



## KAJIAN EKSPLORASI *DISTRIBUTED LEADERSHIP* DI MALAYSIA

ROSNARIZAH BT ABDUL HALIM  
PROFESSOR Dr ZULKIFLI BIN ABDUL MANAF

### ABSTRAK

*Tren kepimpinan pendidikan masa kini tidak lagi melihat pengetua memikul semua tanggungjawab sebagai pemimpin sekolah. Tren kepimpinan kini bukan sekadar memberi fokus kepada keupayaan, kemahiran atau bakat individu tetapi lebih memberi tumpuan kepada bagaimana menghasilkan satu budaya kebertanggungjawaban sepunya dan perkongsian budaya pembelajaran serta membangunkan keupayaan kepimpinan sekolah (Harris, 2002). Senge et. al. (2005) dalam kajiannya menyatakan tren model kepimpinan kini beralih daripada struktur hirarki di mana pemimpin berada pada kedudukan teratas kepada kepimpinan yang lebih distributed. Kajian eksplorasi ini dilaksanakan bagi mengenalpasti kewujudan 'distributed leadership' di sekolah-sekolah di Malaysia berdasarkan persepsi 270 responden. Analisis dibuat berdasarkan empat elemen utama dalam 'distributed leadership' iaitu 1) penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah, 2) Budaya sekolah dari aspek kerjasama, kolaborasi dan Komuniti Pembangunan Profesional, 3) Perkongsian Tanggungjawab dan 4) Amalan Kepimpinan. Kajian ini mendapati secara purata 73.59% responden menyatakan 'distributed leadership' dipraktikkan di sekolah mereka.*

BAHAGIAN II  
Kertas Penyelidikan

### PENGENALAN

Penyelidikan mengenai kepimpinan sekitar tahun 80-an mengiktiraf peranan pengetua sebagai amat penting dalam kejayaan atau kegagalan sebarang pelaksanaan program pendidikan atau program kemajuan pendidikan (Hussein, 1997). Walau bagaimanapun Lashway (2003), menyatakan mengurus sekolah tidak lagi menjadi tugas utama seseorang pengetua kerana beliau mempunyai tugas-tugas lain yang lebih kompleks. Kajiannya mendapati para pendidik, ahli komuniti, penyelidik dan penggubal polisi bersetuju bahawa pengetua hari ini tidak dapat memimpin sekolah secara bersendirian disebabkan tugas yang semakin kompleks dan mencabar.

Tren kepimpinan pendidikan masa kini tidak lagi melihat pengetua memikul semua tanggungjawab sebagai pemimpin sekolah. Malah lebih memberi tumpuan kepada bagaimana menghasilkan satu budaya kebertanggungjawaban sepunya dan perkongsian budaya pembelajaran serta membangunkan keupayaan kepimpinan sekolah (Harris, 2002). Menurut Buckner *et al* (2000), pengetua atau guru besar telah dikenalpasti memainkan peranan penting dalam membangunkan kepimpinan di peringkat guru. Selain daripada mengenalpasti, membangunkan dan memberi sokongan kepada guru, pengetua perlu menggalakkan guru-guru menjadi pemimpin dalam kalangan mereka. Pengetua juga perlu memperkembangkan kemahiran memimpin dalam kalangan guru mereka dengan menyediakan maklumbalas yang positif.

Satu kajian bebas mengenai kepimpinan sekolah menengah dan rendah di Wales dan England oleh PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) pada tahun 2007 menunjukkan perlunya kepimpinan sekolah membangunkan staf mereka, memupuk bakat yang ada pada staf mereka dan seterusnya menyebarkan kepimpinan pada keseluruhan organisasinya. Kajian mereka menunjukkan 95% pemimpin sekolah menengah dan 85% pemimpin sekolah rendah merasakan tanggungjawab kepimpinan mereka telah disebarkan dalam

organisasi mereka. Walau bagaimanapun dalam pemerhatian kajian PwC mendapati ramai guru dan staf sokongan tidak merasa diri mereka terlibat dalam aspek-aspek berkaitan dengan kepimpinan. Mesej ini jelas menunjukkan tidak ada keselarian antara persepsi pemimpin sekolah dengan persepsi guru dan staf sokongan yang terlibat dalam kajian tersebut. Justeru, dapatan utama kajian PwC adalah perlunya kepimpinan disebarkan secara meluas, menyeluruh dan mendalam di sekolah (PricewaterhouseCoopers LLP, 2007, ms: 8).

