

PENGARUH KEPIMPINAN DISTRIBUTIF TERHADAP EFIKASI KOLEKTIF GURU

THE INFLUENCE OF DISTRIBUTED LEADERSHIP TOWARDS COLLECTIVE TEACHERS' EFFICACY

**Abdul Rahim Abdul Rashid¹
Zahari Hashim²**

¹Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia, Kompleks Pendidikan Nilai, 71760 Bandar Enstek, Negeri Sembilan (Emel: rahim@iab.edu.my)

²Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, 35900 Tanjong Malim, Perak. (Emel: zahari@fpe.upsi.edu.my)

Accepted date: 17-10-2018

Published date: 15-12-2018

To cite this document: Rashid, A. R. A., & Hashim, Z. (2018). The Influence of Distributed Leadership Towards Collective Teachers' Efficacy. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 3 (21), 01-17.

Abstrak: Artikel kajian ini ialah mengenai kepentingan kepimpinan dalam setiap pengurusan organisasi di sesebuah sekolah. Mengurus perubahan dalam pendidikan ini memerlukan kualiti kepimpinan yang mampu memberi impak yang positif terhadap kecemerlangan organisasi. Kajian ini bertujuan melihat hubungan antara kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru. Selain dari itu, kajian ini juga untuk mengukur sejauh mana tahap kepimpinan distributif dan efikasi kolektif guru serta sumbangan dan pengaruh kepimpinan distributif terhadap efikasi kolektif di kalangan guru-guru sekolah kebangsaan di negeri Perak. Kajian ini menggunakan pendekatan berbentuk kuantitatif dengan reka bentuk kajian secara tinjauan berdasarkan soal selidik sebagai instrumen dan dianalisis menggunakan perisian SPSS 22.0. Data dikumpul menggunakan persampelan secara rawak berstrata dan rawak mudah. Seramai 440 responden yang terlibat dalam kajian ini (143= lelaki; 297=perempuan). Dua analisis statistik telah digunakan iaitu analisis deskriptif untuk melihat tahap kepimpinan distributif dan efikasi kolektif guru dan analisis inferensi menggunakan korelasi Pearson untuk melihat hubungan antara dua pemboleh ubah serta ujian regresi berganda untuk melihat pengaruh dan sumbangan kepimpinan distributif terhadap efikasi kolektif. Dapatan kajian ini mendapati bahawa tahap kepimpinan distributif berada pada tahap tinggi (min=4.106, SP=.456) dan efikasi kolektif guru juga berada pada tahap tinggi (min= 4.061, SP=.430). Manakala analisis korelasi menunjukkan kepimpinan distributif mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap efikasi kolektif guru dengan nilai $r=0.486$, $p<0.001$. Berdasarkan hasil ujian regresi, kepimpinan distributif telah memberi kesan dan pengaruh terhadap efikasi kolektif guru.

Implikasinya pemimpin yang mengamalkan gaya kepemimpinan distributif mampu mempengaruhi meningkatkan efikasi kolektif guru.

Kata Kunci: Kepimpinan Distributif, Efikasi Kolektif Guru

***Abstract:** The article's is about the importance of leadership in every organizational management of a school. Managing change in education requires leadership qualities that can positively impact organizational excellence. This study aims to see the relationship between distributive leadership and collective teachers' efficacy. In addition, this study is also to measure the extent of distributive leadership and collective efficacy of teachers as well as contributions and influence of distributive leadership on collective teachers' efficacy among national school teachers in Perak. This study uses a quantitative approach with survey design based on questionnaire as an instrument and analyzed using SPSS 22.0 software. Data collected using stratified random sampling and random sampling. A total of 440 respondents involved in this study (143 = male; 297 = female). Two statistical analysis has been used which is descriptive analysis to see the distributive leadership and collective efficacy of teachers and inferential analysis using Pearson's correlation to see the relationship between the two variables and multiple regression tests to see the influence and contribution of distributive leadership to collective efficacy. The findings of this study found that the level of distributive leadership was at high level (min = 4.106, SP = .456) and the collective efficacy of teachers was also high (min = 4.061, SP = .430). While the correlation analysis shows that distributive leadership has a positive and significant correlation to the collective efficacy of teachers with the value of $r = 0.486$, $p < 0.001$. Based on regression test results, distributive leadership has given the impression and influence on the collective efficacy of teachers. Implications of leaders who practice distributive leadership styles are able to influence the collective efficacy of teachers.*

Keywords: *Distributive Leadership, Collective Teachers' Efficacy*

Pendahuluan

Kepimpinan dalam konteks pendidikan masa kini perlu memberi peluang pengupayaan kepimpinan kepada setiap guru untuk terlibat secara aktif dalam kepimpinan sekolah dalam membuat keputusan bersama untuk kecemerlangan sekolah. Ini kerana kunci kepada kepimpinan yang berjaya adalah pengaruh dan bukannya kuasa (Blanchard, 2012). Ini disebabkan keberkesanan sekolah bergantung kepada keupayaan guru-guru dan warga sekolah yang komited, bekerjasama secara kolektif ke arah satu matlamat dan penambahbaikan berterusan untuk kelestarian kecemerlangan sekolah (Amin, 2005). Perkara ini adalah selaras dengan hasrat gagasan reformasi pendidikan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM) untuk membina kualiti kepimpinan sekolah daripada kalangan pentadbir mahupun guru dalam menentukan keberhasilan dan kemenjadian murid (PPPM, 2013). Kepimpinan distributif menekankan kepada pengupayaan guru dari aspek kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab antara pemimpin dan pengikut. Pengupayaan ialah untuk membangunkan kecekapan guru dalam membantu kecemerlangan organisasi dan proses penambahbaikan sekolah. Kementerian Pendidikan telah merancang untuk memartabatkan profesion keguruan dengan menganjak ke arah amalan kepimpinan distributif. Peralihan ke arah model kepimpinan distributif, akan membina tahap keupayaan kepimpinan yang berkualiti pada setiap peringkat organisasi di sekolah (PPPM, 2013). Amalan pengupayaan kepimpinan bukanlah bermaksud tiada kawalan daripada pihak atasan terhadap orang bawahan

mereka dalam melaksanakan tugas malahan masih tertakluk dan terikat dengan peraturan dan prosedur kerja yang ditetapkan.

Kepimpinan sekolah bukanlah lagi tanggungjawab guru besar sahaja, tetapi turut melibatkan pelbagai pihak seperti pemimpin pertengahan dan guru-guru dalam tugas-tugas kepimpinan. Selain dari itu, peluang pemimpin sekolah untuk berinteraksi dengan guru-guru setiap hari adalah sangat terbatas dan terhad di sekolah yang besar disebabkan kerumitan tugas serta jumlah bilangan guru dan murid yang ramai. Oleh yang demikian, pemimpin sekolah perlu bekerjasama dengan pasukan kepimpinan dengan membenarkan guru untuk mengambil bahagian dalam membuat keputusan (Gronn, 2002). Kajian dalam bidang kepimpinan sekolah telah membuktikan bahawa kepimpinan guru besar ataupun pengetua adalah faktor utama dalam mencorakkan budaya sekolah yang berjaya dalam akademik (Hallinger & Heck, 1998; Leithwood, et al., 2006). Pemimpin sekolah bertanggungjawab membangunkan budaya permuafakatan strategik yang mampu memecahkan tembok pemisahan pengetahuan dan kepakaran supaya tidak menjejaskan kerjasama berpasukan. Budaya permuafakatan akan menggalakkan penyebaran kepakaran dan kemahiran dalam kalangan guru untuk bekerja secara efisien dan efektif dalam membentuk keupayaan kerja berpasukan. Sehubungan dengan itu, penekanan fungsi pemimpin sekolah sebagai suri teladan dalam usaha memupuk budaya permuafakatan di dalam kalangan staf adalah relevan (Amin Senin, 2011). Oleh sebab itu, pemimpin sekolah perlu mempunyai keupayaan dan inspirasi untuk mendorong ke arah pembangunan sekolah, maka mereka bertanggungjawab terhadap proses perubahan yang mampu mencorakkan gaya kepimpinan yang berkesan dalam menerajui arus perubahan yang dinamik (Fullan, 2009). Ini disebabkan gaya merupakan satu elemen yang penting dalam kepimpinan kerana ia merupakan suatu pengalaman yang ditempuhi setiap hari (Maimunah, 2005).

