



**PENGARUH AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF
GURU BESAR TERHADAP KOMPETENSI GURU
SEKOLAH RENDAH NEGERI PAHANG
DAN EFIKASI KENDIRI GURU
SEBAGAI MEDIATOR**



MOHD NOTFI BIN IBRAHIM

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2024



**PENGARUH AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF GURU BESAR
TERHADAP KOMPETENSI GURU SEKOLAH RENDAH NEGERI
PAHANG DAN EFIKASI KENDIRI GURU SEBAGAI
MEDIATOR**

MOHD NOTFI BIN IBRAHIM

**TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH**

**FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

2024



UNIVERSITI
PENDIDIKAN
SULTAN IDRIS
اوپنورسیتی قندیدیقن سلطان ادریس

SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

Sila tanda (v)
Kertas Projek
Sarjana Pendidikan
Sarjana Pendidikan dan Kerja Kursus
Doktor Falsafah

✓

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada **09 Julai 2024**

i. Perakuan Pelajar

Saya, **MOHD NOTFI BIN IBRAHIM (P20151001054) FAKULTI. PENGURUSAN DAN EKONOMI** Dengan Ini Mengaku Bahawa Disertasi/Tesis Yang Bertajuk **PENGARUH AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF GURU BESAR TERHADAP KOMPETENSI GURU SEKOLAH RENDAH NEGERI PAHANG DAN EFIKASI KENDIRI GURU SEBAGAI MEDIATOR** adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau ke mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejasasnya dan secukupnya.

Notfi

Tandatangan Pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, **PROF. MADYA DR. KHALIP BIN MUSA** dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk **PENGARUH AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF GURU BESAR TERHADAP KOMPETENSI GURU SEKOLAH RENDAH NEGERI PAHANG DAN EFIKASI KENDIRI GURU SEBAGAI MEDIATOR** dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian / sepenuhnya syarat untuk memperoleh **IJAZAH DOKTOR FALSAFAH.**

10/9/2024

Tarikh

Tandatangan Penyelia



**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES**

**BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title: PENGARUH AMALAN KEPIMPINAN DISTRIBUTIF GURU BESAR
TERHADAP KOMPETENSI GURU SEKOLAH RENDAH NEGERI
PAHANG DAN EFIKASI KENDIRI GURU SEBAGAI MEDIATOR

No. Matrik / Matric's No.: P20151001054

Saya / I : MOHD NOTFI BIN IBRAHIM
(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.

The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris

2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.

Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.

3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.

The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.

4. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below:-

☐ **SULIT/CONFIDENTIAL**

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / Contains confidential information under the Official Secret Act 1972

☐ **TERHAD/RESTRICTED**

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / Contains restricted information as specified by the organization where research was done

☒ **TIDAK TERHAD/OPEN ACCESS**

Notfi

(Tandatangan Pelajar/ Signature)

Tarikh: 10/9/2024

(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)
DR. KHALIP MUSA
 Profesor Madya
 Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
 & (Nama & Gred Rasmi / Name & Official Stamp)
 Universiti Pendidikan Sultan Idris

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT @ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.

Notes: If the thesis is **CONFIDENTIAL** or **RESTRICTED**, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.



PENGHARGAAN

Saya ingin merakamkan setinggi kesyukuran kehadiran Allah SWT. kerana dengan izin dan inayahNya maka saya dapat menyiapkan kajian ini seperti mana hasil yang dihantar untuk dinilai oleh pihak universiti. Dikesempatan ini juga saya ingin merakamkan jutaan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan kepada isteri saya Ustazah Masitah binti Muhamad serta anak-anak yang saya sayangi Mu'az, Amjad, Najihah dan Amla kerana telah memberikan semangat untuk saya menyelesaikan pengajian ini. Jutaan terima kasih dan penuh penghargaan kepada Prof. Madya Dr. Khalip Musa yang teramat banyak membantu dan membimbing saya bagi menyelesaikan pengajian ini. Juga terima kasih yang tidak terhingga kepada semua teman-teman yang telah mendoakan bagi saya menyelesaikan pengajian ini. Terima kasih kepada semua.





ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengenal pasti pengaruh amalan kepimpinan distributif guru besar terhadap kompetensi kerja guru dan fungsi efikasi sendiri guru sebagai mediator dalam hubungan antara kedua pemboleh ubah tersebut. Kajian berbentuk kuantitatif menggunakan kaedah tinjauan. Menggunakan instrumen yang diadaptasi daripada *Distributed Leadership Readiness Scale-DLRS*, Standard Guru Malaysia dan *Teacher Sense of Efficacy Scale-TSES* bagi mengukur ketiga-tiga pemboleh ubah berkaitan. Sampel kajian seramai 375 guru sekolah rendah di Pahang yang dipilih secara rawak mudah. Dapatan kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan distributif guru besar dan kompetensi kerja guru adalah tinggi iaitu ($M=4.34$, $SP=0.377$) dan ($M=4.37$, $SP=0.342$). Tahap efikasi sendiri guru juga tinggi iaitu ($M=4.33$, $SP=0.377$). Ujian korelasi Pearson mendapati hubungan positif yang tinggi antara kepimpinan distributif guru besar dan kompetensi kerja guru iaitu ($r=0.820$, $p<0.05$). Hubungan tinggi antara kepimpinan distributif guru besar dengan efikasi sendiri guru pada nilai ($r=0.756$, $p<0.05$). Hubungan yang sederhana antara amalan kepimpinan distributif dengan efikasi sendiri guru pada tahap ($r=0.559$, $p<0.05$). Analisis regresi Stepwise mendapati amalan kepimpinan distributif guru besar merupakan faktor peramal terhadap peningkatan tahap kompetensi kerja guru pada nilai ($R^2=0.726$, $\beta=0.612$) juga positif kepada efikasi sendiri guru pada tahap ($R^2=0.575$, $\beta=0.353$). Analisis SPSS mikro proses, mendapati bahawa efikasi sendiri guru adalah faktor mediator dengan kesan langsung ($\beta=0.393$) dan kesan tidak langsung ($\beta=0.219$). Kesimpulannya, kepimpinan distributif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi kerja guru dan efikasi sendiri guru. Implikasinya, kepimpinan distributif penting untuk diamalkan oleh para pemimpin sekolah kerana ia berupaya meningkatkan keberkesanan kepimpinan dalam situasi kompleks dan mencabar serta berupaya meningkatkan profesionalisme guru kearah mewujudkan sekolah yang lebih cemerlang.





THE INFLUENCE OF HEAD MASTER'S DISTRIBUTIVE LEADERSHIP ON TEACHERS' COMPETENCE AT PRIMARY SCHOOL IN PAHANG AND TEACHERS' SELF-EFFICACY AS A MEDIATOR

ABSTRACT

This research identifies the influence of distributive leadership practices by the headmaster on teachers' competencies and functions of teachers' self-efficacy as a mediator in the relationship between the two variables. This descriptive quantitative study uses adapted instruments from the *Distributed Leadership Readiness Scale-DLRS*, instrument Malaysian Teacher Standards, and the *Teacher Sense of Efficacy Scale -TSES* to measure the three variables. A total of 375 primary school teachers in Pahang were chosen through a simple random sampling technique. The findings disclose the level of headmaster's distributive leadership practice and teachers' work competence is high at ($M=4.34$, $SP=0.377$) and ($M=4.37$, $SP=0.342$). The teachers' self-efficacy level is similarly high at ($M=4.33$, $SP=0.377$). The Pearson Correlation test indicates a significant positive relationship between distributive leadership practice ($r=0.820, p<0.05$) for teachers' work competence and teachers' self-efficacy at ($r=0.756, p<0.05$). A moderate relationship between distributive leadership practices against teachers' self-efficacy at ($r=0.559, p<0.05$). The Stepwise Regression Analysis discovered the headmaster's distributive leadership practices is an antecedent against the improvement of the teachers' work competencies at ($R^2=0.726, \beta=0.612$). The headmaster's distributive leadership practice for teachers' self-efficacy also gives a positive outcome at ($R^2=0.575, \beta=0.353$). The analysis by SPSS Macro Process substantiates that teachers' self-efficacy is a mediator factor with explicit effect at ($\beta=0.393$) and implicit effect at ($\beta=0.219$). In conclusion, distributive leadership has a significant influence on teacher work competence and teacher self-efficacy. The implication is that distributive leadership is important for school leaders to practice because it can increase the effectiveness of leadership in complex and challenging situations and can improve the professionalism of teachers towards creating a more excellent school.



**KANDUNGAN****Muka Surat**

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xvi
SENARAI RAJAH	xxi
SENARAI SINGKATAN	xxiii
SENARAI LAMPIRAN	xxiv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	9
1.3 Pernyataan Masalah	25
1.4 Tujuan Kajian	38
1.5 Objektif Kajian	38
1.5.1 Objektif Umum	38
1.5.2 Objektif Khusus	38
1.6 Persoalan Kajian	40
1.7 Hipotesis Kajian	41
1.8 Kerangka Kajian	42
1.8.1 Kerangka Teoritik	42





1.8.2	Kerangka Konseptual Kajian	45
1.9	Kepentingan Kajian	47
1.10	Batasan Kajian	49
1.11	Definisi Operasional	51
1.11.1	Amalan Kepimpinan Distributif	51
1.11.2	Penetapan Dan Perkongsian Misi, Visi Dan Matlamat Sekolah	52
1.11.3	Budaya Kepimpinan Sekolah	52
1.11.4	Perkongsian Tanggungjawab	53
1.11.5	Tanggungjawab Kepimpinan Guru	53
1.11.6	Kompetensi	54
1.11.7	Kerja	54
1.11.8	Kompetensi Kerja	55
1.11.9	Profesionalisma	55
1.11.10	Kemahiran	56
1.11.11	Pengetahuan	56
1.11.12	Guru	57
1.11.13	Efikasi Kendiri Guru	57
1.11.14	Strategi Pengajaran	58
1.11.15	Pengurusan Bilik Darjah	58
1.11.16	Penglibatan Murid	59
1.12	Rumusan	59

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	61
2.2	Kepimpinan	64
2.3	Konsep Kepimpinan	77
2.4	Tuntutan Terhadap Perubahan Gaya Kepimpinan	78





2.5	Kepimpinan Distributif	80
2.6	Konsep Kepimpinan Distributif	90
2.7	Teori Kepimpinan Distributif	93
2.8	Model-Model Kepimpinan Distributif	95
2.8.1	Model Kepimpinan Distribtif Elmore	95
2.8.2	Model Kepimpinan Gordon	102
2.8.3	Model Kepimpinan Spillane et al	107
2.8.4	Model Kepimpinan Hulpia et al	110
2.8.5	Model Kepimpinan MacBeath	112
2.8.6	Kitaran Dalam Mencapai Kepada Amalan Kepimpinan Distributif Menurut MacBeath	113
2.8.7	Model Gronn	117
2.8.8	Model Hargreaves dan Fink	121
2.8.9	Model Leithwood et al	126
2.9	Faktor Pendorong Kearah Keberkesanan Amalan Kepimpinan Distributif Bagi Sebuah Organisasi Sekolah	133
2.9.1	Penurunan Kuasa	133
2.9.2	Kepimpinan Guru	137
2.9.3	Budaya	138
2.9.4	Kesanggupan	140
2.9.5	Pembangunan Kapasiti	141
2.10	Kebaikan Amalan Kepimpinan Ditributif Dalam Organisasi Pendidikan	143
2.11	Kompetensi	146
2.12	Teori Kompetensi Gilbert	147
2.13	Teori Kompetensi Spencer	148
2.14	Kompetensi Guru	149
2.15	Model Kompetensi Guru	155





2.16	Komponen Kompetensi Guru	155
2.17	Konsep Kompetensi Kerja Guru	156
2.18	Model Standard Guru Malaysia	159
2.18.1	Kesesuaian Model Standard Guru (SDG, 2009) Dalam Konteks Kajian Ini	166
2.19	Asas Penentuan Standard dan Keperluan	168
2.20	Standard Kompetensi Luar Negara	171
2.20.1	Standard Kompetensi Guru Indonesia	172
2.20.2	Standard Kompetensi Guru di Australia	174
2.20.3	Standard Kompetensi Guru di British Columbia, Kanada	180
2.20.4	Standard Kompetensi Pendidik Guru (Teacher Educators) di Netherland	195
2.20.5	Standard Kompetensi Guru-guru Bertauliah (Chartered Teacher) di Scotland	199
2.20.6	Ringkasan Standard Kompetensi Guru Malaysia Dan Negara-Negara Luar	205
2.21	Efikasi Kendiri	209
2.22	Model Efikasi Kendiri Guru Bandura	216
2.23	Model Efikasi Kendiri Guru Tschannem-Moran, Hoy & Hoy	224
2.24	Model Jangkaan Efikasi Kendiri	228
2.25	Efikasi Kendiri Guru Sebagai Faktor Mediator	233
2.26	Rumusan	236

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	238
3.2	Reka Bentuk Kajian	239
3.3	Populasi dan Sampel Kajian	242
3.3.1	Populasi Kajian	242





3.3.2	Sampel Kajian	243
3.3.3	Kaedah Menentukan Sekolah Dan Sampel Guru Yang Terlibat Dalam Kajian	245
3.4	Instrumen	252
3.4.1	Bahagian A: Demografi	259
3.5	Kesahan Instrumen Kajian	262
3.5.1	Kesahan Muka	262
3.5.2	Kesahan Kandungan	263
3.6	Kajian Rintis	268
3.7	Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	269
3.8	Analisis Faktor	276
3.8.1	Instrumen Amalan Kepimpinan Distributif (AKD)	276
3.8.2	Instrumen Kompetensi Kerja Guru (KKG)	279
3.8.3	Instrumen Efikasi Kendiri Guru (EKD)	280
3.9	Prasyarat Untuk Menganalisis Data Dapatan Bagi Analisis Korelasi Dan Regresi Linear Stepwise	283
3.9.1	Data Kajian	283
3.9.2	Ujian Normaliti	283
3.9.3	Ujian Perbezaan Nilai Min dan Median serta Nilai Skewness dan Kurtosis	284
3.10	Ujian Multicollinearity	285
3.11	Ujian Heteroscedasticity	286
3.12	Ujian Linearity	287
3.13	Ujian Homoscedasticity	288
3.14	Ujian Mahanalobis' Distance dan Durbin-Watson	289
3.15	Kesimpulan Dapatan Ujian Normaliti Bagi Kesahan Data-Data Bertaburan Normal	291





3.16	Prosedur Kajian	292
3.17	Prosedur Pungutan Data	293
3.18	Analisis Data	295
3.18.1	Analisis Statistik Deskriptif	296
3.18.2	Analisis Inferensi	298
3.18.3	Analisis Regresi Pelbagai	299
3.18.4	Bahagian Analisis Data Kajian	300
3.19	Jangkaan Dapatan Kajian	303
3.2	Rumusan	304

BAB 4 ANALISA DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	306
4.2	Pra-Analisis Data Kajian	308
4.2.1	Pengumpulan Borang Soal Selidik	308
4.2.2	Penyemakan Data Kajian	309
4.3	Latar Belakang Responden Kajian	310
4.4	Penentuan Tahap Berdasarkan Nilai Min dan Sisihan Piawai bagi Pemboleh Ubah yang Terlibat dalam Kajian	313
4.5	Persoalan Kajian 1	314
4.5.1	Nilai Min Dan Sisihan Piawai Pemboleh Ubah Bebas Amalan Kepimpinan Distributif	314
4.5.2	Nilai Min Item Bagi Dimensi Penetapan dan Perkongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah	316
4.5.3	Nilai Min Item Bagi Dimensi Budaya Kepimpinan Sekolah	318
4.5.4	Nilai Min Item Bagi Dimensi Perkongsian Tanggungjawab	321
4.5.5	Nilai Min Item Bagi Dimensi Tanggungjawab Kepimpinan Guru	323
4.6	Persoalan Kajian 2	326