PwC mencadangkan 14 perkara yang berpotensi untuk mengubah kepimpinan sekolah di England dan Wales. Antara cadangan yang ada kaitannya dengan *distributed leadership* ialah melalui

- *Distributing responsibility with accountability by reviewing policy and practice in relation to accountability in order to facilitate greater distributed leadership.*
- *'Winning hearts and mind' – develop a communication campaign in order to challenge the conventional wisdom of 'hero-head' and explaining the benefit of new leadership model.*

## SOROTAN LITERATUR

Michael Fullan dalam *The Josey-Bass Reader on Educational Leadership* (2007) telah merumuskan bahawa dalam kompleksiti sistem pendidikan masa kini pemimpin sekolah perlu membentuk satu sinergi yang mantap ke arah penambahbaikan sekolah. Pakar dalam bidang kepimpinan pendidikan mengatakan bahawa pencarian pemimpin yang berkarismatik (sebagai contoh yang diberikan oleh Fullan) bukan lagi jawapan kepada kepimpinan berkesan kerana bilangan pemimpin berbentuk sedemikian amat sedikit dan kesan kejayaan yang dihasilkan tidak kekal jika tiada usaha menyemai generasi pemimpin pelapis yang layak bagi setiap peringkat dalam sistem pendidikan kita.

Sepanjang dekad yang lalu, teori kepimpinan yang mantap telah menjadi asas kepada *resurgence of leadership*. Fullan (2007) menggariskan tujuh tema yang wujud dalam bidang kepimpinan pendidikan sehingga kini, iaitu pertama, kesedaran bahawa wujud persamaan antara kualiti kepimpinan dalam pengurusan dan bidang pendidikan. Kedua ialah kebangkitan nilai dalam bidang pengurusan sama ada dalam sektor awam dan sektor swasta. Ketiga, keutamaan kepada kelestarian penambahbaikan (Hargreaves and Fink, 2006; Fullan, 2005). Keempat, *distributive leadership* yang semakin menonjol kepentingannya. Berdasarkan kepada itu, Fullan dalam penulisannya telah memberi penekanan bahawa apa yang dimaksudkan ialah bukan *delegation of leadership* tetapi “... *the coalescing of leaders with a common purpose and reflective theories in action* (Fullan, 2005, ms: xvii)”. Kelima pula, bagaimana mewujudkan satu amalan membangunkan, menghasilkan generasi kumpulan pemimpin pelapis yang akan meneruskan kesinambungan kecemerlangan yang telah diwujudkan. Keenam, kepimpinan sekolah sebagai pemangkin perubahan pada peringkat yang lebih besar (trilevel reform) iaitu sekolah, komuniti sekolah, daerah dan negeri (Fullan, 2006). Akhir sekali, piawai atau standard menjadi penunjuk prestasi utama bukan sekadar akauntabiliti malah sebahagian daripada perancangan strategi.

Menurut Harris (2008) teori *distributed leadership* mengenalpasti ramai yang berupaya dan berpotensi menjadi pemimpin dalam sesebuah organisasi. Walaubagaimanapun beliau menegaskan kunci utama kejayaan *distributed leadership* bergantung kepada bagaimana ia dipermudahkan, digerakkan dan diberi sokongan. Menurut Harris (2008)

kajian oleh Spillane et al. (2001) merupakan kajian empirikal terkini tentang amalan *distributed leadership*. Hasil kajian tersebut mencadangkan 'a practice distributed over leaders, followers and their situation and incorporate the activities of multiple groups of individuals'. Spillane (2006) telah memberikan gambaran yang kontemporari tentang teori *distributed leadership*. Sebagai salah seorang penyokong *distributed leadership*, kajian beliau banyak dipengaruhi oleh *distributed cognition* dan *activity theory*. Hasil kajian beliau menyifatkan pandangan terkini tentang asas aktiviti *distributed leadership* adalah hubungan dan interaksi sosial dalam sesebuah organisasi.

