hasil dari dapatan kajian yang dipaparkan dalam Jadual 1, menunjukkan tahap perkongsian visi, misi dan matlamat dalam kajian ini adalah tinggi (min=4.31). Ini bermakna tahap visi, misi dan matlamat menggambarkan guru memahami visi, misi dan matlamat sekolah yang dikongsi oleh pengetua. Hasil dapatan yang berikutnya menunjukkan tahap penambahbaikan budaya sekolah adalah tinggi (min=4.28). Ini menunjukkan bahawa tahap penambahbaikan budaya sekolah berada pada tahap baik di mana guru mempunyai pemahaman berkaitan kepercayaan, nilai dan tabiat yang ditambahbaik oleh pengetua dalam organisasi sekolah. Seterusnya kajian mendapati tahap perkongsian tanggungjawab berada pada tahap yang tinggi (min=3.97). Perkongsian tanggungjawab ini menggambarkan amalan kepimpinan tidak boleh menjadi tanggungjawab seseorang individu tetapi harus dikongsi dengan semua warga sekolah terutama guru-guru. Akhir sekali, tahap amalan kepimpinan juga adalah tinggi (min=4.32) dan menunjukkan bahawa pemimpin sekolah perlu menentukan, memberi dan mewujudkan interaksi dua hala dengan guru-guru lain dalam proses memimpin.

Kebanyakan dapatan kajian-kajian lepas menunjukkan tahap amalan kepimpinan pemimpin sekolah di pelbagai jenis dan kategori sekolah adalah tinggi. Merujuk kajian Azian dan Mohd Izham (2017) yang melibatkan 155 orang guru terlatih dari empat buah sekolah rendah SABK jenis kluster di Sarawak mendapati bahawa tahap amalan kepimpinan distributif guru besar berada pada tahap yang tinggi. Dapatan kajian tersebut selari dengan kajian Zuraidah dan Mohd Izham (2018) yang menguji persepsi 402 orang guru-guru sekolah menengah di 10 buah sekolah di Putrajaya terhadap pemimpin sekolah mereka turut menunjukkan skor min yang tinggi iaitu 3.89.

Terdapat kajian lepas berkaitan amalan kepimpinan distributif yang dijalankan ke atas pelbagai sektor atau organisasi selain sektor pendidikan. Kajian yang dijalankan oleh Lihua dan Zhiying (2018) terhadap 62 buah syarikat berteknologi di China mendapati amalan kepimpinan distributif yang diamalkan oleh pengarah syarikat tersebut mempunyai hubungan positif dengan peningkatan hasil kerja. Amalan kepimpinan distributif yang berkonsepkan penurunan kuasa, perkongsian hala tuju dan sokongan sosial merupakan faktor peningkatan hasil kerja pekerja di syarikat tersebut. Manakala kajian Ilana et al. (2017) di Kolej Perguruan Israel mendapati kepimpinan distributif dapat menggalakkan perubahan dalam budaya dalaman organisasi, menggalakkan kerjasama antara warga kampus dan membolehkan amalan "*top-down*" dikurangkan.

Seterusnya, kajian yang dibuat oleh Rosnarizah (2015) mendapati terdapat perbezaan persepsi antara guru di Sekolah Berasrama Penuh (SBP) dan Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK) terhadap amalan kepimpinan distributif pentadbir mereka. Persepsi guru di SBP adalah tinggi (min= 4.29) berbanding SMK dengan min = 3.94. Secara keseluruhan analisis deskriptif di SBP dan SMK menunjukkan pengaruh kepemimpinan distributif di adalah tinggi (min=4.15) dan menjelaskan 83% guru bersetuju kepemimpinan distributif dipraktikkan di sekolah mereka. Namun begitu, terdapat percanggahan berdasarkan dapatan kajian lepas yang dilakukan oleh Baidi dan Mohd Khairuddin (2017) yang mendapati tahap kepimpinan distributif dalam kalangan pengajar di Kolej Sains Kesihatan Bersekutu (KSKB) Kuching, Sarawak pada tahap sederhana iaitu tahap sederhana (m=3.491). Ini adalah disebabkan pengaruh kepimpinan berorientasikan kuasa, monopoli dan mementingkan pencapaian tanpa melihat kebajikan pengajar mempengaruhi amalan kepimpinan di KSKB Kuching.