4.6.2	Nilai Min Bagi Pemboleh Ubah Bersandar Kompetensi Kerja Guru	326
4.6.2	Nilai Min Dan Sisihan Piawai Bagi Item Dimensi Profesionalisma	327
4.7	Persoalan Kajian 3	333
4.7.1	Nilai Min Dan Sisihan Piawai Bagi Dimensi Efikasi Kendiri Guru	334
4.7.2	Nilai Min Dan Sisihan Piawai Bagi Item Dimensi Penglibatan Pelajar	335
4.8	Analisis Hubungan	340
4.8.1	Persoalan Kajian 4	342
4.8.2	Persoalan Kajian 5	342
4.8.3	Persoalan Kajian 6	342
4.8.4	Hipotesis HO1	342
4.8.5	Hipotesis HO2	343
4.8.6	Hipotesis HO3	343
4.9	Analisis Pengaruh	345
4.9.1	Persoalan Kajian 7	346
4.9.2	Hipotesis HO4	346
4.9.3	Ujian Regrasi Linear Stepwise	347
4.10	Persoalan Kajian 8	351
4.10.1	Hipotesis Ho5	352
4.10.2	Ujian Regrasi Linear Stepwise	352
4.11	Persoalan Kajian 9	356
4.11.1	Hipotesis HO6	356
4.11.2	Ujian Regresi Linear Stepwise	357
4.12	Faktor Mediator Efikasi Kendiri Guru Dalam Hubungan Pengaruh Amalan Kepimpinan Distrbutif Terhadap Kompetensi Kerja Guru	360





4.12.1	Persoalan Kajian 10	360
4.12.2	Hipotesis HO7	360
4.13	Analisis Pengesahan Bootstrapping Pengesahan Pengaruh Amalan Kepimpinan Distributif Terhadap Kompetensi Kerja Guru Dengan Efikasi Kendiri Guru Sebagai Faktor Mediator	365
4.14	Kesan Pengaruh Faktor Mediator EKG Dalam Hubungan Antara AKD Pada Nilai Median Berbeza Terhadap KKG	368
4.15	Kesimpulan	373
4.16	Rumusan	374

BAB 5 RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1	Pengenalan	376
5.2	Perbincangan Kajian	377
5.3	Perbincangan Berhubung Permasalahan Kajian	377
5.3.1	Perbincangan AKD, KKG Dan EKG Sekolah Rendah Di Negeri Pahang	378
5.4	Hubungan Antara Pemboleh Ubah Kajian	390
5.4.1	Apakah Terdapat Hubungan Yang Signifikan Antara AKD Dengan KKG, AKD Dengan EKG Dan EKG Dengan KKG	390
5.5	Apakah Dimensi AKD Sebagai Faktor Peramal Kepada KKG dan EKG	392
5.6	Apakah Tahap Dan Kesan EKG Sebagai Faktor Peramal Terhadap KKG	395
5.7	Apakah Kesan AKD Terhadap KKG Dengan EKG Sebagai Faktor Mediator	398
5.8	Isu Dan Jangkaan Cabaran Dalam Mengamalkan Amalan Kepimpinan Distributif Dalam Amalan Kepimpinan Sekolah	402
5.9	Implikasi Kajian	406



5.10	Cadangan Pelaksanaan Amalan Kepimpinan Di Sekolah Berdasarkan Dapatan Kajian Dan Kehendak KPM Dalam PPPM 2013-2025	426
5.11	Cadangan Kajian Lanjut	432
5.12	Rumusan	436
	RUJUKAN	441
	LAMPIRAN	



SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
1.1	Perkembangan teori dan amalan kepimpinan sekolah	13
1.2	Cabaran dalam usaha merealisasikan kepimpinan distributif di sekolah menurut tokoh penyelidik terdahulu	21
1.3	Cabaran dalam usaha merealisasikan kepimpinan distributif di sekolah menurut Zoolaiha	23
1.4	Kerangka utama teori kajian	43
2.1	Definisi kepimpinan yang diberikan oleh Bass & Bass 2008	69
2.2	Definisi kepimpinan distributif mengikut pandangan tokoh	89
2.3	Konsep teras dalam amalan kepimpinan distributif	92
2.4	Ringkasan teori dan rangka utama dalam amalan kepimpinan distributif	130
2.5	Konsep penurunan kuasa	135
2.6	Pelbagai pandangan berhubung kebaikan amalan kepimpinan distributif	144
2.7	Standard kompetensi guru Malaysia dan negara- negara luar	205
2.8	Pengertian efikasi sendiri dan ciri-ciri individu yang berefikasi sendiri yang tinggi dari tokoh penyelidikan terdahulu	215
3.1	Penentuan saiz sampel berdasarkan populasi	244
3.2	Penentuan saiz sampel melalui ralat	245
3.3	Jumlah sekolah, jumlah guru dan jumlah sekolah terpilih setiap daerah dan bilangan sampel sebenar guru yang dipilih oleh penyelidik berdasarkan data guru mengikut daerah dalam Negeri Pahang	251
3.4	Taburan item soal selidik amalan kepimpinan distributif	260
3.5	Taburan item soal selidik kompetensi kerja guru	260



3.6	Taburan item soal selidik efikasi sendiri guru	261
3.7	Hasil penilaian pakar bagi kesahan setiap item dalam instrumen yang digunakan oleh penyelidik	266
3.8	Cadangan pemurnian bagi item-item mengikut cadangan pakar yang telah membuat penilaian	267
3.9	Skor dan interpretasi bagi nilai alfa cronbach	271
3.10	Nilai alfa cronbach bagi item pemboleh ubah bebas amalan kepimpinan distributif	272
3.11	Nilai alfa cronbach bagi item pemboleh ubah bersandar kompetensi kerja guru	273
3.12	Nilai alfa cronbach bagi item faktor mediator efikasi sendiri guru	274
3.13	Nilai KMO dan Ujian Barlett untuk Amalan Kepimpinan Distributif	277
3.14	Jumlah Varian yang dijelaskan Untuk Amalan Kepimpinan Distributif	278
3.15	Nilai KMO dan Ujian Barlett untuk Kompetensi Kerja Guru	279
3.16	Jumlah Varians Yang Dijelaskan Untuk KKG	280
3.17	Nilai KMO dan Ujian Barlett untuk Efikasi Kendiri Guru	281
3.18	Jumlah Varians Yang Ditentukan Oleh Efikasi Kendiri Guru	282
3.19	Nilai min, median, skewness dan kurtosis	284
3.20	Nilai tolerance dan varian inflation faktor bagi pemboleh ubah bebas amalan kepimpinan distributif dan faktor mediator efikasi sendiri guru	285
3.21	Ujian Mahalnovis Distence	290
3.22	Ujian skor bagi durbin watson	290
3.23	Analisis kenormalan data dapatan kajian	291
3.24	Interpretasi skor min bagi pemboleh ubah kajian	297
3.25	Nilai pekali kolerasi	298
3.26	Interpretasi nilai pengaruh (R^2) bagi faktor yang dikaji	299



3.27	Analisa data bagi setiap persoalan kajian	301
4.1	Jumlah pemulangan soalselidik	309
4.2	Analisa responden berdasarkan demografi	310
4.3	Interpretasi penentuan nilai min	314
4.4	Nilai Min Empat Dimensi Bagi Amalan Kepimpinan Distributif	314
4.5	Nilai min dan sisihan piawai bagi item dimensi penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah	316
4.6	Nilai min dan sisihan piawai bagi item dimensi budaya kepimpinan sekolah	318
4.7	Nilai min dan sisihan piawai bagi item dimensi perkongsian tanggungjawab.	321
4.8	Nilai min dan sisihan piawai bagi item tanggungjawab kepimpinan guru.	323
4.9	Nilai min dan sisihan piawai bagi tiga dimensi kompetensi kerja guru.	326
4.10	Nilai min dan sisihan piawai bagi item dimensi profesionalisme	327
4.11	Nilai min dan sisihan piawai bagi item dimensi kemahiran	329
4.12	Nilai min dan sisihan piawai bagi item dimensi pengetahuan	331
4.13	Nilai min dan sisihan piawai bagi tiga dimensi efikasi sendiri guru	334
4.14	Nilai min dan sisihan piawai bagi item dimensi penglibatan pelajar	335
4.15	Nilai min dan sisihan piawai bagi item dimensi pengurusan bilik darjah	337
4.16	Nilai min dan sisihan piawai bagi item dimensi strategi pengajaran.	339
4.17	Interpretasi nilai pekali kolerasi.	341
4.18	Korelasi tahap hubungan antara pemboleh ubah kajian amalan kepimpinan distributif, efikasi sendiri guru dan kompetensi kerja guru	343





4.19	Interpretasi nilai pengaruh R^2 .	346
4.20	Analisis Regresi Pelbagai (Stepwise) Faktor Peramal Dimensi-Dimensi Dalam Amalan Kepimpinan Distributif Terhadap Kompetensi Kerja Guru	347
4.21	Analisis regresi pelbagai linear stepwise faktor peramal bagi deminsi-dimensi dalam amalan kepimpinan distributif terhadap efikasi sendiri guru.	352
4.22	Analisis regresi pelbagai linear stepwise faktor peramal dimensi-dimensi dalam efikasi sendiri guru terhadap kompetensi kerja guru.	357
4.23	Ringkasan model makro prosess pengaruh amalan kepimpinan distributif terhadap efikasi sendiri guru.	363
4.24	Model koefisian makro prosess pengaruh amalan kepimpinan distributif terhadap efikasi sendiri guru	364
4.25	Ringkasan model makro prosess kesan amalan kepimpinan distributif dan efikasi sendiri guru terhadap kompetensi kerja guru	364
4.26	Model koefisian makro prosess pengaruh amalan kepimpinan distributif dan efikasi sendiri guru terhadap kompetensi kerja guru	365
4.27	Kesan langsung amalan kepimpinan distributif terhadap kompetensi kerja guru	365
4.28	Kesan tidak langsung efikasi sendiri guru dalam pengaruh amalan kepimpinan distributif terhadap kompetensi kerja guru	366
4.29	Ringkasan analisis faktor mediator efikasi sendiri guru dalam hubungan pengaruh amalan kepimpinan distributif terhadap kompetensi kerja guru	368
4.30	Kesan langsung amalan kepimpinan distributif pada nilai median tinggi terhadap kompetensi kerja guru	369
4.31	Kesan tidak langsung efikasi sendiri guru dalam pengaruh amalan kepimpinan distributif pada nilai median tinggi terhadap kompetensi kerja guru	369
4.32	Ringkasan analisa faktor mediator efikasi sendiri guru dalam hubungan pengaruh amalan kepimpinan distributif nilai median tinggi terhadap kompetensi kerja guru	370





4.33	Kesan langsung amalan kepimpinan distributif pada nilai median rendah terhadap kompetensi kerja guru	370
4.34	Kesan tidak langsung efikasi sendiri guru dalam pengaruh amalan kepimpinan distributif pada nilai median rendah terhadap kompetensi kerja guru	370
4.35	Ringkasan analisa faktor mediator efikasi sendiri guru dalam hubungan pengaruh amalan kepimpinan distributif nilai median rendah terhadap kompetensi kerja guru	371
4.36	Rumusan Dapatan Kajian Bagi Menjawab Persoalan Dan Hipotesis Kajian	374





SENARAI RAJAH

No Rajah	Muka Surat
1.1 Kerangka konsep kajian	47
2.1 Hubungan antara ciri kepimpinan dalam mempengaruhi pengikut bagi mencapai matlamat organisasi	69
2.2 Perkembangan dalam konsep amalan kepimpinan	71
2.3 Teori kepimpinan distributif Elmore	95
2.4 Dimensi kepimpinan distributif menurut Gordon	106
2.5 Model kepimpinan distributif Spillane	108
2.6 Taksonomi penyebaran kepimpinan	113
2.7 Taksonomi penyebaran kepimpinan menurut MacBeath	114
2.8 Darjah kehangatan penyebaran kepimpinan menurut Hargreaves dan Fink	125
2.9 Peringkat perkembangan dalam perkembangan kapasiti	142
2.10 Teori kompetensi Spenser	149
2.11 Model standard guru Malaysia	161
2.12 Rangka kerja kebangsaan profesionalisma perguruan Australia	174
2.13 Komponen standard guru-guru bertauliah (Chartered Teacher) di Scotland	200
2.14 Teori kognitif sosial	217
2.15 Model efikasi sendiri guru Tschannen-Moran, Hoy & Hoy	226
2.16 Model jangkaan efikasi sendiri Betz	228
3.1 Kaedah berkadaran bagi menentukan jumlah sekolah yang dipilih bagi setiap daerah	246
3.2 Kaedah berkadaran bagi menentukan jumlah guru yang dipilih bagi setiap daerah	247





3.3	Kaedah berkadaran bagi menentukan jumlah guru yng dipilih bagi setiap daerah	248
3.4	Pengiraan bagi mendapatkan nilai CVI	265
3.5	Langkah-langkah yang dijalankan oleh penyelidik sebelum kajian rintis dilaksanakan	268
3.6	Scatterplot regrasi normal bagi skor pemboleh ubah bersandar kompetensi kerja guru	287
3.7	Plot taburan normal p-p standard regrasi residual bagi pemboleh ubah kompetensi kerja guru	288
3.8	Ujian homoscedasticiti	289
3.9	Histogram bagi taburan data kajian	290
3.10	Proses yang dilakukan oleh penyelidik dalam memenuhi prosedur yang ditentukan dalam menjalankan kajian	293
3.11	Proses yang dilakukan oleh penyelidik dalam pengedaran instrumen kajian	294
4.1	Model 4 analisis faktor mediator efikasi sendiri guru dalam hubungan amalan kepimpinan distributif terhadap kompetensi kerja guru	363
4.2	Analisa ujian makro prosess efikasi sendiri guru sebagai faktor mediator dalam hubungan pengaruh amalan kepimpinan distributif terhadap kompetensi kerja guru	367
4.3	Analisis ujian makro prosess efikasi sendiri guru sebagai faktor mediator dalam hubungan pengaruh amalan kepimpinan distributif pada nilai median tinggi terhadap kompetensi kerja guru	369
4.4	Analisis ujian makro prosess efikasi sendiri guru sebagai faktor mediator dalam hubungan pengaruh amalan kepimpinan distributif pada nilai median rendah terhadap kompetensi kerja guru.	371





SENARAI SINGKATAN

AFF	Efikasi Kendiri Guru
AFF1	Dimensi Penglibatan Pelajar
AFF2	Dimensi Pengurusan Bilik Darjah
AFF3	Dimensi Strategi Pengajaran
AKD	Amalan Kepimpinan Distributif
DIS1	Dimensi Penetapan Dan Perkongsian Misi, Visi Dan Matlamat Sekolah
DIS2	Dimensi Budaya Kepimpinan Sekolah
DIS3	Dimensi Perkongsian Tanggungjawab
DIS4	Dimensi Tanggungjawab Kepimpinan
DLRS	Distributed Leadership Readiness Scale
EKG	Efikasi Kendiri Guru
JNJK	Jemaah Nazir Jaminan Kualiti
KBAT	Kemahiran Berfikir Aras Tinggi
KKG	Kompetensi Kerja Guru
KOM	Kompetensi Kerja Guru
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
PdPc	Pengajaran dan pemudahcaraan
PIPPM	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan Malaysia
PISSA	Programe For International Student Assessment
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
TIMSS	Trend In Mathematics And Science Study
TSES	Teacher Sence Of Efficacy Scale



SENARAI LAMPIRAN

- A Instrument kajian
- B Perakuan institut pengajian siswazah UPSI
- C Lantikan pakar
- D Kebenaran menjalankan kajian daripada Kementerian Pendidikan Malaysia
- E Kelulusan menjalankan kajian di sekolah, institutsi pendidikan guru, jabatan pendidikan negeri dan bahagian di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia
- F Pengesahan penerimaan maklumat jumlah sekolah, jumlah guru dan senarai nama guru yang bertugas di sekolah rendah dalam Negeri Pahang pada april 2019
- G Salinan slip konsainan bagi penghantaran soal selidik kajian secara pos
- H Nota konsainan penerimaan kiriman domestik
- I Dapatan analisa ujian kenormalan data kajian
- J Analisis data bagi menjawab objektif kajian nilai min
- K Analisis Faktor Item Dan Dimensi
- L Analisa *Korelasi Pearson*
- M Analisa regresi *Linear stepwise*
- N Analisa mikro prosess bagi ujian mediator
- O Analisa spss makro proses bagi ujian mediator bagi nilai median tinggi AKD terhadap KKG dengan EKG sebagai mediator
- P Analisa spss makro proses bagi ujian median rendah AKD terhadap KKG dengan EKG sebagai mediator

BAB 1

PENDAHULUAN

Sistem pendidikan sesebuah negara merupakan tunjang bagi melahirkan sumber tenaga manusia dalam memacu pembangunan dan kegemilangan sesuatu bangsa. Tanpa ilmu, proses melangsungkan perubahan mengikut keperluan semasa akan menyebabkan kita akan terus ketinggalan jauh di belakang. Oleh itu, sistem pendidikan yang dilaksanakan di negara ini khususnya sekolah perlu berubah, sesuai dengan tuntutan serta keperluan zamannya. Tambahan pula Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) berhasrat untuk menjadikan Malaysia sebagai hub pendidikan berkualiti di rantau Asia Tenggara (Azhar Harun et al., 2016).

