

KEPIMPINAN DISTRIBUTIF SEKOLAH MENENGAH DI DAERAH KANGAR, PERLIS

*Nurulaim Asyikin Zakaria & Suhaida Abdul Kadir
Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia*

Abstrak

Kepimpinan distributif ialah satu bentuk kepemimpinan secara berkumpulan yang memberi pengupayaan kepada subordinat. Kecemerlangan sekolah memerlukan tanggungjawab guru untuk meningkatkan pretasi sekolah ke tahap yang lebih tinggi. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti sejauh mana kepemimpinan distributif diamalkan di sekolah menengah daerah Kangar, Perlis dan membandingkan persepsi amalan kepemimpinan distributif berdasarkan faktor demografi. Data diambil daripada 145 guru di sekolah menengah di daerah Kangar, Perlis. Kepimpinan distributif diukur menggunakan soal selidik yang diubahsuai daripada Distributed Leadership Inventory oleh Hulpia et al., (2009). Dapatan kajian menunjukkan kepemimpinan distributif di sekolah adalah pada tahap sederhana dengan min 3.96 (SP = 0.68). Kajian ini mencadangkan kepemimpinan distributif di sekolah perlu dipertingkatkan lagi supaya guru dapat memberi sumbangan yang lebih baik untuk memajukan sekolah.

Katakunci : Kepimpinan distributif, sekolah menengah

Pengenalan

Merujuk kepada bab lima dalam Pelan Pembangunan Malaysia 2013-2025, bab ini melibatkan guru dan pemimpin sekolah. Kementerian telah merancang untuk membina keupayaan kepemimpinan sekolah dengan penyediaan satu standard profesionalisme dan kebertanggungjawaban yang lebih tinggi. Kerajaan telah menggariskan gelombang perubahan ke-2 dari tahun 2016 hingga 2020 bertujuan untuk memartabatkan profesion keguruan dan menganjak ke arah kepemimpinan distributif. Beranjak ke arah model kepemimpinan distributif, kementerian akan meningkatkan kepemimpinan berkualiti dalam setiap peringkat organisasi di sekolah selaras dengan amalan terbaik pada peringkat antarabangsa (PPPM, 2012).

Tahun 2009, kepemimpinan distributif telah mula di bincangkan di negara ini secara serius di mana kepemimpinan distributif membawa makna pemimpin di dalam sesebuah organisasi bersedia dan sentiasa melakukan pembahagian kuasa kepemimpinannya mengikut tahap dan strata organisasi kepada pemimpin bawahan yang lain. Teras utama kepada kepemimpinan distributif ini ialah kepercayaan dan hubungan interpersonal antara pemimpin atasan dengan semua pemimpin disetiap peringkat dalam organisasi mereka dengan memberi kebebasan kepada para pemimpin bawahan mereka masing-masing untuk melengkapkan visi organisasi yang diamanahkan kepada unit dan bahagian mereka. Pada hari ini, di sekolah dengan segala segala kompleksiti yang wujud, maka pendekatan kepemimpinan bersinergi yang menggabungkan seluruh potensi warganya amat diperlukan.

Proses distribusi atau pengagihan kepemimpinan di sekolah boleh difahami sebagai inisiatif kepada pengetua berkongsi tanggungjawab dengan guru-guru lain, merasai tanggungjawab secara individu, serta cara bagaimana pengetua, guru-guru, murid-murid berhubung antara satu sama lain dalam rangka merealisasikan dan menghayati konsep kepemimpinan yang lebih luas dan membina persekitaran yang membolehkan guru berasa bebas untuk melakukan sebarang inisiatif serta merasai tanggungjawab secara individu. Dalam beberapa kajian kepemimpinan, elemen seperti kepemimpinan tersebar, kepemimpinan kolaboratif, kepemimpinan demokratik dan kepemimpinan bersama sebenarnya telah memaparkan elemen kepemimpinan distributif tersebut (Oduro, 2004).