Tinjauan Literatur

Kepimpinan Distributif

Idea kepada kepimpinan distributif ini timbul disebabkan organisasi pendidikan masa kini terlalu rumit dan macam-macam yang tidak mampu untuk seseorang memikulnya maka tanggungjawab menguruskan pelbagai tugas yang kompleks dalam organisasi diagihkan kepada kalangan individu (Hoy dan Miskel, 2012). Antara pelopor teori kepimpinan distributif ialah Elmore (2000), Spillane (2001) dan Gronn (2002). Menurut Spillane (2006) kepimpinan distributif merupakan satu pemikiran kerangka kerja dalam menganalisis kepimpinan di luar kebiasaan dengan menggalakkan lebih ramai individu dilibatkan sebagai pemimpin baik secara rasmi mahupun tidak rasmi. Kepimpinan distributif memberi tumpuan kepada interaksi antara tiga elemen utama iaitu pemimpin, pengikut dan situasi sebagai amalan kepimpinan sebagai nadi kepada semua aktiviti kepimpinan. Menerusi kepimpinan distributif, guru-guru bekerjasama secara kolektif dan kolaboratif mengikut kepakaran masing-masing dan seterusnya membuat keputusan secara bersama dalam mencorakkan budaya serta matlamat yang ingin dicapai (Harris, 2012). Perspektif kepada kepimpinan ini ialah bekerja secara kolektif dengan matlamat yang sama melalui komunikasi dan interaksi di kalangan anggota dalam organisasi dan bukan secara individu (Malloy, 2012; Halverson, 2007). Pengagihan kepimpinan boleh memberi kesan penting kepada penglibatan guru dalam membuat keputusan dan melibatkan lebih ramai guru dalam peranan kepimpinan untuk menjana inovasi serta pembentukan pasukan kepimpinan yang kuat (Bortha, 2014). Kepimpinan distributif adalah proses kepimpinan yang melibatkan hubungan kerjasama secara kolektif yang berasaskan nilai bersama untuk membawa kesan perubahan yang positif (Bortha, 2013).

Selain itu, kepemimpinan distributif tidak menggantikan kepemimpinan individu atau guru besar tetapi memberi tumpuan kepada interaksi sosial antara pemimpin dan pengikut dan bagaimana mereka bekerjasama untuk menyelesaikan masalah atau mencapai matlamat organisasi (Bennet et al., 2003). Pengiktirafan keupayaan guru-guru untuk mengambil bahagian dalam kepemimpinan menunjukkan bahawa pemimpin mempercayai kebolehan gurunya dan berasa selesa untuk berkongsi kuasa, tanggungjawab dan akauntabiliti (Hatcher, 2005). Ini disebabkan dunia pendidikan semakin kompleks dan memerlukan kepelbagaian jenis kepakaran dan kemahiran untuk menyelesaikan masalah dalam organisasi. Kepimpinan distributif mampu mengurangkan jurang antara pemimpin dan pekerjanya dan menggalakkan kepada pembahagian fungsi kepemimpinan (Gromm, 2008; Bolden, 2007). Spillane (2001) berpendapat konsep kepemimpinan distributif telah berubah daripada peranan seseorang individu kepada amalan kepemimpinan yang lebih banyak. Kepimpinan distributif adalah pembinaan aktif dan pembangunan keupayaan kepemimpinan kepada semua ahli. Tujuannya bukan semata-mata untuk menyerlahkan kepakaran guru secara individu tetapi untuk memperlihatkan saling ketergantungan rakan-rakan sekerja dan dengan ini dapat memperbaiki keseluruhan organisasi menjadi lebih baik (Harris, 2008). Spillane (2004) menyatakan amalan kepemimpinan yang berkesan dihasilkan daripada pengaruh timbal balik antara pemimpin dan pengikut. Pengikut bukan lagi sebagai individu yang pasif hanya mengikut arahan daripada pemimpin atasan. Tiada mengira status hierarki, kepemimpinan guru yang mempunyai kepakaran dalam situasi tertentu boleh memimpin tanpa dianggap mempunyai peranan yang lebih penting daripada yang lain (Bennett et al., 2003). Kepimpinan distributif menganggap perspektif kepelbagaian peranan yang melibatkan pemimpin sekolah dan guru dalam konteks sosial dan situasi adalah berdasarkan tugas dan tanggungjawab dan bukan berdasarkan kedudukan dalam organisasi (Spillane, Haverson & Diamond, 2001).

Kesimpulannya Spillane (2006) menyatakan bahawa kepemimpinan distributif merupakan satu pemikiran kerangka kerja dalam menganalisis kepemimpinan di luar kebiasaan dengan lebih ramai individu dilibatkan sebagai pemimpin. Amalan kepemimpinan distributif, disebar luas ke seluruh organisasi secara kolaboratif, kolektif dan koordinasi dalam sesebuah organisasi. Bagi Spillane, kepemimpinan distributif adalah pusat proses pengajaran dan pembelajaran dan rangka kerja distributif melibatkan dua aspek utama iaitu pemimpin tambahan (*leader plus*) dan amalan (*practice*). Kepimpinan tidak terhad hanya kepada mereka yang berada di kepemimpinan teratas, seperti tradisional dualism iaitu 'pengikut pemimpin' di mana pemimpin yang memimpin manakala pengikut pula agak pasif dan tunduk (Bolden, 2011), tetapi kepemimpinan distributif melibatkan beberapa individu sebagai pemimpin. Spillane, Hunt, dan Healy (2009) menegaskan bahawa interaksi antara pemimpin sekolah, pengikut dan situasi merupakan amalan kepemimpinan sebagai hubungan yang dinamik, inklusif, kolaboratif dan terletak secara kontekstual dalam membina makna dan pengetahuan (Gunter, Hall and Bragg, 2013).