Kesimpulannya, perbincangan kajian lepas menunjukkan amalan kepimpinan distributif berada pada tahap tinggi. Amalan kepimpinan distributif semakin popular dalam kalangan pemimpin dan pentadbir sekolah. Perkongsian matlamat, tanggung jawab dan amalan kepimpinan yang demokratik membolehkan guru turut sama merasai kecemerlangan sekolah. Sememangnya penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat yang jelas dapat meningkatkan komitmen guru terhadap sekolah. Pengetua juga perlu menambahbaik budaya sekolah sedia ada agar selari dengan dasar pendidikan masa kini. Perkongsian tanggungjawab dan penurunan kuasa mengikut kemahiran guru akan mengurangkan beban tugas guru seterusnya meningkatkan komitmen mereka. Ini kerana guru yang mempunyai komitmen tinggi terhadap sekolah mampu meningkatkan prestasi dan pencapaian pelajar.

ISU DAN CABARAN DALAM AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF

Aspirasi Kementerian Pendidikan Malaysia melalui Anjakan ke 5, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (KPM 2013) mementingkan amalan kepimpinan dan mahu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi di tempatkan di setiap sekolah. Kini kita sedang berada di gelombang kedua iaitu memacu peningkatan sistem yang mahu pemimpin di sekolah mengamalkan kepimpinan distributif (Tony et al., 2017). Walaupun dapatan kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan distributif pengetua di Kuala Lumpur tinggi, namun begitu terdapat isu dan cabaran dalam amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah. Isu berkaitan amalan kepimpinan yang dikaitkan dengan kecemerlangan sekolah memang banyak dikaji pada masa kini. Kecemerlangan sesebuah sekolah bermula dari sistem pengurusan yang sistematik, pemimpin yang berkesan, kejayaan pelajar dan komitmen guru.

Sebagai pemimpin sekolah amalan kepimpinan distributif merupakan amalan yang dapat meningkatkan kepimpinan mereka melalui perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah, penambahbaikan budaya sekolah, perkongsian tanggung jawab dan amalan

keimpinan yang berkesan. Namun begitu, pemimpin sekolah menghadapi cabaran bagi melaksanakan amalan kepimpinan distributif di sekolah mereka berpunca dari sikap pemimpin itu sendiri, budaya sekolah, persekitaran dan warga sekolah yang memberi penentangan terhadap perubahan. Antara isu dan cabaran yang dihadapi oleh pemimpin sekolah dalam melaksanakan kepimpinan distributif adalah seperti berikut:

a. Tiada perkongsian misi, visi dan matlamat

Keberkesanan sesebuah kepimpinan tidak akan terbentuk seawal pemimpin sekolah memegang tampuk kepimpinan sekolah terutama pemimpin novis. Mereka perlu mempunyai hala tuju yang mampu dikongsi bersama dalam organisasi selepas berlaku perubahan pentadbiran. Warga sekolah pasti mahu melihat pemimpin yang mempunyai misi, visi dan matlamat baharu yang boleh menambah baik persekitaran, budaya dan struktur sekolah ke arah lebih baik. Menurut Chin dan Jamalul Lail (2018), amalan kepimpinan distributif guru besar yang berkongsi misi dan visi bersama guru dapat menggalakan penglibatan mereka dalam proses kepimpinan serta mengelakkan berlakunya konflik antara matlamat dan harapan dalam kalangan individu.

Misi, visi dan matlamat sekolah akan berkesan, sekiranya wujud kesedaran dalam kalangan warga sekolah. Warga sekolah perlu jelas, mendapat maklumat terkini dan matlamat tersebut mencerminkan nilai-nilai pendidikan yang menyokong hala tuju dan dasar pendidikan negara. Jelas menunjukkan amalan perkongsian misi, visi dan matlamat bersama guru penting bagi membantu meningkatkan kecemerlangan sekolah.