Pelan Pendidikan Malaysia 2013-2025, telah memberikan lebih pengupayaan kepada pemimpin sekolah selaras dengan perubahan kearah pengurusan berasaskan sekolah (PPPM, 2012) dan Dasar Kementerian Pelajaran Malaysia juga kini dilihat telah berubah kearah pengurusan berasaskan sekolah yang diambil melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025. Cabaran baru kepemimpinan sekolah melalui Bai'ah. Konsep Bai'ah ini amat mudah dan dilihat melalui pretasi sekolah yang melepasi tahap kecemerlangan yang ditetapkan, mereka akan diberikan ganjaran dalam bentuk kewangan. Inisiatif ini ada kaitan dengan Program Transformasi Kerajaan di bawah Bidang Utama Keberhasilan Negara (NKRA). Tawaran Bai'ah ini akan membuka satu lebar baru kepada tanggungjawab pemimpin dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah. Pemimpin sekolah bukan setakat menduduki kerusi teratas dalam hierarki

organisasi sekolah, tetapi kualiti mereka akan menentukan sama ada sekolah yang mereka terajui berada di tahap cemerlang.

Pemimpin sekolah tidak lagi dianggap sebagai pentadbir sekolah semata-mata tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu membangunkan sumber manusia. Guru dan pelajar menjadi aset utama yang perlu dibangunkan keupayaan dan kebolehan mereka ke tahap maksimum supaya dapat berkongsi membangunkan sekolah ke arah kecemerlangan. Faktor kejayaan sekolah bukan sahaja diukur melalui pencapaian akademik dan kokurikulum tetapi dinilai dari segi kejayaan sekolah membentuk pelajar yang holistik, serba boleh dan memiliki sahsiah terpuji. Pada masa ini, pendekatan pengurusan yang terlalu keras dan rigid sudah tidak sesuai lagi. Oleh itu, pendekatan yang mesra, terbuka, telus dan saling hormat menghormati di antara ketua dan pengikut perlu diamalkan dalam urusan seharian. Satu lagi faktor penting untuk mencapai kejayaan ialah usaha meningkatkan kualiti guru. Peningkatan kualiti ini boleh dilaksanakan dengan menjadikan budaya pemantauan dan penyeliaan guru di dalam bilik darjah sebagai amalan harian. Ganjaran dalam bentuk kewangan kepada pemimpin sekolah dan guru-guru melalui Bai'ah menunjukkan kesungguhan Kementerian Pelajaran melihat ada persaingan dalam kalangan pemimpin sekolah untuk memajukan sekolah masing-masing. Tan Sri Alimuddin Mohd, Bekas Ketua Pengarah Pelajaran (2011).

Objektif Kajian

1. Menentukan tahap kepimpinan distributif di sekolah menengah di daerah Kangar, Perlis.
2. Membandingkan kepimpinan distributif di sekolah menengah di daerah Kangar, Perlis berdasarkan demografi.

Rekabentuk kajian

Menurut Keellinger (1993), rekabentuk kajian berfungsi sebagai panduan dalam sesuatu penyelidikan kepada pengkaji untuk mengumpul, menganalisa dan menginterpretasi data. Rekabentuk kajian juga menjadi garis panduan kepada penyelidik atau membimbing penyelidik ke arah mendapatkan maklumat dan data yang diperlukan dalam kajian. Kajian ini dibuat untuk melihat kepimpinan distributif di sekolah menengah di daerah Kangar, Perlis. Oleh yang demikian pengkaji telah menggunakan kaedah penyelidikan secara tinjauan. Mengikut Champion (1991) kaedah tinjauan adalah merupakan satu cara speksifik untuk mengumpul maklumat mengenai sekumpulan besar populasi. Teknik penyelidikan melalui keadah tinjauan dengan soal selidik banyak digunakan kerana ia merupakan cara yang amat berkesan dan praktikal untuk mendapatkan maklumat. Data yang didapati pada lazimnya tepat dengan faktor kebolehpercayaan ke aras 0.05 (Krejcie dan Morgan, 1970). Data yang diperolehi menggunakan soal selidik manakala penganalisan data menggunakan perisian SPSS (*Statistical Package for Science*).

Populasi dan sampel

Penyelidik akan menggunakan populasi guru sekolah menengah kebangsaan di daerah Kangar, Perlis. Berdasarkan data yang diperolehi daripada Jabatan Pelajaran Perlis. Populasi bagi sebuah sekolah ini pada tahun 2013 adalah seramai 145 orang guru. Apabila populasi 145 orang maka saiz sampel minimum yang diperlukan adalah 103 (Krejcie dan Morgan, 1970). Soal selidik yang diedar adalah sebanyak 130.

Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan borang soal selidik sebagai instrumen kajian. Borang soal selidik ini mengandungi tiga bahagian. Bahagian-bahagian dalam taburan item soal selidik tersebut terdiri daripada Bahagian A dan bahagian B.