Bagi merealisasikan hasrat besar ini, kepimpinan diperingkat sekolah samada pengetua atau guru besar merupakan teras kepada pembangunan pendidikan berkualiti,



iaitu merujuk kepada kecemerlangan pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Dalam erti kata lain, kemantapan kepimpinan di peringkat sekolah adalah kunci kepada penghasilan pendidikan yang berkualiti. Peranan guru besar atau pengetua adalah teras kepada kejayaan dalam pembangunan pendidikan negara (Hamzah & Jamil, 2019). Menurut Mohiuddin, (2017) dan Ahmad Riduan, (2013) pemimpin adalah tunjang kepada perubahan dan jatuh bangunnya sesebuah organisasi. Selain mampu membina halatuju dan matlamat sekolah, seorang pemimpin sekolah mestilah mampu meningkatkan efikasi sendiri dalam kalangan guru-guru serta berupaya menjadikan seseorang guru itu kompeten terhadap tugas dan tanggungjawabnya Khizaimah et al., (2018).

Seseorang pemimpin mestilah berkemahiran tinggi, berpengetahuan yang luas dalam bidangnya serta keyakinan yang tinggi terhadap setiap keputusan yang dibuat (Puspanathan, 2016) kerana setiap keputusan akan turut memberikan impak kepada peningkatan dan penurunan efikasi sendiri serta kompetensi dalam kalangan guru-guru. Sokongan serta motivasi daripada seorang ketua sangat penting bagi meningkatkan efikasi seseorang guru. Kesannya akan menjadikan guru lebih kompeten dalam setiap tugas yang dilaksanakan apabila mendapat kepercayaan dan pengiktirafan daripada ketua atau pemimpin mereka McKenzie & Egea (2017), Kwan P. (2016) dan Losius et al., (2016).

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) melakukan pelbagai usaha dalam menyediakan pemimpin sekolah serta guru-guru kearah memantapkan usaha membina dan melahirkan generasi yang cemerlang. Melalui sistem pendidikan yang ada kini diharap usaha ini beroleh kejayaan tetapi ianya bukan mudah malah sangat mencabar





(Sinirah & Aida Hanim, 2021). Dalam bab 5, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, 2013-2025 secara jelasnya mempertegaskan bahawa dasar pendidikan negara kearah memastikan bahawa semua sekolah diurus tadbir oleh kalangan pemimpin sekolah yang bekualiti tinggi bagi memacu kecemerlangan sekolah dan mendatangkan kesan kepada efikasi sendiri guru (Sinirah & Aida Hanim, 2021). Salah satu fokus PPPM 2013–2025 adalah untuk melahirkan lebih ramai pemimpin sekolah yang mahir dan kompeten. Bermula dari gelombang kedua PPPM, sekolah-sekolah di Malaysia disarankan untuk beralih dari amalan kepemimpinan tradisional kepada sebuah model kepemimpinan yang banyak diamalkan oleh negara-negara maju dalam dunia pendidikan, iaitu amalan kepemimpinan distributif (Bush dan Ng, 2019). Sebagai sebuah negara yang sedang membangun, konsep kepemimpinan distributif masih lagi baharu dan asing bagi pemimpin sekolah dan guru-guru (Jamallulail et al., 2013). Namun begitu amalan kepemimpinan distributif didapati telah mula diamalkan di sekolah-sekolah di Malaysia, namun berlaku secara sederhana (Bush et al., 2019).

Bagi melaksanakan sesuatu perubahan ke arah yang lebih baik ia adalah sesuatu yang amat sukar untuk dilakukan dan terpaksa melalui pelbagai halangan dan cabaran (Khalip et al., 2014). Apa jua alasan sekalipun, atas matlamat yang sangat murni demi mencapai kepada pelaksanaan satu sistem pendidikan bertaraf dunia suatu perubahan perlu dilakukan dan sewajarnya berlaku bagi mencapai satu matlamat yang diimpikan oleh semua pihak.

Bagi mendepani persaingan global dalam dunia pendidikan yang berkembang secara dinamik dan pantas, Kementerian Pendidikan Malaysia telah memperkenalkan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan Gelombang Kedua 2013-2025 bagi menambah





baik dan memperkasakan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan pertama 2006-2010 (PIPP, 2013) yang turut memberi fokus kepada perubahan dalam amalan kepimpinan distributif. Bentuk amalan kepimpinan baru wajar diamalkan dalam mengurus dan mentadbir sekolah. Kementerian Pendidikan Malaysia juga telah memberi fokus dan menggarap pelbagai strategi baru bagi memantapkan tahap kompetensi guru dalam memperkasakan halatuju pelaksanaan sistem pendidikan awam kini dan akan datang (PIPP, 2013).

Pelan induk ini telah menggariskan dua fokus utama iaitu meningkatkan keberkesanan program pendidikan dan mengukuhkan pembangunan sumber manusia yang kompeten. Ia bertujuan menyediakan sumber manusia yang kompetitif dalam mentadbir sekolah bagi menghadapi cabaran tugas-tugas baru dalam mengurus sekolah.

Juga bagi memenangi persaingan global yang semakin mencabar (PIPP, 2013). Kesannya, PIPPM telah membawa suatu transformasi dan perubahan kepada sistem pendidikan negara meliputi pemantapan kalangan pemimpin sekolah serta kompetensi kerja guru dalam proses pengajaran dan pembelajaran serta pengurusan sekolah.

Elemen yang paling kritikal bagi kejayaan transformasi dalam melaksanakan satu sistem pendidikan di sekolah-sekolah ialah aspek kepimpinan (Parrish, 2016; Abu-Tineh et al., 2014). Dengan pandangan yang sama Mohd Izham & Mohd Jamil (2021) turut menyatakan bahawa, dalam usaha mentransformasikan sekolah-sekolah hari ini, pemimpinlah yang menjadi pemain utama untuk menyediakan panduan dan penyelesaiannya. Usaha-usaha untuk meningkatkan kompetensi kerja dalam kalangan guru-guru dan efikasi sendiri guru kearah menjadikan kualiti proses pengajaran dan pembelajaran murid akan lebih berkesan. Keberkesanan daya kepimpinan sekolah





dapat menghasilkan impak besar kepada kejayaan sesebuah sekolah serta tahap kemenjadian murid akan terus meningkat (Kunalan Kuriaya, 2016).

Sistem pendidikan di Malaysia terus berkembang sesuai dengan matlamat ingin menjadikan pendidikan yang dilaksanakan di negara ini bertaraf dunia. Perubahan yang berlaku secara dinamik ini diharap dapat memenuhi harapan kepada semua pihak yang berkepentingan dalam perlaksanaan sistem pendidikan ini (Rosnarizah Abdul Halim & Hussein Ahmad, 2015). Sesuai dengan perubahan ini, pihak sekolah kini berhadapan dengan tekanan untuk memastikan kecemerlangan sekolah tercapai. Pemimpin sekolah kini perlu bertindak balas kepada semua tuntutan serta peka terhadap cabaran semasa dalam mendepani cabaran pembelajaran diabad ke 21 (Muhyiddin Yassin, 2013). Kecemerlangan sekolah dengan menghasilkan tahap kemenjadian murid yang tinggi mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan kepimpinan di sekolah serta tahap efikasi sendiri guru kerana guru-guru yang berefikasi sendiri yang tinggi memiliki daya usaha dan kreativiti yang tinggi dalam setiap perlaksanaan tugasnya (Miller, 2017)

Kesan daripada perubahan ini menyebabkan berlakunya ledakan perubahan yang ketara kepada seluruh sistem pendidikan yang dilaksanakan (Alegado, 2018; Habib Ismail & Zaimah Ramli, 2012). Gagasan dalam tranfomasi pendidikan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013; Elmore, 2000) dan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 menyatakan secara jelas bahawa, kepimpinan sekolah dan kompetensi guru merupakan dua teras utama dalam menentukan tahap keberhasilan dan kemenjadian para pelajar kesan daripada perlaksanaan sistem pendidikan negara dilaksanakan kini (Muhammed Sani et al., 2015).





Kepimpinan merupakan faktor yang utama dalam menentukan perubahan yang mampu membawa kepada kecemerlangan sesebuah sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013; Hussein Ahmad, 2012). Tahap kualiti pengurusan dan amalan gaya kepimpinan pengetua atau guru besar mampu membawa kecemerlangan dan kejayaan kepada sesebuah sekolah (Azhar et al., 2016). Kemantapan kepimpinan diperingkat sekolah merupakan kunci utama kepada terhasilnya satu pelaksanaan sistem pendidikan yang berkualiti bagi sesebuah sekolah dan negara (Azhar et al., 2016). Gaya kepimpinan sekolah yang lebih memberikan tumpuan kepada amalan kerjasama, berkolaborasi, terbuka kepada pandangan pihak lain, akan mewujudkan persekitaran yang harmoni dan meningkatkan efikasi sendiri guru untuk melaksanakan tanggungjawab (Mohd Yusoff, 2020).



semua pihak dalam organisasi sekolah akan meningkatkan keyakinan diri, dihargai serta dipercayai dalam meleaksanakan sesuatu tanggungjawab, ini pastinya akan turut serta mempertingkatkan efikasi sendiri guru (Jasja Valckx et al., 2019). Peningkatan efikasi sendiri guru akan memberikan impak kepada kompetensi guru seterusnya berupaya menjadi faktor penting dalam menyumbang kepada keberkesanan usahah-usaha pihak pengurusan sekolah mencapai matlamat yang telah ditetapkan.(Jasja Valckx et al., 2019).

Oleh itu, amat perlu wujud satu jalinan hubungan erat dan membuka ruang kepada ahli-ahli dalam organisasi terlibat dalam memimpin, ini adalah teras kepada konsep dalam amalan kepimpinan distributif (Gordon, 2009 & Elmore,2000). Ruang yang dibuka untuk berkolaborasi bagi memperkasakan keupayaan organisasi menyerap





cabaran dalam melaksanakan perubahan secara berkesan. Faktor keyakinan diri kesan daripada kolaborasi boleh meningkatkan efikasi sendiri guru, juga berupaya membina sikap positif menjadikan seseorang guru lebih kompeten dalam melaksanakan setiap tugas. Keyakinan diri guru dalam melaksanakan setiap tanggungjawab membolehkan matlamat yang disasarkan lebih mudah dicapai. Kebertanggongjawaban ini menjadikan seseorang itu lebih kompeten (Siswoyo et al., 2020).

Proses transformasi yang berlaku memerlukan kepimpinan yang realistik dan perkasa, seorang pemimpin organisasi pendidikan bertanggungjawab dalam menentukan halatuju sekolah, membangunkan potensi modal insan dalam organisasi dan memberikan impak kecemerlangan terhadap organisasi pendidikan Suzanne K. et al., (2018) dan (Muhyiddin Yassin, 2013). KPM dan PPPM 2013- 2025, secara jelas telah menyarankan kepimpinan distributif amat wajar diterapkan serta menjadi amalan oleh kalangan pemimpin-pemimpin sekolah dalam pelaksanaan dasar dan halatuju pendidikan negara (Che Omar & Mohd Hamzah, 2020).

Teori kepimpinan distributif merupakan satu konsep kepimpinan baru sesuai diamalkan dalam memimpin sekolah. Melalui amalan kepimpinan distributif, organisasi dapat memanfaatkan secara maksima kepelbagaian kepakaran dan diinteraksikan secara bersama dalam kalangan ahli organisasi dalam sesebuah sekolah. Semua pihak boleh bekerjasama bagi mencapai matlamat yang telah dipersetujui bersama (Miller-Bailey, C. 2017; Spillane & Mertz, 2015; Elmore, 2000; Gron, 2000). Kepimpinan distributif tidak lagi bergerak atas konsep tradisional lebih berasaskan kepada struktur yang bersifat hierarki. Sekolah tidak lagi sesuai diurus secara individu tetapi kini perlu kepada melibatkan individu yang saling berinteraksi secara dinamik





serta dalam bentuk yang pelbagai hala dan keperluan (Marlia Jamail & Yahya Don, 2016). Dalam konteks organisasi pendidikan di sekolah, mereka bergerak dan membimbing guru dalam proses perubahan dan penambahbaikan khususnya melibatkan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran (PdPc) dalam bilik darjah McKenzie, & Egea, 2017; Spillane, 2005; Timperley, 2005 ; Harris, 2003).

Kepimpinan distributif mula berkembang sejak tahun 2000 dan semakin menarik minat pengamal-pengamal kepimpinan menerima pakai dan mengamalkannya bermula sejak 2009 secara lebih meluas (Liu, et al.,2020). Pendekatan amalan kepimpinan distributif dilihat telah mengubah bentuk kepimpinan tradisional kepada satu bentuk struktur tingkahlaku kepimpinan yang lebih kompleks (Lai Nan Poh et al., 2019). Menurut pandangan Cohen, at al., (2012) dalam memantapkan pengurusan sesebuah organisasi pendidikan atau sekolah, struktur kepimpinan dan amalan kepimpinan yang efektif perlu menggabungkan empat asas rangka yang utama iaitu pernyataan matlamat, pembangunan individu, pembinaan semula struktur organisasi, meningkatkan pengajaran dan program pendidikan dan ini turut diakui oleh Amels, J. et al., (2021).

Melalui amalan kepimpinan yang terbuka dan saling berinteraksi serta wujud kolaborasi melibatkan pelbagai peringkat kepimpinan dalam organisasi sekolah mampu membangunkan potensi kepimpinan dalam organisasi secara langsung membina kompetensi kesan daripada peningkatan efikasi sendiri daripada amalan kepimpinan distributif yang lebih efektif. (Vigneswary M. et al., 2019 ; Veldman et al., 2017). Ini memberi makna bahawa amalan kepimpinan yang lebih terbuka, tidak hanya berfokus kepada seorang individu sahaja tetapi memberikan impak positif kepada kejayaan





sesebuah organisasi pendidikan. Jalinan hubungan antara pemimpin sekolah yang lebih terbuka mewujudkan iklim sekolah yang lebih harmoni dapat meningkatkan efikasi sendiri guru serta meningkatkan daya usaha yang lebih tinggi menjadikan seseorang guru itu lebih kompeten dalam pelaksanaan segala tugasnya.

1.2 Latar Belakang Kajian

Dalam menyediakan ilmu pengetahuan dan kemahiran kepada generasi kini dan akan datang bagi negara kita Malaysia terbena dari sistem pendidikan yang dilaksanakan kini (PPPM 2013-2025). Melalui pelbagai inisiatif yang telah diperkenalkan dibawah Bidang Keberhasilan Utama Negara, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 telah menggariskan perubahan besar yang kita hasratkan. Antara perubahan yang menjadi agenda utama adalah melahirkan pemimpin sekolah juga bentuk pendekatan dan amalan kepimpinan dalam pengoperasian sekolah.

Amalan gaya kepimpinan sekolah merupakan antara faktor utama yang boleh memacu kecemerlangan sesebuah sekolah (Nursyafina Saffiee et al., 2018). Pemimpin sekolah juga sangat berperanan dalam meningkatkan kompetensi juga efikasi sendiri guru (Shafinaz Moulod, 2017; Leithwood at al., 2008; Day at al., 2008). Amalan kepimpinan yang mengamalkan semangat kerjasama, interaksi sesama ahli dalam organisasi dan berkolaborasi sebagai budaya kerja dalam organisasi boleh meningkatkan efikasi sendiri guru seterusnya melahirkan pasukan kerja yang kompeten (Vigneswari et al., 2019).





