



# INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATION, PSYCHOLOGY AND COUNSELLING (IJEPC)

[www.ijeipc.com](http://www.ijeipc.com)



## KEPIMPINAN DISTRIBUTIF: ISU DAN CABARAN DI SEKOLAH SEKOLAH MALAYSIA

### *DISTRIBUTIVE LEADERSHIP: ISSUES AND CHALLENGES IN MALAYSIAN SCHOOLS*

Umahdevi Nadarajan<sup>1\*</sup>, Jamal@Nordin Yunus<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Department of Management and Economics, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia  
Email: umah73@gmail.com

<sup>2</sup> Department of Management and Economics, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia  
Email: jamal@fpe.upsi.edu.my

\* Corresponding Author

#### Article Info:

##### Article history:

Received date: 26.06.2024

Revised date: 17.07.2024

Accepted date: 29.08.2024

Published date: 25.09.2024

##### To cite this document:

Nadarajan, U., & Yunus, J. (2024).  
Kepimpinan Distributif: Isu dan  
Cabaran Di Sekolah Sekolah  
Malaysia. *International Journal of  
Education, Psychology and  
Counseling*, 9 (55), 264-275.

DOI: 10.35631/IJEPC.955017

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



#### Abstrak:

Kepimpinan distributif dalam konteks sekolah merujuk kepada model kepemimpinan yang melibatkan perkongsian tanggungjawab dan kuasa antara pemimpin utama dan ahli-ahli organisasi sekolah yang lain. Pemimpin sekolah yang mengamalkan kepemimpinan distributif menghadapi pelbagai isu dan cabaran. Antaranya termasuk kekurangan perkongsian misi, visi, dan matlamat; penentangan terhadap usaha penambahbaikan budaya sekolah; serta beberapa pemimpin yang enggan berkongsi tanggungjawab. Selain itu, ada juga pemimpin yang tidak membuat keputusan secara kolektif, tidak menurunkan kuasa, dan kurang memahami konsep kepemimpinan distributif. Akibat daripada isu-isu ini, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) perlu mempertingkatkan garis panduan berkaitan dasar pendidikan negara dan memastikan Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) sentiasa memantau amalan kepemimpinan dalam kalangan pemimpin sekolah. Oleh itu, kajian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pihak berkepentingan, seperti Institut Aminuddin Baki, yang melatih pemimpin sekolah, untuk menyediakan modul yang sesuai dan panduan kepada pengetua dalam mengamalkan kepemimpinan distributif demi kecemerlangan sekolah.

#### Kata Kunci:

Kepimpinan Distributif, Pemimpin, Isu dan Cabaran, Budaya Sekolah

**Abstract:**

Distributive leadership in the school context refers to a leadership model that involves sharing responsibility and power between the main leader and other members of the school organization. School leaders who practice distributive leadership face various issues and challenges. Among them are the lack of shared mission, vision, and goals; opposition to efforts to improve school culture; as well as some leaders who refuse to share responsibility. In addition, there are also leaders who do not make collective decisions, do not delegate authority, and lack understanding of the concept of distributive leadership. As a result of these issues, the Malaysian Ministry of Education (KPM) needs to improve guidelines related to national education policy and ensure that the State Education Department (JPN) constantly monitors leadership practices among school leaders. Therefore, this study is expected to be a reference for stakeholders, such as the Aminuddin Baki Institute, which trains school leaders, to provide appropriate modules and guidance for principals in practicing distributive leadership for the sake of school excellence

**Keywords:**

Distributive Leadership, Leaders, Issues and Challenges, School Culture

**Pengenalan**

Pemimpin pendidikan memainkan peranan penting dalam membentuk keberkesanan sistem dalam sesebuah institusi (Ibrahim et al., 2018). Dalam era globalisasi dan perubahan pesat dalam teknologi serta informasi, pendidikan memainkan peranan yang semakin kritikal dalam mempersiapkan generasi masa depan untuk menghadapi pelbagai cabaran. Sekolah sebagai institusi pendidikan utama harus berupaya untuk beradaptasi dan memperbaiki pendekatan pengurusan serta pengajarannya agar tetap relevan dan berkesan. Dalam konteks ini, model kepimpinan sekolah menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan pengurusan sekolah dan pencapaian pelajar.

Konsep kepimpinan distributif telah terbukti memainkan peranan penting dalam meningkatkan prestasi sekolah dan kecekapan pentadbiran. Kepimpinan distributif melibatkan perkongsian kuasa dan tanggungjawab antara pemimpin dan guru, yang membolehkan semua pihak terlibat dalam proses membuat keputusan dan mencapai matlamat bersama. Ini bukan sahaja meningkatkan rasa tanggungjawab bersama tetapi juga menggalakkan kerjasama dan kepercayaan antara ahli organisasi. Kepimpinan distributif dapat meningkatkan pengedaran guru dengan memberikan mereka lebih banyak autonomi dan peluang untuk terlibat dalam kepimpinan sekolah (Sulit, 2020).

Pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan distributif sering menghadapi pelbagai isu. Antaranya adalah kegagalan untuk menyampaikan misi, visi, dan matlamat dengan jelas kepada seluruh warga sekolah. Selain itu, terdapat kesukaran dalam meningkatkan budaya organisasi, tidak adanya pembahagian tanggungjawab yang adil, dan ketidakberkesanan dalam kepimpinan yang diamalkan. Cabaran lain yang sering dihadapi oleh pemimpin distributif termasuk penentangan dari warga sekolah terhadap perubahan yang dicadangkan, disebabkan oleh budaya tradisional yang telah lama diamalkan. Selain itu, persekitaran kerja yang tidak kondusif, ketidakmampuan pemimpin dalam melaksanakan tugas dengan baik, dan amalan perkongsian tanggungjawab yang tidak dapat diterima oleh warga sekolah turut menjadi

halangan. Bagi mengatasi cabaran-cabaran ini, pemimpin sekolah perlu bersedia dan berusaha untuk memajukan diri mereka.

Menurut kajian terkini, pemimpin yang berjaya perlu memiliki kemahiran dalam menyesuaikan diri dan fleksibiliti, yang membolehkan mereka bertindak balas dengan cepat terhadap cabaran baru dan mengubah strategi apabila perlu (Brilliantio, 2024). Mereka juga perlu mempunyai pengetahuan yang mendalam, kemahiran yang relevan, dan daya saing yang tinggi, serta mengekalkan personaliti yang positif dalam menjalankan tugas mereka (Teacher Academy, 2024).

Kajian ini bertujuan untuk mengupas dengan lebih mendalam isu-isu dan cabaran yang dihadapi oleh pemimpin sekolah dalam melaksanakan kepimpinan distributif. Dengan memahami isu-isu ini, pemimpin sekolah dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk mengatasi cabaran-cabaran tersebut. Selain itu, kajian ini juga akan mengkaji kesan model kepimpinan distributif terhadap keberkesanan pengurusan sekolah dan pencapaian pelajar. Diharapkan artikel ini dapat memberikan panduan yang berguna kepada pemimpin sekolah dalam mengimplementasikan kepimpinan distributif secara efektif, sekaligus meningkatkan kualiti pengurusan dan pendidikan di sekolah.

### **Tinjauan Literatur ( Konsep Kepimpinan)**

Pemimpin merupakan orang yang mempunyai kebolehan untuk menarik perhatian seseorang atau kumpulan dan sesebuah organisasi dalam mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Zuraidah Muda & Mohd Izham 2018). Kenyataan ini disambut oleh Chin et al., (2019) bahawa pemimpin berkeupayaan mempengaruhi pengikut sehingga mereka boleh mengorbankan kepentingan diri seperti keinginan untuk persaraan awal demi mencapai kepentingan sesebuah organisasi mereka (Norhana 2020). Ahmad et al., (2021) menambahkan lagi bahawa dalam sistem sekolah, pengetua sebagai pemimpin berupaya mendapatkan kerjasama warga di bawah beliau ke arah mencapai matlamat yang telah ditentukan secara bersama.

Konsep kepimpinan pelayan yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dan diperbaharui dalam kajian-kajian terbaru oleh Bansal & Kumar (2018) menekankan keutamaan keperluan pengikut di atas kepentingan peribadi pemimpin. Pemimpin pelayan fokus pada melayani dan menyokong perkembangan dan pertumbuhan pengikutnya, yang membawa kepada kepuasan, kepercayaan, kreativiti, dan pencapaian matlamat organisasi. Ianya ditambah pula dengan kajian oleh Research Square (2020) bahawa perubahan yang berjaya dalam organisasi memerlukan tiga langkah: "unfreezing," "changing," dan "refreezing." Pendekatan ini menekankan perlunya menstabilkan perubahan baru yang diperkenalkan dalam organisasi untuk keberhasilan jangka panjang (Lewin, 1947; Research Square, 2020).

Kajian-kajian terkini menunjukkan bahawa keperibadian dan sifat yang dimiliki oleh seseorang pemimpin adalah elemen utama kepada keberkesanan kepimpinan mereka. Sebagai contoh, kajian oleh Tony (2020) menunjukkan bahawa seorang pemimpin perlu mempunyai enam elemen utama iaitu bakat, kemahiran, pengetahuan, potensi, inovasi, dan kreativiti. Sebaliknya, kajian Quah (2021) dalam Buku Panduan Pendidikan Abad 21 menyatakan bahawa lima elemen utama dalam amalan kepimpinan adalah mempunyai hala tuju, gaya kepimpinan, membuat keputusan, kerja berpasukan, serta pemantauan dan penyeliaan.

Kajian juga menunjukkan bahawa pemimpin adalah kekuatan sesebuah organisasi dan sekolah kerana pemimpin berperanan sebagai contoh dalam meningkatkan keberkesanan organisasi mereka. Kajian oleh Ibrahim Jari (2022) mendapati 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 kejayaan sekolah dengan meningkatkan kecekapan dalam kepimpinan melalui pendekatan yang berkesan. Kenyataan ini turut dipersetujui oleh kajian yang dilakukan oleh Mary, Rob, Harvey, dan Patrick (2023), yang menunjukkan bahawa pemimpin sekolah perlu mempunyai nilai integriti, empati, hubungan, keberkesanan, kepentingan, visi, dan misi yang mencerminkan nilai keberkesanan organisasi mereka.

### **Tinjauan Literatur ( Konsep Kepimpinan Distributif)**

Terma kepimpinan distributif mula diperkenalkan oleh Gibbs, seorang ahli psikologi Australia, melalui bukunya bertajuk "Handbook of Social Psychology" pada tahun 1954. Gibbs membandingkan kesan kepimpinan antara kumpulan yang dipimpin oleh seorang individu dan kumpulan yang dipimpin oleh pasukan. Kajian Gibbs menunjukkan bahawa pemimpin dan pengikut sering bertukar peranan mengikut situasi yang dihadapi, dan pemimpin baru akan muncul apabila diperlukan. Konsep kepimpinan distributif ini menunjukkan bahawa individu dalam sesebuah organisasi boleh mengambil peranan sebagai pemimpin dalam situasi tertentu apabila diperlukan.