### Definisi *Distributed Leadership*

Harris (2004) mendefinisi *distributed leadership* sebagai satu budaya koheren yang wujud hasil daripada bimbingan dan kepimpinan daripada pelbagai punca kepakaran yang berbeza dalam sesebuah organisasi. (*Distributed leadership as multiple sources of guidance and direction, following the contours of expertise in an organization made coherent through a common culture*). Hopkins and Jackson (2002) pula mendefinisi *distributed leadership* sebagai kepimpinan yang terpendam dalam diri seseorang individu dan dapat dimanfaatkan oleh sesebuah organisasi apabila ia diserlahkan (*as leadership that resides in the human potential available to be released within an organisation*). Gronn (2000) and Bennet et. al., (2003, ms: 3) memberi definisi *distributed leadership* sebagai kemunculan satu jaringan atau kumpulan individu yang kepakaran mereka dikumpulkan oleh salah seorang ahli kumpulan mereka sendiri (*emergent property of a group or network of individuals in which a group member pool their expertise*).

Akhir sekali, Spillane et. al., (2001, ms: 13) pula mendefinisi *distributed leadership* sebagai aktiviti yang dimainkan oleh sekumpulan individu dalam berbagai peringkat untuk memimpin dan menggerakkan staf yang lain dalam proses perubahan instruksional. Beliau juga menambah,

"... *distributed leadership implies a social distribution of leadership where leadership function is stretch over the work of a number individual where the leadership task is accomplished through the interaction of multiple leaders. It also implies interdependency embracing how leaders share responsibility.*"

### PENYATAAN MASALAH

Di negara Barat, perubahan kepada *decentralisation of schools* adalah berkaitan dengan prestasi sekolah dan bagaimana sekolah boleh meningkatkan prestasi mereka. Perubahan ini berlaku dengan andaian bahawa kunci kepada keberkesanan sekolah adalah dengan mengubah sistem pengurusan sekolah daripada *centralised* kepada *decentralised* (Harris, 1999). Walau bagaimanapun, kajian PwC (2007) mengenalpasti kekangan dalam menyebarkan kepimpinan adalah persepsi tradisi 'hero head' dalam kalangan pemimpin dan staf mereka. Selain daripada itu ekspektasi komuniti iaitu 'ever-present, ever-available head', dan halangan seperti peraturan dan perundangan, akauntabiliti dan sumber-sumber lain menghalang pengetua daripada menyebarkan kepimpinan mereka lebih jauh lagi.

Persoalannya ialah adakah *distributed leadership* wujud dalam sistem pendidikan berpusat seperti Malaysia dan jika ada, bagaimana ia diamalkan? Justeru, bagi menjawab persoalan ini, penyelidik memerlukan data asas bagi mengenalpasti kewujudan *distributed leadership* di sekolah-sekolah Malaysia.

## MATLAMAT KAJIAN

Matlamat kajian ialah mengenalpasti kewujudan *distributed leadership* di sekolah-sekolah di Malaysia

## OBJEKTIF KAJIAN

Mengetahui status kewujudan *distributed leadership* di sekolah-sekolah di Malaysia.

## PERSOALAN KAJIAN

Apakah status kewujudan *distributed leadership* di sekolah-sekolah di Malaysia?

## KEPENTINGAN KAJIAN

Teras Keenam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2007) menegaskan kepada melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan. Jika dikaitkan dengan tren penyelidikan kepimpinan pendidikan, ia bukan sekadar memberi fokus kepada keupayaan, kemahiran atau bakat individu tetapi lebih memberi tumpuan kepada bagaimana menghasilkan satu budaya kebertanggungjawaban sepunya dan perkongsian budaya pembelajaran serta membangunkan keupayaan kepimpinan sekolah (Harris, 2002). Melalui budaya inilah maka usaha Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) dalam melonjakkan institusi pendidikan supaya duduk sama rendah dan berdiri sama tinggi dengan institusi pendidikan global menjadi kenyataan.

Penyelidik mencadangkan satu kajian awal bagi memberi gambaran yang menyeluruh mengenai *distributed leadership* di Malaysia. Adalah diharapkan kajian ini akan dapat memberi gambaran dan status sebenar kewujudan *distributed leadership* di sekolah-sekolah di Malaysia. Dapatan kajian ini diharap dapat menyumbang kepada *corpus of knowledge bidang* kepimpinan pendidikan negara kita.

## METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah kajian kuantitatif berbentuk deskriptif. Kaedah tinjauan digunakan bersesuaian dengan tujuan kajian iaitu mengenalpasti kewujudan *distributed leadership* di sekolah-sekolah di Malaysia.

### Sampel

Sampel dipilih secara *convenience sampling*. Menurut Creswell (2005), *convenience sampling* yang merupakan salah satu komponen dalam *non-probability sampling* digunakan sekiranya sampel tersebut mudah diperoleh dan mewakili kriteria-kriteria yang diperlukan oleh penyelidik. Penyelidik menetapkan kriteria sampel terdiri dari kalangan guru dan pemimpin pertengahan seperti Ketua Panitia, Ketua Bidang, dan Penolong Kanan sekolah. Pentadbiran instrumen dijalankan ke atas 300 guru yang menghadiri kursus di Institut Aminuddin Baki. Kumpulan ini merupakan peserta Program Kelayakan Profesional Kepimpinan Pendidikan atau *National Profesional Qualification for Educational Leaders* (NPQEL) yang menepati kriteria-kriteria yang dikehendaki dan terdiri dari guru dan pemimpin pertengahan mewakili sekolah-sekolah di seluruh Malaysia. Daripada jumlah tersebut 270 telah mengembalikan soal-selidik untuk dianalisis.

### Instrumen

Bagi mengetahui status kewujudan *distributed leadership* di Malaysia, penyelidik telah mengadaptasi instrumen yang dibangunkan oleh Connecticut State Department of Education (CSDE). Instrumen tersebut dikenali sebagai *Distributed Leadership Readiness Scale*

(DLRS). CSDE telah melancarkan reformasi pendidikan 2004-2007 dengan melancarkan State Action for Education Leadership Project II dan membangunkan instrumen DLRS berdasarkan kajian longitudinal oleh Elmore (2003) bagi mengukur kesediaan dan keterlibatan sekolah-sekolah dalam *distributed leadership* di Connecticut.

Gordon (2005), telah mengkaji kandungan *psychometric* DLRS berdasarkan 1,257 kes dan mendapati instrumen ini mempunyai kadar kebolehpercayaan (internal-consistency reliability) yang tinggi iaitu Cronbach's alpha .84 hingga .94. Penyelidik memilih instrumen ini kerana kandungan *psychometric*nya yang baik dan ia merupakan instrumen yang menggunakan dimensi *distributed leadership* yang menjadi fokus kajian ini. Dimensi-dimensi tersebut ialah (1) penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah, (2) budaya sekolah, (3) perkongsian tanggungjawab dan (4) amalan kepimpinan.

Jadual 1: Konstruk dan Item

| Konstruk                                                                           | No. Item          | Bil Item |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|
| Penetapan dan Perkongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah (Mission, Vision & Goal) | 1,2,3,4,5,6,7,8   | 8        |
| Budaya Sekolah (School Culture)                                                    |                   |          |
| - Apakah yang mempengaruhi pencapaian murid?                                       | 9,10,11,12,18,19  | 10       |
| - Kerjasama dan kolaborasi                                                         | 17,20,            |          |
| - Professional Learning Community                                                  | 21,22             |          |
| Perkongsian Tanggungjawab (Shared Responsibility)                                  | 13,14,15,16       | 15       |
| - Membuat keputusan secara kolaboratif                                             | 25,26,27,33       |          |
| - Penilaian prestasi                                                               | 23,24             |          |
| - Pembangunan Profesional                                                          | 28,29,30,32,34    |          |
| Amalan Kepimpinan (Leadership Practices)                                           |                   |          |
| - Pengetua/Guru Besar                                                              | 31,35,36,37,38    | 11       |
| - Pemimpin Pertengahan                                                             | 39,40,41,42,43,44 |          |
|                                                                                    |                   | n = 44   |

Soal selidik yang dinamakan Soal Selidik Kepimpinan Pendidikan ini mengandungi 44 item yang perlu dijawab oleh responden berdasarkan lima skala darjah Likert mengikut kriteria berikut:

1. Sangat Selalu (amalan ini sudah menjadi tradisi sekolah saya)
2. Selalu (amalan ini selalu dipraktikkan di sekolah saya)
3. Kadang-kadang (amalan ini kadang-kadang dipraktikkan di sekolah saya)
4. Tidak pernah (amalan ini tidak pernah dipraktikkan di sekolah saya)
5. Tidak tahu (jika anda tidak mempunyai maklumat untuk memberi respon bagi item yang berkaitan)

### Kebolehpercayaan dan Kesahan Instrumen

Penyelidik mendapat khidmat penterjemah profesional bagi memurnikan penterjemahan instrumen ini dan pandangan dua pakar dalam bidang kepimpinan telah dirujuk bagi memastikan instrumen mempunyai kesahan kandungan yang baik. Penyelidik menggunakan analisis faktor bagi menentukan struktur instrumen dengan menggunakan *principal component extraction* dan *varimax rotation*. Koefisien kebolehpercayaan  $\alpha$ -Cronbach instrumen adalah 0.953.

### DAPATAN KAJIAN

Penyelidik menggunakan perisian SPSS V15.0 untuk membuat analisis secara deskriptif. Analisis dibuat berdasarkan empat dimensi *distributed leadership* yang dikaji.

#### i) Maklumat responden

Jumlah responden bagi kajian Fasa 1 ini ialah 270. Daripada jumlah ini di dapati 247 atau 91.4% telah berkhidmat lebih daripada 10 tahun sebagai pegawai perkhidmatan pendidikan. Maklumat ini penting kerana responden yang telah lama berkhidmat dapat memberi pandangan dan persepsi mereka berdasarkan pengalaman sebenar di sekolah masing-masing.

#### ii) Dimensi 1: Penetapan dan perkongsian misi dan visi dan matlamat sekolah

Jadual 2: *Penetapan dan perkongsian misi dan visi dan matlamat sekolah*

| Item                                                                                     | %     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Pernyataan visi dan misi sekolah adalah jelas.                                        | 91.1  |
| 2. Pemimpin sekolah memahami dan menyokong visi dan misi sekolah dengan jelas.           | 93.3  |
| 3. Pemimpin sekolah dapat menerangkan visi dan misi sekolah dengan jelas.                | 88.8  |
| 4. Guru-guru memahami dan menyokong visi dan misi sekolah dengan jelas.                  | 77.4  |
| 5. Guru-guru dapat menerangkan visi dan misi sekolah dengan jelas.                       | 61.7  |
| 6. Kebanyakan ibubapa/penjaga dapat menerangkan misi sekolah dengan jelas, jika ditanya. | 8.6   |
| 7. Kebanyakan murid dapat menerangkan misi sekolah dengan jelas, jika ditanya.           | 23.3  |
| 8. Objektif sekolah adalah selari dengan pernyataan misi.                                | 88.5  |
| Purata :                                                                                 | 66.58 |

Jadual 2 menunjukkan bahawa 91.1% responden menyatakan pernyataan visi dan misi sekolah adalah jelas dan objektif sekolah adalah selari dengan visi dan misi (88.5%). Analisis juga mendapati pemimpin sekolah memahami dan menyokong serta dapat menerangkan visi dan misi sekolah dengan jelas (93.3%, 88.8%). Kajian ini juga mendapati



77.4 % guru memahami dan menyokong visi dan 61.7% dapat menerangkannya dengan jelas dan hanya 8.6% ibu bapa atau penjaga dapat menerangkan visi dan misi sekolah dengan jelas manakala bagi murid pula 23.3%.

Responden berpendapat ibu bapa dan murid sekolah masih belum menghayati visi dan misi dan untuk itu usaha perlu ditingkatkan bagi memperluaskan perkongsian visi dan misi selaras dengan kenyataan Neuman and Simmons (2000) yang merumuskan antara elemen utama *distributed leadership* ialah perkongsian visi dengan matlamat yang jelas iaitu fokus kepada pembelajaran murid. Walau bagaimana pun dapatan ini dijangka berubah sekiranya instrumen ini ditadbir secara 'school wide' dalam pelaksanaan fasa dua kajian ini.

iii) Dimensi 2: Budaya Sekolah: Kerjasama dan kolaborasi dan Komuniti Pembangunan Profesional