Bahagian A mengandungi enam soalan berkaitan demografi seperti jantina, etnik, pengalaman mengajar, tahap pendidikan tertinggi dan bidang matapelajaran utama.

Bahagian B mengukur kerjasama dalam pasukan kepimpinan, penyertaan dalam membuat keputusan, penyeliaan dan sokongan kepimpinan dan mengandungi 29 item yang terbahagi kepada tiga soalan daripada kepimpinan distributif. Item dan soalan untuk kepimpinan distributif ini diambil daripada *Distributed Leadership Inventory* oleh (DLI; Hulpia et al., 2009). Pengukuran

yang digunakan didalam soal selidik dalam kajian ini ialah skala likert. Skala likert digunakan dalam satu set senarai kenyataan yang berbentuk positif dan negatif berhubung dengan sikap individu terhadap sesuatu perkara (Mohd. Majid ,1990). Bagi instrumen penyeliaan kepimpinan dan sokongan kepimpinan dalam kepimpinan distributif ini menggunakan skala likert 1(tidak pernah) hingga 5 (sentiasa), manakala untuk kerjasama dalam pasukan dan turut serta membuat keputusan pula menggunakan likert 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Jdual 1: Taburan Item Soal Selidik

Taburan Soalan			
Bahagian	Item	Nombor Soalan	Jumlah Item
A	Demografi	1,2,3,4,5	
B	Model Hester Hulpia		
	A. Kerjasama daripada pasukan kepimpinan	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	10
	B. Turut serta dalam membuat keputusan	1,2,3,4,5,6	6
	C. Penyeliaan kepimpinan (Pengetua, penolong kanan, ketua bidang, ketua panitia)	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	15

Dapatan Kajian

Jadual 2 menunjukkan skor min dan sisihan piawai bagi setiap jenis kepimpinan distributif. Daripada jadual tersebut didapati keseluruhan min dan sisihan piawai untuk dimensi kepimpinan distributif memperoleh skor min 3.96 dengan sisihan piawai 0.68. Daripada jadual tersebut didapati dimensi turut serta membuat keputusan memperoleh skor min paling tinggi iaitu 3.94 dengan sisihan piawai 0.68. Ini diikuti oleh dimensi kerjasama daripada pasukan kepimpinan dengan min 3.71 dan sisihan piawai 0.68 dan dimensi penyeliaan kepimpinan dengan min 3.67 dan sisihan piawai 0.73. Tahap untuk kepimpinan distributif adalah sederhana.

Jadual 2: Peratusan dan Min bagi Kepimpinan Distributif

Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Keseluruhan	3.96	0.68	Sederhana
Turut serta membuat keputusan	3.94	0.68	Sederhana
Kerjasama pasukan kepimpinan	3.71	0.68	Sederhana
Penyeliaan kepimpinan	3.67	0.73	Sederhana

Persoalan kajian kedua ialah adakah terdapat perbezaan yang signifikan kepimpinan distributif berdasarkan jantina. Jadual 3 menunjukkan guru lelaki mempersepsikan kepimpinan distributif di sekolah pada skor min 3.62 (SP = .59). Manakala guru perempuan mempersepsikan kepimpinan distributif di sekolah pada skor min 3.73 (SP =.68). Analisis ujian t menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara skor min guru lelaki berbanding dengan guru perempuan $t(102) = -80, p = .42$

Jadual 3: Perbezaan kepimpinan distributif berdasarkan jantina

Jantina	N	M	SP	t	p
Lelaki	34	3.62	.59	-80	.42
Perempuan	69	3.73	.68		

Jadual 4 menunjukkan keputusan ujian ANOVA bagi perbezaan antara kepimpinan distributif terhadap pengalaman mengajar responden. Skor min pengalaman mengajar 1-5 tahun adalah 3.48 (SP = 0.75). Manakala skor min kepimpinan distributif berdasarkan responden yang mempunyai pengalaman mengajar 6-10 tahun adalah 3.72 (SP = 0.57). Skor min kepimpinan distributif berdasarkan responden yang mempunyai pengalaman 11-15 tahun adalah 3.93 (SP = 0.64) manakala skor min kepimpinan distributif berdasarkan responden yang mempunyai pengalaman mengajar 16-20 tahun adalah 3.61 (SP = 0.60) dan skor min kepimpinan distributif berdasarkan pengalaman mengajar 21-23 tahun adalah 3.60 (SP = 0.66).