Kompetensi dan efikasi sendiri guru akan meningkat apabila wujud kejelekitan pasukan kepimpinan, sokongan yang kuat di sekolah dan amalan kepimpinan distributif yang tidak terlalu formal akan memacu kecemerlangan kepada sekolah (Mohd Faiz & Jamal@Nordin,2016; Hulphia, Devos & Roseel , 2009). Kesan daripada amalan kepimpinan distributif terhadap kompetensi kerja guru serta efikasi sendiri guru telah diketahui sebelum ini melalui kajian oleh Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood, Qing, Brown, Ahtaridou, dan Kington, (2009). Dapatan kajian oleh tokoh tersebut sebelum ini turut diakui oleh kalangan penyelidik terkini antaranya Che Omar & Mohd Hamzah (2020) dan Cansoy & Parlar (2018).

Hasil kajian menunjukkan kepimpinan distributif mempunyai korelasi positif dengan keadaan atau iklim organisasi sesebuah sekolah. Keadaan yang dimaksudkan ialah peningkatan kompetensi guru yang secara positif juga efikasi sendiri guru yang menjadikan guru lebih kompeten dan mampan dalam melaksanakan segala tanggungjawab khususnya dalam perlaksanaan proses PdPc dalam bilik darjah (Rashid & Hashim, 2018). Budaya saling bekerjasama serta ruang untuk menyertai kepimpinan organisasi dalam membuat perancangan dan keputusan bagi menguruskan organisasi akan menambahkan efikasi sendiri guru dan melahirkan guru-guru yang kompeten (Hamzah & Jamil, 2019). Ini membawa makna yang jelas bahawa amalan kepimpinan yang belaku dalam sebuah organisasi sekolah membawa impak yang amat positif kepada tahap kompetensi guru yang sangat berkait rapat dengan tahap efikasi sendiri seseorang guru itu sendiri.

Beberapa kajian terdahulu antaranya oleh Tschannen-Moran dan Hoy (2001) memberikan gambaran bahawa pemimpin perlulah sentiasa memantau keperluan guru





serta mampu memberi bimbingan dan sokongan dalam usaha meningkatkan efikasi sendiri guru. Pandangan tersebut jelas menunjukkan bahawa amalan kepimpinan dan aktiviti di sekolah mempengaruhi efikasi sendiri guru. Ini menjadi amat penting kepada pemantapan organisasi pendidikan khususnya dalam proses meningkatkan kemenjadian murid kesan daripada kompetennya kerja kalangan guru-guru (Akdemir & Ayik, 2017). Perkara-perkara yang dibangkitkan oleh Tschannen-Moran dan Hoy, (2001) juga turut disokong oleh para penyelidik lain yang mengaitkan efikasi guru secara positif serta signifikan dengan pelbagai tingkah laku guru dan amalan dalam kepimpinan antaranya Cuban et al., (2020), Chikoko et al., (2017), Copriady, J. (2014) dan Coladarci, T. (1992).

Berdasarkan pandangan di atas, maka kajian ini mencari jawapan kepada pengaruh dan kesan kepimpinan distributif dalam meningkatkan efikasi sendiri guru demi membantu perkembangan proses pembelajaran dan pencapaian pelajar kesan daripada pelaksanaan proses PdPc yang berjalan didalam dan diluar bilik darjah oleh guru-guru yang kompeten. Amalan kepimpinan organisasi sekolah yang bersifat perkongsian matlamat serta hala tuju organisasi mengimpakkan rasa dihargai yang tinggi oleh ahli organisasi membantu mereka dalam meningkatkan kompetensi dalam segala kerja dan tindakan (Intan Salina & Jamalullail, 2017).

Di Malaysia beberapa kajian terdahulu tentang amalan kepemimpinan distributif antaranya yang berlaku di sekolah rendah telah dikaji oleh Jamallulail et al, (2013), dan Sandy Jose (2015) menganalisis tentang amalan kepimpinan distributif guru besar mendapati tahap kepimpinan distributif dalam kalangan guru besar adalah memberi impak yang tinggi kepada efikasi sendiri guru. Bandura, (1978 & 1997)





berpandangan bahawa efikasi sendiri guru sewajarnya dikaji sebagai pengantara dalam konteks kajian-kajian yang melibatkan amalan kepimpinan sekolah dengan faktor-faktor lain yang terlibat dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah. Pandangan ini turut disokong oleh Xanthopoulou et al.,(2007) khususnya dalam konteks amalan kepimpinan yang memberikan fokus kepada amalan kolaborasi dan partisipasi dalam kalangan guru besar, pemimpin pertengahan dan juga para guru. Namun begitu, konsep kepimpinan distributif di Malaysia masih diperingkat permulaan dan penyelidik-penyelidik sebelum ini telah mencadangkan agar lebih banyak kajian perlu dilaksanakan berhubung amalan kepimpinan distributif.

Pelbagai teori kepimpinan yang menjadi amalan dalam kepimpinan sekolah sejak tahun 1920an hingga kini. Antara teori yang terkenal adalah Teori Great Man, Teori Sifat, Teori Tingkah Laku, Teori Situasi, Teori laluan Matlamat, Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut, Teori Kontigensi, Teori Tranformasi dan Teori Kempimpinan Ditrubutif. Perkembangan dalam teori-teori tersebut diringkaskan dalam jadual 1.1.



Jadual 1.1*Perkembangan Teori Dan Dan Amalan Kepimpinan Sekolah*

Bil	Tokoh	Tahun	Antara Ciri Utama Kepimpinan
1.	Bowden Bingham Page	1920an	▪ Pemimpin yang lahir dengan kualiti dan memiliki sifat kepimpinan. ▪ Pemimpin berkuasa penuh.
2.	Dowd KilbourneTead Barnard	1930an	▪ Pemimpin bertindak memimpin bagi satu-satu situasi ▪ Memberikan tumpuan hanya kepada pemimpin sahaja ▪ Kurang memberi tumpuan kepada situasi secara keseluruhan organisasi.
3.	Carlylel Stogdill Hook	1940an	▪ Lebih memberikan tumpuan kepada tingkahlaku dan peranan dengan mengabaikan aspek kauliti. ▪ Pemimpin yang aktif menggunakan corak tingkahlaku yang bersesuaian dengan situasi.
4.	Man Fleishman Harris &Burt HomansStogdill	1950an	▪ Bentuk kepimpinan menjurus kepada situasi. ▪ Pemimpin berkuasa penuh..
5.	Bass Burt Skinner McGregor	1960an	▪ Bentuk kepimpinan menjurus kepada situasi. ▪ Tumpuan kepada tingkahlaku kurang terhadap aspek kualiti.
6.	Kahn & Quin Kerr & Jermier Mintzberg Osborn & Hunt	1970an	▪ Wujudnya interaksi antara pemimpin dengan pengikut. ▪ Ruang yang terbuka kepada semua pekerja memberikan sumbangan kepada organisasi.

Bil	Tokoh	Tahun	Antara Ciri Utama Kepimpinan
	Dansereau, Graen & Haga Fiedler, Chemers & Mohar Wren Downton House Burn		▪ Perlunya hubungan antara pemimpin dengan pekerja.
7.	Stogdill Blake & Mouton Bandura Lord Fiedler & Garcia	1980an	▪ Gaya kepimpinan perlu kepada kesesuaian dengan situasi. ▪ Lebih fokus kepada tingkah laku dan situasi. ▪ Situasi adalah lebih berpengaruh dalam amalan kepimpinan ini. ▪ Kesesuaian dengan situasi lebih memberi pengaruh terhadap perubahan tingkah laku.
8.	Downton Bass L.L. Barnard Graen & Uhi-Bien	1990an	▪ Mengutamakan perubahan dan transformasi. ▪ Fokus kepada emosi, nilai, etika, piawaian, matlamat jangka panjang dan prestasi kerja. ▪ Peningkatan motivasi antara pimpinan dan pekerja. ▪ Prestasi dan potensi kerjaya yang maksimum. ▪ Berlaku disemua peringkat organisasi. ▪ Prestasi dan potensi kerjaya yang maksimum. ▪ Kesan utama kepada pekerja dan situasi. ▪ Pengaruh kepada semua pihak dalam organisasi. ▪ Bersifat: i. Kreatif. ii. Inovatif. iii. Redikal iv. Proaktif v. Berfikiran terbuka ▪ Ahli organisasi lebih bersifat akur dan berkomitmen tinggi.

Bil	Tokoh	Tahun	Antara Ciri Utama Kepimpinan
9.	Bass Elmore Gronn	2000an	▪ Lebih prihatin kepada pekerja. ▪ Bersifat : i. Empati. ii. Komited iii. Peduli iv. Bertanggungjawab. v. Sebagai pemudah cara vi. Sedia mendengar

Sumber : Diadaptasikan dari Siva (2014); Northouse (2013); Yukl (2010); Nurul Hudani et al. (2009); Bolden et al. (2003); Johns & Moser (2001); Seters & Field (1990).



Terdapat pelbagai pentakrifan berhubung dengan mendefinisikan makna gaya kepimpinan. Menurut Bernard, (1985) gaya kepimpinan ialah suatu pengaruh ke atas pekerja bagi mencapai matlamat organisasi. Manakala Greet & Dunnette (1976) pula mengatakan gaya kepimpinan ialah kuasa mempengaruhi pekerja sama ada dari segi komunikasi dua hala yang baik dan mampu memberi arahan yang jelas, penasihat dan senang menerima pendapat pekerja lain. Proses mempengaruhi pekerja agar bekerja dalam pasukan dan bertindak sebagai penghubung antara pekerja dengan pihak atasan organisasi adalah merupakan satu bentuk gaya kepimpinan (Kolodziejczyk, 2018; Zaleznik, 1977). Kebolehan dan keupayaan seseorang mempengaruhi, memotivasi dan mendorong pekerja untuk menyumbang ke arah kejayaan dan keberkesanan organisasi yang dianggotainya adalah satu bentuk gaya kepimpinan (Kolodziejczyk, 2018; House, 2004).



Terdapat pelbagai bentuk gaya kepimpinan sekolah telah dikemukakan tokoh-tokoh sarjana terdahulu dan moden dalam memajukan bidang pendidikan hingga ke hari ini. Gaya kepimpinan yang terkenal dan menjadi amalan dalam kepimpinan sekolah ialah berasaskan rangka teori berikut antaranya, teori sifat *trait*", teori tingkahlaku, teori kepimpinan situasi, teori kepimpinan kotigensi, teori kepimpinan matlamat, teori pertukaran pemimpin-pengikut, teori kepimpinan pasukan dan teori kepimpinan transformasi. Bagi menjayakan aspirasi sesebuah sekolah, pengetua dan guru besar merupakan tunggak kepada tercapainya hasrat untuk menjadikan sesebuah sekolah itu cemerlang dan mencapai matlamat yang disasarkan. Sebagai ketua bagi sesebuah organisasi sekolah, pengetua atau guru besar selaku individu yang bertanggungjawab untuk merealisasikan hasrat dan aspirasi serta melaksanakan pembangunan sistem pendidikan negara (Abu-Tineh et. al., 2014).





Secara umumnya, berdasarkan kajian sarjana terdahulu terdapat beberapa isu yang menjadi halangan dan cabaran ke arah pengamalan amalan kepimpinan distributif dalam sesebuah organisasi khususnya sekolah rendah oleh Sanday Jose (2015). Berdasarkan dapatan kajian sebelum ini, cabaran dalam mengamalkan amalan kepimpinan distributif adalah dalam enam bentuk yang utama iaitu masa, pemimpin, pengiktirafan ahli, organisasi, komunikasi, kefahaman dan salah tanggapan.

i. Masa

Tempoh masa bertidak bagi sesuatu arahan baru atau tugas yang baharu untuk dilaksanakan mengambil masa yang lama untuk dilaksana dan sempurnakan (English, 2014). Situasi ini menjadikan sebahagian besar tugas tertangguh dan mengganggu pelaksanaan tidakan kerja yang berikutnya seperti mana yang dijadualkan dalam takwim induk perancangan organisasi atau sekolah. Masa adalah faktor yang amat menguji perjalanan organisasi. Impak kepada amalan kepimpinan baru sukar dikesan berjaya dalam tempoh masa yang singkat. Ini akan memberi kesan negatif kepada amalan kepimpinan baru ini gagal memberi kesan yang positif segera terhadap organisasi.

ii. Pemimpin

Pemimpin yang berjaya adalah mereka yang mempunyai karakteristik, memahami dengan baik serta tahu dalam menentukan sesuatu yang perlu diberi keutamaan dalam





setiap perancangan dan tindakan. Kualiti kepimpinan yang diiktiraf oleh ahli organisasi secara majoriti dan sedia menerima segala bentuk dasar yang diperkenalkan oleh organisasi yang telah ditetapkan oleh pemimpin Foster-Nelson (2012). Tahap penerimaan ahli organisasi menjamin kepada kelangsungan tindakan dan matlamat yang ditentukan oleh pemimpin organisasi pastinya akan lebih mudah dicapai mengikut rancangan dan matlamat asal organisasi.

iii. Pengiktirafan Ahli Organisasi

Heikka, Waniganayake & Hujala (2012), berpendapat bahawa seseorang pemimpin perlu mempunyai keyakinan dan mengiktiraf keupayaan, potensi dan bakat ahli dalam sesebuah organisasi yang dipimpinnya. Sekolah sebagai institusi yang wujud secara formal dengan keanggotaan individu yang pelbagai latar belakang, budaya, tingkat pendidikan, minat, kepakaran yang pasti berbeza perlukan pengiktirafan dari pemimpin yang menjadi ketua dalam organisasi yang ia sertai. Pengiktirafan pemimpin kepada ahli atau dalam konteks sekolah pengetua atau seorang guru besar, adalah amat penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Pendekatan menghargai serta saling mengiktiraf yang diberikan pasti membina sikap positif dalam kalangan guru untuk memberikan kerjasama yang baik terhadap sekolah dan memastikan perancangan sekolah dilaksanakan dengan baik dan menepati apa yang telah dirancang. Pengiktirafan berupaya mendatangkan keyakinan diri kepada ahli organisasi dalam mencuba sesuatu yang baru khususnya yang diperkenalkan oleh pemimpin organisasi yang disertainya. Sebagai amalan baru dalam pendekatan memimpin sekolah, amalan kepimpinan distributif pastinya akan lebih mudah difahami dan dapat dipraktis dengan baik dan





harmoni seterusnya memberi kesan kepada kejayaan kepada sekolah dalam mencapai matlamatnya.

iv. Komunikasi

Proses dan bentuk komunikasi yang berlaku dalam organisasi merupakan cabaran yang penting dalam memastikan berjaya atau gagalannya amalan kepimpinan distributif untuk diamalkan di sekolah-sekolah, (Harris & Spellani, 2008; Spellani, 2006). Dua bentuk komunikasi yang menjadi cabaran adalah bentuk penyampaian oleh pemimpin dan tahap kefahaman ahli memahami setiap perkara yang datang dari pemimpin atasan. Tahap keupayaan pemimpin berupaya memberikan kefahaman tentang setiap arahan tugas kepada semua ahli organisasinya dan pemahaman ahli yang menerima menentukan kejayaan dalam setiap tindakan. Dua faktor ini sangat berkait rapat dan saling bergantung antara satu pihak dengan satu pihak yang lain. Kelemahan dan kecacatan yang berlaku dalam salah satu antara keduanya, ianya pasti akan menggagalkan setiap program yang dilaksanakan dan matlamat yang ditentukan sukar untuk dicapai.

v. Kefahaman

Kefahaman terhadap bentuk amalan kepimpinan distributif adalah merupakan cabaran yang boleh menggagalkan bagi mereka yang memilih bentuk amalan kepimpinan ini dilaksanakan dalam sesebuah organisasi yang dipimpinnya, Harris & Spellani (2008).