Efikasi Kolektif Guru

Teori kognitif sosial adalah salah satu kerangka untuk memahami dan meramal perubahan tingkah laku manusia. Dinamakan sebagai teori kognitif sosial disebabkan semua maklumat atau pembelajaran yang diperolehi adalah melalui interaksi sosial dengan orang lain. Teori kognitif sosial mengenal pasti tingkah laku manusia sebagai satu tindak balas terhadap faktor personal, tingkah laku dan persekitaran (Bandura, 1986, 1997). Efikasi kolektif merujuk kepada kepercayaan bersama oleh sekumpulan ahli dalam organisasi dalam menggabungkan kebolehan untuk merancang dan melaksanakan tindakan yang diperlukan bagi menghasilkan

sesuatu pencapaian (Bandura, 1997). Efikasi kolektif guru merupakan atribut peringkat kumpulan yang berlaku secara dinamik yang melibatkan interaksi antara ahli-ahli kumpulan. Ia merupakan kepercayaan bersama dalam kumpulan untuk melaksanakan sesuatu tindakan untuk mencapai hasil yang diharapkan (Tschannen-Moran, Hoy & Hoy, 2001). Tingkah laku guru dan tindakan dinilai dalam konteks norma-norma kumpulan (Tschannen-Moran & Barr, 2004). Berbeza dengan efikasi sendiri maka efikasi kolektif dikaitkan dengan tugas, tahap usaha, ketekunan, pemikiran bersama, tahap stress dan pencapaian kumpulan. Efikasi sendiri guru adalah tindakan guru secara individu apabila setiap guru perlu menjalankan tugasnya manakala efikasi kolektif guru merupakan tindakan kolektif apabila setiap guru perlu mengambil tindakan untuk mencapai matlamat bersama dan terdapat saling ketergantungan antara satu sama lain dalam setiap tindakan yang diambil (Skaalvik & Skaalvik, 2007).

Oleh yang demikian, efikasi sendiri guru lebih memperlihatkan kesan terhadap pencapaian murid secara individu manakala efikasi kolektif guru memperlihatkan sumbangan kolektif guru terhadap pencapaian murid dan kesan terhadap organisasi (Goddard, Hoy & Hoy, 2000). Ini memberi justifikasi bahawa jika efikasi kolektif telah meningkatkan prestasi organisasi memberi maksud timbal balik bahawa efikasi kolektif dalam masa yang sama juga telah meningkat (Goddard, Hoy & Hoy, 2000). Oleh yang demikian, efikasi kolektif guru secara positif dikaitkan dengan pencapaian murid maka tugas dan peranan pemimpin sekolah adalah untuk membangunkan efikasi kolektif guru secara sistematik kerana peningkatan efikasi kolektif guru akan turut membawa kepada pencapaian murid (Tschannen-Moran, Hoy & Hoy, 2001).

Pernyataan Masalah

Keberkesanan pendidikan pada era kini tidak lagi berfokus kepada kepimpinan guru besar sahaja dalam memikul semua tanggungjawab sebagai pemimpin di institusi pendidikan (Rosnarizah, 2015). Fullan (2002) menyatakan terdapat beberapa kelemahan yang menjadikan sekolah kurang berkesan ialah gaya kepimpinan di sekolah. Menurut Laporan Jemaah Nazir Sekolah (2003) mendapati bahawa pemimpin-pemimpin berkesan lebih menitikberatkan aspek kepimpinan seperti gaya kepimpinan yang diamalkan, budaya ilmu dan berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan bekerja, kepimpinan kurikulum serta pengupayaan kepimpinan di tempat kerja. Dapatan kajian ini menjadi penanda aras oleh pihak Nazir Sekolah untuk mengukur keberkesanan kepimpinan sekolah. Ini disebabkan kepimpinan guru besar merupakan aspek penting dalam memastikan keberkesanan sesebuah sekolah dan kemenjadian murid. Tahap efikasi guru turut dipengaruhi oleh gaya kepimpinan guru besar. Amalan perkongsian kepimpinan adalah asas kepada perubahan sekolah yang lestari (Fullan, 2006). Lagipun kajian secara empirikal berkenaan kepimpinan distributif masih di peringkat permulaan dalam konteks pendidikan di Malaysia (Rosnarizah dan Hussein, 2015). Majoriti pemimpin sekolah khususnya di Malaysia tidak mampu melaksanakan fungsi kepimpinan dengan berkesan Realiti sebenar, guru besar sangat sibuk dengan tugas pengurusan dan pentadbiran yang menyebabkan interaksi antara guru besar dan guru kurang efektif dan memberi kesan kepada prestasi sekolah (Muhamad & Mazlan, 2013; Bity Salwana et al., 2010). Terdapat juga guru besar yang membuat semua keputusan dalam pentadbirannya tanpa mengambil kira pendapat subordinatnya. Guru terpaksa menurut sahaja semua arahan guru besar tanpa diberi peluang untuk mengemukakan pendapat. Ini sudah tentu memberi tekanan dalam diri guru-guru kerana dikerah melaksanakan semua arahan dengan perasaan yang terdesak (Maimunah, 2005) seterusnya memberi kesan kepada efikasi guru terhadap kerjanya. Selain dari itu antara kelemahan utama adalah gaya kepimpinan sekolah yang sentiasa merujuk

kepada model birokratik dan kuasa berdasarkan hierarki menyebabkan mereka kabur tentang peranan mereka sebagai pemimpin yang perlu menjana komitmen guru terhadap sekolah (Azlin Norhaini Mansor, 2006). Kini penekanan terhadap amalan gaya kepimpinan serta memberi pengupayaan guru harus menjadi keutamaan setiap pemimpin sekolah. Ini disebabkan Kementerian Pendidikan telah merancang untuk memartabatkan profesion keguruan dengan menganjak ke arah amalan kepimpinan distributif. Permasalahannya ialah didapati proses pengupayaan kepimpinan dalam kalangan guru masih di tahap rendah. Pendapat ini disokong oleh Nurulaim dan Suhaida (2013) mendapati bahawa persepsi guru berkaitan pengupayaan oleh pemimpin sekolah belum sampai kepada tahap maksimum ataupun sepenuhnya. Mereka mencadangkan agar kepimpinan distributif di sekolah perlu dipertingkatkan lagi supaya guru dapat memberi sumbangan yang lebih bermakna untuk kemajuan sekolah dengan memberi peluang sepenuhnya kepada guru-guru berfungsi di dalam persekitaran profesional. Bagaimana pun amalan kepimpinan distributif turut memberi implikasi bahawa pemimpin sekolah berasa bimbang dan beranggapan perlu berkongsi kuasa kepimpinan dan peranan dalam kepimpinan instruksional dengan guru. Pemimpin sekolah tidak berani mengamalkan gaya kepimpinan distributif kerana dibimbangi akan mengurangkan kuasa pemimpin sekolah (MacBeath et al., 2004). Ini disebabkan pada dasarnya kepimpinan organisasi selalunya beroperasi secara birokrasi yang menjadi kelaziman guru besar mengamalkan kepimpinan tradisional secara sedar atau sebaliknya. Menurut Jaafar Muhamad (2007), gaya kepimpinan tradisional adalah gaya kepimpinan yang dominan diamalkan di sekolah. Oleh yang demikian, tanggapan yang negatif perlu ditangani dengan betul dan pemimpin formal perlu difahamkan bahawa kepimpinan distributif adalah memupuk budaya kerjasama dengan mengenali kepakaran khusus individu dalam organisasi dengan perkongsian visi yang sama untuk kecemerlangan organisasi (Leithwood et al., 2007; MacBeath, 2005). Bennet et al. (2003) turut menegaskan bahawa pemimpin bukan sahaja berperanan sebagai pengurus atau pentadbir dengan memberi arahan kepada kakitangannya, malahan mereka juga perlu membina dan memimpin secara berkerjasama dengan kakitangan bawahannya. Maka pemimpin perlulah sentiasa bersikap terbuka dan mampu memberi bimbingan, dorongan, inspirasi dan sokongan dalam usaha meningkatkan efikasi guru secara kolektif serta komitmen dalam organisasi (Tschannen-Moran & Hoy, 2001). Penyelesaiannya kepada masalah ini ialah guru besar perlu mewujudkan suasana iklim yang bersifat kondusif untuk menggalakkan guru-guru terlibat dalam kepimpinan dengan melaksanakan gaya kepimpinan bercorak distributif (Bogler & Somech, 2004). Ini disebabkan melalui kajian literatur mengenai penambahbaikan sekolah mendapati bahawa kepimpinan distributif mempunyai kesan positif terhadap perubahan iklim dalam organisasi di sekolah seterusnya membolehkan guru-guru bekerja secara berpasukan (Leithwood, et.al 2004). Antaranya pemimpin sekolah perlu menggalakkan kepimpinan dalam kalangan guru untuk bergerak dalam persekitaran profesional mereka seperti membuat keputusan berkaitan kemahiran profesional mereka. Salah satu aspek tingkah laku yang mempengaruhi guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai guru ialah efikasi kendirinya manakala pembentukan efikasi kolektif sebenarnya dibina berasaskan daripada efikasi sendiri guru itu sendiri. Oleh yang demikian, peranan pemimpin sekolah dalam memotivasi guru untuk melaksanakan potensi mereka yang terbaik dengan meningkatkan komitmen mereka dalam pengajaran dan pembelajaran (Leithwood et al., 2006). Menurut Tschannen-Moran dan Hoy (2001) guru-guru yang mempunyai efikasi sendiri yang positif cenderung untuk mempengaruhi tingkah laku murid dan hasil pembelajaran mereka. Zaidatol et al. (2011) dalam kajian mereka mendapati bahawa efikasi sendiri guru secara positif berkaitan dengan tingkah laku dan hasil pembelajaran murid. Secara ringkasnya, pemimpin sekolah perlu mengamalkan gaya kepimpinan distributif dalam memantau dan menyokong peranan guru dalam penambahbaikan hasil pembelajaran murid dengan menegaskan bahawa pelbagai aktiviti