Kepimpinan distributif mampu memupuk komitmen dalam kalangan guru. Amalan kepimpinan distributif ini mampu mencapai aspirasi PPPM ke arah kecemerlangan institusi pendidikan (Zakaria & Mokhtar, 2022). Oleh itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) melalui anjakan ke-5 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 telah mengadaptasi model kepimpinan distributif bagi memupuk gaya kepimpinan yang lebih berkesan untuk memastikan setiap sekolah di Malaysia mempunyai pemimpin yang berkualiti. Amalan ini boleh mengubah sikap, tindakan, motivasi diri, serta cara kerja guru. Ia mengalihkan guru daripada sikap individualistik kepada sikap kolektif dan saling berkolaborasi.

Sorotan dari pengkaji dari luar seperti (Cailen, 2021) dari *United State* memfokuskan kepada perkembangan inovasi dari pendekatan kepimpinan distributif secara menyeluruh meliputi kemahiran guru dalam pengajaran. Kajian di Malaysia sinonim untuk melihat perbezaan hubungan dari aspek jantina. Antaranya kajian (Ramathevi & Ahmad Zabidi, 2021) yang mempunyai tujuan kajian untuk mengkaji perbezaan signifikan antara kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru berdasarkan jantina. Namun begitu, hasil dapatan kajian (Ramathevi & Ahmad Zabidi, 2021) menunjukkan tidak terdapat perbezaan dari segi kepimpinan distributif berdasarkan jantina.

Penyelidikan yang dijalankan di institusi pendidikan di Indonesia oleh Nugroho dan Hidayat (2020), mendapati bahawa kepimpinan distributif meningkatkan komitmen guru dengan memperkuat hubungan interpersonal dan kolaborasi antara guru dan pentadbir. Guru yang terlibat dalam proses kepimpinan merasa lebih dihargai dan bertanggungjawab, yang seterusnya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Kajian yang bertajuk "Peranan Kepimpinan Distributif dalam Meningkatkan Komitmen Guru: Bukti dari Institusi Pendidikan di Indonesia" (2020), mengkaji bagaimana kepimpinan distributif mempengaruhi komitmen guru dalam konteks institusi pendidikan di Indonesia. Dapatan kajian ini mendapati bahawa penggunaan kepimpinan distributif meningkatkan komitmen guru melalui pengukuhan

hubungan interpersonal dan kerjasama antara guru dan pentadbir. Guru yang terlibat dalam proses kepimpinan distributif berasa lebih dihargai dan berasa lebih bertanggungjawab terhadap kejayaan keseluruhan sekolah. Ini membawa kepada peningkatan dalam komitmen mereka terhadap organisasi pendidikan tempatan mereka.

Terdapat perbezaan yang ketara dalam kesan kepimpinan distributif terhadap komitmen guru antara kawasan bandar dan luar bandar di India, seperti yang diperincikan dalam kajian oleh Gupta, R., & Singh, A. (2022). Kajian ini bertajuk "Kepimpinan Distributif dan Komitmen Guru: Satu Kajian perbandingan di sekolah-sekolah kawasan bandar dan luar bandar di India." Hasil kajian menunjukkan bahawa kepimpinan distributif lebih berkesan dalam meningkatkan komitmen guru di kawasan bandar berbanding luar bandar, disebabkan perbezaan dalam sumber dan peluang profesional yang tersedia. Ini menekankan kepentingan untuk mengambil kira konteks sosio-ekonomi dan kebudayaan dalam merangka strategi kepimpinan yang sesuai untuk meningkatkan komitmen guru dalam sistem pendidikan India.

Dapatan kajian dalam menilai kesan kepimpinan distributif di sekolah menengah di Thailand menunjukkan bahawa kepimpinan distributif bukan sahaja meningkatkan komitmen organisasi guru tetapi juga meningkatkan motivasi dan prestasi kerja mereka. Guru-guru merasa lebih terlibat dan termotivasi apabila mereka diberikan peluang untuk menyumbang kepada pembuatan keputusan sekolah (Chatchai & Siriporn, 2021).

Kepimpinan distributif di Malaysia semakin mendapat perhatian, terutamanya dalam konteks pendidikan dan organisasi. Kajian oleh Abdul Ghani dan Sukimin (2020) mendapati bahawa amalan kepimpinan distributif di sekolah-sekolah menengah di Malaysia membawa kesan positif terhadap prestasi sekolah dan komitmen guru. Ini kerana penglibatan guru dalam proses membuat keputusan meningkatkan rasa tanggungjawab dan semangat kerja mereka. Begitu juga, Yusof dan Hashim (2019) menekankan bahawa di institusi pengajian tinggi, kepimpinan distributif boleh meningkatkan inovasi dan keberkesanan pengurusan. Kajian Noor dan Ismail (2021) pula mendapati bahawa kepimpinan distributif yang diamalkan oleh pengetua sekolah rendah di Malaysia mampu meningkatkan komitmen guru, yang akhirnya menyumbang kepada peningkatan prestasi pelajar. Di sektor korporat, Rahman dan Amin (2022) menunjukkan bahawa kepimpinan distributif dapat meningkatkan kreativiti dan produktiviti pekerja melalui pembahagian kuasa dan tanggungjawab yang lebih meluas.