Kefahaman ini bukan sahaja perlu kepada semua ahli organisasi tetapi, pemimpin yang menjadi ketua kepada organisasi itu adalah lebih penting untuk memahami konsep, pendekatan dan tata kelola yang baik dalam amalan kepimpinan distributif sehingga ia mendatangkan impak yang positif terhadap pembangunan dan kecemerlangan organisasi. Rasa hilang autoriti dalam kalangan ketua dan rasa dipergunakan dalam kalangan guru-guru oleh pemimpin akan lebih menyukarkan ke arah perubahan dalam amalan kepimpinan sekolah.

vi. Salah Tanggapan

Setiap bentuk amalan kepimpinan baru yang diamalkan di sekolah tentunya akan berhadapan dengan pelbagai cabaran. Keadaan ini tidak terkecuali bagi amalan kepimpinan distributif. Bagi Lucy Sibanda (2017) berpandangan bahawa pengamalan amalan kepimpinan distributif ini akan bertemu dengan kegagalan apabila terdapat kalangan ahli organisasi merasakan bahawa mereka telah dieksploitasi oleh anggota-anggota lain dalam organisasi dalam kalangan mereka yang bukan pemimpin yang formal. Sebagai contohnya lambakan beban tugas akan terpaksa ditanggung oleh kalangan yang berwibawa serta berkomitmen tinggi terhadap tugas, Lucy Sibanda (2017). Situasi ini pastinya akan memberi kesan negatif kerana gagal dalam mengamalkan bentuk kepimpinan distributif yang menepati ciri serta matlamat dalam amalan kepimpinan distributif tersebut sebenarnya berpunca daripada salah tanggapan dalam kalangan ahli dalam sesebuah organisasi khususnya sekolah (Harris & DeFleminis, 2016).



Jadual 1.2

Cabaran dalam usaha merialisasikan amalan kepimpinan distributif disekolah menurut tokoh penyelidik terdahulu

Penyelidik	Tahun	Bentuk Cabaran Yang Wujud
Lucy Sibanda	2017	▪ Tanggungan tugas-tugas tambahan kepada kalangan ahli-ahli bawahan
Harris & De Fleminis	2016	▪ Salah tanggapan dalam sesetengah kalangan ahlidalam organisasi.
English	2014	▪ Faktor masa ▪ Faktor kompetensi
Foster-Nelson	2012	▪ Tahap pelaksanaan ▪ Kualiti amalan kepimpinan ▪ Karekteristik ▪ Tahap kefahaman tanggungjawab
Heikka,Waniganayake& Hujala	2012	▪ Pengiktirafan kepakaran ke atas ahli organisasi.
Burgess IX	2011	▪ Wujudnya tentangan dalaman.
Mayo	2010	▪ Kelemahan dalam menyebarkan matlamat organisasi sehingga wujudnya perasaan curigadalam kalangan ahli organisasi.
Lydon & King	2009	
Harris & Spellani	2008	▪ Kabur dalam mendifinasikan apakah sebenarnya amalan kepimpinan distributif
Hartely	2007	▪ Keraguan terhadap penerima untuk satu bentuk pengiktirafan.

Penyelidik	Tahun	Bentuk Cabaran Yang Wujud
Hargreaves & Fink	2006	
Spillane	2006	
Forde,McMohan, McPhee & Patrick et al.,	2006	▪ Kegagalan dalam pelaksanaan program yang dirancang organisasi.
Haris	2002	▪ Kegagalan dalam pelaksanaan program pembangunan untuk dilaksanakan secara berterusan

Jadual 1.3*Cabaran dalam usaha merialisasikan amalan kepinpinan distributif disekolah menurut Zoolaiha*

Elemen	Bentuk Cabaran
Tempoh Masa Yang Lama	- Tidak balas kalangan ahli organisasi yang lambat, kesan daripada mengambil masa yang agak panjang dalam memahami setiap arahan-arahan baru yang dikeluarkan oleh pemimpin sekolah. - Kejelasan dalam setiap arahan untuk dilaksanakan sesuatu tindakan.
Masalah Komunkasi	Kepelbagaian persepsi terhadap setiap perkara yang disampaikan menghalang kepada kelancaran kepada setiap tindakan sepatutnya berlaku.
Cabaran Budaya Keselesaian	Perubahan kepimpinan serta dasar dan pendekatan baru yang diperkenalkan oleh seseorang pemimpin sukar diterima kerana budaya sedia ada atau amalan sebelumnya sangat mempengaruhi ahli organisasi..
Tiada Kesediaan Dan Dan Kurangnya Kepekaan	Kurangnya inisiatif untuk berubah dan lebih bersifat lebih banyak menolak dalam sebarang pendekatan baru semasa.
Kegagalan Program	Kelemahan dalam menyebarkan matlamat organisasi sehingga menyebabkan kegagalan program yang dirancang akan menyebabkan ahli organisasi hilang keyakinan..
Kekangan Masa	Spesifikasi tugas yang tidak jelas serta pertindihan pelbagai tugas dalam kalangan ahli organisasi dalam kalangan guru menjadikan hilangnya tumpuan kerja sepatutnya dan masa yang diperuntukan untuk sesuatu tugas menjadi lebih panjang.

Elemen	Bentuk Cabaran
Kurangnya Sokongan	Setiap dasar dan pendekatan urustadbir perlu kepada sokongan kalangan ahli organisasi. Kerana seorang pemimpin tidak mampu melaksanakan semua tugas bagi menentukan kecemerlangan organisasi pimpinannya..

Sumber : Zoolaiha Abdul Rahman (2014)



1.3 Pernyataan Masalah

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2015 (PPPM, 2013) menyatakan secara jelas bahawa komponen utama dalam menghasilkan guru yang kompeten adalah melalui gaya kepimpinan yang diamalkan di sekolah. Sebagai pemimpin sekolah, fungsi utama adalah membina kepimpinan yang boleh memberi impak yang tinggi kepada usaha-usaha mencapai matlamat sekolah, khususnya dalam aspek kompetensi dan efikasi sendiri guru (Rosnarizah Abdul Halim & Hussein Ahmad, 2015; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Kajian-kajian berhubung amalan kepimpinan lebih banyak tertumpu kepada amalan kepimpinan instruksional dan kurangnya kajian terhadap amalan kepimpinan distributif sekalipun KPM telah memperkenalkan dasar bahawa kepimpinan sekolah perlu berubah kepada amalan kepimpinan distributif. Selain itu, kajian-kajian yang telah dijalankan sebahagian besarnya hanya melibatkan peringkat sekolah menengah sahaja tanpa melibatkan peringkat sekolah rendah (Mayan & Mansor, 2020). Menyedari tentang situasi ini, penyelidik cuba untuk memperluaskan kajian berhubung amalan kepimpinan distributif dengan memilih amalan kepimpinan distributif dalam kalangan guru besar di sekolah rendah.

Peranan sekolah sebagai organisasi yang membentuk dan mengurus manusia bagi melahirkan sumber tenaga manusia yang kompeten adalah suatu yang amat kompleks, kegagalan usaha-usaha ini boleh menjejaskan hasrat kerajaan untuk meningkatkan kecemerlangan pendidikan negara (Abdul Shukor, 2017; Shafinaz Moulod, 2017; Zuraidah Juliana, Siti Noor & Yahya Don, 2015).





Kebanyakan pengurusan sekolah masih kurang jelas tentang konsep sekolah dan matlamat kearah keberkesanan pembelajaran menyebabkan sekolah sukar diurus (Abdul Shukor, 2017).

Terdapat pemimpin sekolah yang ekstrem dalam proses mengurus dengan pendekatan amalan pengurusan sekolah mengikut cita rasa, pemikiran dan amalan kepimpinan tersendiri, sehingga mengakibatkan kesan negatif serta telah menimbulkan pertelingkahan dalam kalangan guru-guru, masyarakat setempat dan pihak atasan di Kementerian Pendidikan (Muhyiddin Yassin, 2013). Amalan kepimpinan secara tradisonal yang bersifat solo serta sangat ekstrim kepada bentuk struktur secara hierarki dilihat tidak lagi sesuai dalam mengurus organisasi sekolah yang semakin mencabar Sally Wai et al., (2017). Pemimpin yang mengabaikan amalan kerjasama, kolaborasi dalam kalangan guru di pelbagai peringkat akan berhadapan resiko kegagalan dalam berdepan dengan cabaran (Ejimabo, 2015).

Situasi ini menarik minat kepada penyelidik untuk mengetahui situasi dan keadaan sebenar yang berlaku di sekolah berhubung bentuk amalan kepimpinan semasa yang diamalkan di sekolah-sekolah. Disebabkan kajian-kajian sebelum ini lebih banyak tertumpu di sekolah-sekolah menengah maka, penyelidik membuat pilihan untuk menjadikan sekolah rendah sebagai kajian bagi menambah keluasan ilmu dan pengetahuan yang lebih bersifat objektif dan dihasilkan secara ilmiah dan boleh dijadikan bahan rujukan umum kepada pihak-pihak yang berkepentingan khusus mereka yang terlibat dalam memperkasakan sistem pendidikan negara.





Peranan dan skop tugas dan tanggungjawab pemimpin-pemimpin sekolah kini sangat mencabar dan bertambah kompleks yang menuntut kepada perubahan demi kelangsungan serta kecemerlangan pendidikan Sally Wai et al., (2017). Kepimpinan yang lebih memfokuskan kepada satu atau dua individu dalam mengurus organisasi dilihat tidak lagi sesuai dalam mengurus organisasi diabad ke 21 atau bagi golongan generasi milenial kini Tapio Juhani et al., (2017). Finland adalah antara negara yang maju dalam membangunkan sistem pendidikan telah menggunakan amalan kepimpinan distributif dalam amalan kepimpinan organisasi pendidikan. Mengagihkan peranan kepimpinan kepada pelbagai peringkat dan tiada lagi terikat secara ekstrem kepada struktur hierarki dalam amalan kepimpinan organisasi sekolah Tapio Juhani et al., (2017).



peningkatan kejayaan sekolah serta berupaya menjadi faktor penting kepada keberkesanan amalan kepimpinan guru besar atau pengetua bagi melahirkan sekolah cemerlang (Zuraidah Juliana, Siti Noor & Yahya Don, 2015). Ini turut dikemukakan lebih awal oleh Harris dan Spillane (2008), mereka berpendapat bahawa kepimpinan distributif sebagai model yang dilihat telah berjaya untuk melaksanakan tugas mengurus organisasi sekolah dengan lebih baik.

Menyedari tentang kelebihan dan kesan yang sangat signifikan terhadap kesan kepimpinan kepada kecemerlangan dan kegemilangan sekolah, maka adalah menjadi satu keperluan bagi penyelidik mengenalpasti apakah wujud amalan kepimpinan ini di sekolah-sekolah di bawah KPM kini. Disebabkan kurangnya kajian dilakukan diperingkat sekolah rendah maka penyelidik memilih sekolah rendah sebagai kajian.





Tambahan pula faktor belum adanya kajian secara khusus di sekolah-sekolah rendah di bawah KPM di negeri Pahang.

Anjakan paradigma melalui kepimpinan distributif adalah perlu sebagai usaha menggalakkan pembentukan amalan kepimpinan yang positif dalam organisasi sekolah dan ini selari dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Amalan kepimpinan distributif berupaya membawa kesan positif dalam mengubah perjalanan pengurusan organisasi sesebuah sekolah. Amalan kepimpinan ini lebih mendorong kepada satu budaya kerjasama secara berkumpulan (Azhar Harun et al., 2016; Leithwood, Seashore, Anderson & Wahlstrom, 2004). Perkongsian tugas dalam amalan kepimpinan adalah dilihat sangat penting dalam memanfaatkan secara maksimum bakat dan kepakaran dikalangan guru dalam pelbagai bidang (Lida, Amneh & Sara,



Menurut Shafinaz Moulod (2017) sesebuah organisasi yang dilihat berjaya atau gagal adalah ditentukan oleh faktor kepimpinannya. Berasaskan kepada pandangan ini, ia dapat dilihat bahawa faktor kepimpinan mampu membezakan antara sesebuah organisasi yang berjaya atau sebaliknya. Kajian sebelum ini banyak memberikan tumpuan kepada bentuk amalan kepimpinan distributif yang berlaku di sekolah menengah, sedangkan sistem pendidikan sekolah rendah juga sebahagian daripada sistem pendidikan sekolah dalam negara yang sangat penting sebagai peringkat awal pembinaan kecemerlangan dan kemenjadian murid-murid kesan daripada pelaksanaan sistem pendidikan kini. Banyak kajian memberi tumpuan kepada persoalan kepimpinan sekolah (Jamilah et al., 2016). Tetapi masih amat kurang dalam melakukan kajian berhubung amalan kepimpinan distributif, khususnya di sekolah rendah. Dalam





membawa halatuju kecemerlangan sekolah khususnya di sekolah-sekolah rendah, guru basar adalah pengembeling utama bagi mewujudkan pendidikan berkualiti dan sekolah yang cemerlang (Nor Asmawati et al., 2019). Bagi memenuhi keperluan dalam memperkasakan amalan kepimpinan sekolah maka kajian ini dilakukan oleh penyelidik dengan memilih amalan kepimpinan distributif dalam kalangan guru besar di sekolah rendah.

Kegagalan dalam Perlaksanaan program Peningkatan Kecemerlangan Kemajuan Pendidikan (PKKP) dibawah Jabatan Pendidikan Negeri Pahang (JPNP) bermula 2010–2015 bagi meletakkan Negeri Pahang dalam kategori tiga terbaik negara pencapaian dalam Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) merupakan antara faktor mengapakah kajian ini dijalankan. Apakah kegagalan ini kerana gagalnya kalangan pemimpin-pemimpin sekolah rendah di negeri Pahang atau tahap efikasi dan kompetensi guru yang rendah mendorong penyelidik memilih faktor-faktor tersebut bagi kajian ini. Kajian ini untuk mengenalpasti ditahap mana amalan kepimpinan baru yang menjadi tumpuan KPM dibawah PPPM 2015-2025 yang sangat berkaitrapat dengan pembinaan tahap efikasi sendiri guru dan kompetensi kerja guru di sesebuah sekolah.

Pengenalan pelbagai inisiatif yang menuntut komitmen ditahap tinggi merupakan cabaran, halangan, konflik dan keresahan kepada pemimpin sekolah yang berfungsi sebagai teras kepada keberkesanan dan efisiensi pengurusan dipihak sekolah. (Zuraida,Yahya & Siti Noor , 2014; Kuzes & Posner, 2010; Spillane, 2006; DiPaola, 2004; Fullan, 2001). Bagi menghadapi cabaran tranformasi baru bidang pendidikan ini, bentuk amalan kepimpinan tradisonal yang lebih bersifat tertumpu pada individu





dengan meminimalkan perkongsian dan pengagihan kerja kini sewajarnya diubah Che Omar & Mohd Hamzah (2020).

Tugas seorang guru besar kini sangat mencabar agenda tranfomasi yang dilaksanakan oleh KPM secara tidak langsung meningkatkan beban tugas yang terpaksa ditanggung keatas bahu para guru dan juga kepimpinan sekolah iaitu guru besar (Juanti et al., 2020). Lambakan tugas ini akan meningkatkan tekanan kerja sehingga membawa kemerosotan pretasi kerja dalam kalangan guru-guru (Lai & Han, 2020; Mohd Yusof et al., 2020). Situasi ini boleh dielakkan dengan kebijaksanaan amalan kepimpinan sekolah apabila beban tugas boleh belaku pengagihan untuk turut sama dikongsi dalam kalangan pimpinan sekolah dipelbagai peringkat dan juga guru-guru lain. Amalan kolaborasi dan perkongsian tugas yang merupakan konsep dalam amalan kepimpinan distributif dianggap mampu menjadi jalan penyelesaian dalam kepimpinan sekolah yang kini semakin kompleks dan mencabar (Mat Jusoh, Ismail & Abdullah, 2020). Menyedari peri pentingnya perubahan gaya kepimpinan sekolah kini perlu berubah, maka mendorong penyelidik melakukan kajian ini bagi mengenalpasi apakah bentuk amalan kepimpinan sekolah rendah yang berlaku pada hari ini.

Dapatan beberapa kajian menunjukkan bahawa pendekatan kepimpinan yang bersifat anjal dan fleksibel, secara perlaksanaan "*bawah ke atas*" atau bersifat mendatar serta berteraskan syura mampu mendatangkan perubahan positif terhadap organisasi sekolah (Coulson -Thomas, Abdul Ghani Kanesan & Anandan, 2013). Dalam memenuhi hasrat tersebut bentuk kepimpinan sekolah sewajarnya berlakunya tranformasi sesuai dengan kehendak dan tuntutan semasa. Bagi mewujudkan persekitaran yang positif dan kondusif dalam organisasi sekolah, penekanan terhadap





anjakan paradigma baru melalui kepemimpinan distributif dilihat sebagai suatu yang amat perlu bagi menghasilkan sebuah organisasi pendidikan akan berubah ke arah yang lebih cemerlang (Zuraida, Yahya & Siti Noor, 2016).