pembelajaran di sekolah boleh mempengaruhi efikasi kolektif guru. Kejayaan dan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran memerlukan kerjasama dan sokongan daripada pemimpin sekolah yang boleh meningkatkan efikasi kolektif guru secara umumnya dengan memberi ruang dan peluang kepada guru-guru untuk bekerjasama secara kolaboratif dalam meningkatkan prestasi murid. Melalui kerjasama dan perkongsian amalan kemahiran bersama daripada guru yang pakar dan berpengalaman boleh meningkatkan pengetahuan kepada pengajaran dan pembelajaran yang lebih berkesan (Du' Four et al., 2006). Ini kerana amalan kolaboratif melalui kajian pengajaran (*lesson study*) yang wujud dalam kalangan rakan sekerja akan menimbulkan suasana bekerja yang menyeronokkan (Nur Ain Elzira & Zamri, 2017). Secara tidak langsung ia turut mempengaruhi efikasi kolektif guru secara keseluruhannya.

Objektif Kajian

Kajian ini adalah untuk melihat hubungan dan pengaruh kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru di sekolah. Oleh yang demikian, antara objektif kajian yang diutarakan dalam kajian ini adalah seperti berikut:

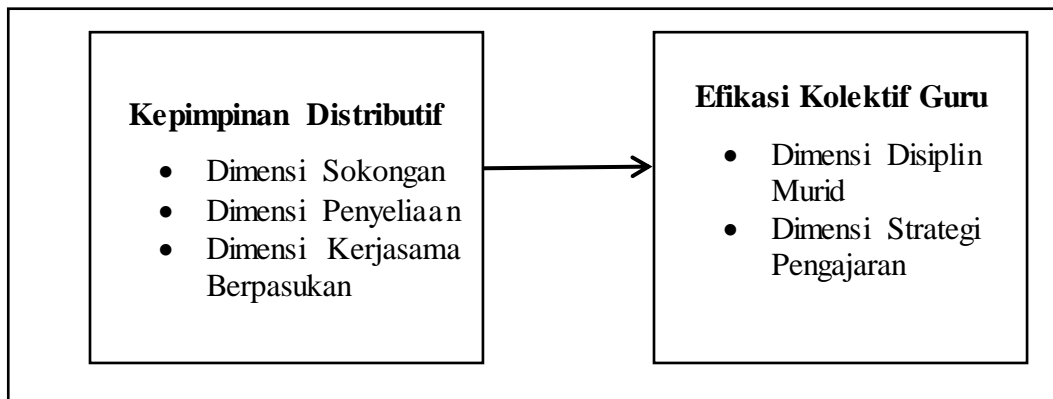
1. Menenal pasti tahap kepimpinan distributif dan efikasi kolektif guru.
2. Menentukan hubungan antara kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru.
3. Menentukan sumbangan kepimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru.
4. Mengukur sumbangan dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama berpasukan terhadap efikasi kolektif guru.

Skop Kajian

Kajian ini hanya memberi fokus kepada guru-guru sekolah rendah kebangsaan yang terdapat di negeri Perak sahaja di bawah seliaan dan kawalan Jabatan Pendidikan Negeri, Kementerian Pendidikan Malaysia. Manakala guru-guru dari sekolah SJK(C) dan SJK(T) tidak dilibatkan.

Kerangka Kajian

Kerangka konseptual kajian adalah merujuk kepada dimensi-dimensi yang terlibat dalam setiap pemboleh ubah. Kerangka konseptual kajian ini berdasarkan daripada adaptasi kajian-kajian yang lepas yang dijadikan garis panduan dalam kajian ini yang disokong oleh model kepimpinan distributif oleh Spillane (2001) dan Gromm (2000). Kepimpinan distributif yang dinyatakan oleh Hulpia et al. (2009) dalam bentuk yang terdiri daripada dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama pasukan. Dimensi ini melibatkan hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam bentuk kerjasama secara kolaboratif. Dimensi-dimensi sokongan, penyeliaan dan kerjasama merupakan amalan interaksi pemimpin, pengikut dan situasi dalam organisasi. Amalan kepimpinan ini yang menggalakkan hubungan kerja secara intuitif, spontan menerusi penglibatan kerjasama secara kolektif dan sepasukan (Hulpia et al. 2009). Sementara efikasi kolektif guru telah diambil berdasarkan model oleh Tschannen dan Moran (2004) yang mengukur dua kriteria utama iaitu disiplin murid dan strategi pengajaran yang mempengaruhi pencapaian murid. Model ini telah diambil berasaskan kepada teori yang dikemukakan oleh Bandura (2000). Kerangka kajian ini ditunjukkan dalam Rajah 1 untuk menunjukkan hubungan dan pengaruh kepimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru.



Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan menggunakan pendekatan tinjauan melalui soal selidik sebagai instrumen kajian untuk mengkaji hubungan antara pengaruh kepimpinan distributif sebagai pemboleh ubah bebas terhadap efikasi kolektif guru sebagai pemboleh ubah bersandar. Menurut Creswell (2008), penyelidikan berbentuk tinjauan dapat menerangkan sesuatu fenomena yang sedang berlaku serta mengumpul data terus daripada subjek yang dikaji dalam membuat generalisasi terhadap populasi. Instrumen kajian ini diadaptasikan dan diubahsuai daripada *Distributed Leadership* oleh Hulpia, Devos dan Rosseel (2009) dan *Collective Teacher Belief Scale (CTBS)* oleh Tschannen-Moran & Barr (2004). Oleh kerana kajian ini adalah bercorak kuantitatif maka, data-data berbentuk statistik akan digunakan sebagai medium kajian. Setiap item dalam soal selidik ini menggunakan skala likert 5-point dan berdasarkan tanggapan guru-guru dalam menjawab soal selidik berkenaan. Manakala jumlah sampel ialah seramai 440 orang guru yang terdiri daripada guru-guru sekolah rendah kebangsaan di negeri Perak. Teknik persampelan yang digunakan dalam kajian ini berbentuk rawak berstrata dan rawak mudah yang dibahagikan mengikut daerah-daerah yang terdapat dalam Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) di negeri Perak. Terdapat 12 buah daerah PPD di negeri Perak yang mempunyai populasi seramai 15196 orang guru sekolah kebangsaan dan jumlah sampel dibahagikan berdasarkan jumlah populasi dari setiap daerah terbabit. Pemilihan sampel responden dipilih secara rawak mudah mengikut daerah PPD. Data yang diperolehi menggunakan soal selidik akan dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 20.0 (*Statistical Package for Social Science*) secara deskriptif dan inferensi.

Pengkaji telah menjalankan satu ujian rintis sebelum mengendalikan kajian sebenar. Ujian ini adalah bertujuan untuk mengenalpasti tahap kebolehpercayaan dan kesahan alat kajian. Pengkaji menggunakan kaedah pekali *Cronbach Alpha* untuk mengukur nilai kebolehpercayaan item-item dari segi ketekalan dalaman. Pengkaji mendapati bahawa nilai keseluruhan *Distributed Leadership* adalah 0.918 dan *Collective Teacher Belief Scale (CTBS)* adalah 0.863.

Dapatan Kajian

Responden kajian terdiri daripada 440 orang guru sekolah kebangsaan yang memegang pelbagai jawatan di sekolah. Berdasarkan pada Jadual 1 demografi responden hasil analisis menunjukkan jumlah guru lelaki seramai 143 orang (32.5%) dan 297 guru perempuan (67.5%). Dari segi umur 38 orang (8.6%) di bawah umur 30 tahun, 57 orang (13%) berumur antara 30-35 tahun, 185 orang (42%), 96 orang (21.8%) berumur antara 46-50 tahun dan 64 orang

(14.5%) lebih dari 50 tahun. Manakala jumlah kaum pula, guru Melayu seramai 395 orang (89.8%), guru Cina seramai 15 orang (3.4%), guru India seramai 23 orang (5.2%) dan lain-lain kaum seramai 7 orang (1.6%). Responden kajian juga pelbagai peringkat pengalaman mengajar iaitu tempoh perkhidmatan kurang 5 tahun seramai 23 orang (5.2%), tempoh 5-10 tahun seramai 75 orang (17.0%), tempoh 11-16 tahun seramai 128 orang (29.1%), tempoh 17-22 tahun seramai 99 orang (22.5%) dan melebihi tempoh 22 tahun ialah seramai 115 orang (26.1%). Akhir sekali dari segi kelayakan akademik seramai 23 orang (5.2%) memiliki ijazah sarjana, 310 orang (70.5%) memiliki ijazah sarjana muda, 69 orang (15.7%) memiliki tahap diploma dan 38 orang (8.6%) memiliki tahap sijil perguruan.

Jadual 1: Taburan Responden Berdasarkan Ciri-ciri Demografi

Ciri-ciri Demografi	Pecahan/Kumpulan	Bilangan Guru	Peratus (%)
	Lelaki	143	32.5
Jantina	Perempuan	297	67.5
	<i>Jumlah</i>	<i>440</i>	<i>100</i>
	Bawah 30 tahun	38	8.6
	30-35 tahun	57	13.0
Umur	36-45 tahun	185	42.0
	46-50 tahun	96	21.8
	Lebih 50 tahun	64	14.5
	<i>Jumlah</i>	<i>440</i>	<i>100</i>
	Melayu	395	89.8
Kaum	Cina	15	3.4
	India	23	5.2
	Lain-lain	7	1.6
	<i>Jumlah</i>	<i>440</i>	<i>100</i>
	Kurang 5 tahun	23	5.2
Tempoh Perkhidmatan dalam Pendidikan	5-10 tahun	75	17.0
	11-16 tahun	128	29.1
	17-22 tahun	99	22.5
	Lebih 22 tahun	115	26.1
	<i>Jumlah</i>	<i>440</i>	<i>100</i>

Kelayakan Akademik/Ikhtisas Tertinggi	PhD	-	-
	Ijazah Sarjana	23	5.2
	Ijazah Sarjana Muda	310	70.5
	Diploma Pendidikan	69	15.7
	Sijil Perguruan <i>Jumlah</i>	38 440	8.6 100

Analisis skor min telah dijalankan untuk memperlihatkan tahap min pemboleh ubah kajian iaitu kepimpinan distributive dan efikasi kolektif guru. Jadual 2 menunjukkan skor min kedua-dua pemboleh ubah. Dapatan skor min adalah seperti berikut, min kepimpinan distributif berada pada tahap yang tinggi (min=4.1068, SP=0.4561). Min efikasi kolektif guru juga tinggi (min=4.06125, SP=0.4309).

Jadual 2: Skor Min Pemboleh ubah

Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Kepimpinan Distributif	4.1068	0.45613	Tinggi
Efikasi Kolektif Guru	4.0612	0.43090	Tinggi

Hasil ujian korelasi Pearson telah digunakan untuk mengkaji hubungan kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru. Hasil ujian korelasi Pearson ditunjukkan dalam jadual 3 di bawah:

Jadual 3: Analisis Korelasi Antara Pemboleh ubah

Pemboleh ubah		Kepimpinan	Efikasi Kolektif
Kepimpinan	Pearson	1	.486**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	440	440
Efikasi	Pearson	.486**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	440	440

Berdasarkan jadual 3, didapati bahawa pekali korelasi kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru ialah pada nilai $r(440)=0.486$, $p<0.05$. Petunjuk pekali korelasi tersebut

menjelaskan bahawa terdapat hubungan signifikan yang positif dan sederhana antara kepimpinan dengan efikasi kolektif guru.

Hasil analisis ujian regresi linear telah dijalankan melihat sumbangan kepimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru dan komitmen organisasi. Berdasarkan jadual 4 di bawah telah menunjukkan bahawa peramal kepimpinan distributif memberi sumbangan yang signifikan terhadap efikasi kolektif guru. Analisis regresi linear telah menunjukkan peramal kepimpinan distributif telah menyumbang sebanyak 25.6% ke atas perubahan varian dalam efikasi kolektif guru [$R=0.506^a$, $R^2 = 0.256$, R^2 terlaras = 0.255, $F(1,427) = 147.199$, $p < 0.05$]. Analisis ini telah menunjukkan pengaruh atau sumbangan kepimpinan distributif terhadap efikasi kolektif guru adalah sederhana.