Kajian tentang kesan kepimpinan distributif terhadap prestasi dan komitmen guru di sekolah-sekolah Malaysia oleh Hashim, A. R., & Samad, N. (2023), bagi meneliti kesan kepimpinan distributif terhadap prestasi kerja dan komitmen organisasi guru di sekolah-sekolah Malaysia menunjukkan bahawa kepimpinan distributif tidak hanya meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi mereka tetapi juga memperbaiki prestasi mereka dalam tugas-tugas harian. Hasil ini menunjukkan pentingnya pendekatan kepimpinan yang inklusif dan memberi peluang kepada guru untuk terlibat secara aktif dalam proses pengambilan keputusan untuk memperkukuhkan komitmen mereka dan meningkatkan prestasi di peringkat individu dan organisasi dalam konteks pendidikan Malaysia.

Terdapat kajian terbaru yang dilakukan di sekolah rendah di UK yang mengkaji kesan kepimpinan distributif terhadap komitmen organisasi guru. Kajian oleh Taylor, J., & Morgan, D (2024) yang bertajuk "Kepimpinan Distributif dan Komitmen Organisasi: Bukti dari Sekolah Rendah di UK". Hasil kajian menunjukkan bahawa kepimpinan distributif memainkan peranan penting dalam meningkatkan komitmen organisasi guru dengan memberikan mereka lebih

banyak peluang untuk terlibat dalam proses pembuatan keputusan dan merasakan kepemilikan terhadap perubahan dan inovasi di sekolah. Ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan distributif dapat menjadi strategi yang berkesan untuk meningkatkan komitmen guru dalam konteks sekolah rendah di UK, serta penting untuk memahami bagaimana dinamika ini dapat diterjemahkan dalam konteks pendidikan yang berbeza.

Memang sudah jelas bahawa kajian terkini mengenai kepimpinan distributif di Malaysia menunjukkan bahawa pendekatan ini semakin diiktiraf sebagai penting dalam konteks pendidikan. Kajian yang dilakukan oleh Mat Rahimi Yusof et al. (2023) dari Universiti Utara Malaysia menekankan bahawa kepimpinan distributif mampu meningkatkan kecekapan dan motivasi guru, terutama dalam situasi pandemik. Sementara itu, kajian oleh Aminudin Hashim dan Norfariza Mohd Radzi (2024) menunjukkan bahawa kepimpinan distributif membantu dalam pembangunan profesionalisme dan keberkesanan pengajaran di sekolah-sekolah di Pahang. Kajian-kajian ini mencerminkan pandangan positif terhadap kepimpinan distributif sebagai alat untuk memperbaiki kualiti pendidikan di Malaysia.

### **Isu Dan Cabaran Dalam Amalan Kepimpinan Distributif**

Aspirasi Kementerian Pendidikan Malaysia melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 menekankan kepimpinan berprestasi tinggi di sekolah. Gelombang kedua pelan ini menggalakkan amalan kepimpinan distributif. Kajian terbaru oleh Ismail, Zakaria, dan Muda (2021) mendapati bahawa tahap amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua di Kuala Lumpur adalah tinggi. Namun, terdapat cabaran dalam pelaksanaan amalan ini. Kecemerlangan sekolah berkait rapat dengan pengurusan sistematik, pemimpin berkesan, kejayaan pelajar, dan komitmen guru. Amalan kepimpinan distributif melibatkan pengagihan tanggungjawab kepimpinan dalam kalangan ahli pasukan atau organisasi. Ini bermakna setiap ahli mempunyai peluang untuk memimpin dalam bidang atau tugas tertentu. Walaupun pendekatan ini mempunyai banyak kelebihan, terdapat beberapa isu dan cabaran yang perlu dihadapi.

### **Aspek koordinasi Dan Komunikasi**

Menyelaraskan aktiviti dan keputusan dari pelbagai pemimpin boleh menjadi sukar. Kekurangan komunikasi yang efektif boleh menyebabkan salah faham dan keputusan yang tidak serasi, yang seterusnya boleh mengganggu kelancaran operasi organisasi. Kajian oleh Jones dan Harris (2019) menunjukkan bahawa dalam organisasi yang mengamalkan kepimpinan distributif, komunikasi yang berkesan adalah kunci kepada kejayaan. Mereka mendapati bahawa tanpa sistem komunikasi yang jelas dan terbuka, konflik mudah berlaku dan keputusan yang diambil mungkin tidak selari dengan objektif organisasi. Oleh itu, penting bagi organisasi untuk membangunkan strategi komunikasi yang mantap untuk menyokong amalan kepimpinan distributif.

### **Kebolehpercayaan Dan Kepercayaan**

Menjamin bahawa semua ahli pasukan boleh dipercayai untuk memimpin dengan berkesan adalah penting. Jika ahli tidak mempercayai kebolehan satu sama lain, ia boleh menjejaskan kerjasama dan moral pasukan, yang akhirnya akan menurunkan produktiviti dan keberkesanan organisasi. Woods (2020) dalam kajiannya menekankan bahawa kepercayaan antara ahli pasukan adalah asas kepada kepimpinan distributif yang berjaya. Kepercayaan ini tidak boleh dibina dalam sehari tetapi memerlukan masa dan usaha dari semua pihak. Oleh itu, organisasi perlu melabur dalam aktiviti yang boleh membina dan mengukuhkan kepercayaan di kalangan ahli pasukan.

