

**PENGARUH KEPIMPINAN DISTRIBUTIF
PENGETUA TERHADAP PEMBANGUNAN
KEPIMPINAN GURU DAN EFIKASI KENDIRI
GURU SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN**

NOR LIZANA BINTI KAMARUZAMAN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2022

**PENGARUH KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PENGETUA TERHADAP
PEMBANGUNAN KEPIMPINAN GURU DAN EFIKASI KENDIRI GURU
SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN**

NOR LIZANA BINTI KAMARUZAMAN

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

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

2022



UNIVERSITI
PENDIDIKAN
SULTAN IDRIS
سُلْطَانِ اِيْدْرِيسَ

Sila tanda (✓)
Kertas Projek
Sajana Penyelidikan
Sajana Penyelidikan dan Kerja Kursus
Doktor Falsafah

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada 17 (hari bulan) Mei (bulan) 2022.

i. Perakuan pelajar :

Saya, Nor Lizana Binti Kamaruzaman, P20181001299, Fakulti Pengurusan dan Ekonomi (SILA NYATAKAN NAMA PELAJAR, NO. MATRIK DAN FAKULTI) dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk Pengaruh Kepimpinan Distributif Pengetua Terhadap Pembangunan Kepimpinan Guru dan Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah Kebangsaan

adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak meniplagiat 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 kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, Profesor Madya Dr. Khalip bin Musa (NAMA PENYELIA) dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk Pengaruh Kepimpinan Distributif Pengetua Terhadap Pembangunan Kepimpinan Guru dan Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah Kebangsaan

(TAJUK) dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah Doktor Falsafah (SILA NYATAKAN NAMA

IJAZAH).

31/5/22

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 Kepimpinan Distributif Pengetua Terhadap Pembangunan
Kepimpinan Guru dan Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah Kebangsaan

No. Matrik / (Matric's No.): P20181001299

Saya / I: Nor Lizana Binti Kamaruzaman
(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/pada di mana penyelidikan ini dijalankan. / Contains restricted information as specified by the organization where research was done.

☒ **TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS**

(Tandatangan Pelajar/ Signature)

Tarikh: 31/5/22

(Tandatangan Pengetua/Supervisor
& (Nama & Cop Rasmi Nama/Official Stamp)
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
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

Alhamdulillah, rasa syukur saya panjatkan ke hadrat Allah swt Yang Maha Kuasa kerana dengan izin dan rahmat-Nya, kajian ini dapat disiapkan jua akhirnya.

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih saya ucapkan kepada penyelia saya, Profesor Madya Dr. Khalip bin Musa dan Profesor Madya Dr. Zahari bin Hashim atas nasihat, bimbingan, tunjuk ajar, dan teguran kepada saya sepanjang tempoh pengajian kedoktoran dan penyediaan tesis ini. Semoga jasa baik kalian diberi ganjaran dan keberkatan daripada Allah swt. Terima kasih juga kepada pihak Institut Pengajian Siswazah (IPS), UPSI dan para pensyarah UPSI atas anjuran bengkel, bantuan, khidmat nasihat, dan perkongsian ilmu serta kepakaran kepada pelajar pasca siswazah.

Saya juga ingin merakamkan penghargaan ini kepada pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) terutamanya Bahagian Tajaan Pendidikan kerana memberi kepercayaan dan peluang kepada saya untuk mengikuti program Hadiah Latihan Persekutuan (HLP) dalam bidang Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan. Terima kasih juga kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), Jabatan Pelajaran Selangor (JPS), sahabat-sahabat di Jemaah Nazir (JN) dan Institut Aminuddin Baki (IAB), pengetua-pengetua dan guru-guru sekolah terlibat atas kebenaran, kerjasama, dan bantuan yang diberikan kepada saya sepanjang proses pelaksanaan kajian.

Dedikasi khas ini juga saya tujukan buat keluarga tersayang khususnya suami, Hj. Baharuddin Abdul Kadir, ibu Hj. Hanimah Samsuddin, dan permata hati tersayang; Ilham, Imran, dan Idlan atas iringan doa, sokongan, motivasi, dan kasih sayang tanpa henti yang sentiasa menyuntik semangat saya untuk terus berusaha dan berjuang menamatkan pengajian.

Akhir kata, semoga Allah membalas jasa dan budi mereka yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam menjayakan pengajian dan penyelidikan saya ini. Semoga ilmu yang diperoleh ini memperoleh keberkatan daripada Allah swt dan memberi manfaat kepada saya atau sesiapa sahaja yang terlibat dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan.

Al-Fatihah untuk arwah Babah, Hj. Kamaruzaman Mohd Ghauth.



ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan distributif pengetua, kepimpinan guru dan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan (SMK) di Selangor serta hubungan antara ketiga-tiga pemboleh ubah. Kajian ini turut bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh amalan kepimpinan distributif pengetua terhadap kepimpinan guru dan efikasi sendiri guru. Kajian kuantitatif ini menggunakan kaedah tinjauan. Instrumen kajian diadaptasi daripada instrumen *Distributed Leadership Inventory* (DLI), *Teacher Leadership Self-Assessment* (TLSA), dan *Teachers' Sense of Efficacy Scale* (TSES). Seramai 378 orang guru SMK di negeri Selangor dipilih sebagai responden kajian menggunakan pensampelan rawak berstrata. Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan distributif pengetua diamalkan pada tahap tinggi ($M=4.10$, $SP=0.23$), manakala tahap amalan kepimpinan guru juga adalah tinggi ($M=4.03$, $SP=0.20$). Analisis deskriptif turut mendapati efikasi sendiri guru berada pada tahap tinggi ($M=4.05$, $SP=0.18$). Ujian korelasi Pearson mendapati hubungan yang signifikan positif dan sederhana antara amalan kepimpinan distributif pengetua dengan kepimpinan guru ($r = .414$, $p < 0.05$). Namun, analisis korelasi menunjukkan hubungan signifikan positif yang lemah antara amalan kepimpinan distributif pengetua dengan efikasi sendiri guru ($r = .241$, $p < 0.05$). Hubungan antara kepimpinan guru dan efikasi sendiri guru pula didapati signifikan positif dan sederhana ($r = .578$, $p < 0.05$). Analisis regresi mendapati bahawa ketiga-tiga dimensi dalam amalan kepimpinan distributif pengetua iaitu kerjasama pasukan kepimpinan, penyeliaan, dan sokongan menyumbang secara signifikan terhadap kepimpinan guru ($Y = 2.935 + 0.138*X_1 + 0.046*X_2 + 0.011*X_3$). Namun, hanya dimensi penyeliaan dalam amalan kepimpinan distributif pengetua yang menyumbang secara signifikan terhadap efikasi sendiri guru ($Y = 3.532 + 0.051*X_1$). Manakala, hanya empat dimensi kepimpinan guru iaitu amalan pengajaran dan kepimpinan, menerajui perubahan, komunikasi, dan kepelbagaian menyumbang secara signifikan kepada efikasi sendiri guru ($Y = 2.549 + 0.397*X_1 + 0.040*X_2 + 0.009*X_3 + 0.006*X_4$). Analisis kajian juga menunjukkan kepimpinan guru berperanan sebagai mediator separa dalam hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dengan efikasi sendiri guru dengan nilai $ab = 0.1899$, CI (0.1410, 0.2434). Kesimpulannya, kepimpinan distributif pengetua mempunyai pengaruh terhadap pembangunan kepimpinan guru dan efikasi sendiri guru SMK di Selangor. Implikasi kajian memberikan indikator bahawa kepimpinan distributif dan kepimpinan guru perlu dijadikan budaya dan amalan serta dipertingkatkan dalam usaha untuk meningkatkan efikasi sendiri guru.

THE INFLUENCE OF PRINCIPALS' DISTRIBUTED LEADERSHIP PRACTICES ON TEACHER LEADERSHIP DEVELOPMENT AND TEACHERS' SELF-EFFICACY AMONG SECONDARY SCHOOL TEACHERS

ABSTRACT

The study aimed to identify the level of principals' distributed leadership practices, teacher leadership, and teachers' self-efficacy among the secondary school teachers in Selangor as well as the relationships between the three variables. In addition, the study identified the influence of principals' distributed leadership practices on teacher leadership and teachers' self-efficacy. This quantitative study employed a survey method. The instrument was adapted from the Distributed Leadership Inventory (DLI), Teacher Leadership Self-Assessment (TLSA), and Teachers' Sense of Efficacy Scale (TSES). A total of 378 respondents from the secondary schools in Selangor were selected using systematic random sampling. The result showed that principals' distributed leadership is practiced at a high level ($M=4.10$, $SD=0.23$), while the level of teacher leadership is also high ($M=4.03$, $SD=0.20$). Descriptive analysis also showed that the teachers' self-efficacy level is high ($M=4.05$, $SD=0.18$). Pearson correlation test indicated a medium positive linear relationship between principals' distributed leadership practices and teacher leadership ($r = .414$, $p < 0.05$). However, the correlational analysis showed a weak positive relationship between principals' distributed leadership practices and teachers' self-efficacy ($r = .241$, $p < 0.05$). Meanwhile, the relationship between teacher leadership and teachers' self-efficacy is found to be significant and positive ($r = .578$, $p < 0.05$). Regression analysis found that the three dimensions in principals' distributed leadership practices which are cooperation of leadership team, supervision, and support significantly contribute towards teacher leadership ($Y = 2.935 + 0.138*X_1 + 0.046*X_2 + 0.011*X_3$). However, only the supervision dimension in principals' distributed leadership practices significantly contributes towards teachers' self-efficacy ($Y = 3.532 + 0.051*X_1$). Meanwhile, only four dimensions in teacher leadership namely instructional policy and leadership, leading change, communication, and diversity contribute significantly towards teachers' self-efficacy ($Y = 2.549 + 0.397*X_1 + 0.040*X_2 + 0.009*X_3 + 0.006*X_4$). Findings also showed that teacher leadership partially mediated the relationship between principals' distributed leadership practices and teachers' self-efficacy with the value, $ab = 0.1899$, CI (0.1410, 0.2434). In conclusion, distributed leadership influence the teacher leadership development and teachers' self-efficacy among the secondary school teachers in Selangor. The implication of this research indicates that distributed leadership and teacher leadership should be practiced and enhanced in improving teachers' self-efficacy.

KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xvii
SENARAI RAJAH	xxi
SENARAI SINGKATAN	xxii
SENARAI LAMPIRAN	xxiv
BAB 1 PENGENALAN	

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	6
1.3	Pernyataan Masalah	14
1.4	Tujuan Kajian	20
1.5	Objektif Kajian	21
1.6	Soalan Kajian	22
1.7	Hipotesis Kajian	23
1.8	Kerangka Kajian	25
1.8.1	Kerangka Teoretikal	25
1.8.2	Kerangka Konseptual	29
1.9	Definisi Operasional	32

1.9.1	Kepimpinan Distributif	32
1.9.2	Sokongan	32
1.9.3	Penyeliaan	33
1.9.4	Kerjasama Pasukan Kepimpinan	33
1.9.5	Kepimpinan Guru	33
1.9.6	Kesedaran Diri	34
1.9.7	Menerajui Perubahan	34
1.9.8	Komunikasi	35
1.9.9	Kepelbagaian	35
1.9.10	Amalan Pengajaran dan Kepimpinan	35
1.9.11	Penambahbaikan Berterusan	35
1.9.12	Organisasi Kendiri	36
1.9.13	Efikasi Kendiri	36
1.9.14	Efikasi Strategi Pengajaran	38
1.9.15	Efikasi Pelibatan Murid	38
1.9.16	Efikasi Pengurusan Bilik Darjah	38
1.9.17	Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK)	39
1.10	Batasan Kajian	39
1.11	Kepentingan Kajian	40
1.12	Rumusan	43
BAB 2 TINJAUAN LITERATUR		
2.1	Pendahuluan	45
2.2	Kepimpinan	45
2.2.1	Definisi Kepimpinan	46

2.2.2	Peranan Pemimpin	48
2.2.3	Kepimpinan dan Penambahbaikan Sekolah	51
2.2.4	Teori Kepimpinan Kontemporari Berkaitan Kepimpinan Distributif	52
2.2.4.1	Kepimpinan Partisipatif	54
2.2.4.2	Kepimpinan Perkongsian	56
2.2.4.3	Kepimpinan Pasukan	58
2.3	Kepimpinan Distributif	60
2.3.1	Keperluan kepada Kepimpinan Distributif	62
2.3.2	Sorotan Perkembangan Teori dan Konsep Berkaitan Kepimpinan Distributif	64
2.3.3	Konsep dan Definisi Kepimpinan Distributif	66
2.3.4	Struktur dan Ciri Kepimpinan Distributif	76
2.3.5	Teori dan Model Kepimpinan Distributif	80
2.3.5.1	Teori Aktiviti	81
2.3.5.2	Model Elmore	83
2.3.5.3	Model Gronn	85
2.3.5.4	Model Spillane, Halverson, dan Diamond	89
2.3.5.5	Model Gordon	92
2.3.5.6	Model MacBeath	94
2.3.5.7	Model Spillane	98
2.3.5.8	Model Leithwood, Mascal, Strauss, Sacks, Memon, dan Yashkina	102
2.3.6	Cabaran dan Halangan dalam Kepimpinan Distributif	105
2.3.7	Faktor Penentu Kejayaan Kepimpinan Distributif	108