Jadual 4: Regresi Linear Pemboleh ubah Efikasi Kolektif Guru

Coefficients					
Model	B	Std. Error	Beta (β)	t	Sig.
Pemalar	1.960	0.174		11.253	.000
Kepimpinan Distributif	.509	.042	.506	12.133	.000

$R = 0.506^a$ $R^2 = 0.256$ R^2 terlaras = 0.255 $F = 147.199$ $Sig = .000^b$

*Signifikan pada aras keyakinan $p < 0.05$

a. Peramal: (*Constant*), Kepimpinan Distributif

b. Pemboleh ubah bersandar: Efikasi Kolektif Guru

Manakala hasil analisis regresi berganda dilaksanakan untuk menentukan pengaruh atau sumbangan pemboleh ubah peramal dimensi sokongan, dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama berpasukan terhadap efikasi kolektif guru. Keputusan analisis ujian regresi berganda ditunjukkan dalam jadual 5 berikut:

Jadual 5: Keputusan Analisis Ujian Regresi Berganda bagi Pemboleh ubah Efikasi Kolektif Guru

Coefficients					
Model	B	Std. Error	Beta (β)	t	Sig.
Pemalar	1.625	0.185		8.783	.000
Sokongan	.071	.042	.091	1.700	.090
Penyeliaan	.075	.030	.121	2.449	.015*
Kerjasama Berpasukan	.433	.050	.419	8.591	.000*

Ringkasan Model^b

$R^a = 0.541$ $R^2 = 0.293$ R^2 terlaras = 0.288 $F = 58.674$ $Sig = .000^b$

*Signifikan pada aras keyakinan $p < 0.05$

a. Peramal: (Constant), Dimensi Kerjasama Berpasukan, Dimensi Penyeliaan, Dimensi Sokongan

b. Pemboleh ubah Bersandar: Efikasi Kolektif Guru

Keputusan analisis regresi berganda menunjukkan bahawa data analisis untuk R^2 adalah 0.293 yang membawa maksud 29.3% variasi efikasi kolektif guru dapat diterangkan melalui ketiga-tiga dimensi tersebut. Keputusan menunjukkan signifikan $p < 0.05$ dengan $F = 58.674$ apabila ketiga-tiga dimensi digabungkan dalam membuat jangkaan terhadap efikasi kolektif guru. Ia menerangkan secara keseluruhannya terdapat hubungan antara efikasi kolektif guru dengan ketiga-tiga dimensi tersebut. Pemboleh ubah peramal merupakan faktor-faktor yang memberikan kesan kepada perubahan dalam pemboleh ubah bersandar (Chua, 2009).

Peramal dimensi penyeliaan dan dimensi kerjasama berpasukan memberi sumbangan yang signifikan terhadap efikasi kolektif guru. Walaupun begitu, peramal untuk dimensi sokongan pula adalah tidak signifikan kerana nilai $p > 0.05$. Peramal kerjasama berpasukan memberi sumbangan yang lebih besar berbanding dengan penyeliaan berdasarkan nilai beta (β) 0.419 lebih besar daripada nilai beta (β) penyeliaan 0.121. Ini menunjukkan bahawa pengaruh dan sumbangan dimensi kerjasama berpasukan adalah sederhana berbanding dimensi penyeliaan memberi pengaruh dan sumbangan yang lemah. Analisis regresi berganda ini menunjukkan peramal-peramal telah menyumbang sebanyak 29.3% ke atas perubahan varian dalam efikasi kolektif guru [$R^a = 0.541$, $R^2 = 0.293$, R^2 terlaras = 0.288, $F = 58.674$, $p < 0.05$]. Ini bermakna apabila skor penyeliaan bertambah satu unit, efikasi kolektif guru bertambah 0.121 unit. Manakala apabila skor kerjasama berpasukan bertambah satu unit, efikasi kolektif guru akan bertambah 0.419 unit.

Perbincangan

Dapatan kajian berdasarkan analisis deskriptif daripada persepsi responden menunjukkan tahap skor min kepimpinan distributif dalam kalangan guru-guru adalah tinggi (Min: 4.1068; SP: 0.45613). Hal ini menunjukkan amalan kepimpinan distributif di sekolah rendah kebangsaan adalah pada tahap tinggi. Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian oleh Norasmah dan Rofilah (2013) bahawa guru-guru telah bersedia dengan amalan kepimpinan distributif. Begitu juga tahap skor min efikasi kolektif guru dalam kalangan guru-guru adalah tinggi iaitu min 4.061 dan sisihan piawai 0.4309. Hal ini menunjukkan tahap efikasi kolektif guru dalam kalangan guru di sekolah rendah kebangsaan adalah berada pada tahap tinggi. Hasil dapatan ini memberi gambaran dan tanggapan bahawa efikasi kolektif guru adalah tinggi disebabkan berlaku kerjasama secara kolektif dan kolaboratif dalam kumpulan di kalangan guru di sekolah.

Dapatan kajian menunjukkan tahap skor min komitmen organisasi di kalangan guru-guru juga adalah tinggi iaitu min 3.963 dan sisihan piawai 0.3923. Hal ini menunjukkan tahap komitmen organisasi dalam kalangan guru di sekolah rendah kebangsaan adalah pada tahap tinggi. Hasil dapatan ini memberi gambaran dan tanggapan bahawa komitmen organisasi guru yang tinggi menunjukkan sikap positif dan minat dengan kerjaya mereka dalam melaksanakan tugas

mereka sebagai guru di sekolah dengan adanya sekongan dan dorongan daripada kepimpinan sekolah.

Kajian ini mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru yang berkorelasi secara sederhana tinggi. Hasil ujian korelasi Pearson menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru iaitu $r(440) = 0.486^{**}$, $p < 0.05$. Hal ini menunjukkan peningkatan kepimpinan distributif mempunyai hubungan dengan peningkatan efikasi kolektif guru. Hal ini menunjukkan amalan kepimpinan distributif mempunyai hubungkaitnya dengan efikasi kolektif guru dalam peranan perkongsian tanggungjawab secara kolektif dan kolaboratif yang dapat mempengaruhi sikap dan peranan mereka dalam mencapai matlamat organisasi. Kerjasama secara koperatif ini diidentifikasi sebagai kerjasama pasukan kepimpinan meliputi kejeleketan, keterbukaan, kepercayaan dan komunikasi (Kozlowski dan Ilgen, 2006; Holtz, 2004). Kepimpinan distributif dapat mengurangkan pengasingan dengan kerjasama secara berpasukan dan meningkatkan perkembangan profesionalisme, rangsangan motivasi dan seterusnya menyumbang kepada keberkesanan dan peningkatan prestasi sekolah (Harris, Muijs & Crawford, 2003).

Selain dari itu, kepimpinan distributif memberi kesan pengaruh dan sumbangan yang bermakna terhadap efikasi kolektif guru. Semakin tinggi amalan kepimpinan distributif oleh kepimpinan sekolah akan meningkatkan lagi tahap efikasi kolektif guru terutama dalam dimensi kerjasama berpasukan. Ini memberi tanggapan bahawa gaya serta atribut dalam kepimpinan distributif yang membuka peluang dengan pengagihan kuasa kepada guru-guru untuk terlibat dalam aspek kepimpinan dan tanggungjawab bersama dalam membuat keputusan serta menyelesaikan masalah telah dapat meningkatkan efikasi kolektif guru. Apabila pemimpin sekolah bersikap terbuka dalam melaksanakan kepimpinan distributif maka amalan-amalan ini mempunyai hubungan yang positif dengan efikasi guru atau kepercayaan guru mengenai kecekapan peribadi mereka dan keupayaan keseluruhan kakitangan untuk menyediakan murid dengan strategi pengajaran yang diperlukan untuk pembelajaran (Goddard, Hoy & Hoy, 2000). Hal ini turut disokong oleh Gaziel (2009) yang berpendapat disebabkan gaya kepimpinan distributif yang memberi peluang pengupayaan kepada guru-guru memainkan peranan dalam mencapai visi sekolah akan meningkatkan motivasi guru, kepuasan kerja dan kesetiaan kepada organisasi.