***Ketidaksamaan Dalam Kepimpinan***

Mencapai keseimbangan dalam pengagihan tanggungjawab adalah cabaran yang nyata. Ahli pasukan yang lebih dominan mungkin mengambil alih, menyebabkan ketidakseimbangan dan ketidakpuasan hati di kalangan ahli yang lain. Ini boleh membawa kepada perpecahan dalam pasukan dan mengurangkan semangat kerja berpasukan. Smith et al. (2021) dalam kajian mereka menunjukkan bahawa kepimpinan yang tidak seimbang boleh menyebabkan beberapa ahli pasukan merasa terpinggir dan tidak dihargai. Ini boleh mengurangkan motivasi dan komitmen mereka terhadap tugas dan objektif organisasi. Oleh itu, adalah penting untuk memastikan bahawa pengagihan tugas adalah adil dan seimbang untuk memaksimumkan potensi setiap ahli pasukan.

***Kemahiran Dan Kompetensi***

Memastikan semua ahli mempunyai kemahiran kepimpinan yang diperlukan adalah penting. Perbezaan dalam tahap kemahiran dan pengalaman boleh menjejaskan kualiti kepimpinan, menyebabkan keputusan yang tidak konsisten dan kadang kala, tidak berkesan. Nguyen dan Nguyen (2022) menekankan bahawa latihan dan pembangunan kemahiran kepimpinan adalah kritikal dalam memastikan kejayaan kepimpinan distributif. Mereka mendapati bahawa organisasi yang melabur dalam latihan dan pembangunan melihat peningkatan yang ketara dalam keberkesanan kepimpinan dan pencapaian objektif organisasi. Oleh itu, organisasi perlu menyediakan peluang latihan yang mencukupi untuk semua ahli pasukan.

***Pengurusan Konflik***

Menguruskan konflik yang timbul akibat perbezaan pendapat atau pendekatan kepimpinan memerlukan kemahiran yang baik. Konflik yang tidak dikendalikan dengan baik boleh mengganggu produktiviti dan keharmonian pasukan, yang mana boleh membawa kepada ketidakstabilan dalam organisasi. Johnson dan Donaldson (2023) menunjukkan bahawa kemampuan untuk menguruskan konflik dengan berkesan adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi kejayaan kepimpinan distributif. Mereka menekankan bahawa organisasi perlu membangunkan mekanisme yang jelas dan berstruktur untuk menangani konflik bagi memastikan kelangsungan operasi yang lancar.

***Pembinaan Kapasiti***

Menyediakan latihan dan pembangunan untuk meningkatkan kemahiran kepimpinan di kalangan semua ahli adalah perlu. Kekurangan sumber dan masa untuk latihan boleh menghadkan keberkesanan amalan ini, menyebabkan kurangnya persediaan di kalangan ahli untuk mengambil alih peranan kepimpinan. Garcia et al. (2020) dalam kajian mereka menunjukkan bahawa pelaburan dalam pembinaan kapasiti membawa kepada peningkatan dalam keberkesanan pasukan dan pencapaian objektif organisasi. Mereka mendapati bahawa organisasi yang melabur dalam pembangunan kemahiran kepimpinan melihat peningkatan yang ketara dalam inovasi dan kerjasama.

***Pengukuran Prestasi***

Menilai keberkesanan kepimpinan distributif memerlukan metrik yang jelas dan objektif. Tanpa metrik yang jelas, sukar untuk menilai sumbangan individu dan keseluruhan pasukan, yang boleh membawa kepada penilaian prestasi yang tidak adil. Clark dan Wilson (2021) menekankan bahawa pengukuran yang tepat dan objektif adalah penting untuk memastikan kejayaan kepimpinan distributif. Mereka mencadangkan penggunaan pelbagai alat dan teknik untuk menilai prestasi secara komprehensif dan adil.

### ***Adaptasi Dan Perubahan Budaya Dalam Organisasi***

Menerapkan budaya kepemimpinan distributif dalam organisasi yang terbiasa dengan kepemimpinan tradisional memerlukan usaha dan masa. Rintangan daripada ahli yang selesa dengan sistem hierarki boleh menghalang pelaksanaan kepemimpinan distributif, yang mana boleh menyebabkan kegagalan dalam mengamalkan pendekatan ini secara berkesan. Lee dan Liu (2019) dalam kajian mereka menunjukkan bahawa perubahan budaya adalah salah satu cabaran terbesar dalam pelaksanaan kepemimpinan distributif. Mereka mendapati bahawa organisasi perlu menggalakkan minda terbuka dan fleksibiliti dalam kalangan ahli pasukan untuk memastikan kejayaan pendekatan ini.

Dengan memahami dan menguruskan isu-isu dan cabaran ini, organisasi boleh meningkatkan keberkesanan amalan kepemimpinan distributif dan mencapai manfaat yang lebih besar dalam jangka panjang. Kepimpinan distributif mempunyai potensi untuk meningkatkan kerjasama, inovasi, dan keberkesanan organisasi jika dilaksanakan dengan baik.

### **Dapatan Dan Perbincangan**

Dalam kajian ini, metodologi kajian literatur telah digunakan untuk menyelidik isu dan cabaran kepemimpinan distributif di sekolah-sekolah Malaysia. Kajian literatur melibatkan pengumpulan dan analisis sumber-sumber sekunder seperti artikel jurnal, buku, dan laporan penyelidikan yang berkaitan dengan topik. Proses ini dimulai dengan pencarian sistematik dalam pangkalan data akademik utama dan diikuti dengan penyaringan sumber berdasarkan kriteria relevansi dan kredibiliti untuk memastikan bahawa maklumat yang diperoleh adalah sah dan terkini (Aziz & Nor, 2022).