Keputusan ujian ANOVA juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi skor min kepimpinan distributif terhadap pengalaman mengajar yang signifikan bagi skor min kepimpinan distributif terhadap pengalaman mengajar $F(4, 98) = 1.49, p = .211$.

Jadual 4: Keputusan Ujian ANOVA bagi Perbezaan antara Kepimpinan Distributif Terhadap Pengalaman Mengajar.

Pengalaman Mengajar	Kekerapan (N)	Min	Sisihan Piawai	F	Tahap Signifikan
1-5 Tahun	15	3.48	0.75	1.49	.211
6-10 Tahun	21	3.72	0.57		
11-15 Tahun	26	3.93	0.64		
16-20 Tahun	21	3.61	0.60		
21-23 Tahun	20	3.60	0.66		

Perbincangan

Dalam kepimpinan distributif kerjasama daripada pasukan kepimpinan nilai min tertinggi ialah 4.15 (SP = .64) bagi item “sentiasa menyokong matlamat yang ingin dicapai di sekolah”. Item kedua tertinggi ialah item “jelas akan kekuasaan mereka di dalam tugas masing-masing” dengan nilai min 4.04 (SP = 1.16). Ini menunjukkan dalam kepimpinan distributif kerjasama dan sentiasa menyokong antara satu sama lain dalam organisasi adalah diperlukan bagi mencapai matlamat yang ingin diacapai. Berdasarkan pendapat Newmann (2000) kepimpinan distributif menjadi penggalak kepada keseluruhan visi dan misi sekolah dan mencorakkan langkah kebertanggungjawaban terhadap sekolah mereka.

Jika dibandingkan di antara lelaki dan perempuan dapatan kajian ini menunjukkan guru wanita lebih banyak terdapat di sekolah berbanding guru lelaki. Menerusi kajian ini nilai pangkatan min yang diperolehi bagi guru perempuan adalah 3.7 (SP = .68) lebih tinggi berbanding dengan nilai yang diperolehi daripada guru lelaki iaitu 3.6 (SP = .58).

Nilai min yang tinggi bagi kepimpinan distributif untuk turut serta membuat keputusan item “ untuk mencapai matlamat sekolah sekolah kepimpinan diagihkan untuk aktiviti yang kritikal” iaitu nilai min tertinggi 3.93 (SP = .73) . Nilai min yang tinggi ini menunjukkan semua pekerja di dalam organisasi diberikan tugas masing-masing apabila melibatkan program yang besar. Manakala item yang paling rendah “ melibatkan diri sepenuhnya dalam membuat keputusan” iaitu dengan min 3.40 (SP = .98) berbanding dengan item rendah yang lain.

Penyeliaan kepimpinan dalam kepimpinan distributif terbahagi kepada empat sub pemimpin di sekolah iaitu pengetua, penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia. Nilai min tertinggi untuk item pengetua ialah “ menetapkan visi sekolah” dengan min 4.15 (SP=.64) Kedua tertinggi item “mencapai matlamat sendiri dalam pembelajaran profesional” dengan 3.72 (SP = 1.16). Dapatan ini menunjukkan pengetua sangat mementingkan visi sekolah untuk meningkatkan prestasi sekolah dan mencapai apa yang ingin di capai oleh sekolah kepada seluruh warga sekolah dan masyarakat. Nilai min paling rendah untuk pengetua iaitu item “ menjelaskan alasan untuk mengkritik guru” dengan min 3.43 (SP = 1.09). Nilai min yang rendah ini membuktikan penegetua kadang-kadang tidak terlebih dahulu menyiasat perkara sebenarnya yang berlaku kepada seseorang itu tanpa menyiasat terlebih dahulu. Penolong kanan item paling tinggi ialah “ menetapkan visi sekolah” dengan min 3.98. Kedua tinggi mewakili item “ membantu guru”. Dapatan ini menunjukkan penolong kanan sentiasa membantu sekolah dan guru dalam memberi sokongan yang padu.