2.3.8	Faedah Kepimpinan Distributif	112
2.4	Kepimpinan Guru	117
2.4.1	Konsep Kepimpinan Guru	118
2.4.2	Kepimpinan Distributif vs. Kepimpinan Guru	125
2.4.3	Peranan Pemimpin Guru	128
2.4.4	Teori dan Model Kepimpinan Guru	132
2.4.4.1	Model Kepimpinan Guru York-Bark dan Duke	132
2.4.4.2	Model Kepimpinan Guru Katzenmeyer dan Moller	133
2.4.4.3	Model Kepimpinan Guru Harris dan Muijs	136
2.4.4.4	Model Kepimpinan Guru Beycioğlu dan Aslan	137
2.4.4.5	Model Sfera Kepimpinan Guru Fairman dan Mackenzie	137
2.4.4.6	Model Empat Faktor Kepimpinan Guru Angelle	140
2.4.5	Cabaran dan Halangan dalam Kepimpinan Guru	143
2.4.6	Faktor Penentu Kejayaan Dalam Kepimpinan Guru	150
2.4.7	Faedah Kepimpinan Guru	154
2.5	Efikasi Kendiri	157
2.5.1	Konsep Efikasi Kendiri	157
2.5.2	Teori dan Model Efikasi Kendiri	160
2.5.2.1	Teori Kognitif Sosial oleh Bandura	160
2.5.2.2	Model Efikasi Kendiri Guru Gibson dan Dembo	163

2.5.2.3	Model Efikasi Kendiri Guru Tschannen-Moran dan Hoy	164
2.5.3	Faedah Efikasi Kendiri	165
2.5.4	Faktor Yang Meningkatkan Efikasi Kendiri Guru	168
2.6	Kajian-Kajian Lepas Yang Berkaitan	172
2.6.1	Kajian-kajian ke atas Kepimpinan Distributif	172
2.6.2	Kajian-kajian ke atas Kepimpinan Guru	178
2.6.2.1	Kepimpinan Guru sebagai Pemboleh Ubah Mediator	183
2.6.3	Kajian-kajian ke atas Efikasi Kendiri Guru	186
2.6.4	Kajian Hubungan Antara Kepimpinan Distributif dengan Kepimpinan Guru	190
2.6.5	Kajian Hubungan Antara Kepimpinan Distributif dengan Efikasi Kendiri Guru	191
2.6.6	Kajian Hubungan Antara Kepimpinan Guru dengan Efikasi Kendiri Guru	194
2.7	Jurang Literatur	196
2.8	Rumusan	203

BAB 3 METODOLOGI

3.1	Pendahuluan	204
3.2	Reka bentuk kajian	204
3.3	Populasi dan sampel	205
3.4	Instrumen	211
3.4.1	Pemboleh ubah Demografi Guru	212
3.4.2	Instrumen Kepimpinan Distributif Pengetua	213

3.4.3	Instrumen Kepimpinan Guru	215
3.4.4	Instrumen Efikasi Kendiri Guru	217
3.5	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen	220
3.5.1	Kesahan Muka	220
3.5.2	Kesahan Kandungan	222
3.5.3	Kajian Rintis	225
3.5.4	Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	227
3.6	Prosedur Pengumpulan Data	231
3.7	Unit Analisis Kajian	232
3.8	Kaedah/Teknik Menganalisis Data	233
3.8.1	Analisis Deskriptif	236
3.8.2	Analisis Inferensi	237
3.8.2.1	Ujian-t dan ANOVA	238
3.8.2.2	Ujian Korelasi Pearson	241
3.8.2.3	Analisis Regresi Berganda	243
3.8.2.4	Analisis Mediasi PROCESS Macro	247
3.8.2.5	Ringkasan Analisis Data Kajian	249
3.9	Rumusan	252

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	253
4.2	Pra Analisis Dapatan Kajian	255
4.2.1	Pembersihan Data	255
4.2.2	Pengecaman Data Terpinggir (<i>Outliers</i>)	257
4.2.3	Latar Belakang Responden Kajian	258



4.2.4	Analisis Ujian Normaliti	261
4.2.5	Analisis Ujian Lineariti	263
4.2.6	Analisis Ujian Multikolineariti	265
4.2.7	Analisis Ujian Autokorelasi	267
4.3	Tahap Kepimpinan Distributif Pengetua	269
4.3.1	Tahap Dimensi Sokongan	271
4.3.2	Tahap Dimensi Penyeliaan	273
4.3.3	Tahap Dimensi Kerjasama Pasukan Kepimpinan	274
4.4	Tahap Kepimpinan Guru	276
4.4.1	Tahap Dimensi Kesedaran Diri	277
4.4.2	Tahap Dimensi Menerajui Perubahan	280
4.4.3	Tahap Dimensi Komunikasi	281
4.4.4	Tahap Dimensi Kepelbagaian	283
4.4.5	Tahap Dimensi Amalan Pengajaran dan Kepimpinan	285
4.4.6	Tahap Dimensi Penambahbaikan Berterusan	288
4.4.7	Tahap Dimensi Organisasi Kendiri	290
4.5	Tahap Efikasi Kendiri Guru	291
4.5.1	Tahap Dimensi Efikasi Strategi Pengajaran	293
4.5.2	Tahap Dimensi Efikasi Pelibatan Murid	294
4.5.3	Tahap Dimensi Pengurusan Bilik Darjah	296
4.6	Perbezaan Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua Berdasarkan Jantina, Umur dan Pengalaman Mengajar	299
4.6.1	Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua Berdasarkan Jantina	299
4.6.2	Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua Berdasarkan Umur	300



4.6.3	Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua Berdasarkan Pengalaman Mengajar	305
4.7	Hubungan Antara Kepimpinan Distributif Pengetua, Kepimpinan Guru dan Efikasi Kendiri Guru	309
4.7.1	Hubungan Antara Kepimpinan Distributif dengan Kepimpinan Guru	309
4.7.2	Hubungan Antara Kepimpinan Distributif dengan Efikasi Kendiri Guru	311
4.7.3	Hubungan Antara Kepimpinan Guru dengan Efikasi Kendiri Guru	312
4.8	Faktor Penyumbang Kepimpinan Distributif Pengetua kepada Kepimpinan Guru	315
4.9	Faktor Penyumbang Kepimpinan Distributif Pengetua kepada Efikasi Kendiri Guru	318
4.10	Faktor Penyumbang Kepimpinan Guru kepada Efikasi Kendiri Guru	321
4.11	Pengaruh Kepimpinan Guru dalam Memediasi Hubungan Antara Kepimpinan Distributif Pengetua dan Efikasi Kendiri Guru	325
4.12	Rumusan	329

BAB 5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pendahuluan	334
5.2	Ringkasan Kajian	334
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	336
5.3.1	Tahap Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di Selangor	336
5.3.2	Tahap Amalan Kepimpinan Guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Selangor	340

5.3.3	Tahap Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Selangor	344
5.3.4	Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua Berdasarkan Jantina, Umur dan Pengalaman Mengajar	347
5.3.5	Hubungan Antara Kepimpinan Distributif Pengetua dengan Kepimpinan Guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Selangor	351
5.3.6	Hubungan Antara Kepimpinan Distributif Pengetua dengan Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Selangor	354
5.3.7	Hubungan Antara Kepimpinan Guru dengan Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Selangor	361
5.3.8	Dimensi Kepimpinan Distributif Pengetua Yang Menyumbang Kepada Kepimpinan Guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Selangor	363
5.3.9	Dimensi Kepimpinan Distributif Pengetua Yang Menyumbang Kepada Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Selangor	367
5.3.10	Dimensi Kepimpinan Guru Yang Menyumbang Kepada Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Selangor	370
5.3.11	Peranan Kepimpinan Guru Sebagai Mediator Dalam Hubungan Antara Kepimpinan Distributif Pengetua dan Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah Kebangsaan di Selangor	374
5.4	Kesimpulan Dapatan Kajian	376
5.5	Implikasi kepada Kajian	381
5.5.1	Implikasi Terhadap Teori	382
5.5.2	Implikasi Terhadap Dasar atau Amalan	387

5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	395
5.7	Rumusan	401
RUJUKAN		403
LAMPIRAN		453

**SENARAI JADUAL**

No. Jadual		Muka Surat
1.1	Soalan kajian dan hipotesis nol	23
2.1	Perspektif umum berkaitan konsep kepimpinan distributif daripada pelbagai sarjana	75
2.2	Perbandingan aspek yang terkandung dalam model-model Kepimpinan Guru	142
2.3	Perbandingan kajian dalam dan luar negara tentang tahap kepimpinan distributif	177
2.4	Perbandingan kajian dalam dan luar negara tentang hubungan antara kepimpinan distributif dan kepimpinan guru dengan efikasi sendiri guru	195
2.5	Ringkasan jurang literatur daripada sorotan kajian lepas	201
3.1	Bilangan sekolah dan guru mengikut daerah di Selangor	206
3.2	Populasi dan sampel guru mengikut daerah di Selangor	210
3.3	Taburan item instrumen Kepimpinan Distributif Pengetua	214
3.4	Taburan item instrumen Kepimpinan Guru	216
3.5	Taburan item instrumen Efikasi Kendiri Guru	218
3.6	Taburan item keseluruhan soal selidik kajian	219
3.7	Contoh terjemahan item dalam soal selidik	221
3.8	Contoh perubahan item selepas memperoleh pandangan pakar	224
3.9	Julat pekali alpha Cronbach dan kekuatan hubungan	228
3.10	Analisis kebolehpercayaan instrumen Kepimpinan Distributif Pengetua (N=45)	228
3.11	Analisis kebolehpercayaan instrumen Kepimpinan Guru (N=45)	229



3.12	Analisis kebolehppercayaan instrumen Efikasi Kendiri Guru (N=45)	231
3.13	Interpretasi nilai min	237
3.14	Nilai pekali korelasi koefisien 'r'	242
3.15	Interpretasi tahap sumbangan faktor peramal	246
3.16	Analisis data bagi soalan kajian	249
4.1	Profil responden guru SMK di negeri Selangor mengikut ciri demografi	258
4.2	Nilai min, median, dan mod serta ujian skewness dan kurtosis	262
4.3	Ujian multikolineariti antara Kepimpinan Distributif Pengetua dengan Kepimpinan Guru	266
4.4	Ujian multikolineariti antara Kepimpinan Distributif Pengetua dengan Efikasi Kendiri Guru	266
4.5	Ujian multikolineariti antara Kepimpinan Guru dengan Efikasi Kendiri Guru	267
4.6	Nilai statistik Durbin-Watson pemboleh ubah Kepimpinan Distributif Pengetua dengan Kepimpinan Guru	268
4.7	Nilai statistik Durbin-Watson pemboleh ubah Kepimpinan Distributif Pengetua dengan Efikasi Kendiri Guru	268
4.8	Nilai statistik Durbin-Watson pemboleh ubah Kepimpinan Guru dengan Efikasi Kendiri Guru	269
4.9	Tahap dimensi dalam Kepimpinan Distributif Pengetua	270
4.10	Tahap Kepimpinan Distributif Pengetua berdasarkan dimensi Sokongan	271
4.11	Tahap Kepimpinan Distributif Pengetua berdasarkan dimensi Penyeliaan	273
4.12	Tahap Kepimpinan Distributif Pengetua berdasarkan dimensi Kerjasama Pasukan Kepimpinan	274



4.13	Tahap dimensi dalam Kepimpinan Guru	276
4.14	Tahap Kepimpinan Guru berdasarkan dimensi Kesedaran Diri	278
4.15	Tahap Kepimpinan Guru berdasarkan dimensi menerajui Perubahan	280
4.16	Tahap Kepimpinan Guru berdasarkan dimensi Komunikasi	282
4.17	Tahap Kepimpinan Guru berdasarkan dimensi Kepelbagaian	284
4.18	Tahap Kepimpinan Guru berdasarkan dimensi Amalan Pengajaran dan Kepimpinan	286
4.19	Tahap Kepimpinan Guru berdasarkan dimensi Penambahbaikan Berterusan	288
4.20	Tahap Kepimpinan Guru berdasarkan dimensi Organisasi Kendiri	290
4.21	Tahap dimensi dalam Efikasi Kendiri Guru	292
4.22	Tahap Efikasi Kendiri Guru berdasarkan dimensi Efikasi Strategi Pengajaran	293
4.23	Tahap Efikasi Kendiri Guru berdasarkan dimensi Efikasi Pelibatan Murid	295
4.24	Tahap Efikasi Kendiri Guru berdasarkan dimensi Efikasi Pengurusan Bilik Darjah	297
4.25	Ujian perbezaan signifikan antara Kepimpinan Distributif Pengetua berdasarkan faktor jantina	300
4.26	Analisis deskriptif perbezaan Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua berdasarkan faktor umur	302
4.27	Ujian Penilaian Kesamaan Varians perbezaan Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua berdasarkan faktor umur	302
4.28	Ujian ANOVA perbezaan signifikan Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua berdasarkan faktor umur	303
4.29	Analisis Post-hoc Tukey HSD perbezaan signifikan Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua berdasarkan faktor umur	304