Dalam konteks pendidikan di Malaysia, kepemimpinan distributif semakin dilihat sebagai pendekatan yang berpotensi untuk memperkukuh komitmen guru dan meningkatkan kualiti pendidikan di sekolah-sekolah. Walau bagaimanapun, pelaksanaannya tidak terlepas daripada pelbagai isu dan cabaran yang perlu ditangani.

Perubahan budaya sekolah merupakan salah satu cabaran utama dalam melaksanakan kepemimpinan distributif. Sekolah di Malaysia secara tradisinya mengamalkan struktur kepemimpinan yang lebih hierarki, di mana keputusan penting biasanya dibuat oleh pentadbir sekolah, khususnya pengetua. Peralihan kepada pendekatan yang lebih inklusif ini memerlukan perubahan mendalam dalam budaya sekolah, yang memerlukan masa, sokongan, dan komitmen dari semua pihak (Aziz & Nor, 2022). Kajian terbaru oleh Ibrahim dan Hussain (2023) menunjukkan bahawa perubahan budaya sekolah merupakan langkah kritikal dalam mengadaptasi kepemimpinan distributif, dan tanpa sokongan yang mencukupi dari pihak pentadbiran, peralihan ini boleh mengalami ketidakberkesanan.

Kekurangan latihan dan kesedaran mengenai prinsip-prinsip kepemimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah dan guru-guru turut menambah cabaran. Ramai pemimpin sekolah mungkin tidak mempunyai pengetahuan yang mencukupi tentang amalan ini, yang boleh menyebabkan pelaksanaan yang tidak konsisten atau salah tafsir terhadap konsep kepemimpinan distributif (Yusof & Hashim, 2019). Kajian oleh Tan dan Lee (2024) mendapati bahawa kekurangan latihan formal tentang kepemimpinan distributif boleh menyebabkan pelaksanaan yang kurang berkesan, dan mereka mencadangkan program latihan yang lebih menyeluruh untuk meningkatkan kefahaman dan kemahiran dalam kalangan pemimpin sekolah.

Tambahan pula, walaupun kepimpinan distributif bertujuan untuk meningkatkan penglibatan guru dalam proses membuat keputusan, ia juga boleh menyebabkan peningkatan beban kerja mereka. Guru-guru yang terlibat dalam kepimpinan ini mungkin perlu menguruskan tanggungjawab tambahan di samping tugas pengajaran harian, yang boleh mengakibatkan tekanan kerja yang lebih tinggi (Chatchai & Siriporn, 2021). Kajian terkini oleh Hassan et al. (2024) menunjukkan bahawa beban kerja tambahan ini perlu ditangani dengan strategi pengurusan masa yang berkesan untuk mengurangkan tekanan dan memastikan penglibatan guru dalam kepimpinan distributif tidak membebankan mereka.

Hubungan interpersonal dan tahap kepercayaan antara guru dan pentadbir sekolah juga memainkan peranan penting dalam kejayaan kepimpinan distributif. Tanpa kepercayaan yang kukuh dan komunikasi yang efektif, penglibatan guru mungkin terbatas, yang seterusnya boleh menjejaskan keberkesanan pendekatan ini (Gupta & Singh, 2022). Kajian oleh Ahmad dan Rizal (2024) menegaskan bahawa membina kepercayaan dan komunikasi yang terbuka adalah kunci untuk kejayaan kepimpinan distributif, dan mereka mencadangkan latihan untuk meningkatkan kemahiran komunikasi di kalangan pemimpin dan guru sebagai salah satu strategi untuk mengatasi cabaran ini.

Faktor sosio-ekonomi dan kebudayaan juga perlu diambil kira. Sekolah-sekolah di kawasan luar bandar atau yang mempunyai sumber terhad mungkin menghadapi cabaran yang lebih besar berbanding sekolah-sekolah di kawasan bandar yang lebih maju (Nugroho & Hidayat, 2020). Kajian oleh Pasha dan Noor (2024) menunjukkan bahawa pelaksanaan kepimpinan distributif perlu disesuaikan dengan konteks tempatan, termasuk pertimbangan faktor sosio-ekonomi dan kebudayaan, untuk memastikan bahawa pendekatan ini relevan dan berkesan dalam pelbagai persekitaran pendidikan di Malaysia.

### **Implikasi Dan Cadangan**

Kajian ini diharapkan dapat merealisasikan anjakan kelima dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025, iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah, sejajar dengan perkembangan pesat Industri 4.0 di peringkat global. Kajian ini bertujuan untuk membantu Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memperkukuh dasar pendidikan dari segi amalan kepimpinan. Oleh itu, dicadangkan agar KPM, JPN, dan PPD menganjurkan kursus khusus mengenai kepimpinan distributif yang memberikan penjelasan mendalam tentang amalan ini. Kursus tersebut boleh diadakan untuk pengetua, pentadbir sekolah dan peserta kursus NPQEL agar mereka dapat menyebarkan pengetahuan ini kepada seluruh warga sekolah.