Jadual 3: *Budaya Sekolah: Kerjasama dan Kolaborasi dan Komuniti - Pembangunan Profesional*

| Item                                                                                                                                               | %            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 9. Kemajuan sekolah adalah berasaskan pelan pembangunan sekolah.                                                                                   | 81.5         |
| 10. Objektif pencapaian sekolah dibentuk secara kolektif.                                                                                          | 82.4         |
| 11. Objektif pencapaian sekolah direviu setiap tahun.                                                                                              | 73.1         |
| 12. Kurikulum sekolah adalah selaras dengan dasar yang ditetapkan.                                                                                 | 92.9         |
| 17. Wujud perasaan hormat-menghormati dan saling mempercayai di antara staf sokongan dengan guru.                                                  | 89.2         |
| 18. Kepemimpinan sekolah mengalu-alukan saranan guru-guru bagi isu-isu yang berkaitan dengan penyampaian kurikulum dan peningkatan prestasi murid. | 86.6         |
| 19. Sekolah menyokong inovasi dan cetusan idea penyampaian yang baru.                                                                              | 86.9         |
| 20. Guru mempunyai masa, ruang dan peluang untuk saling bekerjasama dalam pengajaran dan pembelajaran.                                             | 79.6         |
| 21. Pihak sekolah bersetuju terhadap peri penting peranan ibubapa dalam mendidik anak-anak mereka.                                                 | 89.6         |
| 22. Ibubapa dapat berhubung dengan mudah dengan pihak sekolah.                                                                                     | 91.8         |
| <b>Purata :</b>                                                                                                                                    | <b>84.64</b> |

Analisis bagi dimensi kedua mendapati secara purata 84.64% daripada responden menyatakan amalan saling berkerjasama dan kolaborasi selalu dipraktikkan di sekolah mereka dan menjadi tradisi di sekolah mereka. Malah 91.8% daripada responden menyatakan ibu bapa mudah berinteraksi dengan pihak sekolah.

## iv) Dimensi 3: Perkongsian Tanggungjawab

Jadual 4: Perkongsian Tanggungjawab

| Item                                                                                                                                              | %     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 13. Semua pihak di sekolah mempunyai pengharapan yang tinggi ke atas prestasi akademik murid-murid.                                               | 93.7  |
| 14. Guru-guru dan pemimpin sekolah bersama-sama bertanggungjawab ke atas prestasi akademik murid-murid.                                           | 94.4  |
| 15. Sekolah menggunakan kepakaran yang diperlukan dalam bidang-bidang tertentu di peringkat daerah bagi membantu meningkatkan pembelajaran murid. | 79.2  |
| 16. Sekolah adalah pusat pembelajaran yang berkesan dan sentiasa membuat penambahbaikan berpandukan kejayaan dan kegagalan.                       | 87.4  |
| 23. Sekolah menyediakan pelbagai data yang dapat membantu guru meningkatkan prestasi murid.                                                       | 86.5  |
| 24. Keputusan yang melibatkan perubahan kepada pengajaran dan pembelajaran adalah berdasarkan data penilaian.                                     | 84.3  |
| 25. Wujud struktur yang formal (jawatan kuasa) yang memberi ruang kepada guru melibatkan diri dalam membuat keputusan.                            | 76.4  |
| 26. Pengetua menggalakkan guru-guru dan staf lain melibatkan diri dalam membuat keputusan.                                                        | 71.1  |
| 27. Guru-guru kanan mempunyai tanggungjawab dalam membuat keputusan yang menyumbang kepada pencapaian matlamat sekolah.                           | 88.0  |
| 28. Sekolah menyediakan program pembangunan staf yang selari dengan misi dan matlamat sekolah.                                                    | 78.4  |
| 29. Pengetua/guru besar melibatkan diri dalam program pembangunan staf yang diadakan di sekolah.                                                  | 85.1  |
| 30. Pengetua/guru besar melibatkan diri secara aktif dalam program pembangunan sendiri.                                                           | 82.8  |
| 32. Perancangan pelan pembangunan saya adalah berdasarkan keperluan sendiri dan juga sekolah.                                                     | 83.1  |
| 33. Guru-guru terlibat secara aktif dalam membuat keputusan mengenai penyampaian pengajaran dan pembelajaran.                                     | 85.4  |
| 34. Pejabat Pendidikan Daerah dan sekolah saling bekerjasama menentukan aktiviti pembangunan professional.                                        | 72.9  |
| Purata :                                                                                                                                          | 83.24 |



