

KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DALAM PERSPEKTIF PENGURUSAN PENDIDIKAN

DISTRIBUTED LEADERSHIP IN EDUCATIONAL MANAGEMENT PERSPECTIVE

Siva Rabindarang¹
Vimala Arjunan²

¹Kolej Vokasional Slim River, Malaysia, (E-mail: siva_smtsr@yahoo.com)

²Sekolah Kebangsaan Hulu Bernam, Malaysia, (E-mail: sivarabindarang@gmail.com)

Article history

Received date : 23-7-2021

Revised date : 24-7-2021

Accepted date : 29-8-2021

Published date : 6-10-2021

To cite this document:

Rabindarang, S., & Arjunan, V. (2021). Kepimpinan Distributif dalam Perspektif Pengurusan Pendidikan. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 4(12), 10 - 21.

Abstrak: Perkembangan dalam pendidikan memerlukan kepimpinan berprestasi tinggi serta berkualiti. Tuntutan semasa dalam kepimpinan menuntut pemimpin yang dapat bekerja bersama-sama dengan semua dalam organisasi. Justeru, amalan kepimpinan distributif diketengahkan dalam pengurusan pendidikan kerana bersesuaian dan selaras dengan tuntutan semasa. Kepimpinan distributif digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan (PPPM) 2013 – 2025 dalam anjakan ke-5. Amalan kepimpinan distributif meningkatkan kualiti dalam pengurusan pendidikan dan melonjakkan prestasi organisasi. Artikel ini membincangkan keberkesanan amalan kepimpinan distributif dalam perspektif pengurusan pendidikan. Kajian ini adalah berbentuk soroton literatur yang merungkaikan kepimpinan distributif dalam perspektif pengurusan pendidikan. Perbincangan dengan merungkai soroton literatur menunjukkan bahawa amalan kepimpinan distributif dalam pengurusan pendidikan adalah berkesan dan dapat meningkatkan kecemerlangan organisasi. Kesimpulannya, amalan kepimpinan distributif meningkatkan keberkesanan dan membantu melonjakkan prestasi serta kecemerlangan dalam pengurusan pendidikan.

Kata Kunci: Amalan, kepimpinan, distributif, pendidikan, perubahan

Abstract: Development in education requires high-performing and quality leadership. The current demands in leadership demand leaders who are able to work alongside everyone in the organization. Thus, distributed leadership practices are highlighted in educational management because they are appropriate and in line with current demands. Distributed leadership is outlined in the Education Development Plan (PPPM) 2013-2025 in the 5th shift. Distributed leadership practices improve quality in educational management and boost organizational performance. This article discusses the effectiveness of distributed leadership practices in an educational management perspective. This study is in the form of a literature review that unravels distributed leadership in the perspective of educational management. A discussion by dissecting the literature shows that distributed leadership practices in educational management are effective and can enhance organizational excellences. In conclusion, distributed leadership practices increase effectiveness and help boost performance as well as excellences in educational management.

Keywords: Practice, leadership, distributed, education, change

Pengenalan

Pengurusan pendidikan merupakan bidang berkaitan pengoperasian dalam organisasi pendidikan. Pengoperasian ini meliputi keseluruhan aspek dalam organisasi pendidikan (Simin & Sufean, 2017). Kepimpinan merupakan salah satu elemen penting dalam pengurusan pendidikan. Kepimpinan merupakan keperluan dalam pengoperasian agar dapat merancang, mengatur, melaksana, memantau dan menilai keberkesanan organisasi (Danielle & Mohd Khairuddin, 2018). Hal ini penting dalam mencapai visi, misi, matlamat dan objektif organisasi agar terarah serta kualiti terjamin.

Kepimpinan dapat menjamin kualiti pendidikan, pembangunan dan kejayaan organisasi pendidikan (Rosnah, Muhammad Faizal & Saedah, 2014). Kepimpinan perlu bersesuaian dengan keperluan, situasi dan sumber tenaga dalam organisasi (Roselena & Mohd Izham, 2015). Justeru, pemimpin perlu realistik, berkemahiran serta menjadi *role model* dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai ketua organisasi. Hal ini akan menjadi kayu ukur dalam keberkesanan organisasi agar matlamat tercapai.

Namun begitu, tanggungjawab tidak hanya terletak terhadap pemimpin sahaja (Hulpia, Devos, Rosseel & Vlerick, 2012; Sloan, 2013). Tanggungjawab perlu disebarkan atau diagihkan dalam kalangan pasukan kepimpinan khususnya kepimpinan tertinggi dan pertengahan. Amalan biasa ialah kepimpinan diterajui oleh satu individu sahaja. Amalan ini adalah kurang relevan dan sesuai dengan tuntutan semasa dalam pendidikan. Oleh itu, tuntutan semasa serta cabaran memerlukan kepimpinan bercorak perkongsian dan bersama.

Pengurusan pendidikan fokuskan kepimpinan berbentuk perkongsian yang dikonsepan sebagai kepimpinan distributif (Hulpia, Devos, Rosseel & Vlerick, 2012). Perihal kepimpinan distributif adalah kepimpinan yang disebarkan dan diagihkan dalam organisasi. Hal ini membantu pemimpin dalam membuat keputusan dan melaksanakan tanggungjawab secara bersama. Kepimpinan distributif adalah relevan dengan tuntutan semasa kerana dapat memberikan peluang kepada kumpulan pengurusan dalam membuat keputusan berbanding keputusan individu yang boleh dianggap sebagai diktator.