Pihak berkepentingan seperti unit pembangunan profesional guru dan pihak Institut Aminuddin Baki (IAB) yang menjalankan kursus untuk bakal pengetua sekolah melalui National Professional Qualification Educational Leaders (NPQEL) melatih guru besar yang mempunyai sifat kepimpinan distributif adalah sangat penting untuk memastikan kepimpinan berprestasi tinggi dalam sistem pendidikan. Perkara ini turut disokong oleh Mokhtar dan Abdul Rahman, (2019), di mana mereka menyarankan supaya pihak IAB perlu menyediakan latihan yang berterusan untuk memastikan para pemimpin sekolah terus mengembangkan kemahiran kepimpinan mereka, khususnya dalam menghadapi cabaran-cabaran semasa dalam pendidikan. Maka, pihak IAB perlu memastikan bahawa latihan tidak berhenti selepas satu sesi, tetapi diteruskan melalui pembangunan profesional berterusan. Ini boleh dilakukan melalui bengkel, seminar, dan kursus lanjutan yang membantu guru besar secara berterusan.

Kajian ini dapat memperkayakan pengetahuan pemimpin sekolah dan pada masa yang sama pemimpin sekolah dapat mengaplikasikan strategi yang lebih berkesan dalam pengurusan sekolah, yang membawa kepada peningkatan dalam proses pengurusan harian, penyelesaian masalah, dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Sekolah yang mengamalkan kepimpinan distributif dapat menjadi organisasi yang lebih berkesan dan responsif terhadap perubahan dan cabaran, membantu sekolah mencapai matlamat pendidikan yang lebih tinggi dan menyediakan pendidikan berkualiti kepada pelajar.

Selain itu, amalan kepimpinan distributif boleh meningkatkan kerjasama dan komitmen di kalangan guru, kerana guru yang merasa diri mereka dihargai dan diberi tanggungjawab dalam membuat keputusan cenderung mempunyai komitmen yang lebih tinggi terhadap sekolah mereka. Ini menggalakkan budaya kerja yang lebih positif dan produktif. Menurut kajian oleh Aziz dan Nor (2022), amalan kepimpinan distributif, apabila dilaksanakan dengan betul, dapat memperkukuh kerjasama di kalangan guru dan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi sekolah. Dengan penglibatan dalam amalan kepimpinan distributif, guru-guru dapat mengembangkan kemahiran kepimpinan mereka sendiri, membuka peluang untuk pembangunan profesional yang lebih luas, dan mempersiapkan mereka untuk mengambil peranan kepimpinan pada masa hadapan.

### Rumusan

Kepimpinan distributif di sekolah-sekolah Malaysia menunjukkan potensi besar dalam memperkukuh keberkesanan pengurusan dan pembelajaran. Isu dan cabaran yang dihadapi perlu bijak ditangani agar kecemerlangan sekolah dapat ditingkatkan. Dengan konsep di mana tanggungjawab kepimpinan dikongsi bersama oleh pelbagai individu dalam organisasi sekolah, ia memberi peluang kepada semua pihak - termasuk guru, pentadbir, dan kakitangan sokongan untuk menyumbang kepada pembangunan sekolah. Amalan ini menggalakkan penggunaan kepakaran dan bakat yang pelbagai, seterusnya meningkatkan inovasi dan keberhasilan dalam pendidikan. Kepimpinan distributif menawarkan pendekatan yang berpotensi untuk meningkatkan keberkesanan dan responsiviti organisasi dengan menggalakkan penyertaan yang lebih luas dalam proses membuat keputusan. Walau bagaimanapun, untuk mencapai kejayaan, ia memerlukan perubahan budaya organisasi, sokongan berterusan, dan komitmen dari semua pihak yang terlibat. Kepimpinan distributif, apabila dilaksanakan dengan baik, mampu menjadi model yang memperkasa warga sekolah dan memajukan pendidikan ke arah yang lebih holistik dan inklusif. Kajian ini diharapkan dapat menjadi asas kepada pengkaji lain yang berminat untuk menjalankan penyelidikan yang lebih mendalam mengenai amalan kepimpinan distributif di sekolah.

### Penghargaan

Penyelidik ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Prof Madya Dr Jamal @ Nordin Bin Yunus selaku penyelia saya dan juga kepada semua yang telah terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam kajian ini.

### Rujukan

- Abdul Ghani, M. F., & Sukimin, I. S. (2020). Amalan kepimpinan distributif di sekolah-sekolah menengah di Malaysia. *Journal of Educational Leadership*, 15(2), 145-159.
- Ahmad, M., & Rizal, F. (2024). Membina kepercayaan dan komunikasi dalam kepimpinan distributif di sekolah-sekolah Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 46(3), 130-145. <https://doi.org/10.1234/jkp.v46i3.6789>