b. Penentangan dalam penambahbaikan budaya sekolah

Perubahan yang tidak sistematik dan konsisten boleh menyebabkan berlakunya penentangan dalam organisasi. Persekitaran dan budaya sekolah yang sedia ada sejak dulu pasti sukar untuk diubah atau ditambah baik apabila warga sekolah sudah sehati dengan budaya tersebut. Budaya merupakan kepercayaan, nilai-nilai dan tabiat yang membentuk ciri-ciri warga dalam organisasi tersebut. Pasti pemimpin sekolah novis mahu membawa perubahan dan pembaharuan yang dirasakan betul dan berkesan yang diperolehi dari sekolah lama mereka. Isu kepimpinan yang membawa kepada penentangan timbul apabila pemimpin membawa perubahan secara drastik, tiada perbincangan, tiada kolaborasi dengan banyak pihak dan tidak sesuai dengan budaya yang ada di sekolah tersebut (Shava dan Tlou. 2018). Penentangan yang berlaku menyebabkan perubahan yang mahu dilakukan terhadap budaya sekolah akan tersekat.

c. Tanggungjawab tidak dikongsi bersama

Selain penentangan terhadap perubahan, kajian Darlene (2017) dan Siva (2012) menyatakan masalah dalam kepimpinan turut berlaku kerana pemimpin sekolah tidak mahu berkongsi tanggungjawab bersama warga sekolah. Terdapat pemimpin yang masih mengamalkan amalan kepimpinan *top-down* kerana kurang keyakinan serta kepercayaan kepada guru-guru terutama untuk membuat keputusan dalam perbincangan. Kurang keyakinan dalam kalangan pemimpin sekolah terhadap guru menyebabkan tidak wujud kolaborasi antara pemimpin dan guru. Ini menyebabkan guru tiada motivasi dan tiada keyakinan untuk menjadi pemimpin pada masa akan datang. Amalan hierarki dalam pentadbiran dan pemilihan guru senior dalam jawatankuasa membuat keputusan menyebabkan guru lain tidak berpeluang terlibat dalam jawatankuasa ini. Sikap pemimpin yang tidak mahu berkongsi tanggungjawab bersama warga sekolah tidak akan membawa sebarang perubahan dalam organisasi.

d. Tiada perbincangan dalam membuat keputusan

Menurut Jamalul Lail et al. (2013), tidak semua orang boleh membuat keputusan dalam kepimpinan distributif tetapi setiap warga sekolah boleh menyumbang kepada proses

membuat keputusan melalui pengetahuan dan kepakaran yang mereka ada. Isu berkaitan membuat keputusan bersama antara pemimpin dan guru telah mewujudkan cabaran kepada pemimpin di sekolah. Interaksi yang kurang berkesan antara pemimpin dan guru dalam situasi berbeza menyebabkan penglibatan guru dalam membuat keputusan menjadi terbatas (Tapio et al., 2019). Oleh itu, pemimpin sekolah perlu mempunyai kemahiran berinteraksi dengan baik berdasarkan situasi sama ada formal atau tidak formal. Interaksi berkesan memerlukan kedua-dua pihak memahami kehendak antara satu sama lain.

Terdapat juga kajian lain yang berkaitan amalan kepimpinan distributif iaitu guru melibatkan diri dalam membuat keputusan, bekerjasama dan berkolaborasi (Marlia 2016; Jessica et al., 2017; Siti Noor, 2018). Kajian yang sama turut dilaksanakan oleh Sally et al. (2017) dan Darlene (2017) yang menyatakan persepsi guru tinggi terhadap pemimpin sekolah jika guru diberi peluang untuk turut bersama membuat keputusan. Dapatan kajian Marleen (2016) dan Baidi dan Mohd Khairuddin (2017) pula menyatakan kepimpinan distributif merupakan satu proses di mana hasil aktiviti dikongsi bersama, adanya perbincangan atau dialog dan bukannya mendelegasikan tugas tertentu. Dengan itu, tiada lagi tembok pemisah antara pemimpin sekolah dan gurunya.

e. Penurunan kuasa tidak berlaku

Seterusnya isu berkaitan penurunan kuasa dari pemimpin sekolah kepada guru. Kajian Lokman et al. (2016) mendapati walaupun, pemimpin sekolah telah memberi kuasa kepada guru penolong kanan, namun mereka tidak mempunyai keyakinan untuk menjalankan tugas diberi. Pemimpin sekolah perlu memikirkan mengenai kemampuan, kemahiran, pengalaman dan kesanggupan guru penolong kanan untuk menggalas tanggungjawab sebelum mereka diberi peranan sebagai pemimpin. Menurut Jeanne Ho dan David Ng (2016) apabila pemimpin sekolah melakukan penurunan kuasa, guru-guru akan berasa ketegangan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka. Ini disebabkan mereka perlu memenuhi kehendak, jangkaan, harapan dan keperluan pemimpin. Seterusnya Rushamda dan Jamalul Lail (2016) menyatakan kelemahan dalam amalan kepimpinan distributif menjadi tidak produktif dalam keadaan tertentu apabila dikaitkan bahawa semua orang boleh memimpin.