Amalan kepimpinan distributif dapat mengatasi masalah yang dikaitkan dengan pengajaran dan pembelajaran (Azhar, Ramli, Zaidatol & Soaib, 2016). Kepimpinan distributif ini juga dapat membantu dan mengurangkan jurang antara pemimpin dan pekerja (Zuraidah, Yahya & Siti, 2016). Kepimpinan ini lebih sistematik dan dapat menghasilkan pendidikan berkualiti (Azhar, Ramli, Zaidatol & Soaib, 2016). Kepimpinan ini juga dapat memperkukuhkan budaya organisasi dari segi kepercayaan, perkongsian visi dan peningkatan prestasi (Bush & Glover, 2012; Angelle, 2010). Pengurusan tertinggi dan pertengahan berasa diberi kepercayaan dan akan melaksanakan tanggungjawab secara lebih berkesan. Maka, keyakinan dan kepuasan kerja meningkat (Angelle, 2010). Kesetiaan dan perasaan kepunyaan terhadap organisasi juga meningkat dengan amalan kepimpinan distributif. Justeru, mereka akan kekal lama dengan organisasi. Hal ini menunjukkan amalan kepimpinan distributif memberikan kesan yang positif terhadap organisasi.

Namun begitu, kepimpinan distributif juga menyebabkan pelbagai implikasi. Risikonya akan berlaku dengan pemansuhan sistem kepimpinan yang lama dan penerapan kepimpinan yang baharu (Bolden, 2011). Ancona & Backman (2017) menyokong pendapat ini iaitu penerapan kepimpinan distributif boleh menyundang pelbagai masalah. Keadaan ini berlaku disebabkan oleh budaya sedia ada, masa, sumber dan sikap pekerja (Liang & Sandmann, 2015). Kriteria budaya adalah sangat penting kerana mempengaruhi kesanggupan ahli dalam penerapan

kepemimpinan yang baharu (Gunter, Hall & Bragg, 2013; Ancona & Backman, 2017). Oleh itu, penerapan kepemimpinan distributif perlu mengambil kira semua aspek dalam organisasi agar bersesuaian dan mencapai matlamat yang disasarkan. Walaupun terdapat kajian yang menyatakan berlaku pelbagai permasalahan dengan penerapan kepemimpinan distributif, tetapi kebanyakan kajian-kajian terkini menyangkal hal ini dan mengutarakan kepemimpinan distributif dapat meningkatkan kecemerlangan, prestasi serta keberkesanan pengurusan pendidikan.

Justeru, artikel ini bertujuan untuk membincangkan keberkesanan amalan kepemimpinan distributif dalam perspektif pengurusan pendidikan. Objektif penulisan ini, untuk merungkai keberkesanan serta peningkatan kecemerlangan organisasi dengan penerapan amalan kepemimpinan distributif dalam perspektif pengurusan pendidikan.

Sorotan Literatur

Kepemimpinan melalui proses evolusi dalam perkembangan dalam kepemimpinan. Kepemimpinan tradisional adalah berbentuk hierarki iaitu pemimpin berada di tahap yang tinggi dan diikuti dengan pekerjanya. Potensi dan ciri-ciri individu merupakan elemen yang penting dalam teori awal kepemimpinan (Seters & Field, 1990). Teori kepemimpinan mula berkembang dan tidak lagi mengikut sistem tradisional. Evolusi kepemimpinan berlaku mengikut peredaran zaman dan tuntutan pada masa tersebut. Rajah 1 menunjukkan perkembangan kepemimpinan merujuk zaman, elemen dan jenis kepemimpinan.

Skop	Perkembangan				
Zaman	Industri		Pengetahuan		
Elemen	Individu		Situasi		Pasukan
Jenis Kepemimpinan	Traits Bingham (1927)	Tingkhaklaku Bass (1960) Likert (1961) Blake & Mouton (1964) McGregor (1966)	Situasi Stogdill (1959) Katz & Kahn (1978) Hersey & Blanchard (1969,1977)	Transformas i House (1977) Bass (1985)	Distributif Gronn (2000) Leithwood (2000) Spillane (2001) Harris (2002) Hulpia (2009)
Golongan dipentingkan	Pemimpin		Situasi		Pengikut

Rajah 1: Perkembangan Kepemimpinan

Peranan pemimpin mula berubah dan tidak lagi fokuskan individu. Peranan dan tanggungjawab individu tidak lagi sesuai dalam kepemimpinan (Harris, 2005). Perkembangan dalam kepemimpinan menyebabkan elemen perkongsian mula diketengahkan. Keperluan dan tuntutan dalam pendidikan pada era ke-21 ini memerlukan satu sistem pentadbiran yang mantap (Harris & Spillane, 2008; Harris, 2012). Menurut Tseng, Tung dan Duan (2010) organisasi memerlukan pemimpin yang efektif dan boleh bekerjasama dengan pekerja dalam mencapai kejayaan. Kejayaan organisasi adalah bergantung kepada interaksi antara kepemimpinan dan pekerja (Kurt, Dutar & Calik, 2011). Avolio, Walumbwa dan Weber (2009) menyatakan bahawa kepemimpinan bukan sahaja fokuskan pemimpin tetapi pekerja, konteks kerja dan juga persekitaran. Keadaan ini menunjukkan kepemimpinan lebih fokuskan hubungan, interaksi, situasi dan juga sikap

pemimpin sendiri. Justeru, amalan kepimpinan perlu berteraskan kerja berpasukan seperti yang diketengahkan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025 iaitu kepimpinan distributif.

