

Pengaruh Kepimpinan Distributif terhadap Pengurusan Konflik dalam Kalangan Pemimpin Sekolah

(The Influence of Distributed Leadership on Conflict Management among School Leaders)

ZURAI DAH JULIANA MOHAMAD YUSOFF*, YAHYA DON & SITI NOOR ISMAIL

ABSTRAK

Amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah adalah elemen penting dalam menjayakan pelaksanaan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 ke arah meningkatkan amalan kepimpinan berkesan. Kajian ini dijalankan bagi mengenal pasti perkaitan antara kepimpinan distributif dengan pengurusan konflik dalam kalangan pemimpin-pemimpin sekolah. Kajian ini menggunakan pakai pendekatan kuantitatif dalam kajian keratan rentas untuk mengumpul data berkenaan kepimpinan distributif dan pengurusan konflik. Populasi kajian melibatkan pemimpin-pemimpin di sekolah menengah kebangsaan zon utara, Semenanjung Malaysia dan persampelan rawak berstrata digunakan untuk memilih responden kajian. Instrumen yang digunakan ialah soal selidik Leadership Practices Inventory (LPI) yang dibina oleh Kouzes dan Posner pada tahun 1995 dan soal selidik Rahim Organizational Conflict Inventory – II (ROCI-II), yang dibina oleh Rahim pada tahun 1983. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepimpinan distributif dan pengurusan konflik yang mana kepimpinan distributif juga didapati memberi pengaruh kepada pengurusan konflik di sekolah. Justeru, elemen di dalam amalan kepimpinan distributif perlu diterapkan kepada pemimpin-pemimpin sekolah dalam memastikan keberkesanan kepimpinan sekolah dapat dicapai seperti mana yang telah dirangka dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

Kata kunci: Kepimpinan distributif; pengurusan konflik

ABSTRACT

Distributed leadership practices among school leaders is a critical success element in implement of Malaysia Education Blueprint (2013-2025) to enhance effective leadership practices. This study was performed to determine the relationship between distributed leadership and conflict management among school leaders. This study used a quantitative approach in cross-sectional study to collect data regarding distributed leadership and conflict management. The population of this study was involve secondary school leaders in northern zone, Peninsular Malaysia and stratified random sampling was used to select respondents. This study was adopt from Leadership Practices Inventory (LPI) questionnaire developed by Kouzes and Posner in 1995 and Rahim Organizational Conflict Inventory - II (ROCI-II) questionnaire, which was built by Rahim in 1983. The finding shows have a positive significant relationship between distributed leadership and conflict management. Distributed leadership also found to influence conflict management in schools. Thus the elements of distributed leadership should be practices by school leaders in ensuring the effectiveness of leadership can be achieved as outlined in the Education Development Plan 2013-2025.

Keywords: Distributed leadership, conflict management

PENGENALAN

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 telah digubal demi membentuk sebuah kerangka pendidikan melalui proses transformasi sistem pendidikan tahap tinggi yang lebih efektif dan efisien (Muhyiddin Yassin 2013). Transformasi pengurusan, penstrukturan semula sistem sekolah, serta aplikasi beberapa inisiatif polisi dan pembudayaan organisasi sekolah, dijangka dapat meningkatkan modal insan dan memberi impak dalam pembangunan negara yang mampu menghadapi cabaran dan pemikiran kritikal dalam dunia globalisasi (Muhyiddin Yassin 2013). Perubahan sesuatu inisiatif yang melibatkan

komitmen tahap tinggi merupakan satu cabaran, rintangan, ketegangan, dan konflik yang mana kepimpinan sekolah adalah asas utama kepada pengurusan berkesan dan efisien (DiPaola 2004; Fullan 2001; Kouzes & Posner 2010; Spillane 2006). Sistem pengurusan sekolah yang semakin kompleks menimbulkan konflik dan memberi implikasi besar dalam meningkatkan tahap pendidikan bertaraf dunia (Azizah 2012; Lokman & Normah 2011).

Menurut Rahim (2000), konflik yang wujud dalam organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan isu-isu beban tugas, gaya kepimpinan, pengurusan sekolah, dan lain-lain yang akhirnya membawa kepada konflik berterusan yang boleh menjejaskan pencapaian

sekolah (Colemen 1996; Somech 2002; Wilson 2005). Maka, pemimpin sekolah sering berhadapan dengan cabaran dan tanggungjawab utama dalam mewujudkan modal insan cemerlang yang berdaya saing, progresif, berdaya tahan, kreatif, inovatif dan dinamik yang pada masa sama perlu meningkatkan nilai-nilai dan akhlak yang positif dalam kalangan pendidik bagi mengelakkan konflik (Harris & Muijs 2006; Jacky 2003; Philip 2006). Justeru, transformasi sistem pendidikan yang inovatif amat diperlukan untuk menghadapi perubahan yang dijangkakan (Izani 2014; Tjosvold 1997; Yahya et al. 2007). Ini ditambah pula, dengan pernyataan bahawa kepimpinan sekolah telah diterima sebagai faktor utama kecemerlangan sesebuah sekolah melalui pengurusan perubahan dan dasar pembangunan serta perancangan sistem pendidikan Malaysia bagi mengurus konflik di sekolah (Fullan 2011; Harris 2005; Kruse et al. 1995). Oleh itu, aspek pemikiran dan tindakan *multi-frame* dalam kalangan pemimpin sekolah amat penting bagi memastikan kejayaan dalam menjana perubahan sistem pendidikan negara (Abdul Shukor 2007; Fullan 2011; Izani 2014).