4.30	Analisis deskriptif perbezaan Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua berdasarkan faktor pengalaman mengajar	305
4.31	Ujian Penilaian Kesamaan Varians perbezaan Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua berdasarkan faktor pengalaman mengajar	306
4.32	Ujian ANOVA perbezaan signifikan Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua berdasarkan faktor pengalaman mengajar	307
4.33	Analisis Post-hoc Tukey HSD perbezaan signifikan Amalan Kepimpinan Distributif Pengetua berdasarkan faktor pengalaman mengajar	307
4.34	Hubungan signifikan antara Kepimpinan Distributif Pengetua dengan Kepimpinan Guru	310
4.35	Hubungan signifikan antara Kepimpinan Distributif Pengetua dengan Efikasi Kendiri Guru	311
4.36	Hubungan signifikan antara Kepimpinan Guru dengan Efikasi Kendiri Guru	313
4.37	Rumusan analisis korelasi Pearson bagi setiap pemboleh ubah kajian	314
4.38	Faktor penyumbang Kepimpinan Distributif Pengetua terhadap Kepimpinan Guru	316
4.39	Faktor penyumbang Kepimpinan Guru terhadap Efikasi Kendiri Guru	319
4.40	Faktor penyumbang Kepimpinan Distributif Pengetua terhadap Efikasi Kendiri Guru	322
4.41	Model koefisien bagi analisis mediasi mudah	326
4.42	Model kesan tidak langsung Kepimpinan Distributif Pengetua (X) terhadap Efikasi Kendiri Guru (Y)	326
4.43	Rumusan keputusan analisis kajian	330



SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Kerangka teoretikal kajian	26
1.2	Kerangka konseptual kajian	30
2.1	Struktur dalam sistem aktiviti manusia	82
2.2	Model kepimpinan distributif oleh Spillane, Halverson, dan Diamond 2004	90
2.3	Model Tiga Faktor Kepimpinan Guru	141
2.4	Tiga faktor dalam Teori Kognitif Sosial	161
3.1	Penentuan perkadaran sampel	209
4.1	Pembersihan data melalui <i>multiple imputation</i>	257
4.2	Hasil pengecaman data terpinggir (<i>outliers</i>)	258
4.3	Keluk histrogram <i>bell curve</i>	261
4.4	Graf Q-Q plot	261
4.5	Normal P-P plot dan scatterplot bagi pemboleh ubah Kepimpinan Distributif Pengetua dan Kepimpinan Guru	264
4.6	Normal P-P plot dan scatterplot bagi pemboleh ubah Kepimpinan Distributif Pengetua dan Efikasi Kendiri Guru	264
4.7	Normal P-P plot dan scatterplot bagi pemboleh ubah Kepimpinan Guru dan Efikasi Kendiri Guru	265
4.8	Model mediasi mudah kesan tidak langsung Kepimpinan Distributif Pengetua terhadap Efikasi Kendiri Guru	327



**SENARAI SINGKATAN**

BBM	Bahan Bantu Mengajar
BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
GC	Guru Cemerlang
GPK	Guru Penolong Kanan
IAB	Institut Aminuddin Baki
JNJK	Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
JPS	Jabatan Pendidikan Selangor
KBAT	Kemahiran Berfikir Aras Tinggi
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KPT	Kementerian Pengajian Tinggi
LADAP	Latihan dalam perkhidmatan
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
PAK21	Pembelajaran Abad ke-21
PdP	Pembelajaran dan Pengajaran
PGB	Pengetua dan Guru Besar
PIBG	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
PISA	<i>Program for International Student Assessment</i>
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi
SDH	Sekolah Dalam Hospital
SIP+	<i>School Improvement Partner</i>





SISC+ *School Improvement Specialist Coaches*

SKK Sekolah Kluster Kecemerlangan

SMK Sekolah Menengah Kebangsaan

UK United Kingdom



SENARAI LAMPIRAN

- A Surat kebenaran menjalankan kajian daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan KPM
- B Surat kelulusan menjalankan kajian daripada Jabatan Pelajaran Selangor
- C Kebenaran menggunakan instrumen
- D Surat lantikan pakar penilai kesahan instrumen
- E Instrumen kajian
- F Jadual Sampel Krejcie dan Morgan (1970)
- G Analisis kebolehpercayaan instrumen
- H Output analisis menggunakan SPSS

BAB 1

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Transformasi pendidikan di peringkat antarabangsa memperlihatkan usaha kebanyakan negara di dunia ke arah menambah baik sistem pendidikan masing-masing bagi memastikan kebolehsaingan di peringkat global. *Programme for International Student Assessment* (PISA) telah dijadikan sebagai penanda aras yang menentukan kualiti pendidikan dan kemenjadian murid di peringkat global. *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) menetapkan *ranking* PISA sebagai satu kayu ukur pencapaian di peringkat dunia untuk menilai kualiti, ekuiti, dan kecukupan sistem persekolahan di sesebuah negara (OECD, 2012). *Ranking* PISA diguna pakai oleh pihak kerajaan dan pengamal pendidikan di seluruh dunia untuk menilai semula penyampaian pendidikan dan mengenal pasti polisi berkesan yang boleh disesuaikan atau diadaptasi dengan konteks negara masing-masing (Bush, Suriani, Ng, & Kaparou, 2018).

Isu akauntabiliti dalam kepimpinan sekolah juga menjadi tumpuan di peringkat antarabangsa. Ini adalah kerana kerangka akauntabiliti masa kini menjadikan pemimpin sekolah sebagai komponen penting untuk meningkatkan prestasi sekolah sehingga menimbulkan tekanan kepada pengetua sekolah (DeMarco, 2018). Sekolah merupakan unit asas bagi akauntabiliti kerana sekolah adalah unit organisasi berlakunya proses pengajaran dan pembelajaran (PdP) (Elmore, 2000). Oleh yang demikian, penstrukturan semula kepimpinan sekolah dari aspek fungsi dan tanggungjawab amat diperlukan bagi memenuhi kehendak akauntabiliti ini (Holloway, Nielsen, & Saltmarsh, 2018). Dalam era akauntabiliti ini, kepimpinan sekolah dinilai sebagai suatu fenomena yang saling berhubung, dan bukan lagi secara individu (Katzenmeyer & Moller, 2009). Di Amerika Syarikat misalnya, dasar *No Child Left Behind* menjadi asas kepada akauntabiliti pemimpin sekolah di mana para pengetua perlu mewujudkan peluang untuk pelibatan, dialog, dan kolaborasi di sekolah. Selain itu, mereka digalakkan untuk melibatkan pihak lain dalam proses pembuatan keputusan (Kor, 2010). Begitu juga halnya di Malaysia, kepimpinan sekolah digalakkan untuk melibatkan semua pemegang taruh (*stakeholders*) untuk menetapkan matlamat, misi, dan nilai-nilai di sekolah (Rahimah & Ghavifekr, 2014).

Sehubungan dengan itu, kepimpinan di sekolah berperanan untuk memastikan pelaksanaan polisi pendidikan bagi tujuan penambahbaikan sekolah. Ini adalah kerana kajian empirikal di kebanyakan negara mendapati pengetua dan guru besar (PGB) merupakan individu yang paling bertanggungjawab terhadap prestasi dan pencapaian sesebuah sekolah (Bush, 2011). Justeru, banyak negara telah memberi keutamaan dalam membangunkan kepimpinan sekolah bagi meningkatkan prestasi sekolah (Lumby, 2009). Antara program pembangunan kepimpinan yang dijalankan adalah

seperti *National Professional Qualification for Headship* (NPQH) di United Kingdom (UK), *Certificate for Principalship* di Hong Kong dan *Principal Qualification Program* di Canada (Ng, 2016).

Perkembangan polisi pendidikan di Malaysia pula turut memperlihatkan usaha bagi meningkatkan akauntabiliti PGB dengan penekanan terhadap peranan PGB bagi melaksanakan transformasi di sekolah ke arah kemenjadian murid (Jones et al., 2015). Sehubungan dengan itu, Malaysia juga tidak terkecuali dalam usaha penambahbaikan sekolah menerusi pembangunan kepimpinan sekolah. Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah melaksanakan pelbagai inisiatif bagi memastikan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di sekolah. Antaranya ialah mewajibkan kursus *National Professional Qualification for Educational Leaders* (NPQEL) bagi PGB, memperkenalkan pendekatan pengurusan berasaskan prestasi dan kompetensi, serta menggalakkan pembangunan profesional berterusan (*continuous professional development*) dalam kalangan PGB (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012).

Usaha KPM ini selaras dengan pandangan Leithwood, Harris, dan Hopkins, (2008) yang menyatakan bahawa pemimpin berprestasi tinggi di sekolah dapat meningkatkan kemenjadian murid. Selain itu, kualiti pemimpin sekolah merupakan faktor kedua terbesar (selepas faktor kualiti guru) yang menyumbang kepada pencapaian murid. Oleh yang demikian, segala usaha perlu ditumpukan ke arah melahirkan pemimpin sekolah yang berkualiti (Bush, 2009). Justeru, bagi memastikan tujuan tersebut dapat direalisasikan, pembangunan kepimpinan di sekolah memerlukan perancangan rapi di semua peringkat (Thompson, 2010). Aspek kepimpinan amat

penting dan perlu diberi perhatian bagi memastikan sesebuah organisasi bersifat dinamik (Crawford, 2012).

Walaupun telah banyak peruntukan diberikan dalam latihan pembangunan kepimpinan pendidikan dan persediaan untuk pengetua di Malaysia, kajian empirikal tentang keberkesanan amalan kepimpinan pengetua masih terhad (Jones et al., 2015). Kenyataan ini selaras dengan Hallinger dan Chen (2015) yang menyatakan kajian dalam bidang kepimpinan pendidikan keperluan di Asia masih di peringkat permulaan dan agak terhad. Oleh yang demikian, kajian yang lebih sistematik dalam bidang kepimpinan pendidikan perlu dijalankan di Asia, termasuk kajian di Malaysia (Hallinger & Chen, 2015).

Senario pendidikan bagi abad ke-21 dicirikan oleh perubahan dan perkembangan yang begitu pesat disertai oleh peningkatan keperluan bagi akauntabiliti dalam pengurusan pendidikan di sekolah. Elmore (2000) menyatakan bahawa sekolah sebagai tempat berlakunya pembelajaran dan pengajaran (PdP) perlu dianggap sebagai unit penting dalam akauntabiliti pengurusan pendidikan. Bidang pendidikan di Malaysia turut tidak terkecuali dalam mendepani arus globalisasi dunia yang kompleks dan secara tidak langsung memberi kesan kepada perubahan dalam bidang pendidikan tempatan. Oleh yang demikian, peranan kepimpinan yang cekap dan efektif adalah sangat penting untuk memastikan sebarang perubahan dalam dasar, polisi, dan program peningkatan kecemerlangan pendidikan dapat diterjemahkan dan dilaksanakan secara berkesan di peringkat sekolah.

Bagi mencapai hasrat tersebut, tumpuan diberikan kepada kepimpinan pengetua sebagai asas kepada kecemerlangan pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Hal ini selaras dengan anjakan kelima dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM2013-2025) iaitu 'Memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di sekolah'. Justeru, kepimpinan sekolah memainkan peranan penting bagi mengurus perubahan dan mewujudkan pendidikan berkualiti (Azhar, Ramli, Zaidatol Akmaliah, & Soaib, 2016; Jones et al., 2015). Norashikin, Ramli, dan Fooi (2015) menyatakan bahawa kepimpinan pengetua dan kepimpinan guru sebagai agen perubahan turut berperanan dalam menyampaikan pendidikan berkualiti dan mewujudkan sekolah berkesan. Norasmah dan Rofilah (2013) pula berpendapat bahawa kesediaan dan pelibatan menyeluruh pengetua dan guru amat diperlukan untuk mengurus perubahan di sekolah seterusnya memastikan penambahbaikan sekolah dari aspek pencapaian akademik dan pembangunan sahsiah dilaksanakan.

Pelaksanaan PPPM 2013-2025 dibuat melalui tiga tahap gelombang pendidikan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012). Dalam gelombang pertama (2013-2015), tumpuan diberikan kepada peningkatan standard dan penambahbaikan proses pemilihan serta penyediaan pengetua baharu. Usaha ini adalah asas bagi membangun dan menyediakan pemimpin sekolah yang kompeten di Malaysia. Selaras dengan usaha ini, KPM turut menyediakan sokongan untuk membangunkan keupayaan penolong kanan dan ketua bidang/ketua panitia serta memberikan autonomi dalam pembuatan keputusan kepada pengetua di sekolah. Manakala Gelombang 2 (2016-2020) menyasarkan untuk menempatkan kepimpinan berprestasi tinggi di setiap sekolah seluruh negara dengan memberi tumpuan kepada penyediaan skim bagi menambah baik pemilihan dan pengukuhan proses lantikan pengetua. Bagi tujuan ini, amalan

keimpinan distributif dalam kalangan pengetua sekolah diberi perhatian. Kepimpinan sekolah perlu mempersiapkan diri dengan pelbagai kemahiran dan kompetensi dalam mengamalkan kepimpinan distributif bagi tujuan peningkatan kualiti kepimpinan (Jones et al., 2015). Gelombang 3 (2021- 2025) pula menyasarkan kepada pengupayaan semua pemimpin sekolah bagi memenuhi aspirasi *school-based management* atau pengurusan berasaskan sekolah (Zuraidah Juliana, Yahya, & Siti Noor, 2014). Pengurusan dan kepimpinan pengetua yang berkualiti yang berupaya menjana modal insan merupakan penyumbang kepada kecemerlangan dan kejayaan sesebuah sekolah (Azhar et al., 2016).