Dimensi ketiga melibatkan perkongsian tanggungjawab iaitu dalam membuat keputusan secara kolaboratif, penilaian prestasi dan pembangunan professional. Secara purata analisis mendapati 83.24% responden mengatakan bahawa amalan tersebut selalu dipraktikkan dan menjadi tradisi di sekolah mereka.

v) Dimensi 4: Amalan Kepimpinan

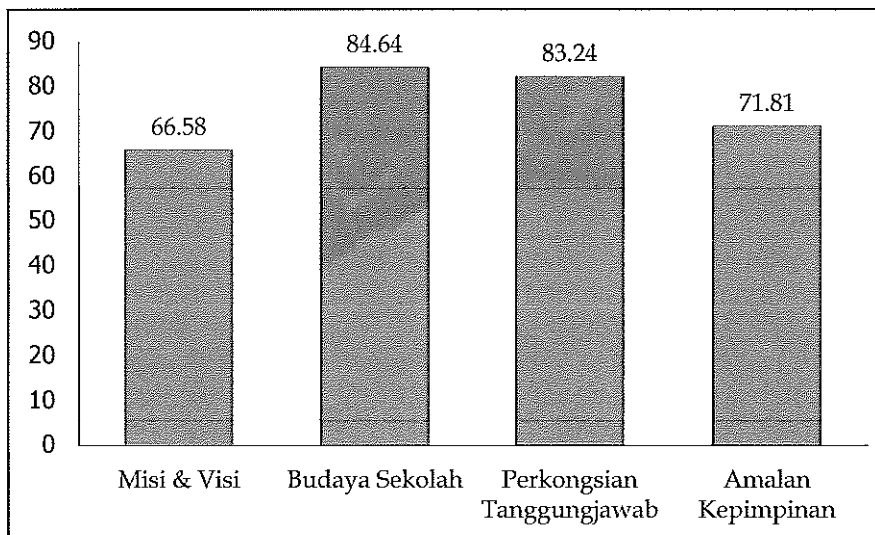
Jadual 5: Amalan Kepimpinan

| Item                                                                                                                               | %     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 31. Setiap tahun, saya dan pengetua/guru besar bersama-sama merancang pelan pembangunan profesional.                               | 61.0  |
| 35. Pihak sekolah sering melibatkan PIBG dalam program sekolah.                                                                    | 76.5  |
| 36. Pengetua/guru besar mempunyai pengetahuan mengenai isu terkini dalam pendidikan.                                               | 91.9  |
| 37. Pengetua/guru besar saya sangat konsisten dalam tutur katanya.                                                                 | 83.6  |
| 38. Pemimpin yang 'turun padang' memainkan peranan utama dalam meningkatkan prestasi staf profesional dan pencapaian murid.        | 86.6  |
| 39. Staf professional/guru diberi keupayaan dan peluang secara formal sebagai pemimpin.                                            | 83.7  |
| 40. Guru yang dilantik memimpin sesuatu program mempunyai masa yang cukup untuk menghasilkan sesuatu yang bermakna dan berkesan.   | 75.0  |
| 41. Guru yang dilantik memimpin sesuatu program mempunyai sumber yang cukup untuk menghasilkan sesuatu yang bermakna dan berkesan. | 66.5  |
| *42. Guru-guru senior sahaja yang diberi peranan sebagai pemimpin.                                                                 | 58.9  |
| 43. Guru-guru baru diberi peluang sebagai pemimpin.                                                                                | 52.2  |
| 44. Guru-guru berminat mengambil peranan sebagai pemimpin.                                                                         | 55.9  |
| Purata:                                                                                                                            | 71.81 |

\*Nilai bagi item 42 diterbalikkan kerana item berarah negatif

## RUMUSAN

### Analisis Berdasarkan Empat Dimensi Distributed Leadership



Rajah 1: Analisis Berdasarkan Empat Dimensi Distributed Leadership

Analisis dibuat berdasarkan empat pemeringkatan skor kewujudan *distributed leadership* iaitu rendah, sederhana, tinggi dan sangat tinggi (Jadual 6).