PENYATAAN MASALAH

Konflik utama pengurusan di sekolah adalah berkait dengan matlamat yang hendak dicapai seperti modal insan yang berketerampilan, masih lagi kabur dan sukar untuk ditakrifkan dengan jelas (Abdul Shukor 2007). Pembangunan dan transformasi dalam agenda pendidikan telah menimbulkan kepelbagaian dimensi yang membawa kepada perbezaan pendapat, kepentingan, dan kepercayaan (Lam 2000; Theodore et al. 2008). Hal yang demikian telah membawa kepada wujudnya organisasi yang berpuak-puak atau groupthink yang memberi kesan kepada kemerosotan pencapaian sekolah, semangat kolaborasi, dan kerja berkumpulan (Kowert 2002) membawa kepada perbalahan pendapat, (Ahlfinger & Esser 2001; Kowalski et al. 2008; Kowert 2002), kurang percaya dan rasa hormat sesama guru, kurang komunikasi efektif (Anthony & Barbara 2003; Kowalski et al. 2008), pemikiran negatif sesama guru (Lencioni 2002; Wilson 2005), dan turut menjejaskan komitmen terhadap organisasi (Hoerr 1996; Lencioni 2002; Yahya Don 2009). Menurut Azura Maizatul (2004) dan Shann (2001), kepuasan yang rendah terhadap tugas dalam kalangan guru dilihat semakin kritikal yang mana ia berpunca daripada tekanan daripada pelbagai aspek terutamanya pertambahan tugas seperti yang dikehendaki oleh Kementerian Pendidikan Malaysia.

Kepelbagaian isu konflik yang berlaku dalam organisasi sekolah, telah menuntut kepada kepimpinan sekolah tahap tinggi dalam memainkan peranan penting melalui pengurusan persekitaran sekolah bagi menyelesaikan konflik secara efektif (Azizah 2012; Chen 2007). Johnson (1994) menyatakan adalah menjadi amanah dan tanggungjawab pemimpin meneliti aspek pengurusan konflik bermula daripada penyebab konflik sehingga

kepada terhasilnya penyelesaian mewujudkan persekitaran sekolah yang baik. Perkara ini dikukuhkan dengan kajian Fabunmik dan Alimba (2010) yang turut menyokong kewujudan konflik berpunca daripada tahap pengurusan yang lemah dan memberi impak terhadap persekitaran sekolah yang positif manakala konflik yang diurus dengan baik boleh membawa kepada peningkatan pencapaian sekolah (Normah 2009; Schnurr & Zayts 2012).

Menurut Duignan (2003), penekanan kepada anjakan paradigma melalui kepimpinan distributif adalah perlu sebagai usaha menggalakkan pembentukan persekitaran yang positif dalam organisasi sekolah. Hal ini kerana, kepimpinan distributif merupakan amalan kepimpinan yang tidak dikelilingi oleh kuasa formal, perebutan kuasa, dan tekanan konflik dalam organisasi (Barry 1991; DeFlaminis 2011). Burkus (2011) membuktikan kaitan hubungan kepimpinan distributif dengan pengurusan konflik yang mana mendapati tahap kepimpinan distributif yang tinggi adalah pada kemampuan pemimpin memahami kelemahan guru, pelajar, dan kakitangan sekolah secara menyeluruh yang mana ini dapat mengurangkan konflik. Perkara ini disokong oleh Robert dan You (2013) yang mengatakan bahawa kepimpinan distributif yang mengamalkan perkongsian kepimpinan dapat mengurangkan konflik dan meningkatkan kepercayaan dalam organisasi. Sekali gus, hal yang sedemikian amat selari dengan PPPM (2013-2025) yang menumpukan kepada usaha memartabatkan profesion keguruan dan kepimpinan distributif dalam kepimpinan sekolah ke tahap yang lebih tinggi.