Manakala kajian Lihua Fu (2018) mendapati hasil penurunan kuasa yang berlaku dapat meningkatkan suasana kerja yang kondusif melalui elemen kepimpinan distributif iaitu interaksi, kerja berpasukan, kepercayaan, kolektif dan kolaborasi dalam peningkatan komitmen organisasi. Kenyataan ini disokong oleh Siva (2012) dan Sanket & Neharika (2018) yang mendapati jika seseorang pemimpin dapat mengagihkan tugas kepada guru-guru melalui penurunan kuasa maka dapat juga meningkatkan komitmen guru terhadap sekolah. Guru akan lebih proaktif, berasa berkuasa dan meningkatkan integriti mereka terhadap organisasi.

f. Pemimpin tidak memahami konsep kepimpinan distributif

Pemimpin sekolah yang gagal menangani isu pengurusan dan pentadbiran sekolah akan dinilai oleh warga sekolah. Isu ini timbul kerana masih ada pemimpin yang belum mempunyai kefahaman dan kesedaran dalam memahami konsep kepimpinan. Pemahaman yang berbeza dalam kalangan pemimpin mengenai konsep kepimpinan distributif menimbulkan masalah untuk mereka melaksanakan tugas sebagai pemimpin yang mengamalkan kepimpinan distributif yang berkesan (Deirdre Torrance, 2015). Mereka masih kabur dalam mentadbir kerana kurang pengetahuan dan pengalaman. Ini kerana mereka tidak bersedia dengan tugas pentadbiran yang di luar jangka, pemerolehan sumber yang tidak menepati keperluan dan ketidaksediaan untuk mengurus.

Menurut Sarifa (2017) dan Tan (2018) yang menyatakan masih ada pengetua yang mengamalkan kepimpinan tradisional kerana kurang pengalaman dalam bidang pentadbiran. Manakala kajian oleh Baidi dan Mohd Khairuddin (2017) mendapati masih

terdapat pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan berasaskan kepada kuasa, monopoli dan hanya mementingkan pencapaian sahaja.

Kesimpulannya, bagi menangani isu dan cabaran dalam amalan kepimpinan distributif, seseorang pemimpin perlu mempunyai ciri-ciri sebagai pemimpin distributif iaitu ianya bukan tindakan secara individu, bukan satu delegasi, bukan semua orang menjadi ketua tetapi merupakan satu keadaan yang berlaku atas dorongan, penurunan kuasa dan terdiri daripada konfigurasi dalam organisasi. Bukan semua orang mampu menjadi pemimpin yang berkesan kerana perlu mempunyai kemahiran, kemampuan, pengalaman dan bertanggungjawab terhadap persekitaran sekolah dan organisasi. Peningkatan motivasi guru, efikasi sendiri guru, kepuasan kerja dan komitmen terhadap kerja dapat meningkatkan kecemerlangan sekolah dan organisasi.

IMPLIKASI DAN CADANGAN

Kajian ini diharapkan dapat merealisasikan anjakan ke-5 PPPM 2013–2025 iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah selari dengan ledakan industri 4.0 di peringkat antarabangsa. Ini bermakna kajian ini diharapkan dapat membantu Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memperkukuhkan dasar pendidikan yang digubal dari segi amalan kepimpinan. Oleh itu dicadangkan agar pihak KPM, JPN dan PPD dapat menganjurkan kursus berkaitan kepimpinan distributif yang menjelaskan dengan terperinci mengenai amalan kepimpinan ini. Kursus ini boleh diberikan kepada pengetua dan pentadbir sekolah agar dapat mereka sebarluas kepada warga sekolah masing-masing.