Implikasi Dapatan Kajian

Kepimpinan pada hari ini tidak lagi melihat hanya seorang pemimpin sahaja sebagai individu yang mampu memimpin organisasinya dengan baik. Ia juga merupakan rentetan dari kepelbagaian tugas pemimpin sekolah yang semakin kompleks dan membebankan. Implikasi daripada dapatan kajian juga menunjukkan bahawa peningkatan kepimpinan distributif akan juga meningkatkan efikasi guru secara kolektif. Hulpia et al. (2009) menyatakan bahawa komitmen guru dapat ditingkatkan jika kepimpinan distributif tidak dipraktikkan secara terlalu formal. Organisasi sekolah perlu meneroka lebih banyak cara untuk menjadi tidak terlalu formal dan guru-guru perlu diberi lebih banyak peluang untuk memimpin (Davis, 2009). Selain dari itu, kajian ini juga mendapati bahawa terdapat perantara yang kukuh yang dapat menentukan kepimpinan distributif dengan efikasi kolektif guru iaitu dari sudut pengupayaan guru. Hasil dapatan dari kajian ini selari dengan kajian yang telah dijalankan oleh Bogler dan Somech (2004) serta Gaziel (2009). Pengupayaan guru ini dapat ditingkatkan dengan melibatkan guru di dalam membuat sesuatu keputusan di sekolah dan ini dapat meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi (Firestone & Penuel, 1993; Bogler & Somech, 2004). Ini

disebabkan dalam kepimpinan distributif elemen-elemen seperti pembangunan menyokong, menggalakkan dan memperkasakan pekerja bukannya delegasi kuasa untuk individu bagi mengambil peranan kepimpinan yang baharu. Kini, tanggungjawab pentadbir sekolah ialah membina kapasiti guru bukan hanya dalam kemahiran pengurusan kurikulum dan kokurikulum tetapi juga dalam bidang kepimpinan (Loh, 2011). Pemimpin yang mempunyai ciri-ciri seperti beretika, kreatif dan inovasi, membangunkan komuniti, mengutamakan subordinat, membantu pembangunan diri subordinat, memberi pengagihan kuasa kepada subordinat dan mempunyai kemahiran konseptual akan lebih mudah mendapat kerjasama subordinat untuk mencapai kejayaan dalam melaksanakan perubahan dan mencapai matlamat organisasi.

Guru besar yang menghargai guru-guru dengan pelbagai kaedah akan meningkatkan motivasi kerja guru terutama apabila guru besar mendapatkan pandangan mereka dan melibatkan mereka dalam proses membuat keputusan berkaitan bidang atau kepakaran mereka. Kajian lepas menunjukkan organisasi yang berjaya mengamalkan budaya menghargai pekerja dengan merangsang, mengaplikasikan dan menggunakan idea-idea, kreativiti dan keupayaan mereka mampu melestarikan kecemerlangan yang sedia ada dengan perubahan semasa dan berdaya saing (Stravrou-Costea, 2005).

Guru besar sebagai peneraju sekolah mempunyai tanggungjawab, kuasa dan autoriti untuk berperanan memimpin sumber manusia yang ada untuk mencapai visi dan misi sekolah. Guru besar perlu menggalakkan guru-guru meningkatkan kompetensi diri dengan menghadiri kursus, seminar, bengkel, melanjutkan pelajaran, membuat kajian tindakan dan refleksi untuk berkongsi ilmu dengan guru-guru lain melalui komuniti pembelajaran profesional. Oleh yang demikian, guru besar perlu menyediakan peluang dan ruang bagi proses pembelajaran individu serta membolehkan mereka mengaplikasikan pengetahuan dan kepakaran mereka kepada kebaikan organisasi. Peluang dan ruang ini mampu meningkatkan ilmu, kreativiti dan kemahiran guru serta turut dikongsi bersama rakan sejawat di sekolah untuk diaplikasikan dalam pengajaran dan pembelajaran. Ini menjadi nilai tambah kepada organisasi secara keseluruhannya.

Pengupayaan guru dalam aspek kepimpinan sekolah dengan memberi tanggungjawab sepenuhnya kepada guru dalam membuat keputusan bergantung kepada kepercayaan dan kebolehan guru (Holland, 2004). Pengagihan tugas ini memberi peluang kepada guru untuk mendapat pengalaman, meningkatkan ilmu dan kemahiran serta kreativiti. Ini mendorong guru-guru untuk mempelajari sesuatu yang baharu, menyumbang idea dan membuat keputusan semasa melaksanakan tugas. Pembelajaran melalui pengalaman sangat bernilai dan merupakan ilmu tacit (Senge, 2006). Apabila seseorang guru besar mengagihkan tanggungjawab kepada guru di sekolah bermakna beliau turut menanggung risikonya. Oleh itu, dalam proses meminumkan risiko guru besar perlu mengamalkan pelaksanaan pengurusan proses membuat keputusan secara kolaboratif. Kerjasama secara berpasukan memberi ruang guru untuk belajar bagi melaksanakan tugas dan bimbingan daripada guru besar. Ini disebabkan kelestarian kecemerlangan sekolah adalah satu sistem yang memerlukan kerja berpasukan dan bukan milik individu. Ahli dalam kumpulan akan berbincang dan mencapai kata putus secara bersama. Ini memberi peluang pembelajaran kepada guru dan memperolehi pengalaman memimpin serta membuat keputusan. Guru besar yang menyokong hubungan dan mewujudkan kolaboratif dengan guru boleh memperkukuhkan kesefahaman kepada visi dan misi bersama serta membuat perubahan kepada sekolah.

Proses pengupayaan guru dan menurunkan kuasa melibatkan kepercayaan, komunikasi, struktur dalam organisasi, mengambil risiko dan situasi yang kritikal. Pada pandangan guru mereka yang diberi kepercayaan untuk melaksanakan tanggungjawab merupakan satu pengiktirafan maka mereka akan berusaha melaksanakan tanggungjawab tersebut dengan baik. Ini disebabkan guru yang diberi kepercayaan berasa dihargai dan diyakini oleh guru besar akan berusaha melibatkan diri dalam memajukan sekolah. Kajian lepas menyatakan guru yang mengambil peranan dalam membuat keputusan berupaya meningkatkan efikasi sendiri guru dan mendorong mereka untuk belajar untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif (Nor Foniza & Mohd Izham, 2013). Dapatan kajian Brown (2002) juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara tingkah laku pemimpin dengan tingkah laku pengikut. Hasil kajian ini juga menyokong dapatan kajian oleh Ross dan Gray (2006) yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan yang berkesan akan mempengaruhi tahap efikasi guru dan memberi kesan terhadap hubungan antara kepimpinan dengan membawa perubahan terhadap peningkatan pembelajaran murid.