Bakat kepimpinan yang wujud dalam diri seseorang individu perlu diserlahkan untuk dimanfaatkan kepada kepentingan organisasi (Hopkins & Jackson 2002). Perkara ini juga merujuk kepada kenyataan Lembert et al. (1995) yang berpendapat seorang Pengetua sebagai pemimpin instruksional secara bersendirian pada hari ini telah berakhir, dan tidak boleh dipercayai bahawa seorang pentadbir boleh berkhidmat sebagai pemimpin instruksional untuk seluruh sekolah tanpa penglibatan yang kuat dan teguh daripada para guru yang lain. Hal ini dikukuhkan lagi dengan ketegasan Harris (2002) yang menyatakan trend kepimpinan pendidikan masa kini melihat peranan Pengetua dan Guru Besar bukan hanya berfokus kepada keupayaan, kemahiran, dan bakat individu, tetapi lebih tertumpu kepada bagaimana beliau dapat menghasilkan satu budaya kebertanggungjawaban sepunya dan perkongsian budaya dalam membangunkan sekolah. Justeru, amat penting untuk meneliti aspek kepimpinan distributif dalam proses pengurusan konflik di sekolah-sekolah di Malaysia.

MODEL KEPIMPINAN DISTRIBUTIF

Kajian ini membincangkan amalan kepimpinan distributif dengan merujuk kepada komponen kepimpinan distributif yang dibentuk oleh Kouzes dan Posner (1995) dalam memperlihatkan aktiviti kepimpinan berkualiti. Menurut Kouzes dan Posner (1995), kepimpinan distributif

didefinisikan sebagai kepimpinan yang mengamalkan kaedah pengagihan tugas dan tanggungjawab sebagai kedudukan tidak rasmi dan kepimpinan secara informal. Dalam model ini, lima dimensi utama telah diketengahkan yang mana ia berkait dengan kepimpinan berkesan iaitu dimensi mempamerkan model, menginspirasi perkongsian visi, mencabar proses, membolehkan orang lain bertindak dan memberi galakan.

Dimensi mempamerkan model merujuk kepada keperibadian seorang pemimpin yang boleh dijadikan contoh atau teladan oleh setiap ahli organisasi sekolah dalam sebarang tindakan (Elmore 2005; Kouzes & Posner 2010; Spillane 2006). Keperibadian adalah faktor seorang pemimpin yang hebat mampu diikuti, dikagumi, dijadikan inspirasi, dan berwibawa di samping kredibiliti kepimpinannya terbina pada setiap kata-kata dan tindakan yang konsisten. Dimensi menginspirasi perkongsian visi didefinisikan sebagai usaha pemimpin membangunkan visi dan misi serta menyampaikannya kepada ahli organisasi apa yang perlu dilakukan agar matlamat yang sama dapat dicapai.

Seterusnya dimensi mencabar proses melibatkan semangat pemimpin mencari ruang dan peluang agar organisasi sekolah dapat memberi komitmen dalam pembangunan dan perubahan secara kreatif dan inovatif. Membolehkan orang lain bertindak pula adalah merujuk kepada keyakinan dan kepercayaan seorang pemimpin kepada ahli organisasi untuk melibatkan diri dalam sebarang tindakan ke arah mencapai matlamat sama ada dalam perbincangan, membuat keputusan, mahupun mengambil tindakan. Manakala dimensi memberi galakan merujuk kepada pengiktirafan, sokongan dan penghargaan pemimpin kepada ahli organisasi dalam sebarang tindakan, perubahan, pembangunan dan kejayaan ahli (Kouzes & Posner 1995).

SOALAN KAJIAN

1. Apakah tahap amalan kepimpinan distributif pemimpin-pemimpin sekolah di Malaysia?
2. Apakah tahap pengurusan konflik pemimpin-pemimpin sekolah di Malaysia?
3. Adakah terdapat hubungan antara kepimpinan distributif dengan pengurusan konflik pemimpin-pemimpin sekolah di Malaysia?
4. Adakah kepimpinan distributif yang memberi pengaruh ke atas pengurusan konflik di sekolah?

SOROTAN KAJIAN

KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DAN KEBERKESANAN SEKOLAH

Majoriti penyelidikan dijalankan berkenaan kesan kepimpinan pendidikan terhadap keberkesanan amalan kepimpinan melalui peranan pengetua. MacBeath, Odouro, dan Waterhouse (2004) menerbitkan laporan mengenai kepimpinan distributif di mana mereka menggambarkan

kepimpinan distributif sebagai model untuk mengekal dan membangunkan kepimpinan. Kepimpinan distributif adalah salah satu bentuk kepimpinan yang penting dalam wacana pendidikan semasa (Eilis 2010). Selain itu, Boardman (2001) telah mengkaji proses kepimpinan distributif di sekolah-sekolah Tasmania dan mendapati bahawa pemimpin-pemimpin ternyata lebih bersemangat mengamalkan model kepimpinan bersama daripada guru-guru yang terlibat. Terdapat bukti yang mencadangkan organisasi yang membangunkan kapasiti kepimpinan distributif dalam sekolah adalah teras utama untuk mencapai kejayaan dan menggalakkan peningkatan organisasi yang mapan (Blase & Blase 2000; Harris 2008).