Perspektif distributif meliputi interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi (Spillance, 2005). Kerja berpasukan merupakan amalan kepimpinan adalah perspektif dalam perkembangan kepimpinan distributif (Harris & Spillane, 2008). Menurut Harris & Spillane (2008) model kepimpinan distributif fokuskan interaksi dan bukannya tindakan dalam kalangan pemimpin formal serta tidak formal dalam organisasi. Kepimpinan distributif tidak lagi dilihat sebagai bidang tugas seorang sahaja tetapi merangkumi kerja berpasukan (Hulpia, Devos & Keer, 2010; Williams 2011). Harris (2012) juga menyatakan pemimpin perlu bekerja dalam perubahan yang tidak menentu dan tidak dapat diramalkan. Justeru, perspektif distributif adalah sesuai diterapkan dalam keberkesanan organisasi. Hal ini dapat memberikan peluang kepada semua dalam organisasi bersama dalam melaksanakan perubahan.

Distributif dalam kepimpinan dapat memantapkan pengurusan dan kejayaan dalam perancangan. Kepimpinan distributif telah muncul sebagai alternatif dalam keperluan semasa yang memerlukan sistem kepimpinan terkini (Harris & Spillane, 2008). Kepimpinan distributif tidak dilihat sebagai tanggungjawab individu, malah lebih kepada interaksi sosial dan kerjasama keseluruhan pasukan kerja (Hulpia, Devos & Keer, 2010). Kepimpinan distributif merupakan kepimpinan yang merangkumi pelbagai elemen seperti interaksi, kerja berpasukan, kepercayaan, penurunan kuasa, kolektif dan kolaborasi. Keadaan ini dapat membantu institusi pendidikan menghadapi cabaran dan meningkatkan keberkesanan (Pont, 2008). Konsep kepimpinan distributif adalah ditakrifkan sebagai fungsi kepimpinan yang disebarkan dalam kalangan kedudukan kepimpinan formal dalam pasukan kepimpinan (Hulpia & Devos, 2009; Hulpia, Devos & Keer, 2010). Asas kepada kepimpinan distributif ialah semua pekerja dalam organisasi mempunyai hak dan potensi untuk turut serta dalam keputusan yang dapat memberikan kesan terhadap bidang tugas mereka (Williams, 2011). Konsep kepimpinan distributif semakin mantap dan bersesuaian dengan tuntutan semasa. Perkembangannya adalah pesat sejak tahun 2000. Konsep ini semakin kukuh dengan perkembangan teori dan penerapannya dalam kepimpinan (Bolden, 2011). Perspektif utama kepimpinan ini ialah peralihan daripada kepimpinan individu seperti tingkah laku, gaya dan transformasi kepada perspektif yang lebih sistematik. Peralihan ini adalah dengan proses kolektif menerusi interaksi dalam kalangan ahli dalam organisasi (Bolden, 2011).

Teori kepimpinan distributif juga seiring dengan teori kepimpinan perkongsian *shared leadership* yang digariskan oleh Pearce dan Conger pada tahun 2003 (Bolden, 2011; Hulpia & Devos, 2009). Sejarah perkembangan kepimpinan distributif telah lama wujud dan dibincangkan. Terdapat beberapa konsep yang telah diketengahkan berkaitan kepimpinan distributif. Malah, perkembangan amalan kepimpinan distributif telah diamalkan secara meluas di luar negara.

Amalan kepimpinan distributif meliputi peranan pasukan kerja, sistem penyampaian yang cepat, ketersediaan maklumat dan kerja yang kompleks. Kepimpinan distributif adalah agak berbeza dengan kepimpinan perkongsian. Perbezaannya ialah kepimpinan distributif adalah fokuskan pertambahan aspek kepimpinan dalam kalangan ahli yang sedia ada dan amalan kerja. Perspektif kepimpinan distributif adalah lebih sistematik berbanding kepimpinan yang lain. Malah, kepimpinan distributif mengurangkan perspektif kepimpinan berpusat dan meningkatkan aspek melangkaui individu (Bolden, 2011).

Kepimpinan perlu bersesuaian dengan pengoperasian organisasi. Kepimpinan yang berkesan merupakan nadi dalam organisasi untuk mencapai matlamat dan meningkatkan komitmen pekerja (Mareena, Norhasni Zainal Abiddin Ismi Arif Ismail & Azizan Asmuni, 2011). Kepimpinan distributif dapat mengatasi masalah yang dikaitkan dengan pengajaran dan pembelajaran dalam kalangan pelajar (Gronn, 2008). Keadaan ini dilaksanakan dengan meningkatkan peranan pemimpin dan pekerja dalam mempengaruhi sesebuah organisasi. Kepimpinan distributif ini juga dapat membantu dan mengurangkan jurang antara pemimpin dan pekerja (Gronn, 2008). Dengan ini, hubungan serta interaksi yang baik dapat diwujudkan serta meningkatkan keberkesanan organisasi. Menurut Rose (2010) kepimpinan distributif adalah bersifat konservatif, perkongsian dan berorientasikan kerja. Perbezaannya adalah tidak lagi fokuskan individu seperti dalam teori kepimpinan tradisional.