1.2 Latar Belakang Kajian

Sejak merdeka, Malaysia mengamalkan sistem pendidikan berpusat seperti negara China, United Kingdom, dan Turki. Penetapan matlamat dan dasar pendidikan negara dibuat oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Struktur organisasi sistem pendidikan negara bersifat '*top down*' iaitu bermula di peringkat Bahagian KPM seterusnya di peringkat Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), dan akhir sekali di peringkat sekolah (Jamaliah & Norashimah, 2005). Kepimpinan sekolah misalnya di sekolah menengah diketuai oleh seorang pengetua dan dianggotai oleh sekumpulan barisan pentadbir yang terdiri daripada guru penolong kanan (GPK). Sekolah sebagai agen pelaksana bertanggungjawab atau *accountable* kepada pihak PPD, JPN, dan KPM. Oleh yang demikian, pihak sekolah memainkan peranan penting dalam merealisasi dan melaksanakan segala polisi pendidikan yang telah ditetapkan oleh KPM. Justeru, tanggungjawab memikul pelaksanaan segala



matlamat dan dasar pendidikan di sekolah terletak di bahu kepimpinan sekolah iaitu pengetua dan guru besar. Hal ini berkait rapat dengan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua dan guru besar yang akhirnya menentukan kejayaan sesebuah sekolah (Baharuzaini, Muhammad Hisham, Mohd Hanif, Mohd Norhisyam, & Azlin Norhaini, 2016). Kemahiran kepimpinan pengetua dan para guru amat penting bagi memastikan visi dan misi sekolah dapat dilaksanakan secara cekap dan berkesan di samping mewujudkan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran (Jamaliah & Norashimah, 2005).

Kepimpinan distributif sering kali dikaitkan dengan dua matlamat utama dalam bidang kepimpinan pendidikan iaitu penambahbaikan sekolah dan pembangunan kepimpinan (Mayrowetz, 2008). Oleh yang demikian, kajian terhadap kepimpinan distributif semakin mendapat tempat dalam kalangan sarjana kepimpinan dan pengurusan pendidikan bagi memenuhi keperluan akauntabiliti serta kecekapan dan keberkesanan pengurusan sekolah (Liu, Bellibas, & Printy, 2018). Kepimpinan distributif merupakan kepimpinan yang berubah dari kepimpinan secara solo kepada perkongsian kepimpinan (Crawford, 2012). Konsep perkongsian kepimpinan lebih popular pada abad ke-20, namun fenomena kepimpinan distributif semakin berkembang dan mendapat tempat dalam abad ke-21 dalam kalangan sarjana dan pengamal kepimpinan pendidikan (Gronn, 2010). Kepimpinan distributif dikatakan memberikan lebih banyak manfaat yang tidak mungkin dapat diperoleh menerusi kepimpinan secara individu atau wira (*heroic*). Leithwood et al., (2006) menyatakan bahawa kepimpinan secara pelbagai (*multiple leadership*) lebih efektif berbanding pendekatan kepimpinan secara solo. Selain itu, pencapaian murid yang sangat baik



dikaitkan dengan sekolah yang mempunyai pengaruh daripada pelbagai sumber kepimpinan (Leithwood et al., 2006).

Kajian-kajian lepas berkaitan kepimpinan distributif telah banyak dijalankan di luar negara terutamanya di Amerika Syarikat dan United Kingdom (Bolden, 2011). Kebanyakan kajian adalah tentang perkaitan antara kepimpinan distributif dengan kecemerlangan sekolah (Zuraidah Juliana, Yahya, & Siti Noor, 2016). Kajian luar negara mendapati hubungan yang positif antara kepimpinan distributif dengan prestasi sekolah (Harris & Muijs 2004; Hulpia & Devos, 2009; Leithwood & Jantzi, 2000). Kajian oleh Heck dan Hallinger (2010) pula mendapati kepimpinan distributif mempunyai hubungan yang signifikan dengan perubahan dalam pencapaian akademik dan peningkatan pembelajaran murid. Manakala dalam konteks tempatan, kajian berkaitan kepimpinan distributif masih di peringkat awal dan semakin berkembang. Kajian lepas tentang kepimpinan distributif di Malaysia antaranya merangkumi kajian tentang hubungannya dengan efikasi sendiri guru (Puspanathan & Mahaliza, 2020; Rosnarizah, 2015; Sinirah & Aida Hanim, 2021); tekanan kerja (Siva, 2014; Yusof & Yahzanon, 2013); komitmen kerja (Yusof & Yahzanon, 2013); kepuasan kerja (Nur Syukri Hidayati & Mohd Izaham, 2020; Zoolaiha, 2015); komitmen organisasi (Baidi & Khairuddin, 2018; Marlia & Yahya, 2016; Sandy, 2019); motivasi guru (Logavalli & Jamallul Lail, 2018); dan kepimpinan guru (Azhar et al., 2016). Justeru, kajian tentang kepimpinan distributif perlu diperluaskan dalam konteks pendidikan di Malaysia, khususnya sumbangan kepimpinan distributif terhadap prestasi guru dan penambahbaikan sekolah.

Selain kepimpinan pengetua, guru juga merupakan titik fokus penting dalam usaha reformasi pendidikan (Kurt, 2016). Oleh yang demikian, guru berdepan dengan pelbagai cabaran dalam usaha peningkatan pencapaian dan penambahbaikan sekolah. Cabaran besar kepada para guru terletak pada peranan mereka dalam memberi khidmat pengajaran yang berkualiti dan memenuhi kehendak serta aspirasi yang terkandung dalam PPPM 2013-2025. Guru dan pentadbir perlu sentiasa peka dengan perkembangan dan perubahan terkini dalam aspek kepimpinan, pengurusan sekolah, dan pencapaian visi serta matlamat sekolah. Bagi menghadapi cabaran ini, guru perlu mempersiapkan diri dengan pelbagai ilmu dan kemahiran bukan sahaja dalam aspek pedagogi, malah dalam aspek kepimpinan dan pengurusan pendidikan.

Salah satu inisiatif yang boleh diambil oleh pemimpin sekolah dalam usaha menyediakan guru dengan tanggungjawab kepimpinan ialah melalui amalan kepimpinan distributif. Melalui amalan kepimpinan distributif, guru boleh dilatih untuk menjadi pengurus atau pemimpin pelapis. Selain mempelajari kemahiran mengurus, guru juga berpeluang untuk berinteraksi sesama warga sekolah, berupaya membuat keputusan secara bersama dalam menentukan kaedah atau strategi ke arah keberkesanan sekolah, khususnya peningkatan pencapaian murid. Pengetua sebagai pemimpin sekolah bukan sahaja membina kemahiran guru dalam aspek kepimpinan, malah memberi kepercayaan kepada guru untuk menggalas tanggungjawab yang diberikan dengan berkesan (Norasmah & Rofilah, 2013).

Pengiktirafan terhadap kepimpinan guru bertitik tolak daripada pemahaman baharu tentang pembangunan organisasi (York-Barr & Duke, 2004). Perubahan dalam pembangunan organisasi memerlukan pelibatan aktif oleh individu di setiap peringkat

dalam organisasi (Spillane, Halverson, & Diamond, 2001). Model kepemimpinan bersifat *heroic* yang bertumpu kepada kepimpinan secara individu telah berubah ke arah kepimpinan distributif di mana tanggungjawab tersebar kepada beberapa individu (Spillane, Halverson, & Diamond, 2004). Sehubungan dengan itu, perkembangan kepimpinan guru bermula dengan kepimpinan distributif dan mempunyai kaitan dengan kepimpinan distributif. Tanpa pemimpin guru, kepimpinan distributif sukar dilaksanakan di sekolah kerana ianya melibatkan peranan guru sebagai pemimpin (Bush & Glover, 2014). Kedua-dua model kepimpinan ini didasari oleh konsep perkongsian nilai (*shared values*). Oleh itu, konsep kepimpinan guru terdapat dalam rangka model perkongsian kepimpinan (*shared leadership model*). Frost (2008) menyatakan bahawa kepimpinan guru melibatkan perkongsian kepimpinan, pembangunan kerja, pembinaan pengetahuan, dan suara guru. Kepimpinan guru dilihat sebagai cara untuk pengupayaan guru ke arah penambahbaikan sekolah dan penyebaran amalan terbaik serta inisiatif yang diperkenalkan oleh guru-guru.

Selain itu, kepimpinan guru merupakan pemangkin kukuh dalam melaksanakan perubahan di sekolah. Prestasi sekolah dapat ditambah baik dan dipertingkatkan apabila guru secara individu mengubah kepercayaan, sikap, dan tingkah laku mereka untuk mengambil alih tugas atau peranan kepimpinan (Katzenmeyer & Moller, 2001). Katzenmeyer dan Moller (2001) turut berpendapat bahawa lebih banyak kajian terhadap kepimpinan guru untuk mengubah norma organisasi (sekolah), struktur, dasar, dan amalan bagi membolehkan kepimpinan guru dimanfaatkan di sekolah. Pelibatan guru dalam kepimpinan di sekolah juga dapat meningkatkan efikasi sendiri guru seterusnya meningkatkan komitmen mereka kepada sekolah (Day, Gu, & Sammons, 2016).



Memandangkan kepimpinan guru memainkan peranan penting dalam penambahbaikan sekolah, pengetua perlu melaksanakan tindakan sewajarnya bagi menggalakkan dan mempertingkatkan kepimpinan guru (Akert & Martin, 2012). Oleh yang demikian, pengetua perlu mengenal pasti dan memahami perkara yang dapat memotivasikan guru atau mengurangkan motivasi guru untuk menjadi pemimpin. Pada masa yang sama, guru juga harus membuang tanggapan bahawa tugas kepimpinan hanya terletak di bawah beban dan tanggungjawab pengetua sahaja. Guru perlu menyedari bahawa tugas mereka bukan setakat mengajar di dalam kelas dan menghabiskan sukatan pelajaran pada hujung tahun.

Harris dan Muijs (2003) menyatakan bahawa salah satu halangan kepada kepimpinan guru ialah model kepimpinan bersifat '*top-down*' yang menjadi amalan di kebanyakan sekolah. Amalan pengurusan bersifat *top-down* ini menyebabkan guru kurang bersemangat untuk melaksanakan tugas kepimpinan. Perkara ini disokong oleh Bush et al., (2016) yang menyatakan bahawa pembangunan kepimpinan guru di Malaysia adalah agak terhad disebabkan penekanan terhadap struktur hierarki yang formal. Oleh yang demikian, timbul keperluan untuk meninjau sejauh mana amalan kepimpinan guru dilaksanakan bagi mengupayakan guru sebagai pemimpin di sekolah.

Selain daripada membangunkan keupayaan kepimpinan melalui kepimpinan guru, peranan guru sebagai pemimpin dan pemudah cara di bilik darjah memerlukan perhatian sewajarnya. Perkara ini selaras dengan hasrat KPM untuk memastikan guru memberi tumpuan terhadap fungsi teras pengajaran (Shin, 2020). Selain itu, murid kini perlu menguasai kemahiran pembelajaran abad ke-21 (PAK21) bagi membolehkan mereka menyesuaikan diri dengan perubahan di peringkat global. Oleh yang demikian,



bagi membangunkan kemahiran PAK21 ini, guru berperanan untuk mengubah peranan dan keupayaan pengajaran mereka serta meningkatkan kualiti pengajaran mereka. Persepsi guru terhadap kemahiran dan kecekapan mereka adalah salah satu faktor penting yang memberi kesan terhadap pengajaran mereka (Peker, Erol, & Gultekin, 2018). Sehubungan dengan itu, guru perlu mempunyai keyakinan dan pertimbangan terhadap keupayaannya untuk melaksanakan aktiviti PdP dengan baik. Keyakinan terhadap keupayaannya secara tidak langsung dapat memandu guru dalam merancang dan mengambil tindakan yang bersesuaian ke arah mencapai matlamat pembelajaran murid yang ditetapkan (Baharuzaini et al., 2016).

Banyak kajian yang menyatakan bahawa pengajaran guru memberi kesan kepada pembelajaran murid. Pengajaran guru yang berkualiti menyumbang kepada peningkatan pencapaian murid. Kualiti pengajaran guru menyumbang kepada keberkesanan guru. Keberkesanan guru berkait rapat dengan efikasi sendiri guru (Sehgal, Nambudiri, & Mishra, 2017). Efikasi sendiri guru merupakan salah satu faktor atau variabel yang dapat meningkatkan pencapaian guru (Peker et al., 2018) dan memantapkan profesionalisme seseorang guru (Baharuzaini et al., 2016). Ini adalah kerana guru yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi mempunyai keyakinan dan rasa bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas mereka (Ghunu, Meirawan, & Prihatin, 2019).

Kajian lepas juga mendapati bahawa efikasi sendiri guru merupakan faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian murid (Aldridge & Fraser, 2016). Rusliza, Norsamsinar, Jessnor Elmy, dan Krishnan (2017) menyatakan bahawa berdasarkan kajian-kajian lepas, efikasi sendiri guru mempunyai hubungan yang signifikan terhadap

pencapaian murid, motivasi murid, kompetensi, dan kepuasan guru. Justeru, secara tidak langsung efikasi ini berkait rapat dengan pengajaran guru dalam bilik darjah yang dapat mempengaruhi pembelajaran dan pencapaian murid.

Guru perlu sentiasa berusaha untuk mengatasi masalah pembelajaran murid dan membuat penilaian murid secara holistik. Bagi tujuan ini, guru memerlukan efikasi sendiri yang tinggi untuk melaksanakan pengajarannya dengan berkesan seterusnya menyumbang kepada peningkatan pembelajaran dan pencapaian murid (Cansoy & Parlar, 2018; Emin Türkoğlu, Cansoy, & Parlar, 2017; Nurulakhma, Harun, & Mohd Isa, 2018). Efikasi sendiri yang tinggi diperlukan bagi memastikan guru mampu menerima pembaharuan, perubahan, dan menggalas tanggungjawab bagi melaksanakan sebarang dasar pendidikan dengan sebaik-baiknya.