Di Amerika Syarikat dan Britain, banyak kajian dari penyelidik memfokuskan kepada perkaitan antara kepimpinan distributif dengan pencapaian dan kecemerlangan sekolah (Harris 2009; Spillane et al. 2004; Spillane & Shere 2004) dan hasil dapatan menunjukkan wujudnya hubungan antara kepimpinan distributif dengan tahap kecemerlangan sekolah. Hasil dapatan tersebut menyokong kajian Hall dan Wallace (1996) yang telah mendapati terdapat bukti kukuh bahawa amalan kepimpinan bersama dalam kalangan pemimpin dan ahli organisasi mempunyai hubungan dengan peningkatan hubungan kolaboratif. Kajian juga membuktikan amalan kepimpinan distributif dapat meningkatkan prestasi organisasi (Blase & Blase 2000; Harris 2008). Kepimpinan distributif dilihat memberi panduan kepada pemimpin sekolah untuk mengenal pasti kerja harian mereka, berfikir secara strategik, dan meneroka kepakaran guru-guru (Gronn 2008; Spillane 2006). Amalan kepimpinan distributif menjadi satu pendekatan kepimpinan terbaik yang mampu membangunkan sistem pendidikan, dan idea kepimpinan ini juga turut disokong pelaksanaannya di sekolah-sekolah (Coleman & Earley 2005; Yukl 2002).

KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DAN PENGURUSAN KONFLIK

Pengurusan konflik merupakan satu bidang penting dalam pembangunan profesional ahli organisasi. Di sekolah berkesan, pengetua akan mempunyai ciri yang diketengahkan dalam sastera konflik (Vuyisile Msila 2012). Runde dan Flanagan (2008) menegaskan bahawa konflik adalah antara faktor yang menyebabkan ramai pemimpin menjadi lebih baik atau mungkin ia menjadi teras utama kegagalan mereka. Kajian Water (2004) menghasilkan dapatan yang positif bagi hubungan antara persekitaran sekolah dengan pencapaian pelajar, yang mana menunjukkan kepimpinan distributif memberi kesan terhadap orientasi pencapaian melalui gaya kepimpinan yang menggalakkan kerjasama dan usaha sesama ahli organisasi.

Kepimpinan distributif adalah satu interaksi dan hubungan yang menyumbang kepada kesatuan kepakaran dalam kalangan organisasi dan ini membantu mengurangkan konflik (Gronn 2002). Peranan bersama dalam perkongsian tugas akan memupuk persefahaman

antara dua individu yang menjalankan tugas. Hulpia et al. (2010) mendapati kepimpinan yang menyokong dan membenarkan penglibatan dalam kalangan guru mempunyai hubungan positif yang kuat dengan komitmen dan kepusatan kerja organisasi. Dapatan ini menyokong kajian Kushman (1992) yang mendapati penyertaan guru-guru dalam membuat keputusan mempunyai hubungan yang positif dan meningkatkan komitmen guru-guru, di samping kepimpinan yang memberi galakan mempengaruhi kesepaduan organisasi. Kepimpinan distributif adalah sangat praktikal sebagai amalan yang menjaga persekitaran organisasi yang sihat secara kerjasama (Kocolowski, 2010; Merkens & Spencer 1998; Robert & You 2013).

METODOLOGI

Kajian ini berbentuk tinjauan keratan rentas (cross-sectional survey) berdasarkan soal selidik yang dijawab oleh responden. Populasi kajian ini ialah 540 orang pemimpin di sekolah-sekolah berkesan di zon utara, Semenanjung Malaysia. Sampel kajian adalah melibatkan seramai 220 responden yang terdiri daripada Pengetua, Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (HEM), Penolong Kanan Kokurikulum, dan enam orang ketua panitia subjek teras iaitu Ketua Panitia Bahasa Melayu, Ketua Panitia Bahasa Inggeris, Ketua Panitia Sains, Panitia Geografi, Ketua Panitia Sejarah, dan Ketua Panitia Matematik. Teknik persampelan yang digunakan dalam kajian ini ialah rawak berstrafikasi yang mana sekolah-sekolah dikelompokkan mengikut daerah. Setelah disenaraikan, senarai angka dalam jadual nombor rawak dirujuk untuk mendapatkan 22 buah sekolah dan setiap sekolah diwakili oleh 10 orang responden yang terlibat.

Kajian ini meliputi dua soal selidik utama, iaitu soal selidik Leadership Practice Inventory (LPI) (Kouzes & Posner 1995) bagi mengukur tahap amalan kepimpinan distributif yang diamalkan oleh responden. Walaupun instrumen ini tidak dibangunkan untuk mengukur kepimpinan distributif, tetapi aktiviti kepimpinan yang diperbincangkan merujuk kepada komponen kepimpinan distributif pemimpin.

Penyelidik memilih instrumen ini kerana ia instrumen yang mantap, mudah difahami, mampu dijawab dalam masa yang singkat, dan ia berkait rapat dengan komponen teori kepimpinan distributif. Soal selidik kedua ialah Rahim Organizational Conflict Inventory – II (ROCI-II), (Rahim 1983), yang mengukur pengurusan konflik. Instrumen ini ialah soal selidik terkini yang masih digunapakai oleh golongan penyelidik sehingga ke hari ini. Analisis kebolehpercayaan bagi pembolehubah amalan kepimpinan distributif mempunyai nilai alpha yang tinggi iaitu $\alpha = 0.96$, dan bagi soal selidik pengurusan konflik mempunyai nilai alpha ($\alpha = 0.80$). Kesemua data yang diperolehi dianalisis dengan menggunakan prisian SPSS (Statistical Package for the Social Science) versi 19.0.