Kepimpinan ini adalah sesuai dengan perubahan dan transformasi yang berlaku dalam sistem pendidikan (Hulpia, Devos & Rosseel, 2009). Kajian Hulpia, Devos & Keer (2009) menyatakan dimensi sokongan dan kerjasama meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan pekerja. Tetapi dimensi penyeliaan adalah tidak signifikan dengan komitmen organisasi. Dalam kajian mereka, kepimpinan distributif mempengaruhi komitmen organisasi pekerja. Pekerja akan lebih komited dengan kepimpinan pasukan kerja yang seiring dan semua ketua saling menyokong antara satu sama lain. Kajian (Hulpia & Devos, 2009) juga menyatakan terdapat hubungan antara kepimpinan distributif dengan kepuasan kerja. Pemimpin perlu bekerja bersama dengan pasukan kepimpinan dengan terbuka dan penuh kepercayaan. Justeru, tidak berlaku konflik dalam peranan dan mempunyai pandangan yang jelas dalam pencapaian matlamat. Kepimpinan pasukan adalah penting kerana pemimpin tidak mampu mengetuai sekolah secara bersendirian (Hulpia & Devos, 2009). Hal ini menunjukkan kepimpinan distributif memberikan kesan terhadap komitmen organisasi dan juga kepuasan kerja.

Penerapan kepimpinan dalam organisasi membantu pelaksanaan transformasi yang tidak mampu dilaksanakan oleh pemimpin sahaja (Larry, 2003). Malah dapat membantu pemimpin dalam mencapai matlamat organisasi (Printy, 2008). Kepimpinan distributif juga membawa perubahan ketara dalam pengajaran dan pembelajaran dalam institusi pendidikan (Printy, 2008). Kepimpinan ini lebih sistematik berbanding kepimpinan yang lain (Bolden, 2007). Kepimpinan ini juga dapat memperkukuhkan budaya organisasi dari segi kepercayaan, perkongsian visi dan peningkatan prestasi (Bush & Glover, 2012; Angelle, 2010). Pekerja berasa diberi kepercayaan dan akan melaksanakan tanggungjawab secara lebih berkesan. Maka keyakinan dan kepuasan kerja meningkat (Angelle, 2010). Pekerja juga akan menunjukkan kesetiaan yang tinggi dan mempunyai perasaan kepunyaan terhadap organisasi. Justeru, mereka akan kekal lama dengan organisasi.

Pengamalan kepimpinan distributif dapat meningkatkan peranan dan kebertanggungjawaban (Parrish & Lefoe., 2008, Angelle, 2010). Pekerja berasa lebih bersemangat kerana dapat terlibat sama dan memberikan sumbangan dalam pelaksanaan keputusan dalam organisasi (Harris & Spillane, 2008; Harris, 2012). Justeru, kekuatan dan abiliti pekerja meningkat. Kapasiti dan prestasi organisasi juga meningkat dengan amalan kepimpinan distributif (Harris, 2012). Malah terdapat hubungan yang signifikan dengan amalan kepimpinan distributif dengan peningkatan prestasi pelajar (Harris & Spillane, 2008; Bush & Glover, 2012). Jones, Lefoe, Harvey & Ryland (2012) menyatakan amalan kepimpinan distributif dapat membantu pelaksanaan perubahan yang berlaku dalam organisasi. Secara keseluruhannya, efisien, kepercayaan, kepuasan kerja dan kesetiaan pekerja meningkat dengan pengamalan kepimpinan distributif (Angelle, 2010).

Namun begitu, kepimpinan distributif juga menyebabkan pelbagai implikasi. Risikonya akan berlaku dengan pemansuhan sistem kepimpinan yang lama dan penerapan kepimpinan yang baharu (Harris & Spillace, 2008). Gunter, Shopfner, Croom, Endel & Roberts (2008) menyokong pendapat ini iaitu penerapan kepimpinan distributif boleh menyundang pelbagai masalah. Keadaan ini berlaku disebabkan oleh budaya sedia ada, masa, sumber kewangan dan juga sikap pekerja lama yang tidak inginkan perubahan. Kriteria budaya adalah sangat penting kerana mempengaruhi kesanggupan ahli dalam penerapan kepimpinan yang baharu (Gunter, Shopfner, Croom, Endel & Roberts, 2008). Oleh itu, penerapan kepimpinan distributif perlu mengambil kira semua aspek dalam organisasi agar bersesuaian dan mencapai matlamat yang disasarkan.