Kesimpulannya, peranan guru sebagai agen perubahan yang berkualiti bagi mencapai enam aspirasi murid seperti yang dihasratkan dalam PPPM 2013-2025 memerlukan keupayaan terhadap kepimpinan guru serta tahap efikasi sendiri guru yang tinggi. Perkara ini perlu disokong dengan kecekapan pengurusan dan kepimpinan pendidikan yang dapat dicapai menerusi amalan kepimpinan distributif di sekolah. Amalan kepimpinan yang menyokong dan menggalakkan usaha serta pencapaian guru dapat menyumbang ke arah peningkatan efikasi sendiri guru (Peker et al., 2018).

1.3 Pernyataan Masalah

Kualiti kepimpinan sekolah dan kualiti guru merupakan dua faktor utama dalam menentukan keberhasilan dan kemenjadian murid seperti yang digariskan dalam PPPM 2013-2025. Antara ciri pemimpin sekolah yang berkualiti adalah mempunyai visi yang jelas, mampu membuat keputusan dan menyelesaikan masalah dengan cekap serta berkesan, dan mengupayakan orang bawahan dalam melaksanakan tugas kepimpinan. Manakala, para guru dan pendidik harus bersifat dinamik dan responsif terhadap perubahan dalam pendidikan dan bersedia menghadapi tekanan bagi menyediakan murid ke arah pembelajaran abad ke-21 serta melahirkan murid yang cemerlang. Hal ini adalah kerana pengajaran guru mempengaruhi pembelajaran murid (Darling-hammond, 2000). Sehubungan itu, sarjana dalam bidang kepimpinan pendidikan kini menumpukan perhatian kepada dua faktor berkaitan guru yang amat penting iaitu efikasi sendiri guru dan kepuasan kerja guru (Liu, Bellibaş, & Gümüş, 2020).

Berdasarkan data *Teaching and Learning International Survey* (TALIS) pada tahun 2013, tahap efikasi sendiri guru di Malaysia adalah sederhana (Mardhiah & Rabiatal-Adawiah, 2016). Kekurangan sokongan pengetua dan kekurangan pelibatan dalam aktiviti pembangunan profesionalisme keguruan merupakan faktor yang menyumbang kepada tahap sederhana tersebut (Mardhiah & Rabiatal-Adawiah, 2016). Menurut Bity Salwana, Ahmad Basri, Ramlee, dan Mohammed Sani (2010), kompetensi pengajaran guru merupakan salah satu faktor yang menyumbang kepada efikasi sendiri guru. Walau bagaimanapun, kajian-kajian lepas melibatkan efikasi sendiri guru mendedahkan banyak kritikan tentang kelayakan guru dalam melaksanakan pengajaran (Baharuzaini et al., 2016). Kajian oleh Jung dan Norasmah (2018) untuk meninjau hubungan antara amalan penyeliaan dan kualiti pengajaran

mendapati bahawa tahap kualiti pengajaran 382 orang guru di Selangor adalah sederhana. Keberkesanan pengajaran guru dipengaruhi oleh faktor kelayakan guru. Pengajaran guru yang berkesan menyumbang kepada pencapaian murid. Di samping itu, kepercayaan terhadap efikasi guru turut menjadi faktor yang boleh menyumbang kepada pencapaian murid. Guru yang memiliki tahap efikasi sendiri yang rendah secara tidak langsung memiliki tahap motivasi yang rendah menyebabkan mereka mengelakkan diri dari menghadapi cabaran dan perubahan dalam tugas pengajaran (Norlela & Mohd Muniam, 2015). Sehubungan itu, Jung dan Norasmah (2018) mencadangkan kajian lanjut untuk mengenal pasti tahap efikasi sendiri dan kepuasan kerja guru.

Laporan pemeriksaan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK), KPM pada tahun 2013 seperti yang dilaporkan dalam PPPM 2013-2025 mendapati kualiti pengajaran guru berada pada tahap memuaskan, manakala terdapat lima peratus guru berada pada tahap lemah. Antara faktor yang menyumbang kepada kelemahan dalam kualiti pengajaran guru adalah kaedah pengajaran berpusatkan murid kurang dipraktikkan dalam bilik darjah. Selain itu, guru kurang memanfaatkan bahan bantu mengajar (BBM) untuk membantu murid memahami konsep dan menarik minat murid mengikuti aktiviti pembelajaran. Hal ini menunjukkan kualiti pengajaran guru masih berada pada tahap yang rendah. Tahap kualiti pengajaran yang rendah turut menjadi indikator bahawa para guru belum mencapai tahap efikasi sendiri yang tinggi. Perkara ini secara tidak langsung menunjukkan bahawa tahap efikasi sendiri guru terlibat adalah rendah.

Isu berkaitan efikasi sendiri juga boleh dikaitkan dengan masalah stres dalam kalangan guru. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), KPM (2019) melaporkan bahawa terdapat 2,123 (4.4%) daripada 48,258 orang guru telah dikenal pasti mengalami stres tahap sederhana tinggi pada tahun 2018. Antara faktor berlakunya senario ini termasuklah bebanan tugas, tidak menerima penghargaan, kekurangan kemahiran dalam melaksanakan tugas, serta tidak mempunyai pendedahan tentang kaedah menangani stres. Hal ini menandakan bahawa secara tidak langsung, punca kekurangan kemahiran guru dalam melaksanakan tugas ini boleh dikaitkan dengan tahap efikasi sendiri guru.

Kualiti pengajaran guru turut berkait rapat dengan penyeliaan oleh pengetua dan barisan pentadbir yang lain. Pengetua selaku kepimpinan sekolah boleh memainkan peranan untuk meningkatkan kecekapan serta kemahiran guru di samping menjadikan guru merasakan bahawa pengajaran mereka lebih cekap dan berkesan (Cansoy & Parlar, 2018). Oleh yang demikian, Cansoy dan Parlar (2018) yang mengkaji hubungan antara kepimpinan pengetua dengan efikasi kolektif dan efikasi sendiri guru mencadangkan kajian lanjut dijalankan untuk melihat ciri kepimpinan pengetua yang menyumbang kepada efikasi sendiri guru. Iklim sekolah yang menyediakan guru dengan pelbagai bantuan, sokongan, nasihat, dan galakan dalam kalangan guru juga didapati boleh meningkatkan efikasi sendiri guru (Aldridge & Fraser, 2016). Aldridge dan Fraser (2016) menegaskan bahawa sokongan pengetua, kerjasama dalam kalangan guru, dan kesepakatan dalam pencapaian matlamat amat diperlukan untuk meningkatkan efikasi sendiri guru.



Walau bagaimanapun, pengetua kini kurang mempunyai masa untuk melakukan tugas penyeliaan bagi memastikan kualiti pengajaran guru disebabkan tuntutan tugas yang lain seperti pentadbiran dan keperluan menghadiri mesyuarat di peringkat daerah, jabatan, dan kementerian (Jones et al., 2015). Kajian oleh Quah dan Wan Asmiza (2012) mendapati pengetua kurang kemahiran dalam mengurus sekolah dan melaksanakan dasar atau polisi di sekolah. Pengetua juga didapati kurang mahir dalam mengurus hal ehwal perjawatan, prasarana sekolah, serta kurang mendapat kerjasama dan pelibatan dalam kalangan ibu bapa (Siti Nazalia, Ahmad Zabidi, & Megat Ahmad, 2020).

Selain itu, pengetua kini terpaksa berdepan dengan tuntutan dan tekanan untuk meningkatkan prestasi sekolah umumnya dan pencapaian murid dalam akademik, kurikulum, dan sahsiah khususnya (Ross, Lutfi, & Hope, 2016). Pengetua juga bertanggungjawab untuk menjaga kebajikan warga sekolah, mengurus, dan mentadbir sekolah di samping memenuhi keperluan serta permintaan daripada pihak atasan seperti Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) dan Jabatan Pelajaran Negeri (JPN). Hal ini menyebabkan tugas pengetua menjadi semakin rencam dan kompleks menyebabkan pengetua merasa terbeban dengan tugas serta tanggungjawab yang terpaksa dipikul (Norasmah & Rofilah, 2013). Di sinilah timbul keperluan kepada pengagihan kuasa, tugas, dan tanggungjawab kepada guru-guru bagi mengurangkan beban pengetua dan para pentadbir sekolah.

Perkembangan konsep kerja sepasukan dalam kebanyakan sekolah di Malaysia menyumbang kepada perkembangan kajian dalam bidang kepimpinan distributif. Konsep kerja sepasukan ini dapat meningkatkan efikasi sendiri guru dan





mengurangkan tekanan kerja dalam kalangan guru. Ini adalah kerana guru merasa mereka diupayakan (*empowered*) seterusnya meningkatkan komitmen mereka terhadap tugas. Selain itu, melalui agihan atau penurunan kuasa yang diberikan kepada guru, isu berkaitan efikasi sendiri guru yang rendah, masalah berkaitan tekanan kerja dan komitmen guru dapat diatasi (Mohd Yusaini, Mohd Izham, & Mohamed Yusoff, 2020). Walau bagaimanapun, Mohd Yusaini dan Mohd Izham (2020) mengemukakan isu berkaitan kepimpinan distributif yang diamalkan di sekolah. Isu yang dapat dikenal pasti ialah peranan pengetua yang gagal untuk berkongsi misi, visi sekolah serta tidak berkongsi tanggungjawab kepimpinan di sekolah. Selain itu, pengetua juga tidak dapat mewujudkan budaya yang menggalakkan kepimpinan distributif di sekolah (Mohd Yusaini & Mohd Izham, 2020).



meningkatkan efikasi sendiri guru (Devos, Dupriez, & Paquay, 2012; Sehgal et al., 2017). Hubungan kukuh yang terjalin hasil daripada kolaborasi dan komunikasi dalam kalangan guru secara tidak langsung menyumbang kepada pembelajaran dan pencapaian murid yang optimum (Lacks & Watson, 2018). Kolaborasi dalam kalangan guru boleh diwujudkan menerusi amalan kepimpinan guru yang dapat menggalakkan kerjasama atau kolaborasi dalam kalangan guru. Oleh yang demikian, pengetua berperanan untuk menerapkan amalan kepimpinan guru yang dapat menggalakkan kolaborasi dalam kalangan guru di sekolah. Selain itu, Azhar et al., (2016) menyatakan bahawa kepimpinan guru dapat meningkatkan kecemerlangan sekolah. Hali ini selaras dengan dapatan oleh Kurt (2016) yang mendapati kepimpinan distributif dapat mempengaruhi kepimpinan guru dan efikasi sendiri guru. Justeru, kajian lanjut



berkaitan kepimpinan distributif dan kepimpinan guru diperlukan (Azhar et al., 2016; Kurt, 2016).

Penekanan kepada kepimpinan guru diberi perhatian oleh KPM melalui PPPM 2013-2025. Hasil analisis kajian Norasmah dan Rofilah (2013) menunjukkan bahawa keupayaan kepimpinan guru boleh dipertingkatkan sekiranya pengetua menyokong kepimpinan mereka. Hal ini boleh menyumbang kepada perkongsian dan penyebaran kepakaran serta peningkatan kompetensi semua ahli organisasi secara cekap dan berkesan. Walau bagaimanapun, konsep kepimpinan guru tempatan lebih bertumpu kepada peranan formal yang dimainkan oleh guru cemerlang (GC) di sekolah. Peranan GC lebih bertumpu kepada bimbingan dalam aspek pedagogi kepada rakan guru. Selain itu, perkembangan dalam kepimpinan guru agak terhad disebabkan oleh penekanan terhadap struktur hierarki yang formal (Bush, Glover, Ng, & Romero, 2016).

Sorotan literatur berkaitan kajian lepas turut menjadi cetusan kepada kajian ini. Misalnya, Liu, Bellibaş, & Gümüş (2020) berpendapat bahawa bukti atau evidens antara kepimpinan distributif dengan efikasi guru kurang diperoleh. Sehubungan dengan itu, mereka mencadangkan kajian lanjut berkaitan kesan atau pengaruh kepimpinan distributif terhadap modal insan di sekolah iaitu guru (Liu et al., 2020). DeMarco (2018) pula mendapati kajian bagi mengenal pasti kesan atau impak kepimpinan distributif terhadap efikasi sendiri guru masih terhad dan mencadangkan hasil kajiannya yang dapat menentukan sama ada kerangka kepimpinan distributif merupakan suatu pilihan gaya kepimpinan praktikal yang boleh meningkatkan efikasi sendiri guru. Riggs (2017) turut mencadangkan kajian lanjut untuk mengenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dan efikasi sendiri guru. Dapatan yang

berbeza dalam kajian lepas dan cadangan kajian lanjut berkaitan kepimpinan distributif dan kepimpinan guru dengan efikasi sendiri guru yang dihuraikan dalam Bab 2 juga menjadi titik tolak kepada kajian ini.

Justeru, kajian ini cuba mengenal pasti kesan kepimpinan distributif terhadap guru, terutamanya dari aspek efikasi sendiri guru. Kajian ini memilih kepimpinan distributif sebagai salah satu pemboleh ubah kajian kerana amalan kepimpinan ini diharapkan dapat menjadi salah satu penyelesaian untuk meningkatkan keupayaan guru sebagai pemimpin dan efikasi sendiri guru. Selain itu, amalan kepimpinan distributif diberi penekanan dalam PPPM 2013-2025 dalam usaha untuk membangunkan keupayaan kepimpinan dan menempatkan kepimpinan berprestasi tinggi di sekolah.