DAPATAN KAJIAN

Bahagian ini menjawab soalan berkenaan tahap amalan kepimpinan distributif pemimpin sekolah serta hubungannya dengan pengurusan konflik di sekolah.

TAHAP KEPIMPINAN DISTRIBUTIF PEMIMPIN SEKOLAH

Bahagian ini menerangkan mengenai tahap amalan kepimpinan distributif pemimpin-pemimpin sekolah yang terdiri daripada lima dimensi amalan kepimpinan distributif.

JADUAL 1. Tahap amalan kepimpinan distributif di sekolah

Kepimpinan Distributif	Sekolah Berkesan	
	Min	SP
Mempamerkan model	3.85	0.48
Contoh ikutan	3.99	0.43
Mematuhi standard	3.41	0.33
Tepati janji dan memberi komitmen	4.22	0.46
Meminta maklum balas	3.85	0.48
Membina nilai-nilai murni	4.09	0.48
Jelas tentang falsafah kepimpinan	3.52	0.71
Menginspirasikan Perkongsian Visi	3.81	0.43
Objektif dan matlamat sekolah	4.05	0.56
Menerangkan imej masa depan	3.90	0.57
Mengajak berkongsi impian sekolah	4.12	0.60
Kepentingan jangka panjang	4.05	0.49
Perancangan dan strategi tindakan	3.84	0.38
Menyampaikan hala tuju kerja	4.12	0.56
Mencabar Proses	3.80	0.55
Mencari peluang-peluang	3.48	0.50
Mencabar perubahan dan inovatif	3.87	0.51
Mencari pelbagai inovatif luar	3.67	0.51
Bertanyakan pengajaran	3.50	0.54
Mewujudkan ukuran pencapaian	3.41	0.43
Mencuba sesuatu yang baru	3.98	0.42
Membenarkan Bertindak	4.14	0.51
Membina hubungan kerjasama	4.15	0.66
Mendengar secara aktif	4.14	0.61
Melayan dengan penuh hormat	4.23	0.55
Memberi galakan dan sokongan	3.99	0.71
Menentukan gaya pelaksanaan kerja	4.16	0.36
Mempelajari pengetahuan baru	3.88	0.43
Memberi galakan	3.99	0.59
Memuji guru-guru	4.12	0.55
Ukuran kemahiran	3.50	0.61
Kreatif menyumbang	3.78	0.71
Mengiktiraf	4.11	0.67
Meraikan kejayaan	3.98	0.59
Memberi penghargaan	4.04	0.57
Kepimpinan Distributif	3.92	0.51

Secara keseluruhan didapati amalan kepimpinan distributif yang diperlihatkan oleh responden berada pada tahap yang tinggi, iaitu dengan nilai min 3.92; SP = 0.51.

Dapatan ini menunjukkan bahawa secara umum, pemimpin-pemimpin di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di zon utara, Semenanjung Malaysia mempunyai tahap amalan kepimpinan distributif yang tinggi, khususnya pada dimensi membenarkan bertindak ($M = 4.14$; $SP = 0.51$).

TAHAP PENGURUSAN KONFLIK PEMIMPIN SEKOLAH

Jadual 2 menunjukkan dapatan kajian bagi tahap pengurusan konflik pemimpin-pemimpin Sekolah Menengah Kebangsaan di zon utara, Semenanjung Malaysia.

JADUAL 2. Tahap pengurusan konflik pemimpin sekolah

Dimensi Pengurusan Konflik	Sekolah Berkesan	
	Min	SP
Bekerjasama	3.74	1.19
Mencari penyelesaian	3.80	0.65
Bekerjasama	3.70	0.98
Bersetuju dengan cadangan	3.87	0.67
Berbincang untuk memahami isu-isu	3.79	1.02
Menghasilkan satu keputusan	3.68	1.65
Berkompromi	3.74	0.98
Membawa isu kepada perbincangan	3.20	0.98
Mengintegrasikan idea-idea	3.93	1.33
Mencari titik tengah	3.66	1.02
Bertukar pengetahuan dan kemahiran	4.05	1.00
Berunding untuk persetujuan	3.87	0.58
Mendominasi	3.45	0.97
Menggunakan pengaruh	3.33	1.09
Kuasa membuat keputusan	3.45	0.78
Tegas menyebelahi isu	3.58	1.03
Bertolak-ansur	3.63	0.70
Bertolak-ansur dengan guru-guru.	3.10	0.32
Teori 'memberi dan menerima'	3.57	1.34
Memenuhi harapan dan kehendak	4.05	0.78
Memenuhi keperluan guru-guru.	3.92	0.35
Mengelak	3.42	0.63
Mengelak berselisih pendapat	3.43	0.59
Menyimpan rasa perselisihan pendapat	3.67	0.66
Mencadangkan asas yang sama	3.47	0.78
Mendiamkan diri dari terus berbalah	3.10	0.49
Pengurusan Konflik	3.60	0.89