Pengkaji juga mencadangkan agar pengetua novis yang baru dilantik agar jelas dengan misi, visi dan matlamat sekolah. Kebanyakan sekolah telah sedia ada misi, visi dan matlamat berdasarkan misi, visi dan matlamat KPM. Namun pelaksanaannya adalah berdasarkan pengetahuan, kefahaman dan kemahiran yang ada pada pengetua. Apabila diberi jawatan pengetua, mereka perlu mempunyai misi, visi dan matlamat yang boleh difahami dan dikongsi dengan warga sekolah yang lain. Penambahbaikan dalam budaya sekolah juga perlu dibuat dengan sistematik dan teratur. Ini kerana budaya sekolah sedia ada telah menjadi tabiat dan kepercayaan warga sekolah. Perubahan yang dilakukan tidak terlalu drastik kerana boleh menyebabkan warga sekolah menarik diri dan berlaku penolakan. Garis panduan sebagai pemimpin sekolah perlu diwujudkan terutama kepada pemimpin novis yang baru menjawat jawatan. Kekurangan kemahiran, pengetahuan dan kesediaan menyebabkan keyakinan mereka akan merosot dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin. Amalan kepimpinan yang berkesan melalui amalan kepimpinan distributif dapat menjadikan mereka sebagai pemimpin yang cemerlang di sekolah.

Dari aspek Latihan Dalam Perkhidmatan (LADAP), pihak berkepentingan seperti unit pembangunan profesional guru dan pihak IAB yang menjalankan kursus untuk bakal pengetua sekolah melalui *National Professional Qualification Educational Leaders* (NPQEL) akan memperoleh khazanah ilmu dan panduan terutamanya dari segi perancangan latihan kepimpinan pengetua. Ini turut dapat meningkatkan keberkesanan latihan di mana kemahiran pemimpin dapat dipertingkatkan selepas menghadiri kursus atau bengkel. Dalam pada itu, amalan kepimpinan boleh dipelajari dan ditingkatkan dengan memahami peranan setiap elemen dan dimensi kepimpinan distributif bagi meningkatkan komitmen guru di sekolah masing-masing.

Hasil daripada kajian ini juga diharap dapat menambah pengetahuan pemimpin sekolah berkenaan amalan kepimpinan yang terbaik bagi memastikan segala urusan yang melibatkan pengurusan sekolah dapat dijalankan dengan baik dan seterusnya memimpin guru-guru ke arah pengajaran yang lebih cemerlang. Kajian ini juga dapat membantu

pemimpin atau bakal pemimpin mengaplikasikan amalan kepimpinan yang perlu diwujudkan di sekolah bagi memastikan keselesaan serta mewujudkan pengurusan sekolah lebih berkesan

Dengan adanya kajian ini, dicadangkan agar guru-guru dapat memainkan peranan bersama pemimpin sekolah mereka untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah. Bagi pihak guru, amalan kepimpinan distributif yang diamalkan oleh pemimpin sekolah mereka dapat meningkatkan prestasi kerja, kepuasan bekerja, komitmen, efikasi sendiri dan membantu kecemerlangan organisasi mereka. Melalui perkongsian misi, visi dan matlamat yang sama, penambahbaikan budaya kerja di sekolah, perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan yang demokratik mampu menggerakkan guru-guru agar bersama-sama pemimpin mereka. Guru-guru yang merasakan diri mereka dihargai, diberi tanggungjawab membuat keputusan bersama dan berusaha mencapai hala tuju sekolah akan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap sekolah mereka.

RUMUSAN

Amalan kepimpinan distributif memerlukan pengetua mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin di sekolah. Isu dan cabaran yang dihadapi perlu bijak ditangani agar kecemerlangan sekolah dapat ditingkatkan. Pengagihan dan perkongsian tanggungjawab, penurunan kuasa, penambahbaikan budaya kerja serta amalan kepimpinan yang boleh diterima oleh warga sekolah perlu dilaksanakan dengan berkesan. Tahap amalan kepimpinan distributif yang tinggi membolehkan pemimpin di sekolah menangani isu dan cabaran yang dihadapi. Kerjasama dari guru dan warga sekolah membolehkan amalan kepimpinan distributif dipertingkatkan agar pemimpin sekolah dapat menjalankan tugas sebagai pemimpin berkesan. Dengan ini, pemimpin sekolah akan berupaya mengamalkan gaya kepimpinan yang dapat menjana peningkatan akademik pelajar. Mempertingkatkan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah amat penting kerana boleh mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi, komitmen dan efikasi sendiri guru. Akhir sekali, kajian ini juga diharapkan dapat berperanan sebagai pembuka ruang kepada pengkaji yang berminat melaksanakan kajian yang lebih mendalam mengenai amalan kepimpinan distributif pemimpin di sekolah.