1.4 Tujuan Kajian

Kajian yang bersifat kolerasi ini bertujuan untuk menentukan tahap amalan kepimpinan distributif pengetua, kepimpinan guru, dan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor. Selain itu, tujuan kajian adalah menentukan pengaruh kepimpinan guru sebagai mediator dalam hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dengan efikasi sendiri guru.

1.5 Objektif Kajian

Kajian ini dijalankan untuk mencapai objektif berikut:

1. Mengetahui tahap amalan kepemimpinan distributif pengetua, kepemimpinan guru, dan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor.
2. Mengetahui perbezaan amalan kepemimpinan distributif pengetua berdasarkan faktor demografi seperti jantina, umur, dan pengalaman mengajar.
3. Mengetahui hubungan antara kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor.
4. Mengetahui hubungan antara kepemimpinan distributif pengetua dan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor.
5. Mengetahui hubungan antara kepemimpinan guru dan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor.
6. Mengetahui dimensi dalam komponen kepemimpinan distributif pengetua yang menyumbang secara signifikan kepada kepemimpinan guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor.
7. Mengetahui dimensi dalam komponen kepemimpinan distributif pengetua yang menyumbang secara signifikan kepada efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor.
8. Mengetahui dimensi dalam komponen kepemimpinan guru yang menyumbang secara signifikan kepada efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor.
9. Menentukan kesan faktor pengantara (mediator) iaitu kepemimpinan guru dalam hubungan antara kepemimpinan distributif pengetua dan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor.



1.6 Soalan Kajian

Soalan kajian membolehkan pengkaji meneroka secara spesifik kajian yang akan dijalankan dan mendapatkan data yang boleh diukur untuk kesemua pemboleh ubah yang dikaji. Berdasarkan objektif kajian yang dinyatakan, kajian ini akan menjawab soalan berikut:

1. Apakah tahap amalan kepimpinan distributif pengetua, kepimpinan guru, dan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor?
2. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan bagi amalan kepimpinan distributif pengetua berdasarkan jantina, umur, dan pengalaman mengajar?
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif pengetua dengan kepimpinan guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor?
4. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif pengetua dengan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor?
5. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan guru dengan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor?
6. Dimensi manakah dalam komponen kepimpinan distributif pengetua yang menyumbang secara signifikan kepada kepimpinan guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor?
7. Dimensi manakah dalam komponen kepimpinan distributif pengetua yang menyumbang secara signifikan kepada efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor?



8. Dimensi manakah dalam komponen kepimpinan guru yang menyumbang secara signifikan kepada efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor?
9. Sejauh manakah kepimpinan guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor?

1.7 Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang telah dinyatakan, hipotesis yang berikut telah dibentuk dan akan diuji untuk menjawab soalan kajian:

Jadual 1.1

Soalan kajian dan hipotesis nol

Bil.	Soalan Kajian	Hipotesis Nol
1.	Adakah terdapat perbezaan yang signifikan bagi amalan kepimpinan distributif pengetua berdasarkan jantina, umur, dan pengalaman mengajar?	H01a: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi amalan kepimpinan distributif pengetua berdasarkan jantina. H01b: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi amalan kepimpinan distributif pengetua berdasarkan umur. H01c: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi amalan kepimpinan distributif pengetua berdasarkan pengalaman mengajar.
2.	Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif pengetua dengan kepimpinan guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor?	H02: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif pengetua dengan kepimpinan guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor.

(bersambung)

Jadual 1.1 (sambungan)

Bil.	Soalan Kajian	Hipotesis Nol
3.	Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif pengetua dengan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor?	Ho3: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan distributif pengetua dengan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor.
4.	Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan guru dengan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor?	Ho4: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan guru dengan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor.
5.	Dimensi manakah dalam komponen kepimpinan distributif pengetua yang menyumbang secara signifikan kepada kepimpinan guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor?	Ho5: Tiada dimensi dalam komponen kepimpinan distributif pengetua yang menyumbang secara signifikan kepada kepimpinan guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor.
6.	Dimensi manakah dalam komponen kepimpinan distributif pengetua yang menyumbang secara signifikan kepada efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor?	Ho6: Tiada dimensi dalam komponen kepimpinan distributif pengetua yang menyumbang secara signifikan kepada efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor.
7.	Dimensi manakah dalam komponen kepimpinan guru yang menyumbang secara signifikan kepada efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor?	Ho7: Tiada dimensi dalam komponen kepimpinan guru yang menyumbang secara signifikan kepada efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor.
8.	Sejauh manakah kepimpinan guru berperanan sebagai mediator dalam hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor?	Ho8: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan bagi kepimpinan guru dalam memediasi hubungan antara kepimpinan distributif pengetua dengan efikasi sendiri guru sekolah menengah kebangsaan di Selangor.

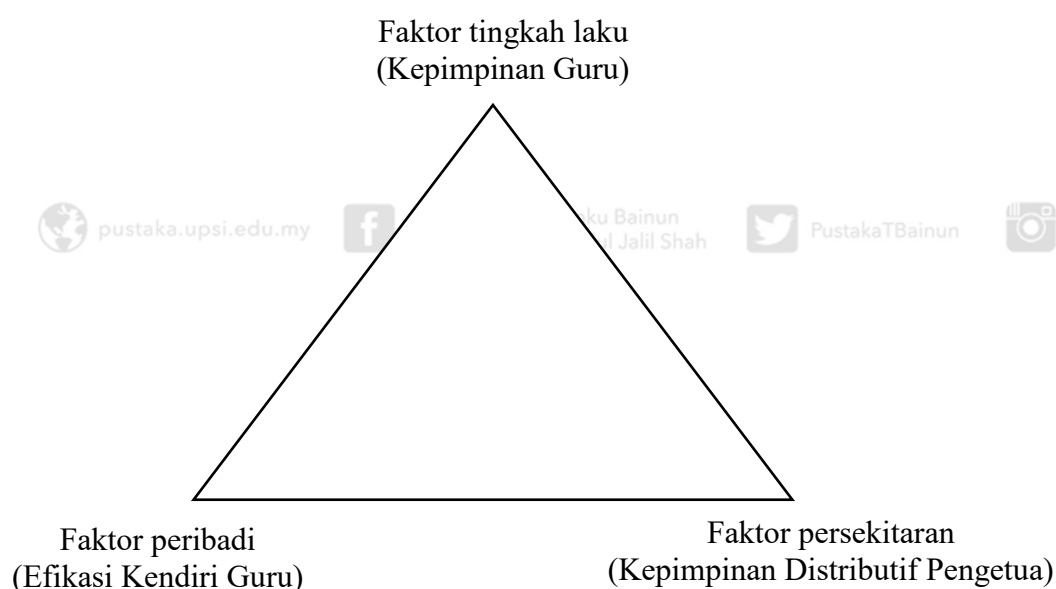
1.8 Kerangka Kajian

Kerangka kajian menerangkan teori-teori yang terlibat dan diguna pakai dalam kajian ini. Selain itu, ianya menjadi panduan bagi menetapkan hala tuju kajian dan bentuk kajian yang akan dilaksanakan. Hubungan pemboleh ubah-pemboleh ubah dalam kajian turut dijelaskan berdasarkan teori yang dikenal pasti. Kerangka kajian yang akan diperjelas adalah kerangka teoretikal dan kerangka konseptual.

1.8.1 Kerangka Teoretikal

Teori dalam kerangka dalam kajian ini dipilih berdasarkan aspek keunggulan atau '*prominence*' dalam bidang kepimpinan distributif, kepimpinan guru, dan efikasi sendiri guru. Teori yang dipilih juga adalah berdasarkan kesesuaian dengan konteks pendidikan di Malaysia. Teori Kognitif Sosial Bandura (1986) melambangkan kerangka kajian ini yang melibatkan ketiga-tiga pemboleh ubah kepimpinan distributif, kepimpinan guru, dan efikasi sendiri guru. Kepimpinan distributif mewakili faktor persekitaran, efikasi sendiri guru mewakili faktor peribadi, dan kepimpinan guru sebagai faktor tingkah laku. Teori kognitif sosial oleh Bandura (1986) mengenal pasti tingkah laku manusia sebagai satu tindak balas terhadap faktor peribadi atau *personal*, tingkah laku, dan persekitaran. Bandura (1986) menyatakan bahawa kepercayaan seseorang tentang keupayaan mereka dalam mengawal peristiwa yang memberi kesan kepada kehidupan mereka merupakan ciri penting dalam mekanisme agensi peribadi.

Menurut Bandura (1986), tingkah laku seseorang individu itu dibentuk berdasarkan kepercayaan seseorang individu itu terhadap kecekapannya berbanding bakat yang ada padanya. Oleh yang demikian, kepercayaan atau keyakinan terhadap kompetensi atau kecekapan yang ada pada seseorang individu tersebut amat penting bagi meningkatkan usahanya dalam melaksanakan sesuatu tindakan. Selain itu, keyakinan terhadap kemahiran sendiri turut memberi kesan kepada kecekapan seseorang itu dalam menghadapi cabaran atau situasi yang sukar (Bandura, 1977). Oleh yang demikian, kerangka teoretikal kajian yang menjadikan Teori Kognitif Sosial sebagai teori yang mendasari kajian ditunjukkan dalam Rajah 1.1 berikut:



Rajah 1.1. Kerangka teoretikal kajian

Aspek kepimpinan distributif dalam kajian ini adalah berdasarkan teori oleh Gronn (2002) dan Spillane (2006) memandangkan mereka adalah teraju utama dalam kajian berkaitan kepimpinan distributif dalam bidang pengurusan pendidikan (Devos, Tuytens, & Hulpia, 2014). Menurut Gronn (2000) dan Spillane et al., (2004), 'pemahaman/kognisi distributif atau teragih' (*distributed cognition*) dan 'teori aktiviti'

merupakan asas konseptual dalam kepimpinan distributif. Konsep pemahaman teragih merupakan pemahaman dan pengalaman manusia yang perlu terikat dengan konteks fizikal, sosial, dan budaya di mana sesuatu aktiviti itu berlaku. Konsep kedua iaitu teori aktiviti menekankan cara atau bagaimana sesuatu aktiviti manusia itu boleh dilaksanakan atau dikekang oleh faktor individu, bahan, atau sosial (Bolden, 2011).

Gronn (2002) melihat kepimpinan distributif sebagai suatu '*emergent property*' atau suatu ciri atau atribut yang timbul namun tidak ketara (Hulpia, Devos, & Rosseel, 2009). Ciri ini menggambarkan interaksi sekumpulan individu yang bekerja dan bertindak bersama-sama (*concerted action*). Kepelbagaian kepakaran individu dalam organisasi dikumpul dan dimanfaatkan untuk melaksanakan pelbagai tugas dan tanggungjawab. Tindakan bersama atau berkumpul ini merupakan nilai tambah kepada gabungan aktiviti (*conjoint activity*) yang bersifat lebih holistik.

Spillane (2006) pula menyatakan kepimpinan disebarkan kepada beberapa individu dan dicapai menerusi interaksi harian oleh beberapa pemimpin (Devos et al., 2014). Spillane (2006) mengubah perspektif kepimpinan daripada kepimpinan yang berfokus kepada tindakan seorang pemimpin kepada tindakan yang terhasil daripada interaksi pemimpin, pengikut, dan situasi. Pemimpin-pemimpin ini terdiri daripada mereka yang mempunyai jawatan secara formal mahupun tidak formal memandangkan kepimpinan adalah berdasarkan kepakaran berbanding struktur autoriti yang berhierarki. Oleh yang demikian, pemimpin dan pengikut boleh bertukar peranan berdasarkan situasi. Istilah 'situasi' ini boleh merangkumi tugas seperti membangunkan visi sekolah, menyediakan peraturan, mengadakan mesyuarat kurikulum, dan menganalisis pencapaian murid.

Berdasarkan perspektif Gronn (2002) dan Spillane (2006) dapatlah disimpulkan bahawa kepimpinan distributif bukan hanya merupakan agihan fungsi kepimpinan secara formal. Malah, ianya merupakan kerjasama pasukan kepimpinan secara keseluruhan. Selain itu, kepimpinan juga boleh disebar luas dalam kalangan ahli organisasi. Oleh yang demikian, pasukan kepimpinan hendaklah terdiri daripada pasukan koperatif yang dicirikan oleh kejeleketan kumpulan dan mempunyai persetujuan yang jelas tentang pembahagian peranan serta orientasi ke arah pencapaian matlamat yang sama. Selain itu, aspek pembuatan keputusan juga dilaksanakan oleh beberapa individu yang berinteraksi antara satu sama lain dalam suatu kepimpinan yang dijalankan oleh sekumpulan komuniti pendidikan (Hulpia & Devos, 2009). Sehubungan dengan itu, kajian ini akan mengukur dimensi sokongan, penyeliaan, dan kerjasama pasukan kepimpinan bagi menilai kepimpinan distributif yang diamalkan di sekolah. Ketiga-tiga dimensi ini diukur dalam instrumen yang dibangunkan oleh Hulpia et al., (2009) yang menjadikan teori oleh Gronn (2002) dan Spillane (2006) sebagai asas dalam membangunkan instrumen *Distributed Leadership Inventory* (DLI).