Pengurusan konflik pemimpin-pemimpin sekolah berada pada tahap tinggi dengan nilai min ($M = 3.60$; $SP = 0.89$) di mana semua dimensi pengurusan konflik juga berada pada tahap tinggi. Dimensi tertinggi ialah dimensi bekerjasama dan berkompromi dengan nilai ($M = 3.74$; $SP = 1.9$, $M = 3.74$; $SP = 0.98$) dan diikuti dengan dimensi berkompromi ($M = 3.74$; $SP = 0.98$), bertolak-ansur ($M = 3.63$; $SP = 0.70$), mendominasi ($M = 3.45$; $SP = 0.97$), dan mengelak ($M = 3.42$; $SP = 0.63$).

HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DAN PENGURUSAN KONFLIK

Bagi melihat hubungan di antara kepimpinan distributif dengan pengurusan konflik pemimpin sekolah, analisis korelasi pearson telah dijalankan. Analisis kajian mendapati wujud hubungan yang signifikan dan kuat pada aras $p < 0.05$ antara kepimpinan distributif dengan pengurusan konflik ($r = 0.86$; $p < 0.05$) bagi pemimpin Sekolah Menengah Kebangsaan di zon utara, Semenanjung Malaysia.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan dan kuat di antara kepimpinan distributif dengan pengurusan konflik ($r = 0.86$; $p < 0.05$). Dapatan ujian korelasi di atas menunjukkan bahawa kepimpinan distributif mempunyai hubungan yang kuat dengan dimensi bekerjasama ($r = 0.77$, $p < 0.05$), hubungan yang sederhana kuat dengan dimensi berkompromi ($r = 0.69$; $p < 0.05$) dan dimensi bertolak-ansur ($r = 0.64$; $p < 0.05$), dan hubungan yang lemah dengan dimensi mengelak ($r = 0.50$; $p < 0.05$), dan dimensi mendominasi ($r = 0.47$; $p < 0.05$).

PENGARUH KEPIMPINAN DISTRIBUTIF TERHADAP PENGURUSAN KONFLIK

Jadual 4 menunjukkan dapatan analisis regresi berganda bagi dimensi-dimensi kepimpinan distributif terhadap pengurusan konflik dalam kalangan pemimpin sekolah menengah kebangsaan di zon utara, Semenanjung Malaysia. Dapatan tersebut menunjukkan kepimpinan distributif pemimpin sekolah memberi pengaruh kepada pengurusan konflik di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di zon utara, Semenanjung Malaysia sebanyak 96.5%.

JADUAL 3. Hubungan kepimpinan distributif dengan pengurusan konflik pemimpin sekolah

	Model	Visi	Cabar Proses	Benarkan Bertindak	Beri Galakan	Kepimpinan Distributif
Pengurusan Konflik	.72**	.54**	.38**	.76**	.76**	.86**
Bekerjasama	.64**	.59**	.27**	.70**	.56**	.77**
Berkompromi	.55**	.48**	-.37**	.42**	.59**	.69**
Mendominasi	.27**	.31**	.29**	.35**	.31**	.47**
Bertolak-ansur	.49**	.47**	.36**	.53**	.73**	.64**
Mengelak	.42**	.47**	.14**	.59**	.39**	.50**

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

JADUAL 4. Pengaruh Kepimpinan Distributif terhadap pengurusan Konflik

Pembolehubah peramal	B	Beta	t	p
Mempamerkan model	5.841	0.986	6.148	.000
Menginspirasikan perkongsian visi	5.874	0.982	6.127	.000
Mencabar proses	8.458	0.956	6.014	.000
Membenarkan bertindak	16.594	0.994	7.109	.000
Memberi galakan	8.742	0.994	6.610	.000

R = 0.982

R Square = 0.965

Adjusted R Square = 0.952

F = 76.806

P = .000

PERBINCANGAN

Dengan terlaksananya kajian ini, ia memberi sumbangan yang amat bermanfaat kepada barisan kepimpinan sekolah, kolej, dan universiti, serta Kementerian Pendidikan ke arah mencapai objektif pendidikan Malaysia sebagaimana yang digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2025. Penulisan yang bertujuan mengkaji pengaruh kepimpinan distributif terhadap pengurusan konflik dan kesannya ke atas persekitaran sekolah ini telah mencapai objektif kajian dan berjaya membuktikan bahawa terdapat pengaruh kepimpinan distributif terhadap pengurusan konflik pemimpin sekolah dalam menentukan kualiti persekitaran sesebuah sekolah.