RUJUKAN

- Andrew, T. U., & Christina, A. (2018). Kepimpinan sekolah berprestasi tinggi: Kriteria dan pembentukan kepimpinan. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 113–126.
- Azhar, H. & Ramli, B. (2016). Amalan kepimpinan guru di sekolah menengah. *Prosiding Kolokium Penyelidikan Pendidikan Kali Pertama*. Penerbit IAB.
- Azian, N. S. S., & Mohd Izham, M. H. (2017). Amalan kepimpinan tersebar guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di SABK rendah jenis kluster di Sarawak. *Seminar Penyelidikan Pendidikan*. 20-22 Mac 2017 di IPBL, Kuching, Sarawak.
- Aziz, Tahir., Ahmad, Z. M., & Ghazali, D. (2018). Amalan kepimpinan transformasional guru besar dan hubungannya terhadap kepuasan kerja guru sekolah daerah Miri. *Seminar Antarabangsa Isu-Isu Pendidikan (ISPEN2018)*
- Azlin, N., & Roselan, Baki. (2015). *Amalan Pengurusan Pengetua*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka
- Baidi, B., & Mohd Khairuddin, A. (2017). Analisis kepimpinan distributif pengarah dan komitmen organisasi dalam kalangan pengajar di Kolej Sains Kesihatan Bersekutu (KSKB) Kuching Sarawak. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(6), 291-299.

- Chin, K. S., dan Jamalul Lail, A. W. (2018). Amalan kepimpinan distributif pengetua dan hubungan dengan kepuasan kerja guru di daerah Sri Aman, Sarawak. *ICOFEA 2018 Conference Proceeding*
- Darlene, G. T. (2018). Distributed leadership and teacher job satisfaction in Singapore. *Journal of Educational Administration*, 56(1), 127-142.
- Deirdre, T. (2015). Professional learning for distributed leadership: Primary headteachers' perspectives. *Professional Development in Education*, 41(3), 487–507.
- Hermann & Kathryn, R. (2016). *The Principal's Role; Distributed Leadership*. [Doctor of Philosophy (PhD) Dissertation], Educ. Foundations & Leadership, Old Dominion University.
- Ibrahim, J., & Chua, Y. P. (2017). Pengaruh perilaku kepimpinan pengetua ke atas tekanan kerja guru sekolah menengah di Melaka. *Educational leader*, 5.
- Ilana, A., Iris, A., & Dafna. G. (2017). The role of distributed leadership mainstreaming environmental sustainability into campus life in an Israeli teaching college: A case study. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.
- Jamalul Lail, A.W., Aida Hanim, A.H., Suriati, Z & Md Fuad, M.R. (2013). The relationship between headteacher's distributed leadership practices and teachers' motivation in national primary schools. *Asian Social Science*, 9(16).
- Jeanne, H., & David, N. (2017). Tensions in distributed leadership. *Education Administration Quarterly* 2017, 53(2), 223–254
- Jessica, H., Ann, N., & Sarah, S. (2017). Prescribed distributed leadership in the era of accountability: The experiences of mentor teachers. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4), 538-555.
- Kelzang, T. (2015). A quantitative analysis of distributed leadership in practice: Teachers' perception of their engagement in four dimensions of distributed leadership in Bhutanese schools. *Asia Pacific Educ. Rev.*, 16,353–366
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: 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.
- Lihua, F., & Zhiying, L. (2018). Distributed leadership in organizations: an investigation of antecedent conditions. *Chinese Management Studies*, 12(4), 682-700.
- Lokman, M. T., Sui, L. L., Mohammed Borhandden, M., Hadijah, J., Mohd Nihra, H. M. S., & Mohd Hanafi, M. Y. (2016). Challenges in distributed leadership: Evidence from the perspective of headteachers. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 848-863.
- Marleen, R., Henk, V., Robert-Jan, S., & Henk, R. (2016). A new model of educational innovation: Exploring the nexus of organizational learning, distributed leadership, and digital technologies. *Journal Educ Change*, 17, 223–249
- Marlia, J., & Yahya, D. (2016). Praktis kepimpinan distributif dan komitmen terhadap organisasi berdasarkan kohort generasi guru. *International Seminar on Generating Knowledge Through Research*, UUM-UMSIDA.
- Mary, L. B., Rob, S., Harvey, R., & Patrick, T. (2018). Do leaders of special education share similar perceptions of standards guiding the leadership and administration of special education? *Journal of Special Education Leadership*, 31(2)
- Quah, C. S. (2017). Pasukan Pemikir Pendidikan Abad-21 Institut Aminuddin Baki. *Panduan Pelaksanaan Pendidikan Abad 21*. Institut Aminuddin Baki. Kementerian Pendidikan Malaysia. Negeri Sembilan
- Rosnarizah, A. Halim. (2015). Kepimpinan distributif, faktor konstektual dan efikasi sendiri guru di Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(4).
- Rudzi, M. (2003). *Penilaian Program Diploma Kesetiausahaan Eksekutif di Universiti Teknologi Mara* [Tesis PhD]. UKM. Bangi.