Kepimpinan distributif adalah kepimpinan yang sedang berkembang khususnya dalam pengurusan pendidikan. Perkembangan kepimpinan ini bermula sejak tahun 2000 dan kajiannya adalah bertumpu dalam bidang pendidikan (Bolden, 2011). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 menerapkan bahawa kepimpinan distributif perlu diamalkan untuk peningkatan prestasi dan kualiti (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012). Kepimpinan ini telah berkembang dengan pesat dan mendapat perhatian di luar negara dan juga dalam negara. Oleh itu, saranan kementerian adalah agar penerapan kepimpinan dapat meningkatkan prestasi, kualiti dan kecekapan sistem pendidikan negara.

Perubahan yang berlaku dalam organisasi menuntut kepimpinan realistik dan mampan. Merujuk Khalip, Tai, Jamal, Suriani & Daljeet (2020) amalan kepimpinan distributif adalah perkongsian kepimpinan yang diamalkan secara meluas dan memudahkan pengoperasian organisasi. Bush dan Ng (2019) juga menyokong bahawa amalan kepimpinan distributif adalah bercorak perkongsian dan dapat mengurangkan beban kerja. Hal ini menunjukkan amalan kepimpinan distributif adalah keberkesanan dan dapat membantu pengoperasian pengurusan pendidikan.

Analisis Sorotan Literatur

Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan distributif dalam pengurusan pendidikan dalam negara membawa pelbagai kesan. Amalan kepimpinan distributif meningkatkan prestasi dan membantu pengoperasian organisasi agar lebih efisien serta efektif. Hal ini dapat dilihat dalam kebanyakan kajian yang dilaksanakan dalam negara. Jadual 1 menunjukkan analisis sorotan literatur yang dirujuk daripada pelbagai sumber seperti *ERIC*, *Emerald Insight*, *Semantic Scholar*, *Google Scholar* dan lain-lain lagi

Jadual 1: Analisis Sorotan Literatur

		Analisis Sorotan Literatur									
Bil	Literatur yang dianalisis	Perkongsian Tanggungjawab	Pengagihan Kuasa	Budaya Kerja Kondusif	Kesamarataan Peluang	Pengurangan Beban Kerja	Peningkatan Komitmen	Peningkatan Prestasi Kerja	Peningkatan Kecemerlangan	Peningkatan Kualiti	Peningkatan Motivasi Kerja
1	Khalip, Tai, Jamal, Suriani & Daljeet, 2020	/	/	/	/				/	/	
2	Bush & Ng, 2019	/	/			/	/				
3	Rosliza & Mua'zam, 2019	/				/	/	/	/		/
4	Mohd Izham & Mohd Fadzil, 2019	/	/	/	/				/	/	
5	Marlia, Yahya & Farah, 2019	/	/	/						/	
6	Lei & Meow, 2019	/	/	/			/			/	/
7	Lai, Tai & Omar, 2019	/	/	/				/	/	/	/
8	Hu & Ying-Leh, 2019	/	/		/		/		/	/	
9	Bush, Suriani, Ng & Kaparou, 2018		/			/		/	/		/
10	Mohd Izham, Zuraidah & Bity Salwana, 2018	/	/		/				/	/	
11	Logavalli & Jamallul Lail, 2018	/		/					/	/	/
12	Tam & Mohd Izham, 2017	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
13	Zuraidah, Yahya & Siti, 2016	/	/	/					/	/	
14	Shafina & Zainab, 2016	/		/	/					/	
15	Marlia & Yahya, 2016	/		/			/		/		
16	Rosnarizah & Hussein, 2015	/	/		/		/				/

Perbincangan

Sorotan literatur menunjukkan amalan kepimpinan distributif menunjukkan keberkesanan dalam pengurusan pendidikan. Keberkesanan ini adalah merujuk kepada perkongsian kuasa, peningkatan komitmen, peningkatan prestasi, peningkatan pencapaian sekolah dan mengurangkan tekanan kerja. Amalan kepimpinan distributif mewujudkan perkongsian tanggungjawab dalam pengurusan pendidikan (Khalip, Tai, Jamal, Suraini & Daljeet, 2020; Bush & Ng, 2019, Mohd Izham, Zuraidah & Bity, 2018; Tam & Mohd Izham, 2017; Rosnarizah & Hussein, 2015). Keadaan ini membantu dalam perkongsian kuasa (Khalip, Tai, Jamal, Suraini & Daljeet, 2020; Bush & Ng, 2019; Mohd Izham & Mohd Fadzil, 2019; Lei & Meow; 2019; Hu & Ying-Leh, 2019; Rosnarizah & Hussein, 2015) dalam organisasi. Perkongsian kuasa membolehkan semua mendapat peluang untuk turut serta dalam pasukan kepimpinan (Lei & Meow; 2019; Lai, Tai & Omar, 2019; Tam & Mohd Izham; 2017) mengikut bidang masing-masing. Elemen kepercayaan (Lei & Meow; 2019, Lai, Tai & Omar, 2019; Shafina & Zainab; 2016) adalah penerapan penting dalam pasukan kepimpinan agar semua dapat bekerja bersama-sama. Justeru, amalan kepimpinan dalam organisasi berkembang serta membangunkan amalan kepimpinan distributif dalam organisasi (Khalip, Tai, Jamal, Suraini & Daljeet, 2020; Marlia, Yahya & Farah, 2019; Lei & Meow; 2019; Bush, Suriani, Ng & Kaparou, 2018; Zuraidah, Yahya & Siti, 2016; Rosnarizah & Hussein, 2015). Keberkesanan amalan kepimpinan distributif menunjukkan pengoperasian pengurusan pendidikan adalah lancar dan mencapai matlamat.