Secara keseluruhan didapati amalan kepimpinan distributif yang diperlihatkan oleh responden berada pada tahap yang tinggi, iaitu dengan nilai ($M = 3.92$; $SP = 0.51$). Dapatan ini menunjukkan bahawa secara umumnya, pemimpin-pemimpin di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di zon utara, Semenanjung Malaysia mempunyai tahap amalan kepimpinan distributif yang tinggi, khususnya pada dimensi membenarkan bertindak ($M = 4.14$; $SP = 0.51$) diikuti dengan dimensi memberi galakan ($M = 3.99$; $SP = 0.59$), mempamerkan model ($M = 3.85$; $SP = 0.48$), menginspirasikan perkongsian visi ($M = 3.81$; $SP = 0.43$), dan mencabar proses ($M = 3.80$; $SP = 0.55$). Walau bagaimanapun, perkongsian berkaitan amalan-amalan kepimpinan distributif perlu sentiasa diperbincangkan manfaatnya agar ia boleh diamalkan oleh semua guru di sekolah, termasuk mereka yang tidak memegang sebarang jawatan, di samping ia dapat ditingkatkan amalannya dari semasa ke semasa.

Hasil kajian juga membuktikan pengurusan konflik pemimpin-pemimpin sekolah berada pada tahap tinggi dengan nilai ($M = 3.60$; $SP = 0.89$) di mana semua dimensi pengurusan konflik juga berada pada tahap tinggi. Dimensi tertinggi ialah dimensi bekerjasama dan berkompromi dengan nilai ($M = 3.74$; $SP = 1.9$, $M = 3.74$; $SP = 0.98$), diikuti dengan dimensi berkompromi ($M = 3.74$; $SP = 0.98$), bertolak-ansur ($M = 3.63$; $SP = 0.70$), mendominasi ($M = 3.45$; $SP = 0.97$), dan mengelak ($M = 3.42$; $SP =$

0.63). Dapatan ini secara tidak langsung mengukuhkan perkaitan hubungan antara kepimpinan distributif dan pengurusan konflik yang mana memperlihatkan semakin tinggi amalan kepimpinan distributif diamalkan dalam kalangan pemimpin sekolah, semakin tinggi tahap pengurusan konflik pemimpin-pemimpin sekolah. Hal ini membuktikan bahawa amalan kepimpinan distributif secara langsungnya menjadikan seorang guru itu sebagai pengurus konflik di sekolah. Di samping itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa kepimpinan distributif dilihat memberi pengaruh yang tinggi iaitu sebanyak 96.5% terhadap pengurusan konflik. Hal ini membuktikan bahawa amalan kepimpinan distributif adalah penting ke arah menyediakan satu persekitaran sekolah yang positif di sesebuah organisasi.

Berdasarkan kepada hasil dapatan kajian ini, kepimpinan distributif dilihat menyumbang kepada pengurusan konflik di sekolah yang mana mampu menjadi pemangkin kepada pembentukan persekitaran sekolah yang positif melalui kepimpinan berkesan. Perkara ini selaras dengan hasrat kerajaan untuk memberi fokus kepada amalan kepimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah bagi menjayakan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) melalui gelombang kedua (2016-2020). Dengan itu, semua pemimpin sekolah perlu memahami dan meneliti dimensi-dimensi amalan kepimpinan distributif serta dimanfaatkan kepada seluruh ahli organisasi agar setiap ahli, terutamanya pemimpin-pemimpin pertengahan dan guru-guru bersedia ke arah memahami dan menerima amanah sebagai pemimpin. Dengan kefahaman dan amalan praktikal kepimpinan distributif yang digabungkan secara bersama akan mengurangkan konflik dan seterusnya membina persekitaran yang positif. Hal ini sekali gus akan meningkatkan prestasi sekolah terutamanya dalam reputasi kecemerlangan guru dan pencapaian akademik pelajar.

Sehubungan dengan itu, dapatan kajian ini juga dapat membantu pihak KPM dan kepimpinan sekolah untuk bersedia merangka dan merancang modul-modul kepimpinan yang mengaitkan amalan kepimpinan distributif dengan pengurusan konflik agar ia boleh dijadikan satu penerapan budaya secara meluas dalam kalangan pemimpin-pemimpin sekolah ke arah meningkatkan modal insan secara menyeluruh yang bukan hanya ditekankan kepada pelajar semata-mata, tetapi juga kepada semua ahli organisasi termasuk guru-guru.

KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, kepimpinan distributif telah dikenal pasti memainkan peranan penting dalam usaha mengurangkan konflik yang berlaku di sekolah masa kini dan kepentingan peranan ini dapat dilihat berdasarkan kepada hubungan dan pengaruh kepimpinan distributif dengan pengurusan konflik. Sehubungan itu, dimensi-

dimensi kepimpinan distributif harus diambil kira sebagai komponen penting dalam proses pembentukan dan pembangunan pemimpin-pemimpin kanan di sekolah agar ia dapat difahami dan diamalkan.