Jadual 6: Pemeringkatan Skor Kewujudan *Distributed Leadership*

| Sela     | Skor Kewujudan <i>Distributed Leadership</i> |
|----------|----------------------------------------------|
| 0 – 40   | Rendah                                       |
| 41 – 60  | Sederhana                                    |
| 61 – 80  | Tinggi                                       |
| 81 – 100 | Sangat Tinggi                                |

Analisis mendapati min-purata bagi keempat-empat dimensi dalam kajian ini menunjukkan 73.59% responden menyatakan *distributed leadership* dipraktikkan di sekolah mereka. Ini menunjukkan skor kewujudan *distributed leadership* adalah tinggi. Walaupun responden merupakan kumpulan heterogenous (bukan dari sekolah yang sama) dapatan menunjukkan wujudnya *distributed leadership* di Malaysia. Justeru penyelidik mencadangkan penggunaan instrumen ini diperluaskan secara 'school wide' bagi mengenalpasti status *distributed leadership* di sekolah-sekolah di Malaysia dengan lebih terperinci.



## KESIMPULAN

Harris (2008) menyatakan bahawa keberkesanan sebarang bentuk *distributed leadership* bergantung kepada beberapa faktor. Faktor-faktor ini termasuk perkembangan sesebuah organisasi, kesediaannya untuk berubah, budaya dan keperluan pembangunannya. Ia juga bergantung kepada corak penyebaran (distribution) dan tujuan ia disebar. Selain daripada itu *distributed leadership* bergantung kepada hubungan dan saling percaya mempercayai antara ahli dalam organisasi. Penyelidik mencadangkan satu kajian yang menyeluruh mengenai *distributed leadership* di Malaysia dan seterusnya mengkaji bagaimana kepimpinan ini diamalkan di sekolah. Berasaskan kajian eksplorasi tentang *distributed leadership* ini, penyelidik seterusnya mencadangkan kajian lanjutan sejauh mana *distributed leadership* menyumbang ke arah kelestarian sekolah dan apakah faktor-faktor yang menyumbang ke arah kelestarian kecemerlangan sekolah.

## RUJUKAN

- Bennet, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed leadership. Full report*, Spring, National College for School Leadership.
- Buckner, K. C., & McDowelle, J. (2000). *Developing teacher leaders: Providing encouragement opportunities*, Support NASSP Buletin, 84, no. 616.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, 2<sup>nd</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International.
- Elmore, R. F. (2002). Hard questions about practice. *Educational Leadership*, 59(8), Retrieved November 29, 2003, from Academic Search Elite database.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability*. Thousand Oaks, Calif: Corwin Press.
- Fullan, M. (2006). *Turnaround leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2007). Dalam *The Josey-Bass Reader on Educational Leadership*, 2nd ed. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Gordon, Z. V. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement*. Unpublished Dissertation. New Britain, Connecticut: Central Connecticut State University.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Hargreaves, & Fink. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harris, A. (1999). *Teaching and learning in the effective school*. Vermont: Ashgate Publishing Company.



- Harris, A. (2002). *Building the capacity for school improvement*. Paper presented at The American Research Association Conference, New Orleans.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading. *Educational Management Administration & Leadership*. London: SAGE Publication.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188.
- Hopkins, D., & Jackson, D. (2002). Building the capacity for leading and learning, dalam A. Harris, C. Day, M. Hadfield, D. Hopkins, A. Hargreaves and C. Chapman (eds) *Effective Leadership for School Improvement*, London: Routledge, 84-105.
- Hussein, M. (1997). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2007). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010*.
- Lashway, L. (2003). Distributed leadership. *ERIC Clearinghouse on Educational Management, Research Roundup*, 19(4). Retrieved October 3, 2003 from [http://eric.uoregon.edu/publications/roundup/Summer\\_2003.html](http://eric.uoregon.edu/publications/roundup/Summer_2003.html)
- Neuman, M., & Simmons, W. (2000). Leadership for student learning. *Phi Delta Kappan*, 82(1), 9-12.
- PricewaterhouseCoopers LLP. (2007). *Independent study into school leadership*. Nottingham: DfES Publications.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Currency Doubleday.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Spillane, J. P., Richard H., & Diamond, J. B. (2001) Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective, *Educational Researcher* 30(3), 23-28.