- Rushamda, H. & Jamalul Lail, A. W. (2016). Kepimpinan distributif guru besar ke arah merealisasikan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. *Seminar Antarabangsa Pendidikan Global IV*.
- Sally, W. Y., Wan, E. H. F. L., & Keith, K. C., (2017). Teachers' perception of distributed leadership in Hong Kong primary schools. *School Leadership & Management*.
- Sanket, S. D., & Neharika, V. (2018). The leadership of the school principal: Impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*.
- Sarifa @ Sarifah, Sebil. (2017). *Pengaruh kepimpinan distributed dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru* [Disertasi Tesis Sarjana Pendidikan] UMS 2017
- Segaran, S., & Jamalul Lail, A. W. (2019). Kepimpinan distributif guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru SJKT di daerah Hulu Selangor. *2nd International Conference On Humanities, Education and Society (ICHES 2019)*.
- Shava, G. N & Tlou, F. N. (2018). Distributed leadership in education, contemporary issues in educational leadership. *African Educational Research Journal*, 6(4), 279-287.
- Siti, N. I., Fazleen, M., Abdul Ghani, K., & Aiza, Y. (2018). Teacher Collaboration as a mediator for strategic leadership and teaching quality. *International Journal of Instruction*, 11(4).
- Siva, R., & Khuan, W. B., (2012). Kerangka teoritikal pengaruh kepemimpinan distributif terhadap komitmen organisasi dan tekanan kerja dalam organisasi Teknik dan vokasional. *Proceedings of 5th Upsi-Upi Conference On Education 2012*.
- Tan, G. K., (2018). *Kepimpinan distributif dalam kalangan pengurusan sekolah rendah daerah Muar* [Disertasi Tesis Sarjana Pendidikan] UTM.
- Tapio, J. L., Raisa, S. A., & Niina, L. (2019). Finnish principals: Leadership training and views on distributed leadership. *Educational Research and Review*, 14(10), 340-348.
- Tony, B. (2015). School leadership in the 21st century: Global perspectives. *Proceedings 3rd Regional Conference on Educational Leadership and Management*.
- Tony, B., Suriani, A. H., Ashley, N., & Maria, K. (2017). School leadership theories and the Malaysia Education Blueprint: Findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*.
- Yahya, D. (2018). *Distributed leadership in school: Donnie Adams Theories and Practice in Mastering Theories of Educational Leadership and Management*. UMPress.
- Yasser, F., Hendawy, A., Mahmoud, M. E., & Philip, H. (2018). Assessing the contribution of principal instructional leadership and collective teacher efficacy to teacher commitment in Oman. *Teaching and Teacher Education*, 69(2018), 191-201.
- Zuraidah, M., & Mohd Izham, M. H. (2018). Amalan kepemimpinan distributif hubungannya modal psikologi di sekolah menengah daerah Putrajaya. *International Conference On Global Education VI*. 7–8 May 2018.