RUJUKAN

- Abdul Shukor Abdullah. 2007. Apakah Sekolah Kluster adalah Sekolah Berkesan? *Kertas Ucap Utama Seminar Pendidikan Kebangsaan Fakulti Pendidikan*. Universiti Malaya.
- Ahlfinger, N.R. & Esser, J.K. 2001. Testing the groupthink model: Effects of promotional leadership and conformity predisposition. *Social Behavior & Personality: An International Journal* 29(1): 31-42.
- Azizah Sarkowi. 2012. *Penilaian program praktikum: Model pembentukan dan peningkatan kualiti guru praperkhidmatan di institut pendidikan guru Malaysia*. Tesis PhD, UUM.
- Blase, J. & Blase, J. 2000. Effective instructional leadership: teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration* 38(2): 130-141.
- Boardman, M. 2001. The value of shared leadership: tasmanian teachers' and leaders' differing views. *International Studies in Educational Administration* 29(3): 2.
- Coleman, S.R. 1996. The Invariance of the vacuum is the invariance of the world. *J. Math. Phys.* 7: 77.
- Coleman, M. & Earley, P. 2005. *Leadership and Management in Education*. New York: Oxford University Press.
- Dantow, A. & Stringfield, S. 2000. Working together for reliable school reform. *Journal of Education for Students Placed at Risk* 5(1&2): 183-204.
- Eilis Humphreys. 2010. Distributed Leadership and its Impact on Teaching and Learning. *Education Doctorate*, NUI Maynooth.
- Fabunmik, M. & Alimba, C.N. 2010. Conflict in school climate: a synopsis of its nature, causes, effects and management approaches. *African Journal of Education Al Management* 13(2): 205-226.
- Fullan, M. 2001. *The New Meaning of Educational Change* (3rd ed.). New York: Teachers College Press.
- Gronn, P. 2002. *Distributed Leadership*. Second International Handbook of Educational Leadership and Administration. Dordrecht: Kluwer.
- Gronn, P. 2008. The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration* 46(2): 141-158.
- Hall, V. & Wallace, M. 1996. Let the team take the strain: lessons from research into senior management teams in secondary schools. *School Organization* 16(3).
- Harris, A. 2005. Distributed leadership. In *The Essentials of School Leadership*, edited by Davies, B. London: Paul Chapman Publishing.
- Harris, A. 2008. *Distributed Leadership in Schools: Developing the Leaders of Tomorrow*. New York: Routledge & Falmer Press.
- Harris, A. 2009. *Distributed School Leadership: Evidence, Issues and Future Directions*. ACEL Monograph 44. Penrith, NSW: Australian Council for Educational Leaders.
- Harris, A. & Muijs, D. 2006. Teacher led school improvement: Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education* 22(8).
- Kocolowski, M.D. 2010. Shared Leadership: Is It Time for a Change? *Emerging Leadership Journeys* 3(1): 22-32.
- Kowalski, T.J., Lasley, II, T.J. & Mahoney, J.W. 2008. *Data-Driven Decisions and School Leadership: Best Practices for School Improvement*. Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
- Kowert, P.A. 2002. *Groupthink or deadlock: When do Leaders Learn from their Advisors?* Albany: Blackwell Publishing.
- Kruse, S.D., Louis, K.S. & Bryk, A.S. 1995. An emerging framework for analyzing school-based professional community. In *Professionalism and Community: Perspectives on Reforming Urban Schools*, edited by Louis, K.S., Kruse, S. & Associates. Long Oaks, CA: Corwin
- Kushman, J.W. 1992. The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary middle schools. *Educational Administration Quarterly* 28 (1).
- MacBeath, J., Odouro, G. & Waterhouse, J. 2004. Distributed leadership in action: a study of current practice in schools, *Distributed Leadership, Booklet 3.2*. Nottingham National College for School Leadership (NCSL).
- Merkens, B.J. & Spencer, J.S. 1998. A successful and necessary evolution to shared leadership: A hospital's story. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 11(1); I-IV.
- Normah Othman. 2009. Teaching and assessing three types of direct writing in Malaysian ESL classrooms. A survey of ESL teachers opinions. *English Language Journal* 3: 102-114.
- Rahim, M.A. 2000. Empirical studies on managing conflict. *The International Journal of Conflict Management* 11(1).
- Robert, L.P. & You, S. 2013. Are You Satisfied Yet? Shared Leadership, Trust and Individual Satisfaction in Virtual Teams. iConference 2013 Proceedings (pp. 461-466).
- Somech, A. 2002. Explicating the complexity of participative management: an investigation of multiple dimensions. *Educational Administration Quarterly* 38(3).
- Spillane, J., Halverson, R. & Diamond, J. 2004. Towards a theory of leadership practice: A distributive perspective. *Journal of Curriculum Studies* 36(1).
- Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff*, Yahya Don & Siti Noor Ismail
Pusat Pengajian Pendidikan & Bahasa Moden
Universiti Utara Malaysia

*Pengarang untuk surat-menyurat; email: yana_arraudah@yahoo.com

Diserahkan: 5 Mac 2016

Diterima: 24 Ogos 2016