Amalan kepimpinan distributif meningkatkan kecemerlangan dalam pengurusan pendidikan (Rosliza & Mua'zam, 2019; Mohd Izham & Mohd Fadzil, 2019; Marlia, Yahya & Farah, 2019; Bush Suriani, Ng & Kaparou, 2018; Mohd Izham, Zuraidah & Bity, 2018). Hal ini membantu peningkatan prestasi organisasi (Rosliza & Mua'zam, 2019; Logavalli & Jamallul Lail, 2018; Tam & Mohd Izham, 2017) agar dapat mencapai visi dan misi yang ditetapkan. Prestasi organisasi merupakan antara elemen penting dalam menjustifikasi peningkatan kualiti (Mohd Izham & Mohd Fadzil, 2019; Marlia, Yahya & Farah, 2019; Shafina & Zainab, 2016). Oleh itu, amalan kepimpinan distributif dapat meningkatkan keberkesanan pengurusan pendidikan dengan peningkatan kecemerlangan, prestasi dan kualiti dalam organisasi.

Amalan kepimpinan distributif meningkatkan komitmen dalam organisasi (Rosliza & Mua'zam, 2019; Lei & Meow, 2019; Hu & Ying-Leh, 2019; Bush Suriani, Ng & Kaparou, 2018; Tam & Mohd Izham, 2017; Marlian & Yahya, 2016). Malah, beban kerja juga berkurang (Bush & Ng, 2019; Rosliza & Mua'zam, 2019) dengan amalan kepimpinan ini. Di samping itu, wujud budaya kerja yang kondusif (Mohd Izham & Mohd Fadzil, 2019; Lai, Tai & Omar, 2019; Zuraidah, Yahya & Siti, 2016; Shafina & Zainab, 2016) dalam organisasi. Kajian (Lei & Meow, 2019; Tam & Mohd Izham, 2017; Marlia & Yahya, 2016) menunjukkan bahawa interaksi dalam organisasi juga meningkat.

Kesimpulan

Kepimpinan distributif merupakan kepimpinan bercorak perkongsian kuasa, tanggungjawab, kepercayaan dan peluang kepada semua untuk bersama dalam pasukan kepimpinan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kecemerlangan, prestasi dan kualiti dalam pengurusan pendidikan. Kebanyakan kajian lepas yang dilaksanakan dalam negara, menyatakan amalan kepimpinan distributif memberi kesan yang baik serta positif dalam pengurusan pendidikan. Malah, kajian luar negara juga menyokong pendapat ini dengan menunjukkan kesan-kesan yang positif dengan amalan kepimpinan distributif. Menurut Burk (2020) amalan kepimpinan distributif dapat meningkatkan keberkesanan organisasi. Hal ini disokong oleh Hari (2020) dan Barattucci, Lo Presti, Bufalino, Jønsson, Teresi & Pagliaro (2020) iaitu amalan kepimpinan distributif dapat meningkatkan keberkesanan pengurusan pendidikan dalam pelbagai aspek seperti komitmen, kepercayaan, kepuasan kerja dan penyelesaian masalah.

Namun begitu, amalan kepimpinan distributif boleh juga membawa kesan negatif dan kurang disenangi. Proses membuat keputusan yang melibat penglibatan semua anggota organisasi agak tidak sesuai kerana boleh menjurus kepada keputusan yang negatif kepada anggota dan organisasi (Mayrowetz, 2008). Menurut Bush & Ng (2019) amalan kepimpinan distributif tidak seiring dengan amalan sedia ada dalam organisasi. Hal ini kerana budaya amalan kepimpinan sedia ada iaitu daripada atas ke bawah masih dominan dan adalah berbeza dengan amalan kepimpinan distributif. Oleh itu, keberkesanan amalan kepimpinan distributif dalam perspektif pengurusan pendidikan bergantung kepada pemimpin untuk perkongsian tanggungjawab dan kuasa.