Bagi ketua bidang niali min yang tinggi terdapat pada item “menetapkan visi sekolah” dengan min 4.35 (SP = 5.12). Ini menunjukkan item ini mempunyai nilai yang tinggi dengan pengetua dan penolong kanan. Ini mungkin ketiga-ketiga pemimpin sekolah ini sama-sama dalam menetapkan visi sekolah. Nilai min yang rendah untuk ketua bidang terdiri daripada item “menjelaskan alasan untuk mengkritik guru”. Ini juga mungkin disebabkan oleh sikap ketua bidang yang sentiasa menyalahkan guru bawahan mereka apabila mereka tidak dapat menyelesaikan masalah mereka sendiri. Ketua panitia nilai min tinggi untuk item ketua panitia ialah “membantu guru” dengan min 3.84 (SP = .968). Nilai ini menunjukkan ketua panitia sentiasa berkerjasama dengan guru-guru lain dalam membantu meningkatkan mata pelajaran yang mereka ada. Nilai min rendah pada item ketua panitia ialah membahaskan visi sekolah iaitu dengan nilai min 3.26 (SP = 1.04). Kedua rendah untuk min ketua panitia ialah “terlibat terhadap penilaian sumatif guru” dengan min 3.41 (SP = .944). Ini menunjukkan ketua panitia kurang terlibat dalam penilaian sumatif guru sebaliknya ketua panitia hanya memastikan matapelajaran yang mereka pegang berjaya di capai.

Kepimpinan dalam organisasi tidak lagi boleh dianggap sebagai ciri-ciri penting seorang pemimpin, tetapi sebagai satu proses yang dibentuk melalui interaksi harian antara pemimpin dan pengikut (Pearce, Manz, & Sims, 2009). Oleh itu, kepimpinan bukan menjadi lebih daripada sekadar peranan; ia adalah proses sosial yang memerlukan kepimpinan daripada ahli pasukan, serta dari pasukan pemimpin (Pearce et al., 2009).

Avolio, Walumbwa, dan Weber (2009) menyatakan bahawa kini terdapat lebih bukti untuk kepimpinan bersama atau kolektif dalam organisasi sebagai tahap hierarki dan struktur berasaskan pasukan dimasukkan. Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark, dan Mumford (2009) mendakwa bahawa semua aspek peranan kepimpinan tidak lagi termaktub oleh seseorang individu. Sebaliknya, Friedrich et al. menyatakan bahawa beberapa individu dalam pasukan boleh berkhidmat sebagai pemimpin dalam kadar yang formal dan tidak formal, dan peralihan tanggungjawab kepimpinan sering berakar umbi dalam individu yang mempunyai kepakaran yang paling relevan kepada masalah yang diberikan.

Rumusan

Secara keseluruhannya kepimpinan distributif di sekolah mengamalkan kepimpinan yang seimbang dari kesemua dimensi yang terdapat pada item kepimpinan distributif. Sebahagian guru memberikan persepsi terhadap kepimpinan distributif di sekolah mereka di aras sederhana. Dapatan kajian ini adalah sama dengan dapatan yang diperolehi oleh Larry Lashway (2003). Beliau menyatakan kepimpinan distributif memberi kuasa subordinat bekerja lebih efisien, bermakna dan lebih efektif.

Rujukan

- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J.A. (2003). *Distributed leadership (Full report)*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Camburn, E., Rowan, B., & Taylor, J.E. (2003). *Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models*. Educational Evaluation and Policy Analysis, 25, 347–373.
- Firestone, W.A., & Martinez, M.C. (2007). *Districts, teacher leaders, and distributed leadership: Changing instructional practice*. Leadership and Policy in Schools, 6, 3–35.
- Goldstein, J. (2003). Making sense of distributed leadership: The case of peer assistance and review. Educational Evaluation and Policy Analysis, 25, 397–421.
- Gronn, P. (2002). *Distributed leadership*. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 653–696). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic.
- Harris, A. (2008). *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*. New York: Routledge.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). *Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence*. Journal of Educational Change, 8, 337–347.

- Hester Hulpia, Greert Devos, Yves Rosseel & Peter Vlerick (2009) *The Relationship Between the Perception of Distributed leadership in Secondary Schools and Teacher Leaders' Job Satisfaction and Organizational Commitment* . School Effectiveness and School Improvement 291-31. Journal of Applied Social Psychology.
- Hester Hulpia, Greert Devos, Yves Rosseel & Peter Vlerick (2012) *Dimensions of Distributed Leadership and the Impact on Teachers' Organizational Commitment : A Study in Secondary Education*. Journal of Applied Social Psychology.
- Lashway, L. (2003). *Distributed leadership* (Research Roundup, 19,4). Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. New York: Routledge.