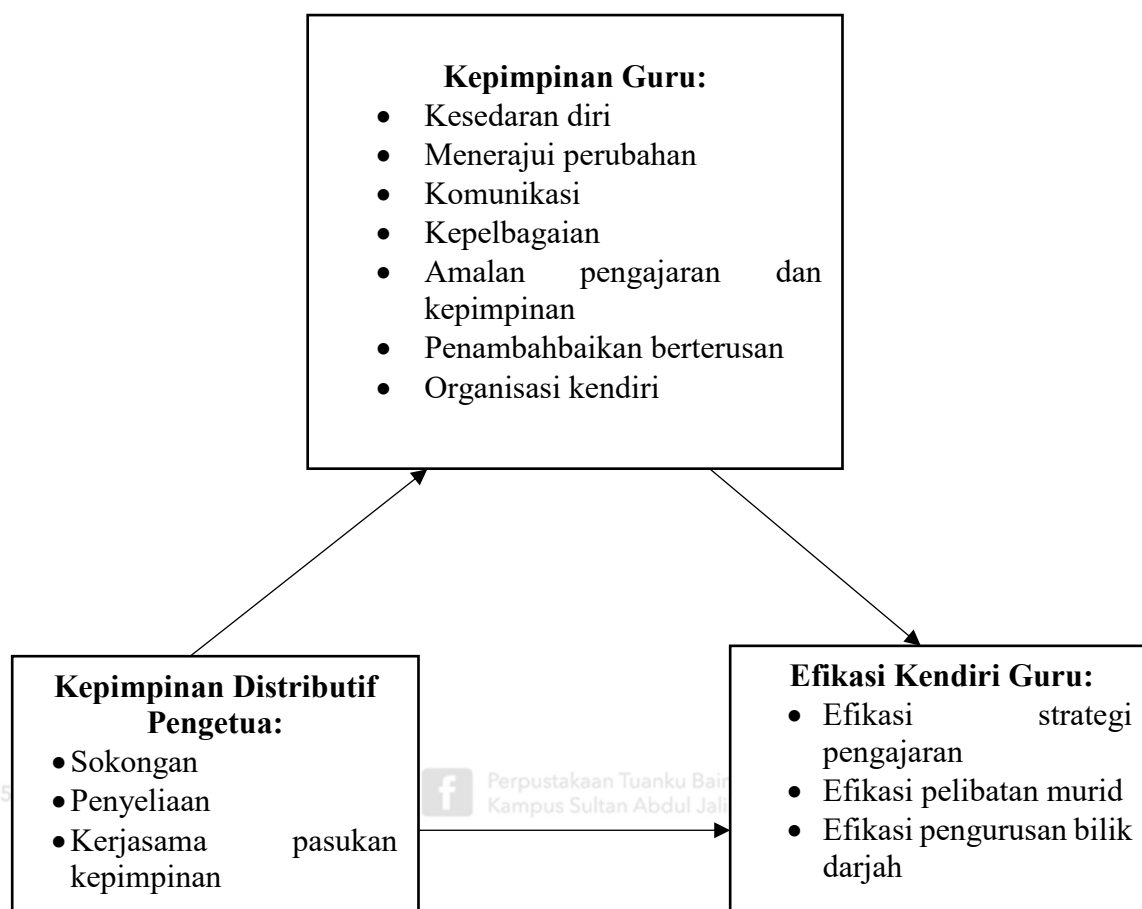
Model Pembangunan Kepimpinan Guru atau *Leadership Development for Teachers Model (LDT)* oleh Katzenmeyer dan Moller (2009) digunakan sebagai asas dalam kajian ini bagi mengukur variabel kepimpinan guru. Model ini mengandungi kerangka bagi pembelajaran profesional bagi tujuan mengembangkan potensi guru sebagai pemimpin. Guru perlu memahami diri mereka terlebih dahulu, kemudian bekerjasama atau berkolaboratif dengan rakan sekerja seterusnya dengan sekolah. Setelah guru memahami diri dan menguasai kemahiran sebagai guru pemimpin, mereka perlu menyediakan pelan tindakan dan mengaplikasikan kesemua kemahiran tersebut dalam konteks persekitaran kerja mereka. Katzenmeyer dan Moller (2009) berpendapat

bahawa keupayaan guru sebagai pemimpin sekolah berlaku apabila mereka berupaya memupuk semangat kerjasama dalam kalangan murid dan rakan sekerja. Model Pembangunan Kepimpinan Guru oleh Katzenmeyer dan Moller (2009) telah digunakan secara meluas dalam kajian berkaitan kepimpinan guru seperti kajian oleh Azhar et. al., (2016) serta Wan Ameera Farhah dan Mahaliza (2018).

Selain Teori Kognitif Sosial oleh Bandura (1986), Model Efikasi Kendiri guru oleh Tschannen-Moran dan Hoy (2001) dijadikan asas dalam mengkaji efikasi kendiri guru. Efikasi kendiri guru dalam kerangka kajian ini diukur daripada tiga elemen atau dimensi iaitu efikasi strategi pengajaran, efikasi pelibatan murid, dan efikasi pengurusan bilik darjah.

1.8.2 Kerangka Konseptual

Kajian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh hubungan kepimpinan distributif pengetua dan kepimpinan guru terhadap efikasi kendiri guru sekolah menengah di Selangor. Oleh yang demikian, kerangka konseptual kajian ini (Rajah 1.2) telah dibangunkan berdasarkan teori, model, dan sorotan kajian literatur yang diterangkan dalam Bab 2. Terdapat tiga teori yang dijadikan asas dan rujukan utama iaitu Teori Kepimpinan Distributif oleh Gronn (2002) dan Spillane (2006), Model Efikasi Kendiri Guru oleh Tschannen-Moran dan Hoy (2001), dan Model Kepimpinan Guru oleh Katzenmenyer dan Moller (2009).



Rajah 1.2. Kerangka konseptual kajian

Kerangka konseptual kajian ini menjadikan kepimpinan distributif pengetua sebagai pemboleh ubah bebas. Teori yang mendasari kepimpinan distributif ialah teori kepimpinan distributif oleh Gronn (2002) dan Spillane (2006). Elemen yang diukur dalam variabel kepimpinan distributif ialah sokongan, penyeliaan, dan kerjasama pasukan kepimpinan. Model kepimpinan distributif ini turut diguna pakai oleh Siva (2014). Seterusnya, model kepimpinan guru yang dipilih sebagai asas dalam kajian ini untuk mengkaji amalan kepimpinan guru di sekolah adalah Model Kepimpinan Guru oleh Katzenmeyer dan Moller (2009). Terdapat tujuh dimensi yang diberi penekanan

bagi mengukur amalan kepimpinan guru iaitu kesedaran diri; menerajui perubahan; komunikasi; kepelbagaian; amalan pengajaran dan kepimpinan; penambahbaikan berterusan; dan organisasi sendiri. Model ini turut digunakan dalam kajian Norashikin et al., (2015). Akhir sekali, model efikasi sendiri guru adalah merujuk kepada Model Efikasi Kendiri Guru oleh Tschannen-Moran dan Hoy (2001) yang turut digunakan dalam kajian Shafinaz (2017). Model ini mengandungi tiga dimensi iaitu efikasi strategi pengajaran, efikasi pengurusan bilik darjah, dan efikasi pelibatan murid.

Faktor demografi seperti umur, jantina, dan pengalaman mengajar guru turut dikaji oleh pengkaji dalam kajian ini. Kajian ini mengupas berkenaan faktor demografi ini dan amalan kepimpinan distributif pengetua kerana berdasarkan sorotan kajian lepas, terdapat ketidakselarasan dapatan kajian berkenaan amalan kepimpinan distributif berdasarkan faktor jantina, umur, dan pengalaman mengajar. Selain itu, Rusliza et al., (2017) mencadangkan kajian lanjutan yang mengambil kira faktor demografi seperti jantina, pengalaman guru, dan kelayakan ikhtisas dilaksanakan. Justeru, berdasarkan teori, model, dan kajian terdahulu yang dirujuk, kajian ini bertujuan untuk menghuraikan pengaruh amalan kepimpinan distributif pengetua (pemboleh ubah bebas) terhadap efikasi sendiri guru (pemboleh ubah bersandar) dan menjadikan kepimpinan guru sebagai mediator.

1.9 Definisi Operasional

1.9.1 Kepimpinan Distributif

Gronn (2002) mentakrifkan kepimpinan distributif sebagai gabungan aktiviti yang wujud apabila ahli organisasi di setiap peringkat bertindak secara bersama mengikut kepakaran masing-masing. Spillane (2006) mendefinisikan kepimpinan distributif sebagai proses interaktif dalam kalangan pemimpin, pengikut, dan situasi. Tugas kepimpinan diperluaskan kepada beberapa individu dan tugas dilaksanakan menerusi interaksi oleh beberapa pemimpin. Kepimpinan distributif melibatkan perkongsian dan agihan tugas serta peranan kepimpinan antara individu-individu dalam organisasi. Oleh yang demikian, kepimpinan distributif merujuk kepada pelaksanaan aktiviti atau tugas di sekolah menerusi interaksi dalam kalangan pemimpin dan pengikut berdasarkan situasi serta kepakaran masing-masing bagi mencapai matlamat yang dipersetujui bersama (García Torres, 2017).

1.9.2 Sokongan

Sokongan merujuk kepada fungsi kepimpinan di mana pemimpin bertanggungjawab untuk menetapkan visi dan matlamat sekolah secara jelas dan kolektif; memotivasikan dan membantu guru; serta menggalakkan pembelajaran profesional guru (Leithwood & Jantzi, 1999).

1.9.3 Penyeliaan

Fungsi kepimpinan yang berfokus kepada peranan pengetua dalam mengarah, mengawal, dan memantau guru (Hulpia et al., 2009). Fungsi kepimpinan ini dilaksanakan oleh pemimpin yang dilantik dan dipertanggungjawabkan secara formal untuk melaksanakan penyeliaan.

1.9.4 Kerjasama Pasukan Kepimpinan

Pasukan yang saling bekerjasama, berkolaboratif, dan bersepadu yang dicirikan oleh peranan yang jelas serta konsensus dalam kalangan ahli pasukan tentang matlamat yang hendak dicapai (Hulpia et al., 2009). Kerjasama dalam pasukan ini juga meliputi sikap keterbukaan dalam kalangan ahli pasukan, saling mempercayai, dan komunikasi (Hulpia & Devos, 2009).

1.9.5 Kepimpinan Guru

York-Barr dan Duke (2004) mendefinisikan kepimpinan guru sebagai suatu proses oleh guru sama ada secara perseorangan atau secara kolektif, mempengaruhi warga sekolah yang lain termasuk pengetua dan pentadbir untuk menambah baik amalan pendidikan di sekolah ke arah peningkatan pencapaian akademik sekolah. Harris (2009) pula merujuk kepimpinan guru sebagai proses pembuatan keputusan oleh seseorang guru semasa PdP di dalam bilik darjah, mempengaruhi rakan sejawat, murid, dan komuniti



sekolah ke arah meningkatkan kualiti PdP bagi mencapai peningkatan prestasi murid. Katzenmeyer dan Moller (2009) mentakrifkan kepimpinan guru sebagai keupayaan guru menjadi pemimpin di dalam dan di luar bilik darjah, menyumbang kepada komuniti guru dan pemimpin sekolah, mempengaruhi orang lain untuk menambah baik amalan, serta menerima tanggungjawab sebagai pemimpin bagi memperoleh kejayaan untuk sekolah. Oleh yang demikian, dalam konteks kajian ini, kepimpinan guru bermaksud keupayaan guru untuk memimpin sama ada di dalam dan di luar bilik darjah, serta keupayaan guru mempengaruhi warga sekolah yang lain untuk meningkatkan amalan pendidikan bagi tujuan penambahbaikan dan keberkesanan sekolah.

1.9.6 Kesedaran Diri



Guru mempunyai gambaran jelas tentang diri sendiri dari aspek tingkah laku, kekuatan, falsafah, dan nilai (Katzenmeyer & Moller, 2001). Guru yang mempunyai kesedaran diri membuat refleksi diri dari semasa ke semasa dan memperbaiki diri mereka dalam perubahan ke arah peningkatan kualiti diri dan sekolah (Fairman & Mackenzie, 2012).

1.9.7 Menerajui Perubahan

Guru menunjukkan komitmen dalam menggunakan kaedah atau strategi berkesan bagi memudahkan penambahbaikan yang positif (Katzenmeyer & Moller, 2009).





1.9.8 Komunikasi

Guru mempunyai kemahiran mendengar, komunikasi lisan, kemahiran dalam pembentangan, dan ekspresi dalam komunikasi bertulis (Katzenmeyer & Moller, 2009).

1.9.9 Kepelbagaian

Guru menghormati dan memberi respons terhadap kepelbagaian serta perbezaan pandangan atau perspektif di dalam bilik darjah (Katzenmeyer & Moller, 2001). Guru juga berupaya untuk mengekalkan hubungan sosial yang baik dalam kalangan komuniti sekolah (York-Barr & Duke, 2004; Fairman & Mackenzie, 2012).



1.9.10 Amalan Pengajaran dan Kepimpinan

Pengetahuan serta kemahiran profesional yang dimiliki dan diamalkan oleh guru dalam memberikan peluang pembelajaran yang efektif kepada murid dan rakan sejawat (Katzenmeyer & Moller, 2009).

1.9.11 Penambahbaikan Berterusan

Komitmen guru dalam mencapai standard atau tahap pengajaran yang lebih tinggi dan kesediaan untuk mengambil tindakan penambahbaikan (Katzenmeyer & Moller, 2001).