Rujukan

- Alias Mat Saad, Nik Mohd. Rahimi Nik Yusoff & Ruhizan Mohammad Yassin. 2011. Kajian kerelevanan falsafah pendidikan Kebangsaan dengan Kurikulum Pendidikan Islam Politeknik Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia. *AJTLHE*, 3(2), 60-70.
- Ancona, D., & Backman, E. 2017. Distributed Leadership from Pyramids to Networks: The Changing Leadership Landscape October 2017, MIT Leadership Center
- Angelle, P. S. 2010. An organizational perspective of distributed leadership: A portrait of a middle school. *National Middle School Association*, 33 (5).
- Avolio, B. J., Walimbwa, F. O. & Weber, T. J. 2009. Leadership: current theories, research, and future directions. *Annu. Rev. Psychol*, 60, 421–49.
- Azhar Harun, Ramli Basri, Zaidatul Akmaliah Lope Pihie & Soaib Asimiran. 2016. Hubungan antara amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. *International Journal of Education and Training (InJET)*, 2(2), 1- 13.
- Badaracco, J.L. 2001. We don't need another hero. *Harvard Business Review*, 79(8), 120-126.
- Baloglu, N. 2012. Relations between value-based leadership and distributed leadership: a casual research on school principles' behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(2).
- Barattucci M, Lo Presti A, Bufalino G, Jønsson T, Teresi M & Pagliaro. S. 2020. Distributed Leadership Agency and Work Outcomes: Validation of the Italian DLA and Its Relations with Commitment, Trust, and Satisfaction. *Front. Psychol*. 11:512. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00512
- Bolden, R. 2007. Distributed leadership. *Discussion Paper in Management*, 7 (2).
- Bolden, R. 2011. Distributed leadership in organizations: a review of theory and research international. *Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269.
- Bowen, G. A. 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method, *Qualitative Research Journal*, 9(2) 27-40.
- Burks, K. 2020. International School Leaders: Finding Success through Distributed Leadership Practices, *Kappa Delta Pi Record*, 56(2), 52-54.
- Bush, T. & Glover, D. 2012. Distributed leadership in action: leading high-performing leadership teams in English schools. *School Leadership and Management*, 32(1), 21-36
- Bush, T., & Ng, A. 2019. Distributed leadership and the Malaysia Education Blueprint: From prescription to partial school-based enactment in a highly centralised context. *Journal of Educational Administration* 57(3), 279-295
- Bush, T., Suriani Abdul Hamid, Ng, A., & Kaparou, M. 2018. School leadership theories and the Malaysia Education Blueprint Findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1245-1265.
- Chinedu, C., & Wan Azlinda Wan Mohamed. 2017. A document analysis of the Visibility of sustainability in TVE Teacher Education Programme: The case of a Malaysian HEI. *Pertanika Journal Social Sciences & Humanities*, 25(S), 201 – 216.
- Danielle Foong Chai Yen & Mohd. Khairuddin Abdullah@Jerry. 2018. Kepemimpinan Instruksional: Konsep, model, pendekatan dan skala pengukuran. *Jurnal Sultan Alauddin Sulaiman Shah Special Issue 2018*, 146-160.
- Dziobczenski, N., & Person, O. 2017. Graphic designer wanted: A document analysis of the described skill set of graphic designers in job advertisements from the United Kingdom. *International Journal of Design*, 11(2).
- Gronn, P. 2000. Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 28, 317-338.
- Gronn, P. 2002. Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 12, 423-451.
- Gronn, P. 2008. The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46 (2), 141-158.

- Gunter, H., Hall, D., & Bragg, J. 2013. Distributed Leadership; A Study in Knowledge Production.
- Gunter, M. B., Shopfner, R., Croom, K., Endel, K. D., & Roberts, K. 2008. Distributed leadership: the effects of a distributed leadership preparation program on the practice of school leadership teams. *National Council of Professors of Educational Administration (NCPEA) Annual Conference San Diego, CA.*
- Hari, S. 2020. Distributed leadership can resolve the prevailing problems in schools. *The Katmandu Post.*
- Harris, A. 2005. Teacher leadership: More than just a feel-good factor? *Leadership and Policy in Schools, 4*(3), 210-219.
- Harris, A. 2009. Distributed leadership: what we know. *Studies in Educational Leadership, 7*, 11-21.
- Harris, A. 2012. Distributed leadership: implications for the role of the principal. *Journal of Management Development, 31* (1), 7-17.
- Harris, A., & Spillance, J. 2008. Distributed leadership through looking glass. *Management in Education BELMAS, 22* (1), 31-3
- Hu, K., & Ying-Leh, L. 2019. Distributive Leadership and its Relationship to Organizational Commitment in Secondary Schools of Sarawak. *Sumerianz Journal of Education, Linguistics and Literature, 2*(7), 42-46
- Hulpia, H., & Devos, G. 2009. Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies, 35* (2), 153-171.
- Hulpia, H., Devos, G. & Rosseel, Y. 2009. Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational and Psychological Measurement, 69*(6), 1013-1034.
- Hulpia, H., Devos, G., & Keer, H. V. 2010. The influence of distributed leadership on teacher's organizational commitment: A multilevel approach. *The Journal of Educational Research, 103* (1), 40-52.
- Hulpia, H., Devos, G., Rosseel, Y., & Vlerick, P. 2012. Dimensions of distributed leadership and the impact on teachers' organizational commitment: A study in secondary education. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(7), 1745-1784.
- Hulpia, H., Devos, H., & Keer, H. 2009. The influence of Distributed Leadership on teachers' organizational commitment: A multilevel approach. *The Journal of Educational Research, 103*(1), 40-52.
- Jones, S., Lefoe, G., Harvey, M., & Ryland, K. 2012. Distributed leadership: A collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management, 34*(1), 67-78. doi: 10.1080/1360080X.2012.642334
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2012. *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Laporan Awal.* Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Khalip Musa, Tai Mei Kin, Jamal@NordinYunus, Suriani Abdul Hamid & Daljeet Singh Sedhu. 2020. Distributive leadership in a public university in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9*(1), 177-192.
- Kurt, T., Duyar, I., & Çalik, T. 2011. Are we legitimate yet?: A closer look at the casual relationship mechanisms among principal leadership, teacher self-efficacy and collective efficacy. *Journal of Management Development, 31*(1), 71-86.
- Lai, N., Tai, M., & Omar Abdull Kareem. 2019. Amalan kepimpinan teragih di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina di Semenanjung Malaysia. *Jurnal Dunia Pendidikan, 1*(3), 1-12.
- Larry, L. 2003. Distributed leadership. *Research Roundup, 19* (4).