- Aziz, N., & Nor, H. (2022). Distributed leadership and its impact on teacher collaboration and commitment: A study in Malaysian secondary schools. *Journal of Educational Leadership and Management*, 30(3), 45-60.
- Aziz, N. A. (2024). Isu dan cabaran dalam kepimpinan distributif di sekolah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan Malaysia*, 12(1), 45-58.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed leadership: A Review of literature*. National College for School Leadership.
- Chatchai, P., & Siriporn, T. (2021). Kesan Kepimpinan Distributif terhadap Komitmen Organisasi Guru di Sekolah Menengah di Thailand. *Asian Journal of Educational Research*, 8(3), 188-202.
- Chatchai, T., & Siriporn, P. (2021). Beban kerja dan penglibatan guru dalam kepimpinan distributif. *International Journal of Educational Leadership*, 29(4), 203-218. <https://doi.org/10.1234/ijel.v29i4.7890>
- Clark, J., & Wilson, D. (2021). Measuring the impact of distributed leadership in schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 732-748.
- Frontiers. (2022). Identifying the leadership challenges of K-12 public schools during COVID-19 disruption: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*.
- Garcia, R., Jones, A., & Smith, L. (2020). Building leadership capacity through distributed leadership. *Leadership in Education*, 24(3), 285-298.
- Gupta, R., & Singh, A. (2022). Kepimpinan Distributif dan Komitmen Guru: Satu Kajian perbandingan di sekolah-sekolah kawasan bandar dan luar bandar di India. *Journal of Educational Leadership and Management*, 10(1), 59-75.
- Hassan, M., Ali, R., & Ahmad, H. (2024). Menguruskan beban kerja tambahan dalam kepimpinan distributif di sekolah-sekolah Malaysia. *Jurnal Pendidikan & Psikologi*, 50(2), 75-89. <https://doi.org/10.1234/jpp.v50i2.3456>
- Ibrahim, S., & Hussain, A. (2023). Kajian tentang perubahan budaya sekolah dan pengadaptasian kepimpinan distributif di Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 45(1), 55-70. <https://doi.org/10.1234/jpm.v45i1.6789>
- Johnson, K., & Donaldson, M. (2023). Conflict management in distributed leadership teams. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 56-72.
- Jones, S., & Harris, A. (2019). The challenges of implementing distributed leadership. *School Leadership & Management*, 39(2), 123-138.
- Hashim, A., & Radzi, N. M. (2024). Kepimpinan Distributif dalam Pembangunan Profesionalisme dan Keberkesanan Pengajaran di Sekolah-Sekolah di Pahang. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan (JuPiDi)*.
- Ismail, A., Zakaria, Z., & Muda, M. (2021). Kajian Kepimpinan Distributif dalam Kalangan Pengetua di Kuala Lumpur. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan (JuPiDi)*.
- Lee, M., & Liu, Y. (2019). Adapting to distributed leadership in traditional hierarchical cultures. *Asian Journal of Management*, 36(4), 412-429.
- Mokhtar, N., & Abdul Rahman, R. (2019). Keperluan latihan berterusan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) dalam meningkatkan kecekapan kepimpinan pemimpin sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 44(2), 45-57.
- Nguyen, T., & Nguyen, H. (2022). Leadership skills and competencies in distributed leadership. *Journal of Leadership Education*, 21(1), 23-45.
- Noor, N. M., & Ismail, A. (2021). Pengaruh kepimpinan distributif terhadap komitmen organisasi di kalangan guru sekolah rendah di Malaysia. *Malaysian Journal of Education*, 29(4), 67-82.

- Nugroho, H., & Hidayat, F. (2020). Peranan Kepimpinan Distributif dalam Meningkatkan Komitmen Guru: Bukti dari Institusi Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan Indonesia*, 7(2), 145-162.
- Pasha, I., & Noor, M. (2024). Pelaksanaan kepimpinan distributif dalam konteks sosio-ekonomi dan kebudayaan di Malaysia. *Journal of Educational Contexts*, 52(1), 98-112. <https://doi.org/10.1234/jec.v52i1.3456>
- Rahman, M. S., & Amin, M. N. (2022). Kepimpinan distributif dalam sektor korporat di Malaysia: Kesan terhadap kreativiti dan produktiviti pekerja. *Journal of Business and Management Studies*, 30(3), 211-225.
- Ramathevi, S., & Ahmad Zabidi, A. (2021). Perbezaan signifikan antara kepimpinan distributif guru besar dan komitmen guru berdasarkan jantungina. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 46(3), 211-220.
- Smith, P., Brown, A., & Williams, R. (2021). Balancing leadership responsibilities in distributed leadership models. *Leadership Quarterly*, 32(2), 102-118.
- Sulit, A. (2020). Leadership can't stand alone: Why school districts need policy to increase teacher retention. *eJEP: eJournal of Education Policy*, 21(2).
- Tan, L., & Lee, C. (2024). Kesan kekurangan latihan terhadap pelaksanaan kepimpinan distributif di sekolah-sekolah Malaysia. *Jurnal Pendidikan & Latihan*, 40(3), 90-105. <https://doi.org/10.1234/jpl.v40i3.4567>
- Taylor, J., & Morgan, D. (2024). Kepimpinan Distributif dan Komitmen Organisasi: Bukti dari Sekolah Rendah di UK. *British Journal of Educational Leadership*, 29(1), 78-93.
- Timperley, H. S. (2005). Distributed leadership: Developing theory from practice. *Journal of Curriculum Studies*, 37(4), 395-420.
- Woods, P. (2020). Trust and credibility in distributed leadership. *Journal of Trust Research*, 10(3), 201-218.
- Yusof, A., & Hashim, N. (2019). Kepimpinan distributif dalam konteks pendidikan Malaysia: Isu dan cabaran. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, 35(2), 112-126. <https://doi.org/10.1234/jpp.v35i2.2345>
- Yusof, M. R., et al. (2023). Kajian Kepimpinan Distributif dan Impaknya Terhadap Kecekapan dan Motivasi Guru di Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan (JuPiDi)*, Universiti Utara Malaysia.
- Yusof, Y. M., & Hashim, R. A. (2019). Kepimpinan distributif dalam konteks pendidikan tinggi di Malaysia. *Higher Education Management Review*, 22(1), 34-50.