Selain itu, penambahbaikan berterusan juga merupakan amalan guru dan rakan sejawat dalam merancang, melaksanakan, dan menilai operasi sekolah ke arah penambahbaikan sekolah (Mahaliza et al., 2018).

1.9.12 Organisasi Kendiri

Guru menetapkan tindakan yang akan diambil dan melaksanakan perancangan bagi mencapai hasil yang terbaik (Katzenmeyer & Moller, 2009). Organisasi sendiri juga merujuk kepada kecekapan dan motivasi guru untuk menyeimbangkan hal ehwal peribadi dan profesional dalam melaksanakan tugas yang telah dipertanggungjawabkan di sekolah (Mahaliza et al., 2018).

1.9.13 Efikasi Kendiri

Efikasi sendiri adalah tanggapan atau persepsi seseorang terhadap kemampuannya untuk mencapai tahap atau standard tertentu (Bandura, 1977). Bandura (1997) menyatakan efikasi guru sebagai kepercayaan seseorang guru terhadap kemampuan dan kebolehan dirinya dalam menyampaikan pengajaran secara berkesan seterusnya mempengaruhi pencapaian murid. Maka, seseorang guru yang mempunyai keyakinan jitu terhadap kecekapannya cenderung untuk mempunyai kegigihan dan usaha yang berterusan dalam menghadapi rintangan sehinggalah murid-muridnya berjaya (Bandura, 1997). Dembo dan Gibson (1985) pula mentakrifkan efikasi guru sebagai kepercayaan dan keyakinan seseorang guru terhadap kemampuan, kebolehan dan



keupayaan dirinya untuk mengajar. Menurut mereka, efikasi guru terbahagi kepada dua fungsi utama iaitu keupayaan sendiri dan keupayaan mengajar. Keupayaan sendiri adalah keyakinan terhadap kebolehan yang dimiliki untuk mengubah seseorang murid. Manakala, keupayaan mengajar adalah kemampuan untuk mengubah pencapaian murid.

Tschannen-Moran, Hoy, dan Hoy (1998) pula mendefinisikan efikasi guru sebagai kepercayaan guru tentang kemampuan dan kebolehan diri untuk mengatur dan melaksanakan sesuatu tindakan sewajarnya bagi menyempurnakan sesuatu tugas pengajaran dalam konteks yang spesifik. Efikasi sendiri guru menggambarkan keyakinan mereka dalam mencapai tugas-tugas tertentu berkaitan PdP di bilik darjah (Tschannen-Moran dan Hoy, 2001).



Peker, Erol, dan Gultekin (2018) mendefinisikan efikasi sendiri guru sebagai deria dan keyakinan diri seseorang guru dalam menyediakan pendidikan dan pengajaran yang cekap. Noor Zaliani dan Azlin Norhaini (2017) pula merujuk efikasi sendiri sebagai keyakinan seseorang tentang sejauh mana kemampuannya untuk melaksanakan tugas atau tanggungjawab dengan baik dan berkesan untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. Ringkasnya, efikasi sendiri guru merupakan kepercayaan seseorang guru itu tentang keupayaan dan kemampuannya untuk menjalankan proses pembelajaran dan pengajaran yang mampu meningkatkan prestasi murid.



1.9.14 Efikasi Strategi Pengajaran

Efikasi strategi pengajaran merujuk kepada cara guru mengendalikan dan mengawal pengajaran mereka (Tschannen-Moran et al., 1998).

1.9.15 Efikasi Pelibatan Murid

Efikasi pelibatan murid merupakan keupayaan guru untuk meningkatkan pelibatan murid dalam aktiviti pembelajaran menerusi tingkah laku dan emosi yang dipamerkan (Tschannen-Moran et al., 1998).

1.9.16 Efikasi Pengurusan Bilik Darjah

Efikasi pengurusan bilik darjah adalah keupayaan guru untuk menguruskan bilik darjah secara berkesan, mengatasi masalah disiplin murid, kebolehan untuk mengawal tingkah laku murid yang mengakibatkan gangguan dalam bilik darjah, dan menarik murid untuk mematuhi peraturan dalam bilik darjah (Tschannen-Moran et al., 1998).

1.9.17 Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK)

SMK merujuk kepada sekolah menengah kerajaan atau sekolah menengah bantuan kerajaan yang menyediakan kursus pendidikan menengah selama lima tahun yang sesuai bagi murid yang baru sahaja tamat mengikuti pendidikan rendah (Zaidatul Akmaliah & Soaib, 2011).

1.10 Batasan Kajian

Kajian ini mempunyai limitasi atau batasan dari aspek geografi dan metodologi yang akan mempengaruhi dapatan dan interpretasi kajian. Pertama, kajian yang meninjau hubungan antara kepimpinan distributif pengetua, kepimpinan guru, dan efikasi sendiri guru ini hanya melibatkan sekolah-sekolah menengah kebangsaan di negeri Selangor. Kajian yang dijalankan ini terhad kepada batas geografi sekolah menengah dalam negeri Selangor dan tidak menjangkau kepada sekolah-sekolah di negeri-negeri lain. Oleh yang demikian, dapatan kajian tidak mewakili generalisasi kajian berkaitan kepimpinan distributif, kepimpinan guru, dan efikasi sendiri guru di sekolah-sekolah bagi seluruh Malaysia. Begitu juga dapatan kajian ini hanya mewakili institusi pendidikan seperti sekolah menengah harian dan tidak mewakili institusi atau organisasi lain, sama ada kerajaan mahupun swasta.

Kedua, kajian ini bersifat kuantitatif dan akan menggunakan soal selidik sebagai instrumen utama. Selain itu, kajian ini juga terhad kepada guru yang terpilih untuk menjadi responden dan menjawab soal selidik kajian. Jawapan atau maklum balas guru

yang menilai amalan kepimpinan distributif pengetua, kepimpinan guru, dan efikasi sendiri guru bergantung kepada sejauh mana mereka memahami dan menginterpretasi item dalam soal selidik tersebut. Pengumpulan data kajian ini juga bergantung kepada kejujuran, keikhlasan, dan kesediaan responden dalam memberi jawapan kepada semua item yang terkandung dalam instrumen soal selidik dengan jujur dan tepat. Maka, kajian ini tidak terkecuali daripada sikap '*bias*' daripada responden yang mungkin boleh mengehadkan ketepatan dapatan kajian.

Reka bentuk kajian yang bersifat tinjauan keratan rentas (*cross sectional survey*) juga menjadi batasan terhadap kajian ini kerana data kajian diambil sekali atau secara *one data point* sahaja disebabkan kekangan masa, tenaga, dan sumber kewangan. Sehubungan dengan itu, kajian ini tidak mengambil kira kesan atau situasi sebelum dan selepas pengumpulan data berlaku.

Di samping itu, kajian ini hanya mengambil kira tiga pemboleh ubah sahaja iaitu kepimpinan distributif pengetua, kepimpinan guru, dan efikasi sendiri guru. Faktor-faktor atau anteseden lain yang mungkin mempengaruhi penambahbaikan sekolah tidak diambil kira dalam kajian ini. Oleh yang demikian, dapatan kajian hanya mewakili hubungan antara ketiga-tiga pemboleh ubah kajian ini sahaja.

1.11 Kepentingan Kajian

Pelaksanaan kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap kepimpinan distributif pengetua, kepimpinan guru, dan hubungannya dengan efikasi sendiri guru. Kajian



dalam negara berkaitan kepimpinan distributif dan hubungannya dengan kepimpinan guru serta efikasi sendiri guru didapati masih belum meluas. Oleh yang demikian, dapatan kajian ini secara tidak langsung dapat menyumbang kepada literatur dan mengembangkan bidang pengetahuan sedia ada dalam aspek kepimpinan di sekolah seterusnya menjadi nilai tambah kepada bidang ilmu kepimpinan sekolah di Malaysia, terutamanya kesan kepimpinan terhadap penambahbaikan sekolah. Hasil kajian ini diharapkan dapat menyumbang kepada percambahan ilmu dan kajian dalam bidang kepimpinan distributif, kepimpinan guru, serta efikasi sendiri guru melalui peningkatan pemahaman terhadap konsep dan praktis ketiga-tiga pemboleh ubah tersebut. Dapatan kajian diharapkan dapat memberi maklumat tentang kesan atau pengaruh kepimpinan distributif pengetua terhadap kepimpinan guru dan efikasi sendiri guru di sekolah-sekolah yang dilaksanakan kajian.



Selain itu, secara praktisnya, dapatan kajian ini juga diharapkan membantu pihak sekolah memahami bagaimana kepimpinan distrubutif boleh dilaksanakan dengan berkesan di sekolah. Pihak sekolah khususnya barisan kepimpinan sekolah dapat mempelajari dan mengenal pasti faktor krtitikal kejayaan dalam memastikan keberkesanan pelaksanaan kepimpinan distributif dan kepimpinan guru di sekolah. Pemimpin sekolah khususnya pengetua dan guru besar seharusnya mempunyai peranan dan matlamat yang jelas serta bekerjasama dengan ahli pasukan kepimpinan yang lain dalam suasana terbuka dan saling mempercayai. Kerjasama dan perkongsian kepimpinan dalam kalangan kepimpinan serta warga sekolah dalam iklim sekolah yang harmonis dapat mempengaruhi kualiti pengajaran dan pembelajaran seterusnya menyumbang kepada kemenjadian murid. Sehubungan dengan itu, dapatan kajian diharapkan dapat membantu pengetua dalam memilih dan menyesuaikan amalan



keimpinan sedia ada serta mengadaptasi amalan kepimpinan distributif dan kepimpinan guru selaras dengan keupayaan dan keperluan sekolah bagi tujuan penambahbaikan sekolah.

Memandangkan efikasi sendiri guru adalah salah satu aspek penting dalam meningkatkan kejayaan dan profesionalisme seseorang guru, segala usaha perlu ditumpukan ke arah meningkatkan efikasi sendiri guru terutamanya bagi guru pra-perkhidmatan atau guru yang akan menceburi profesion keguruan. Oleh yang demikian, kajian ini diharapkan dapat membantu pengetua membangunkan tahap efikasi sendiri guru melalui amalan kepimpinan guru agar para guru dapat memberikan komitmen terbaik mereka terhadap penyampaian pendidikan yang berkualiti di sekolah, khususnya dalam aspek PdP. Melalui amalan kepimpinan guru, guru-guru dapat diberi peluang untuk menjadi pemimpin menerusi medium yang sesuai dan selaras dengan kompetensi yang dimiliki. Amalan kepimpinan guru melalui perkongsian amalan terbaik dalam kalangan guru serta peluang yang diberi kepada guru untuk menjadi pemimpin membolehkan guru merasa dihargai oleh pihak pengurusan sekolah. Perkara ini seterusnya menyumbang kepada peningkatan efikasi sendiri guru.

Penambahbaikan amalan kepimpinan merupakan satu usaha yang berterusan dan perlu dilestarikan. Dapatan kajian ini secara tidak langsung menyediakan input tentang kerangka kepimpinan distributif dan kepimpinan guru yang dapat dijadikan model kepimpinan untuk memantapkan peranan serta tanggungjawab pengetua di sekolah. Model kepimpinan distributif dan kepimpinan guru dapat dijadikan asas dalam merancang program pembangunan kepimpinan sekolah yang baharu dan sedia ada. Sehubungan dengan itu, diharapkan kajian ini dapat dimanfaatkan oleh bahagian di



KPM khususnya Institut Aminuddin Baki (IAB), pihak JPN, dan PPD untuk mengambil langkah yang lebih proaktif ke arah perancangan, pelaksanaan, dan pemantapan program serta latihan pembangunan kepimpinan kepada PGB. Usaha ini dapat dilaksanakan dengan mengambil kira amalan kepimpinan pendidikan yang terkini, relevan, dan bersesuaian dengan situasi. Pada masa yang sama, latihan dan program pembangunan professional berterusan (CPD) bagi guru-guru dapat dipertingkatkan dan dimantapkan lagi bagi mencapai tahap efikasi sendiri guru dan kepimpinan guru yang lebih tinggi. Guru-guru perlu sentiasa diberi sokongan dan galakan untuk menambah baik amalan mereka serta diberi autonomi untuk membuat keputusan yang memberi kesan kepada kualiti pengajaran dan pencapaian murid. Selain itu, insentif sesuai perlu diberikan oleh pihak KPM sebagai menghargai usaha sekolah dalam mengamalkan kepimpinan yang menggalakkan kerjasama dalam pasukan.



1.12 Rumusan

Secara keseluruhannya, bab ini telah menjelaskan tentang latar belakang, permasalahan kajian yang berkaitan, dan fokus kajian untuk melihat pengaruh hubungan antara kepimpinan distributif dan kepimpinan guru ke atas efikasi sendiri guru di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di Selangor. Tujuan, objektif, soalan kajian, kepentingan kajian, dan limitasi kajian telah dinyatakan dan diperjelaskan sebagai panduan dan hala tuju pengkaji untuk menjalankan kajian. Selain itu, definisi operasional serta konsep utama yang berkaitan dengan model yang dijadikan rujukan turut diterangkan dengan terperinci. Perincian konsep bagi setiap pemboleh ubah, teori dan model berkaitan setiap pemboleh ubah, huraian berkaitan, dan kupasan sorotan



kajian lepas berkaitan kepimpinan distributif, kepimpinan guru, serta efikasi sendiri guru dijelaskan dalam bab berikutnya.