- Lei, M., & Meow, Y. 2019. Kepimpinan distributif, keadaan dalam sekolah, dan komitmen guru untuk berubah: Satu analisa *Partial Least Squares*. *Journal of Nusantara Studies*, 4(1) 159-185.
- Leithwood, K., & Mascall, B. 2008. Collective leadership effects on student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44, 529-561
- Liang, J. G., & Sandmann, L. R. 2015. Leadership for community engagement - A Distributed Leadership perspective. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 19(1), 35.
- Logavalli, B., & Jamallul Lail, A.W. 2018. Amalan Kepimpinan Distributif Penyelia dan Hubungannya dengan Motivasi Guru di Sekolah Dalam Hospital (SDH) di Malaysia. *11th Language for Specific Purposes International Conference*. Universiti Teknologi Malaysia. Johor, 89-97.
- Mareena, Norhasni Zainal Abiddin Ismi Arif Ismail & Azizan Asmuni. 2011. Tinjauan hubungan gaya kepimpinan dengan komitmen organisasi. *Eksplanasi*, 6 (1), 17-28.
- Marlia Jamail, Yahya Don, & Farah Mohd Zain. 2019. Distributed leadership and conflict management style of generation Y Teachers: Malaysian context. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(7), 1298–1320.
- 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, 25-27 October 2016, Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Mayrowetz, D. 2008. Making sense of distributed leadership: exploring the multiple usages of the concept in the field. *Educational Administration Quarterly*, 44 (3), 424-435.
- Mohd Izham Mohd Hamzah & Mohd Fadzil Jamil. 2019. The relationship of distributed leadership and professional learning community. *Creative Education*, 10, 2730-2741.
- Oduro, G, K. 2004. *Distributed leadership in schools: what English head teachers say about the pull and push factors*. British Educational Research Association Annual Conference, University of Manchester.
- Parrish, D., & Lefoe, G. 2008. *The GREEN report: Growing • Reflecting • Enabling • Engaging • Networking*. A Report on the Development of Leadership Capacity in Higher Education. University of Wollongong & ALTC
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. 2008. *Improving School Leadership*. Policy and Practice, Paris: OECD.
- Printy, S. 2008. Distributed leadership: A quick tour of theory and practice. *Michigan Principals Fellowship Summer Institute*.
- Rose, S. 2010. Personalized professional development through coaching. *Ceder Yearbook*, Corpus Christi, TX: Texas A&M University- Corpus Christi.
- Roselena Mansor & Mohd Izham Mohd Hamzah. 2015. Kepimpinan berkualiti: Perspektif mengenai kompetensi yang diperlukan untuk memimpin dengan berkesan. *Jurnal Pengurusan* 45(2015), 143 – 154.
- Rosliza Husin & Mua'zam Mohamad. 2019. Distributive leadership and work commitment among secondary school leaders: Initial evidence from Malaysia. *Asian Journal of Education and Social Studies*. 5(4), 1-11.
- Rosnah Ishak, Muhammad Faizal A. Ghani & Saedah Siraj. 2014. Amalan kepimpinan organisasi pembelajaran di Sekolah Berprestasi Tinggi Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1(2), 1-12.
- Rosnarizah Abdul Halim & Hussein Hj Ahmad. 2015. Kepemimpinan distributif, faktor kontekstual dan efikasi sendiri guru di Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(4), 47-61.

- Seters, D. A. Van, & Field, R. H. G. 1990. The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29–45. doi:10.1108/09534819010142139.
- Shafina Mohd Shah & Zainab Mohd Noor. 2016. Integrating design thinking in distributed leadership as a decision-making process among 21st century secondary school principals in Malaysia. *Journal of Teaching and Education*, 5(1), 385–394.
- Simin Ghavifekr & Sufean Hussin. 2017. Kepimpinan berdasarkan visi dalam organisasi universiti: strategi dan dasar untuk perubahan sistemik. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 4(1), 50-71.
- Sloan, T. 2013. Distributed leadership and organizational change: Implementation of a teaching performance measure. *The New Educator*, 9, 29-53.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69 (2), 143-150.
- Spillane, J. & Diamond, J.B. 2007. *Taking a distributed perspective*. New York: Teachers College Press.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. 2004. Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36, 3-34.
- Tam Hui Teng & Mohd Izham Mohd Hamzah. 2017. Kepimpinan distributif dan komuniti pembelajaran profesional (KPP) di sekolah rendah. Malaysia: Universiti Sains Malaysia, Malaysia, 257-263
- Tseng, H. C., Tung, H. L & Duan, C. H. 2010. Mapping the intellectual structure of modern leadership studies. *Leadership & Organization Development*, 31 (1), 57-70.
- Williams, C. G. 2011. Distributed leadership in South African schools: Possibilities and constraints. *South African Journal of Education*, 31, 190 -200.
- Zuraidah Juliana, Yahya Don & Siti Noor. 2016. Pengaruh Kepimpinan Distributif terhadap Pengurusan Konflik dalam Kalangan Pemimpin Sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 41(2).