Pelaksanaan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan Malaysia (PIPP) di peringkat gelombang kedua (PIPPg2) bagi tempoh 2015 hingga 2025 memerlukan satu tranformasi baru dalam kepemimpinan sekolah. Kajian-kajian yang dijalankan sebelum ini lebih menumpukan kepada amalan kepemimpinan distributif di peringkat sekolah menengah dengan mengabaikan peringkat kepemimpinan di sekolah rendah. Oleh itu adalah perlu diperluaskan kajian berhubung amalan kepemimpinan distributif dalam kalangan guru besar di sekolah rendah.



peningkatan pelbagai aspek khususnya dalam aspek kejayaan sekolah, kecemerlangan serta kemenjadian murid, tetapi ia sepatutnya juga amat perlu dilihat kesannya kepada kompetensi kerja guru dan efikasi sendiri guru. Isu berhubung kompetensi kerja guru kini sering menjadi bahan perbualan umum masa kini. Guru yang mempunyai tahap efikasi diri yang tinggi akan mampu menyampaikan isi pelajaran dengan baik dan berkesan (Bush & Ng, 2019). Namun begitu, laporan PPPM 2013-2025 mendapati, hanya 12% pengajaran guru disampaikan pada standard yang tinggi, manakala 38% lagi berada pada standard memuaskan dan 50% pengajaran guru disampaikan pada tahap tidak memuaskan (Shafinaz et al., 2016). Dalam aspek kepemimpinan pula, guru besar selaku pemimpin sekolah turut memainkan peranan utama dalam usaha meningkatkan efikasi guru yang mana pemimpin perlulah sentiasa memantau keperluan guru serta mampu memberi bimbingan dan sokongan dalam usaha meningkatkan efikasi guru





(Tschannen- Moran & Hoy, 2001). Gallante (2015) pula menyatakan, corak kepimpinan guru besar dalam mempengaruhi perkembangan efikasi guru masih belum difahami dengan baik. Pandangan-pandangan tersebut jelas menunjukkan tingkah laku kepimpinan pemimpin sekolah dan efikasi guru adalah amat penting kepada sesebuah sekolah. Dalam konteks di Malaysia, kebanyakan kajian lebih berfokus kepada gaya kepimpinan dan ukuran pencapaian melalui keputusan peperiksaan diperingkat sekolah rendah menjadi perhatian ibu bapa sebagai pihak yang berkepentingan atau pemegang taruh terhadap pengurusan sekolah dan Kementerian Pendidikan Malaysia sebagai pihak yang bertanggungjawab dalam segala aspek perlaksanaan dalam dasar-dasar pendidikan negara.

Guru merupakan individu yang amat penting dalam mendidik dan memupuk perkembangan pelajar secara menyeluruh. Guru yang berusaha dalam pengajaran akan menghasilkan generasi yang bersifat holistik dari segi jasmani, emosi, rohani dan intelektual (Wong & Thien, 2020). Sebagai golongan yang penting bagi membangunkan modal insan negara, malangnya kini dikesan bahawa kalangan guru-guru merupakan golongan profesional yang paling ramai dikesan mengalami stres akibat beban kerja yang melampau di Malaysia (Asarulah Khan, 2018). Kenyataan ini selaras dengan laporan OECD (*The Teaching and Learning International Survey-TALIS*) (OECD, 2013) yang menyatakan tahap efikasi sendiri guru di Malaysia hanya berada pada tahap yang sederhana sahaja. Dapatan kajian kini turut menunjukkan bahawa masalah stres akibat beban kerja adalah berkait rapat dengan efikasi sendiri guru (Hu, Li, Wang, & Reynolds, 2019).





Tahap efikasi sendiri guru yang rendah akan menjadikan seseorang guru tersebut tidak kompeten dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya. Apakah semua situasi ini berkait rapat dengan bentuk amalan kepimpinan yang wujud disekolah pada hari ini. Kegagalan pihak pemimpin sekolah memanfaatkan potensi, bakat, kepakaran dalam kalangan guru menjadikan punca kepada berlakunya bebanan tugas sehingga menurunnya tahap efikasi sendiri guru dan guru-guru tidak lagi kompeten dalam menjalankan tugas. Situasi ini menjadikan penyelidik memilih amalan kepimpinan distributif, kompetensi kerja guru dan efikasi sendiri guru sebagai faktor-faktor dalam kajian ini.

Kajian menunjukkan bahawa faktor kepimpinan menyumbang secara positif terhadap kompetensi guru dalam aspek pengajaran (Mat Rahimi & Mohd Yusri , 2015; Yusof & Usang, 2013; Aniza & Zaidatol Akmaliah, 2013; Abdul Ghani & K. Anandan, 2012; Davarajoo, 2012; Bitty et al., 2010 ; Hallinger, 2008). Kajian juga mendapati pemimpin sekolah mengamalkan semua fungsi kepimpinan yang sesuai telah menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap kompetensi kerja guru dan efikasi sendiri guru (Yusri & Aziz, 2013; Yusri, 2012).

Kajian-kajian tersebut, juga telah mencadangkan agar kajian ini perlu dilaksanakan serta turut mencadangkan agar ia diperluaskan dalam konteks sekolah yang berbeza. Kompetensi guru merupakan faktor yang penting bagi menjayakan segala matlamat pendidikan yang ditetapkan oleh KPM. Kompetensi diperlukan dalam melaksanakan dasar sedia ada mahupun dalam pelaksanaan dasar-dasar baharu. Tanpa tahap kompetensi yang baik, matlamat untuk merealisasikan dasar tersebut sukar dicapai. Mohammed Sani Ibrahim, Ahmad Zabidi dan Husaina Banu (2015)





menegaskan bahawa kejayaan ataupun kegagalan proses pengajaran pembelajaran dalam kelas bergantung sepenuhnya kepada tahap kompetensi guru.

Kajian-kajian empirikal yang lebih luas, menyeluruh dan mendalam tentang pengaruh kepimpinan distributif baik dari luar atau dalam negara dilihat sangat perlu dilakukan (Jamalulail et al., 2013; Shakir, Isa, & Mustafa, 2011; Rosnarizah et al., 2009). Oleh kerana aktiviti di sekolah boleh menyerlahkan efikasi sendiri guru kepada organisasi pendidikan, maka satu kajian yang mengaitkan efikasi mereka dengan pembelajaran pelajar amat diperlukan (Zaidatol et al., 2011; Day et al., 2009; Tschannen-Moran et al., 2001).

Berdasarkan keperluan ini, maka penyelidik mencadangkan satu kajian untuk menganalisis sejauh mana amalan kepimpinan distributif berlaku di sekolah dan sejauh mana amalan tersebut mempengaruhi kompetensi kerja dan efikasi sendiri dalam kalangan guru-guru di sekolah. Keperluan kajian ini adalah berdasarkan kepada andaian bahawa kepimpinan distributif dapat meningkatkan kompetensi kerja guru dan efikasi sendiri guru seterusnya menyumbang kepada peningkatan pencapaian dan keberhasilan pelajar selaras dengan aspirasi yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan dasar pendidikan negara.

Selain itu, petunjuk kepada tahap kompetensi guru-guru di Malaysia dalam melaksanakan tugas utama iaitu PdPc, dapat dilihat melalui pencapaian pelajar dalam pelbagai peringkat peperiksaan awam disemua peringkat antaranya Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR), Penilaian Menengah Rendah (PMR), dan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Melalui Laporan PPPM 2013-2025 secara umumnya, menyatakan





secara jelasnya jurang antara pencapaian pelajar berdasarkan lokasi sekolah iaitu antara bandar dan luar bandar dilihat terdapat perbezaan yang agak ketara.

Keadaan ini juga memperlihatkan perbezaan bagi pencapaian pelajar dari kumpulan sekolah kebangsaan dengan sekolah-sekolah jenis kebangsaan (Esmali Bari & Sufean Hussin, 2014; KPM, 2013a). Apakah punca kepada berlakunya keadaan ini, apakah mungkin tahap efikasi sendiri dalam kalangan guru-guru berbeza mengikut demografi tempat mereka bertugas kerana menurut Bandura (1987) efikasi sendiri adalah tahap keyakinan dan keupayaan seseorang tentang dirinya sendiri dalam melaksana dan menyelesaikan sesuatu tanggungjawab.

Hasil dari penilaian dan pemantauan terhadap kompetensi guru dalam pengajaran dan pembelajaran memperlihatkan bahawa isu ini agak kritikal bila merujuk kepada Laporan Jemaah Nazir yang mendapati sebahagian daripada guru-guru di Malaysia masih berada pada tahap harapan 52% dan memuaskan 31% sementara hanya 12% sahaja berada pada tahap baik dan cemerlang. Laporan ini juga menyebutkan bahawa, 31% taraf proses Pengajaran dan Pembelajaran dalam bilik darjah adalah memuaskan dan hampir 5% adalah lemah (Jemaah Nazir & Jaminan Kualiti KPM, 2013; PPPM, 2013). Aspek kelemahan yang telah dikenal pasti adalah berkaitan dengan pembelajaran berpusatkan murid tetapi amalan PdPc secara “*hands-on*” yang kurang dipraktikkan, (Sufean Husain, 2013)

Didalam proses pengajaran dan pembelajaran, aspek penglibatan murid, penguasaan pembelajaran murid, hasil kerja murid, perancangan dan persediaan guru, kaedah penyampaian, kemahiran komunikasi, penggunaan sumber pendidikan,





penilaian dan teknik penyoalan. Didapati sebanyak 30% masih berada pada tahap memuaskan dan ke bawah, manakala teknik penyoalan yang digunakan oleh guru di dalam bilik darjah adalah berbentuk soalan aras rendah dan kurang mencabar pemikiran kreatif dan kritis murid (Jemaah Nazir & Jaminan Kualiti KPM, 2013; PPPM, 2013). Hasil Penilaian Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK) terhadap kompetensi guru dalam melaksanakan peranan utama iaitu mengajar, masih belum mencapai tahap yang boleh membanggakan. Begitu juga penilaian terhadap PdPc guru, didapati bahawa majoriti guru menyampaikan pengajaran dalam bentuk sehalu dan lebih berpusatkan kepada guru. Manakala aktiviti yang dijalankan tidak dirancang dengan baik serta tidak mengikut kebolehan murid. Ini menyebabkan guru tidak dapat menarik perhatian murid semasa PdPc (Noor Shamshinar et al., 2016; KPM, 2013; Jabatan Pelajaran Sarawak, 2011).



Usaha bagi mencapai matlamat yang ditentukan oleh KPM dan sekolah sangat bergantung kepada keberkesanan proses PdPc yang berlaku didalam bilik darjah (Shafinaz Moulod, 2017; Harvey, 2009; Hipp, 1996). Oleh itu, guru merupakan tunggak kepada pelaksanaan proses pengajaran di dalam bilik darjah perlu mempunyai tahap efikasi sendiri yang tinggi bagi menjadikan proses pengajaran dan pembelajaran menghasilkan impak yang tinggi dan berjaya mencapai matlamatnya (Shafinaz Moulod, 2017; Mohd Munaim, 2013; Norita, 2012). Efikasi sendiri seseorang guru akan memberi kesan secara langsung kepada keberkesanan pengajaran dan pembelajaran seterusnya kejayaan murid-murid. Pencapaian dan kecemerlangan murid merupakan antara faktor utama yang menjadi penentu kepada keberkesanan sekolah (Shafinaz Moulod, 2017; Mohd Munaim, 2013; Norita, 2012; Ishak Sin, 2001; Tschannen-Moran, Hoy & Hoy, 1998; Hipp, 1996; Colladarc, 1992).





Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 turut memberi fokus kepada peningkatan standard profesionalisme guru (KPM, 2012). Hakikatnya, kualiti sistem pendidikan yang dilaksanakan di Malaysia adalah bergantung kepada tahap kualiti guru. Pertubuhan Ekonomi Dan Pembangunan Dunia (OECD) telah membuat kajian dan mendapati bahawa tahap kompetensi guru di Malaysia merupakan antara faktor penghalang yang besar kepada pembentukan sistem pendidikan yang berkualiti di Malaysia (OECD, 2013).

Terdapat ketidak seragaman dan kepelbagaian perspektif guru terhadap amalan kepimpinan di sekolah, amalan kepimpinan tradisional yang bersifat autokratik berasaskan kepada kuasa dan monopoli menyebabkan kalangan guru hanya sebagai pelaksana telah mewujudkan jurang kerjasama antara guru besar dan guru-guru (Che Omar & Mohd Hamzah, 2020). Daripada beberapa kajian lepas, dapat dibuktikan bahawa tiada gaya kepimpinan khusus yang dapat menyelesaikan semua permasalahan dan isu yang wujud di sekolah-sekolah. Guru Besar menggunakan pelbagai gaya kepimpinan seperti demokratik, instruksional ataupun transformasional dalam suatu organisasi yang sama (Intan Salina & Jamalullail Abdul Wahab, 2017). Situasi ini mendorong untuk penyelidik melakukan kajian bagi melihat perkaitan amalan kepimpinan di sekolah dan kesannya terhadap kompetensi kerja guru. Kajian ini juga turut serta memberikan tumpuan serta perkaitan dengan efikasi sendiri guru yang mampu menyumbang kepada kejayaan sekolah di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia dalam pelaksanaan pelan PPPM 2013-2025.



1.4 Tujuan Kajian

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti pengaruh kepimpinan distributif terhadap kompetensi guru sekolah rendah di negeri Pahang dan efikasi sendiri guru sebagai mediator. Data-data dapatan kajian dianalisis bertujuan mendapatkan gambaran bahawa faktor yang dikaji merupakan faktor peramal kepada satu faktor lain yang dimasukkan serta dikaji dalam kajian ini. Dalam menentukan kesahan data yang dianalisis kaedah anlisis dekriptis dan inferensi dijalankan oleh penyelidik.

1.5 Objektif Kajian

Kajian ini dilakukan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan distributif, kompetensi kerja guru dan efikasi sendiri guru. Selain itu, kajian ini juga untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh amalan kepimpinan distributif terhadap kompetensi kerja guru dengan efikasi sendiri guru sebagai faktor mediator dalam kalangan guru-guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang.

1.5.2 Objektif Khusus

Objektif khusus kajian ini ialah untuk :



1. Mengenal pasti tahap amalan kepimpinan distributif guru besar di sekolah rendah dalam Negeri Pahang.
2. Mengenal pasti tahap kompetensi kerja guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang.
3. Mengenal pasti tahap efikasi sendiri guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang.
4. Mengkaji hubungan antara amalan kepimpinan distributif guru besar dengan kompetensi kerja guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang.
5. Mengkaji hubungan antara amalan kepimpinan distributif guru besar dengan efikasi sendiri guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang
6. Mengkaji hubungan antara efikasi sendiri guru dengan kompetensi kerja guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang
7. Menganalisis peramal pengaruh yang terbaik dimensi-dimensi dalam kepimpinan distributif guru besar terhadap kompetensi guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang.
8. Menganalisis peramal pengaruh yang terbaik dimensi-dimensi dalam kepimpinan distributif guru besar terhadap efikasi sendiri guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang.
9. Menganalisis peramal pengaruh terbaik dimensi-dimensi dalam efikasi sendiri guru terhadap kompetensi guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang.
10. Menganalisis pengaruh amalan kepimpinan distributif terhadap terhadap kompetensi kerja guru dengan efikasi sendiri guru sebagai faktor mediator dalam kalangan guru-guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang.





1.6 Persoalan Kajian'

Untuk mencapai objektif kajian di atas, maka kajian ini dirancang untuk menjawab beberapa persoalan yang telah dikenal pasti seperti mana berikut :

1. Apakah tahap amalan kepimpinan distributif guru besar di sekolah rendah dalam Negeri Pahang ?
2. Apakah tahap kompetensi kerja guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang ?
3. Apakah tahap efikasi sendiri guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang ?
4. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan distributif dengan kompetensi kerja guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang ?
5. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan distributif dengan efikasi sendiri guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang ?
6. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara efikasi sendiri guru dengan kompetensi kerja guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang?
7. Sejauh manakah pengaruh dimensi-dimensi amalan kepimpinan distributif terhadap kompetensi kerja guru ?
8. Sejauh manakah pengaruh dimensi-dimensi amalan kepimpinan distributif terhadap efikasi sendiri guru ?
9. Sejauh manakah pengaruh dimensi-dimensi efikasi sendiri guru terhadap kompetensi kerja guru dalam kalangan guru-guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang ?