Sikap dan gaya kepimpinan guru besar juga memainkan peranan dalam mewujudkan suasana yang kondusif untuk menggalakkan penglibatan guru-guru. Apabila jurang hierarki antara guru besar dan guru adalah kecil maka guru-guru menjadi selesa untuk melontarkan idea semasa perbincangan bagi menyelesaikan suatu persoalan atau dalam proses membuat keputusan. Perbincangan menjadi lebih bermakna kerana mereka mendapat pandangan yang lebih luas daripada pelbagai dimensi serta mendorong kepada keputusan yang lebih tepat. Ini selaras dengan dapatan Zarraga dan Bonache (2005) iaitu sikap terbuka pemimpin membolehkan ahlinya bebas berbincang termasuk membincangkan kesilapan dan cuba mengatasi serta mendapat pengetahuan dan pengalaman baru. Suasana ini akan mendorong guru untuk lebih komited melaksanakan tugasnya dan sentiasa membuat penambahbaikan. Ini disebabkan proses pembelajaran mempengaruhi kreativiti dan suasana pembelajaran yang kondusif menggalakkan inovasi (Fenwick, 2003). Oleh yang demikian, gaya kepimpinan distributif yang terbuka dan telus dalam mengagihkan tugas memudahkan guru memberi kerjasama dalam menggambarkan hala tuju bersama dan memandu organisasinya membuat penambahbaikan secara berterusan.

Kesimpulan

Kepimpinan distributif mampu meningkatkan tahap profesionalisme guru serta efikasi guru secara kolektif dengan menyumbangkan kepakaran mereka kepada kelestarian kecemerlangan organisasi. Oleh yang demikian, pemimpin sekolah perlu mengubah imej dengan membangunkan kapasiti dan potensi kepimpinan guru yang mampu membuat kolaborasi dalam menyelesaikan permasalahan sekolah. McNulty et al. (2005) menegaskan bahawa tugas guru besar di sekolah tidak terhad kepada tugas rutin pentadbiran sahaja malah mereka perlu menggerakkan segala sumber sama ada material mahupun modal insan terutamanya guru supaya mereka dapat menyumbang khidmat dengan komited dan efektif. Permasalahan dan kemajuan sekolah bukan lagi terletak pada bahu seseorang pemimpin yang bersifat individu tetapi perlu dihayati dan digalas bersama oleh semua kakitangan dalam institusi tersebut. Oleh yang demikian, kepimpinan distributif dapat menampung keluwesan operasi pengurusan serta memenuhi aspirasi kepimpinan berkesan untuk berupaya mewujudkan saling kerjasama antara guru. Interaksi yang positif antara guru besar dengan kakitangan sekolah merupakan kunci utama kepada kerjasama yang wujud di dalam sesebuah organisasi sekolah dalam merealisasikan kepimpinan yang berkesan untuk menangani pelbagai cabaran.

Rujukan

- Abdul Ghani Kanesan Abdullah & Anandan Kuppan. (2012). Pengaruh kepemimpinan pentadbir sekolah terhadap pembelajaran pelajar: Peranan efikasi kolektif guru sebagai mediator. *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan*, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Abdul Shukor Abdullah. (2007). Apakah Sekolah Kluster adalah Sekolah Berkesan? *Kertas Ucap Utama Seminar Pendidikan Kebangsaan Fakulti Pendidikan*. Universiti Malaya.
- Abbott, G. N., White, F., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551.
- Amin Senin. (2005). Sekolah sebagai organisasi pembelajaran. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, Institut Aminuddin Baki*, 15(1): 31-44.
- Angelle, P. S., & DeHart, C. A. (2011). Teacher perceptions of teacher leadership: Examining differences by experience, degree, and position. *NASSP Bulletin*, 95(2), 141-160.
- Airasian, P. & Gray, L.R. (2003). *Educational Research: Competencies for analysis and applications (7th ed.)*. Upper sadler river, NJ: Pearson Education.
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75-78.
- Bennet, N., Harvey, J., Wise, C. dan Woods, P. (2003). *Distributed Leadership*. Full report for the National College for School Leadership (NCSL).
- Creswell, J.W. (2008). *Educational research*. New Jersey: Pearson-Merrill Prentice Hall.
- DuFour, R., Eaker, R. & Many, T. (2006). *Learn by doing: A handbook for professional learning communities at work*. Bloomington: Solution Tree Press.
- Elmore, R.F. (2004). *School reform from the inside out: Policy, practice and performance*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: Mc Graw-Hill.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership* 59(8): 16-23.
- Fernwick, T. (2003). Innovation: examining workplace learning in new enterprises. *Journal of Workplace Learning*, 15(3): 123-132.
- Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: Heresy, Fantasy or Possibility? *School Leadership & Management*, 23(3), 313-324.
- Harris, A. & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through looking glass. *Management in Education BELMAS*, 22(1): 31-34.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teacher's organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and Teacher Education*, 26, 565-575.
- 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*, vol. 103 (1), 40-52.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y., & Vlerick, P. (2012). Dimensions of distributed leadership and the impact on teacher's organizational commitment: A study in secondary education. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(7), 1745-1784.
- Holland, L. (2004). Diversity and connections in community gardens: A contribution to local sustainability. *Local Environment*, 9: 285-305.
- Ishak Sin. (2004). Sekolah berkesan: Amalan-amalan dalam pengurusan dan pendidikan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 4(2):1 -21.
- Maimunah Muda. (2005). *Kepimpinan Situasi di Kalangan Pengetua Sekolah di Malaysia. Tesis Doktor Falsafah*; Fakulti Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia. Selangor.

- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School Leadership and Management*, 25(45), 349-362.
- McNulty, B., Waters, T., & Marzano, R. (2005). *School leadership that works: from research to results*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development and Aurora, CO: McRel.
- Mohd Majid Konting. (2000). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. DBP: Kuala Lumpur
- Nor Foniza Maidin & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2012). Pengetua memacu organisasi pembelajaran. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-19, Institut Aminuddin Baki*, 191-212.
- Norasmah Othman & Rofilah Md. Said. (2013). Tahap kesediaan guru sekolah menengah harian mengamalkan kepimpinan tersebar. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)*, 64:1, 93-100.
- Nur Ain Elzira Abdullah & Zamri Mahamod. (2017). Designing teaching and learning of Malay language through lesson study-based approach. *International Journal of Current Research*, 9(3): 48188-48197.
- Ross, J.A., & Gray, P. (2006). School leadership and student achievement: The mediating effects of teacher beliefs. *Canadian Journal of Education*, 29(3), 798-822.
- Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Publishing.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2007). Dimensions of teacher self efficacy and relations with strain factors, perceived collective teacher efficacy, and teacher burnout. *Journal of Educational Psychology*, 99, 611-625.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Spillane J.P, Halverson R., dan Diamond J.B. (2004). Towards a Theory of Leadership Practice: Distributed Perspective. *Journal Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Stravrou-Costea, E. (2005). The challenges of human resource management towards organization effectiveness: A comparative study in Southern EU. *Journal of European Industrial Training*, 29(2/3): 112-134.
- Tschannen-Moran, M., Hoy, A. W., & Hoy, W. K. (1998). Teacher Efficacy: Its Meaning and Measure. *Review of Educational Research*, 68(2), 202-248.
- Zarraga, C., & Bonache, J. (2005). The impact of team atmosphere on knowledge outcomes in self managed teams. *Organization Studies*, 26(5): 661-681.