10. Sejauh manakah pengaruh amalan kepimpinan distributif terhadap kompetensi kerja guru dengan efikasi sendiri guru sebagai faktor mediator dalam kalangan guru-guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang ?

1.7 Hipotesisi kajian :

Ho1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan distributif dengan kompetensi kerja guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang.

Ho2: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan distributif dengan efikasi sendiri guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang.

Ho3: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara efikasi sendiri guru dengan kompetensi kerja guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang.

Ho4: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan amalan kepimpinan distributif terhadap kompetensi kerja guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang

Ho5: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan amalan kepimpinan distributif terhadap efikasi sendiri guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang.

Ho6: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan efikasi sendiri guru terhadap kompetensi kerja guru dalam kalangan guru-guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang.





Ho7: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan amalan kepimpinan distributif terhadap kompetensi kerja guru dengan efikasi sendiri guru sebagai faktor mediator dalam kalangan guru-guru di sekolah rendah dalam Negeri Pahang.

1.8 Kerangka Kajian

Kerangka kajian adalah penerangan yang berkaitan dengan teori yang terlibat di dalam kajian ini. Kerangka kajian juga merupakan penjelasan tentang bentuk kajian yang akan dijalankan, penerangan mengenai pemboleh ubah bebas, pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah yang bertindak sebagai faktor mediator bagi kajian ini. Dari dapatan bacaan berhubung teori yang menjadi rangka utama kepada kajian ini dibahagikan kepada dua bahagian iaitu iaitu kerangka teoritikal dan kerangka konseptual.

1.8.1 Kerangka Teoritikal

Kerangka teoritikal merupakan rangka sebagai teras bagi sebuah kajian yang bersifat penyelidikan bagi menjawab persoalan-persoalan kajian. Untuk kajian ini penyelidik memilih tiga teori utama bagi tiga pemboleh ubah kajian. Bagi kajian ini, penyelidik mengadaptasikan tiga teori yang utama iaitu kepimpinan distributif yang dibina oleh Gordon (2005), sebagai pemboleh ubah bebas, teori kompetensi kerja guru oleh Gilbert (2007) dan Model Kompetensi Kerja Guru (Standard Guru Malaysia, 2009) dijadikan dasar kajian untuk pemboleh ubah bersandar. Manakala bagi pemboleh ubah mediator iaitu efikasi sendiri guru dengan memilih teori efikasi sendiri guru oleh Tschannen-





Moren dan Hoy Hoy (2001). Bagi menghubungkan kaitkan ketiga-tiga faktor dalam kajian ini teori kongnitif sosial oleh Albert Bandura (1991).

Jadual 1.4

Kerangka Utama Teori Kajian.

Pembolehubah	Teori	Tahun	Model
Amalan Kepimpinan Distributif	Teori Kepimpinan Distributif Gordon	2005	Gordon
Kompetensi Kerja Guru	Teori Kompetensi Gilbert	2007	Standard Guru Malaysia
Efikasi Kendiri Guru	Teori Effikasi Kendiri Tschannen- Moran, Hoy & Hoy 2	2001	Tschannen-Moran, Hoy &Hoy
Teori Dasar Kajian	Kognitif Sosial	1986	Albert Bandura



Teori kepimpinan distributif mula diperkenalkan diawal tahun 2000 oleh Gronn dan Spillane. Dalam kajian Zoolaiha (2014), lima dimensi amalan kepimpinan distributif oleh Elmore (2001) telah dibangunkan semula oleh Gordon (2005) dengan memperkenalkan model empat dimensi dalam amalan kepimpinan distributif iaitu misi, visi dan matlamat, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan.

Teori kompetensi kerja yang dikemukakan oleh Gilbert (2007) dan Model Kompetensi Kerja Guru dalam Standard Guru Malaysia merupakan asas utama bagi kajian ini. Kompetensi kerja adalah keupayaan individu dalam melakukan tugas yang telah ditentukan kepadanya. Kompetensi kerja adalah asas ciri kepada individu yang





menjadi sebab dan akibat kepada kriteria yang dinilai secara berkesan atau prestasi yang unggul dalam situasi pekerjaan (KPM, 2013).

Kompetensi kerja juga merupakan satu watak yang mendalam dan kukuh pada seseorang individu dan ianya akan meramalkan perilaku individu tersebut dalam semua keadaan dan tugas yang diberikan (Spencer, 1993). Dalam kajian ini kompetensi kerja guru merangkumi tiga dimensi iaitu profesionalisme, pengetahuan dan kemahiran (KPM, 2009).

Efikasi sendiri guru adalah konsep yang diperkenalkan dari teori kognitif sosial oleh Bandura (1986). Tahap efikasi sendiri seseorang berupaya mempengaruhi prestasi seseorang dalam setiap tindakannya. Dalam konteks dunia pendidikan, jika tahap efikasi sendiri guru tinggi maka proses PdPc akan memberikan impak yang tinggi terhadap kemenjadian murid. Menurut Bandura (1986), efikasi sendiri guru bermakna kepercayaan atau keyakinan seseorang dalam usaha melakukan sesuatu tindakan atau tingkah laku bagi tujuan untuk mencapai satu matlamat yang telah ditetapkan. Dalam konteks kajian ini, model efikasi sendiri yang dijadikan faktor mediator adalah model efikasi sendiri guru yang dibangunkan oleh Tschannen- Moran, Hoy dan Hoy (2001). Tiga dimensi efikasi sendiri guru menurut Tschannen- Moran, Hoy dan Hoy adalah diemnsi strategi pengajaran, pengurusan bilik darjah dan penglibatan murid.

Teori kognitif sosial (1986) oleh Bandura telah memperjelaskan bagaimana suatu proses pembelajaran yang berlaku kepada diri seseorang. Memperkembangkan dapatan daripada teori pembelajaran sosial, Bandura berpendapat bahawa persekitaran dan perlakuan yang wujud merupakan sumber bagi proses pembelajaran kepada





individu yang lain. Dengan mengaitkan hubungan antara tiga faktor utama bahawa tingkahlaku, keperibadian yang berkait dengan kognitif, perasaan serta unsur biologi dan persekitaran adalah penyumbang kepada satu bentuk tingkahlaku individu yang akan membentuk satu tindakan. Dalam konteks kajian ini, amalan kepimpinan sesebuah organisasi yang bersifat kolaboratis serta berpartisipasi sebagai teras dalam amalan kepimpinan distributif akan membina efikasi sendiri seseorang sehingga ia mampu menjadi seorang yang kompeten dalam pelaksanaan setiap tanggungjawab, kesan daripada sokongan kalangan pemimpin yang berupaya meningkatkan keyakinan diri tentang keupayaan sebenar bagi dirinya mampu melaksanakan sesuatu tugas.

1.8.2 Kerangka Konseptual Kajian



Menurut Khalid (2017), Azhar, Ramli, Zaidatol dan Soaib (2016), kerangka konseptual merupakan penerangan bagi menjelaskan perhubungan diantara teori yang digunakan dengan model serta dapatan-dapatan kajian terdahulu yang menarik minat pengkaji untuk melakukan satu kajian yang baru. Kerangka koseptual utama dalam kajian ini adalah berhubung amalan kepimpinan distributif yang dibangunkan oleh Gordon (2005) melibatkan empat dimensi iaitu misi, visi dan matlamat, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab dan amalan kepimpinan. Bagi kajian ini amalan kepimpinan distributif adalah sebagai pembolehubah bebas. Menurut Norashikin et. al., (2015), Siva, (2014) dan Norashikin et. al.,(2013), dalam amalan kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang pemimpin, mereka berupaya dan mampu membuat perubahan perspektif kepimpinan dalam sesebuah organisasi.





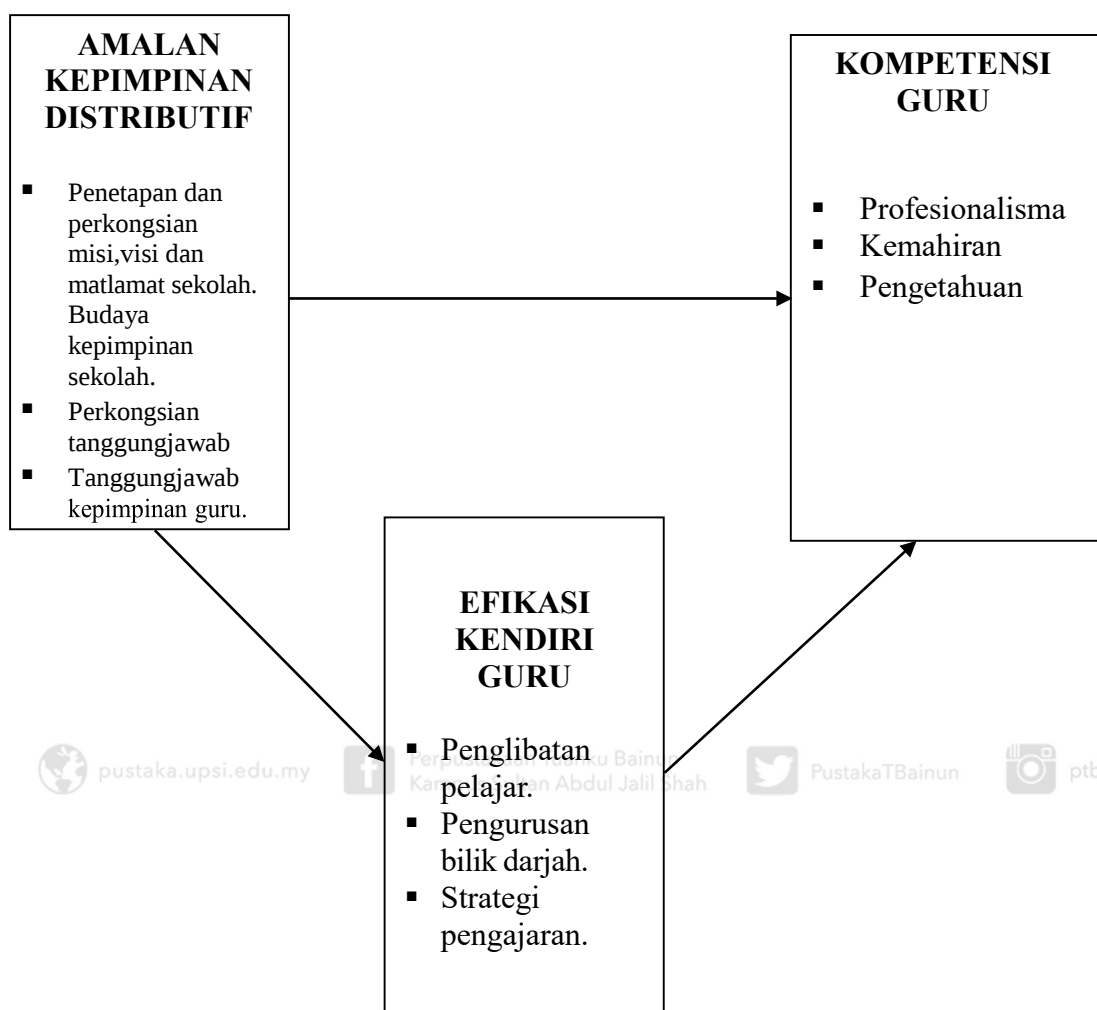
Bagi pemboleh ubah bersandar iaitu kompetensi kerja guru, konsep yang didasari oleh lima dimensi utama dalam teori kompetensi kerja guru oleh Gilbert (2007) dengan menggunakan model standard guru Malaysia (2009) melibatkan tiga dimensi iaitu profesionalisma, kemahiran dan pengetahuan.

Model efikasi sendiri guru menurut Rusliza, Norsamsinar, Jessnor Elmy dan Hemini Krishnan (2017) yang telah diperkenalkan oleh Tschannen-Moran, Hoy dan Hoy (2001) berasaskan tiga dimensi iaitu strategi pengajaran, pengurusan bilik darjah dan penglibatan pelajar adalah faktor mediator yang akan dikaji dalam penyelidikan ini. Dalam hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar, faktor efikasi sendiri guru dimasukkan dalam kajian ini untuk melihat apakah tahap dan hubungannya terhadap amalan kepimpinan distrubutif dan kompetensi guru sekolah rendah di dalam Negeri Pahang. Kerangka konseptual kajian berhubung antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubahbersandar dan faktor mediator dalam kajian ini diterangkan dalam bentuk rajah seperti mana di rajah 1.1.



Rajah 1.1

Kerangka Konsep Kajian



Kepimpinan Distributif oleh Gordon (2005), Teori Gilbert (2007) serta Model Kompetensi Kerja Guru KPM (2009) dan Teori Efikasi Kendiri Guru oleh Tschannen-Moran, Hoy dan Hoy (2001).

1.9 Kepentingan Kajian

Kajian ini penting bagi mengenal pasti tahap amalan kepimpinan distributif dalam kalangan guru besar di sekolah rendah dalam Negeri Pahang. Walaupun telah ada beberapa kajian sebelum ini telah dilakukan oleh penyelidik-penyelidik yang lain, tetapi sebahagian besar daripadanya melibatkan kepimpinan pengetua di sekolah



menengah. Pelaksanaan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia yang kini telah memasuki gelombang kedua (PPPMg2) telah memberi fokus terhadap kepentingan amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah. Tidak hanya sekadar mampu mengukuhkan kualiti persekitaran sekolah (Amels et al., 2021) dan Al-Harthi & Al Mahdy, (2017), tetapi amalan kepimpinan distributif turut mendatangkan impak positif terhadap kecemerlangan sekolah dalam pelbagai aspek yang lain merupakan antara dapatan kajian-kajian di luar negara (Consoy & Parllar, 2018). Kepimpinan tradisonal yang menjadi amalan kepimpinan sekolah sebelum ini antaranya, kepimpinan servant, instruktional dan tranformasional kini dilihat tidak lagi sesuai dengan perubahan sistem pendidikandan bebanan tugas mengurus sekolah yang semakin kompleks dan mencabar padahari ini.



kepada individu perlu berubah kepada satu bentuk interaksi yang pelbagai hala dan peringkat bagi membolehkan sekolah terus diurus tadbir dengan perkongsian tugas secara bersama (Cuban et al., 2020). Adalah diharapkan hasil kajian ini dapat memberi manfaat kepada pihak-pihak yang berkepentingan yang juga sebagai pihak pemegang taruh antaranya kalangan ibu bapa, bahagian pembuat dasar Kementerian Pendidikan Malaysia, Jemaah Penaziran Sekolah Malaysia, Bahagian Latihan Kementerian Pendidikan Malaysia, Institut Pendidikan Guru, Pejabat- Pejabat Pendidikan Negeri, Institut Pendidikan Aminudin Baki dan Guru Besar sekolah-sekolah di Malaysia.

Hasil dari kajian ini diharapkan dapat membantu pihak pentadbiran sekolah dan pejabat pendidikan daerah dalam usaha meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran guru disamping memberikan kaedah altenatif yang pelbagai dalam





meningkatkan efikasi sendiri guru dan kompetensi kerja guru dalam melaksanakan tugas utama iaitu proses pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah. Guru Besar sebagai ketua pentadbir disekolah boleh berperanan secara lebih efektif dan boleh memanfaatkan ruang serta hak dalam garis panduan bidang tugas sebagai pemimpin. Sebagai seorang pentadbir sebuah organisasi pendidikan formal di sekolah, Guru Besar mestilah berperanan secara berkesan dalam meningkatkan kompetensi dan efikasi sendiri guru dalam melaksanakan pelbagai tugas di sekolah yang kini semakin kompleks dan mencabar.

1.10 Batasan Kajian



Kajian ini bertujuan untuk mengkaji, mengenal pasti dan menganalisis tentang amalan kepimpinan distributif, kompetensi kerja guru dan efikasi sendiri guru dalam kalangan guru-guru sekolah rendah yang sedang berkhidmat dalam Negeri Pahang. Seramai 500 orang guru sebagai responden yang dipilih secara rawak mudah daripada 14446 orang guru sekolah rendah dalam negeri Pahang. Daripada jumlah tersebut, hanya 375 orang sahaja dalam kalangan guru-guru sekolah rendah di dalam negeri Pahang sebagai sampel bagi kajian .

Bagi amalan kepimpinan distributif, kajian ini hanya melibatkan empat dimensi menurut Gordon (2005) iaitu penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah, budaya sekolah, perkongsian tanggungjawab dan tanggungjawab kepimpinan guru. Sementara bagi kompetensi kerja guru hanya melibatkan dimensi profesionalisma, kemahiran dan pengetahuan. Manakala bagi faktor mediator iaitu





efikasi sendiri hanya akan melibatkan tiga dimensi iaitu penglibatan pelajar, pengurusan bilik darjah dan strategi pengajaran. Fokus kajian hanya melibatkan sepuluh dimensi ini sahaja yang melibatkan empat dimensi amalan kepimpinan distributif, tiga dimensi kompetensi kerja guru dan tiga dimensi efikasi sendiri guru sebagai faktor mediator.

Kajian ini melibatkan guru-guru yang sedang bertugas di sekolah rendah melalui pemilihan sampel rawak mudah dari kalangan guru lelaki dan perempuan yang telah disahkan jawatannya serta tempoh perkhidmatan lebih daripada satu tahun di bawah pentadbiran guru besar semasa terlibat dengan kajian ini. Guru merupakan unit analisis bagi kajian ini bagi mengenal pasti tahap amalan kepimpinan distributif guru besar, kompetensi kerja guru dan efikasi sendiri guru. Kajian ini juga adalah bagi mengkaji pengaruh amalan kepimpinan distributif dan efikasi sendiri guru terhadap kompetensi kerja guru. Selain itu, kajian ini juga turut menganalisis pengaruh amalan kepimpinan distributif terhadap kompetensi kerja guru serta efikasi sendiri guru sebagai faktor mediator. Penyelidik membataskan kajian ini dengan memilih guru-guru yang telah disahkan perkhidmatannya dan telah berkhidmat lebih setahun di bawah pentadbiran guru besar semasa bagi membolehkan penyelidik mengenal pasti amalan kepimpinan distributif yang menjadi amalan dalam pentadbiran dan mengurus di sekolah berkenaan. Disebabkan kaedah kajian ini menggunakan kaedah tinjauan melalui edaran soal selidik, maka dapatan kajian ini amat bergantung pada keiklasan dan kejujuran responden yang menjawab setiap item yang terkandung dalam instrumen kajian yang digunakan oleh penyelidik.





1.11 Definisi Operasi

Istilah-istilah berikut didefinisikan adalah bertujuan sebagai rujukan utama berhubung kerangka utama bagi menyempurnakan kajian ini. Menurut Bruffee (1999), definisi operasi adalah memberi makna kepada beberapa istilah penting yang digunapakai oleh penyelidik dalam melakukan sesuatu kajian. Pembaca perlu memahami makna istilah utama bagi membolehkan ia mendapat kefahaman tentang kajian yang akan dijalankan mengikut kefahaman yang tepat serta mengikut kehendak dan tujuan oleh penyelidik yang akan melaksanakan sesuatu penyelidikan.

1.11.1 Amalan Kepimpinan Distributif



Menurut Gordon (2005), empat dimensi dalam amalan kepimpinan distributif. iaitu pernyataan dan perkongsian visi, misi dan matlamat sekolah, budaya sekolah, amalan kepimpinan dan perkongsian tanggungjawab. Dapatan dari kajian Gordon (2005) menunjukkan bahawa, dimensi membuat keputusan dan dimensi penilaian dan pembangunan profesional tidak menunjukkan satu perbezaan yang ketara. Secara umumnya, bentuk kepimpinan distributif merupakan gabungan antara pemimpin dengan pengikut dan situasi. Bentuk kepimpinan ini dilihat mampu memberi kesan yang lebih baik melalui pelaksanaan sesuatu tugas secara berkumpulan dan perkongsian pelbagai kalangan individu dalam sesebuah organisasi sekolah. Kepimpinan distributif merupakan kepimpinan yang bersifat kolektif. Kepimpinan ini tidak hanya bersifat pengagihan tugas kepada orang bawahan, tetapi lebih bersifat pengadunan segala bentuk tugas, material serta struktur dalam sebuah organisasi sekolah untuk sama-sama





bergerak dan bertindak secara bersama. Amalan kepemimpinan yang dilaksanakan berdasarkan interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi.

1.11.2 Penetapan Dan Perkongsian Misi, Visi Dan Matlamat Sekolah

Melalui pembentukan norma yang serasi sesama ahli dalam organisasi sekolah ia akan menghasilkan sebuah organisasi yang ideal serta kalangan guru yang bersedia untuk melakukan perubahan besar terhadap organisasi sekolah (Gordon, 2005). Dalam konteks kajian ini penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah bermaksud apakah yang perlu dicapai oleh pihak sekolah untuk satu tempoh masa akan datang. Tempoh masa yang dimaksudkan adalah ruang masa untuk semua ahli organisasi melakukan tindakan sehingga misi, visi dan matlamat tersebut berjaya dicapai (Gordon, 2005).

1.11.3 Budaya Kepimpinan Sekolah

Budaya kepimpinan sekolah adalah satu yang boleh dicirikan tentang amalan, sikap dan ciri-ciri ahli organisasi dalam menentukan segala tindakan yang perlu dilaksanakan sehingga tercapainya misi, visi dan matlamat sekolah. Ia merupakan suatu set norma yang berkaitan dengan penerimaan dan profesionalisme (Gordon, 2005). Dalam konteks kajian ini, budaya sekolah yang dimaksudkan ialah amalan kepimpinan yang diamalkan di sekolah yang kondusif bagi menggerakkan semua warga sekolah untuk bertindak bagi menambahbaik bukan sahaja aspek pencapaian akademik murid dalam usaha





untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah tetapi dalam pelbagai aspek yang lain secara menyeluruh (Gordon, 2005).

1.11.4 Perkongsian Tanggungjawab

Perkongsian tanggungjawab adalah kesediaan ahli dalam organisasi untuk memberikan komitmen yang baik dalam setiap usaha yang dilakukan oleh organisasi. Bagi mencapai setiap matlamat yang telah ditetapkan organisasi perlu terus bergerak tanpa halangan birokrasi dan batasan kuasa yang terikat dengan struktur formal organisasi. Keadaan ini dilihat mampu menyelesaikan segala bentuk tanggungjawab hasil daripada perkongsian tugas secara kolektif. Aktiviti kepimpinan wajar dikongsi dalam kalangan individu dan meninggalkan amalan tradisional hanya ditanggung oleh seorang individu (Gordon, 2005). Antara perkongsian yang sangat berguna dan penting dalam sesuatu tanggungjawab bagi sesebuah organisasi sekolah, adalah setiap yang bersifat pengetahuan tentang sesuatu tugas (Gordon, 2005)

1.11.5 Tanggungjawab Kepimpinan Guru

Setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang ketua berkaitan alat pentaksiran, promosi dan pelaksanaan adalah menggambarkan segala yang berkaitan dengan proses memimpin (Gordon, 2005). Melalui amalan kepimpinan warga sekolah serta komuniti boleh memahami rangkaian dalam proses interaksi kepimpinan sekolah, proses kawalan individu, instrumen, fungsi serta tanggungjawab yang perlu dilibatkan dalam





semua tindakan yang telah digariskan sebagai usaha mencapai matlamat sekolah (Gordon, 2005). Dalam konteks kajian ini tanggungjawab kepimpinan guru adalah merujuk kepada bentuk kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar di sekolah rendah dalam Negeri Pahang. Amalan kepimpinan yang berlaku adalah bersifat kolektif dan jalinan keterlibatan ahli organisasi yang lain dalam kepimpinan sekolah. Kepimpinan tidak lagi terikat kepada amalan berasaskan hierraki dan individu.

1.11.6 Kompetensi

Kompetensi adalah segala yang berkaitan dengan kemahiran profesional guru berdasarkan amalan nilai profesionalisme, pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran pengajaran dan pembelajaran (KPM, 2009). Antara perkara yang berhubungkait dengan kompetensi adalah dari aspek pengajaran, kepakaran dalam subjek, kepakaran dalam teori yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran (KPM, 2009). Dalam konteks kajian ini kompetensi kerja guru adalah merujuk kepada Kompetensi Kerja Guru Malaysia (KKG) dalam pernyataan Standard Guru Malaysia (2009) melibatkan tiga dimensi iaitu amalan profesional, pengetahuan dan kemahiran.

1.11.7 Kerja

Kerja adalah merujuk kepada tanggungjawab guru yang dinyatakan secara jelas dalam pernyataan penilaian prestasi tahunan. Tugas-tugas guru adalah meliputi duafungsi tugas teras utama dalam komponen fungsional dan komponen generik sebagaimana





yang telah ditetapkan dalam garis panduan Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Malaysia (KPM, 2013)

1.11.8 Kompetensi Kerja

Kompetensi kerja merupakan tahap keupayaan seseorang ahli bagi sebuah organisasi dalam menyempurnakan segala tanggungjawab yang telah ditentukan kepadanya bagimencapai matlamat yang telah ditetapkan. Kompetensi kerja adalahteras kepada ciri seseorang individu yang menjadi faktor penyebab dan akibat kepada kriteria yang dinilai secara berkesan atau prestasi yang cemerlang dalam setiap keadaan kerja-kerjayang dilaksanakan (KPM, 2013). Dalam konteks kajianini, kompetensi kerja guru

adalah berhubung kait dengan profesionalisma, kemahiran dan pengetahuan (KPM, 2009).

1.11.9 Profesionalisma

Profesionalisma guru adalah merupakan amalan profesionalisma keguruan yang telah dibentuk oleh KPM berasaskan kepada tatasusila profesion keguruan, nilai murni dalam kurikulum sekolah, nilai-nilai utama dalam Perkhidmatan Awam, prinsip utama Etika Kerja, dan Tunggak Dua Belas. Standard ini mempunyai tiga domain yang utama iaitu profesionalisma, kemahiran dan pengetahuan (KPM, 2009).





1.11.10 Kemahiran

Guru-guru yang kompeten perlu mempunyai pelbagai kemahiran bagi membolehkan setiap proses dalam PdPc mendatangkan impak yang tinggi kepada hasil kemenjadian murid (KPM, 2009). Dalam konteks kajian ini kemahiran bermaksud kemahiran yang dimiliki oleh seorang guru dari aspek perancangan, pelaksanaan PdPc, penilaian dan penguasaan keaдах pengajaran dan pembelajaran yang sesuai dengan kehendak dalam dokumen standard kurikulum sekolah rendah dan juga kokurikulum KPM (2013). Tahap kemahiran guru yang tinggi menepati ciri-ciri kompetensi guru akan memberi kesan yang baik terhadap kemenjadian murid dan akan menyumbang kepada kecemerlangan pendidikan negara.



1.11.11 Pengetahuan

Pengetahuan menjelaskan tentang pemahaman atas sesuatu subjek dan berkeupayaan menggunakannya untuk satu tujuan tertentu. KPM (2009) mentakrifkan pengetahuan sebagai penguasaan ilmu yang dimiliki oleh seseorang guru yang meliputi semua prinsip dan konsep. Dalam konteks kajian ini, pengetahuan tidak hanya bermakna dalam konteks tugas rutin di sekolah tetapi memiliki dan menguasai ilmu yang mantap serta dapat meningkatkan profesionalisma keguruan, cekap dalam melaksanakan setiap tugas, berkesan dan kreatif serta inovatif dalam setiap pelaksanaan kerja. Guru juga boleh menjalin hubungan bersama komuniti dan pihak luar yang boleh mendatangkan impak kepada kecemerlangan dan kegemilangan sekolah dalam pelbagai bidang.



1.11.12 Guru

Dalam konteks kajian ini, guru adalah merujuk kepada guru-guru yang telah terlatih yang sedang berkhidmat di sekolah rendah dalam Negeri Pahang. Dikalangan guru tersebut terdapat juga yang sedang mengikuti kursus dalam perkhidmatan di institutsi latihan perguruan dan bertugas di sekolah serta guru- guru pelatih yang sedang mengikuti kursus pra perkhidmatan di institutsi latihan perguruan dan bertugas di sekolah (KPM, 2012a)

1.11.13 Efikasi Kendiri Guru

Efikasi sendiri merujuk kepada sejauh mana individu meletakkan aras kemampuandirinya dalam melaksanakan tugas atau melakukan suatu yang diperlukan untukmencapai satu hasil tertentu yang telah ditetapkan. Dalam konteks keyakinan, ia adalah berkait dengan seluruh kemampuan yang meliputi kepercayaan diri, kemampuan menyesuaikan diri, kapasiti kognitif, kecerdasan dan kapasiti bertindak pada situasi yang penuh tekanan. Efikasi sendiri akan berkembang secaraterus menerus seiring dengan meningkatnya kemampuan dan bertambahnya pengalaman-pengalaman yang berkaitan Tschannen-Moran, Hoy dan Hoy (2001).Individu yang efikasi kendirinya rendah memiliki sikap pesimis, suasana hati yangnegatif meningkatkan kemungkinan seseorang menjadi marah, mudah bersalah, dan memperbesarkan kesalahan mereka (Tschannen-Moran, Hoy dan Hoy 2001).



1.11.14 Strategi Pengajaran

Dalam kajian ini bagi penyelidik, strategi pengajaran adalah kaedah yang digunakan oleh guru dalam setiap proses pengajaran dan pembelajaran (PdPc). Strategi pengajaran yang baik, memerlukan penglibatan yang menyeluruh oleh setiap pelajar. Pembabitian pelajar secara langsung dalam setiap aktiviti pembelajaran merangsang pemprosesan aktif pelajar dan menjana keberkesanan pembelajaran (Tschanem-Moran, Hoy dan Hoy 2001).

1.11.15 Pengurusan Bilik Darjah

Pengurusan bilik darjah yang holistik menjadikan proses PdPc lebih menarik dan berkesan. Dalam kajian ini, pengurusan bilik darjah bermaksud apakah bentuk susun atur, penentuan tempat duduk murid dan penentuan sudut-sudut pengajaran dan pembelajaran. Pendekatan koperatif boleh dilaksanakan melalui pedagogi yang sesuai di dalam bilik darjah yang dinamik dan sentiasa menggerakkan pasukan kecil pelajar yang sentiasa berinteraksi dan bekerjasama dalam menghadapi pelajaran mereka (Tschanen-Moran, Hoy dan Hoy 2001)



1.11.16 Penglibatan Murid

Penglibatan murid adalah antara ciri untuk melihat keberkesanan sesuatu proses PdPc. Setiap pengajaran yang berkesan mestilah berasaskan murid dan tidak lagi bersifat berpusatkan guru (Tschannen-Moran, Hoy dan Hoy 2001).

1.12 Rumusan

Kajian ini dijalankan dalam kalangan guru-guru sekolah rendah bertujuan untuk mengenal pasti tahap dalam amalan kepimpinan distributif, tahap efikasi sendiri guru dan kompetensi kerja guru di sekolah rendah dalam negeri Pahang. Selain itu, penyelidik juga turut mengkaji tentang tahap pengaruh amalan kepimpinan ditributif terhadap kompetensi kerja guru serta pengaruh efikasi sendiri guruterhadap tahap kompetensi kerja guru. Analisis kajian juga adalah untuk mengenalpasti pengaruh amalan kepimpinan distributif terhadap kompetensi guru dengan menjadikan efikasi sendiri sebagai faktor mediator. Melalui dapatan kajian ini adalah diharapkan ia akan memberikan satu sumbangan yang sangat bermakna kepada bidang pendidikan di Malaysia sesuai dengan hasrat dalam PPPMg2 untukmenjadikan sistem pendidikan negara bertaraf dunia. Amalan dan gaya kepimpinandi sekolah sewajarnya kini disesuaikan dengan perubahan dinamik yang berlaku kepada sistem pendidikan negara. Bertepatan dengan hasrat dan cita-cita Kementerian Pendidikan Malaysia untuk menjadikan sistem dan dasar pendidikannegara yang kita amalkan kini mampu bersaing diperingkat global serta bolehmelahirkan generasi baru yang mampu bersaing dalam perkembangan teknologi dan revolusi industri 4.0 yang semakin mencabar, maka



perubahan tetap perlu berlaku dan mesti dilakukan dengan sebaik mungkin bagi menjadikan semua hasratmurni tersebut sebagai suatu yang dapat direalisasikan.

