

# Kajian kes kepimpinan distributif di kalangan pentadbir akademik di universiti awam di Malaysia

*A case study of distributive leadership among academic administrators at a public university in Malaysia*

Khalip Musa

Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia, [khalip@fpe.upsi.edu.my](mailto:khalip@fpe.upsi.edu.my)

**Published:** 19 November 2021

**To cite this article (APA):** Musa, K. (2021). A case study of distributive leadership among academic administrators at a public university in Malaysia. *Management Research Journal*, 10(2), 78-92. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.2.6.2021>

**To link to this article:** <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.2.6.2021>

## Abstrak

Universiti awam sedang mengalami perubahan peranan dengan pesat. Ini mendorong kepada perubahan amalan kepimpinan para pentadbir akademik universiti. Berlaku pertembungan antara tradisi autonomi dengan kemunculan kawalan dan pemantauan dari agensi pusat. Kepimpinan distributif dilihat berpotensi untuk menawarkan satu bentuk kepimpinan yang lebih seimbang dalam persekitaran yang berubah ini. Kajian kualitatif ini bertujuan untuk meneroka tahap amalan kepimpinan distributif di kalangan pentadbir akademik di sebuah universiti awam di Malaysia. Kajian kes telah dipilih sebagai reka bentuk kajian. Model kepimpinan distributif Gordon (2005), berdasarkan empat dimensi utama iaitu misi, visi dan matlamat organisasi; budaya organisasi; amalan kepimpinan; dan tanggungjawab bersama telah dijadikan panduan dalam membangunkan objektif dan soalan kajian. Data kajian dikutip menggunakan teknik temu bual berdasarkan soalan separa berstruktur. Seramai 15 responden terdiri dari dekan, timbalan dekan, dan ketua jabatan akademik telah terlibat. Data temu bual dianalisis melalui proses pengekodan yang sistematik untuk mencari kategori atau tema. Berdasarkan analisis tema ke atas empat dimensi utama kajian, tema tertinggi yang muncul secara konsisten adalah dimensi amalan kepimpinan, diikuti oleh dimensi tanggungjawab bersama, dimensi visi, misi, matlamat organisasi, dan dimensi budaya organisasi. Sebagai rumusan, dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan distributif di kalangan pentadbir akademik dilaksanakan secara meluas dan menepati prinsip-prinsip utama kepimpinan distributif. Dapatan ini menunjukkan bahawa pemimpin universiti berupaya mengamalkan kepimpinan distributif dalam usaha menyesuaikan dengan persekitaran yang berubah.

**Kata kunci:** kepimpinan distributif, misi, visi, matlamat organisasi, budaya organisasi, amalan kepimpinan, tanggungjawab bersama

## Abstract

*Public universities are undergoing a rapid role change. This led to a change in the leadership practices of university academic administrators. There was a clash between the tradition of autonomy with the emergence of control and monitoring from central agencies. Distributive leadership is seen to have the potential to offer a more balanced form of leadership in this changing environment. This qualitative study aimed to explore the level of distributive leadership practices among academic administrators in a public university in Malaysia. A case study was selected as the study design. Gordon's (2005) distributive leadership model, based on four main dimensions namely mission, vision and organizational goals; organizational culture; leadership practices; and shared responsibility have served as a guide in developing the objectives and questions of the study. Study data were collected using interview techniques based on semi-structured questions. A total of 15 respondents consisting of deans, deputy deans, and heads of academic departments were involved. Interview data were analyzed through a systematic coding process to find categories or themes. Based on the theme analysis on the*

*four main dimensions of the study, the highest theme that emerged consistently was the leadership practice dimension, followed by the shared responsibility dimension, vision dimension, mission, organizational goals, and organizational culture dimension. In conclusion, the findings of the study indicate that distributive leadership practices among academic administrators were widely implemented and comply with the key principles of distributive leadership. These findings indicate that university leaders are able to practice distributive leadership in an effort to adapt to a changing environment.*

**Keywords:** *distributive leadership, mission, vision, organizational goals, organizational culture, leadership practices, shared responsibility*

## PENGENALAN

Universiti dalam menghadapi cabaran persaingan global yang sedang mencari pendekatan kepimpinan baru. Walaupun semua industri menghadapi cabaran yang sama, sektor pendidikan tinggi adalah unik dengan peranan membangunkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan (Jones, Harvey, Lefoe & Ryland (2012).) Sektor pendidikan tinggi telah mengalami banyak perubahan dalam beberapa dekad kebelakangan ini. Perubahan ini termasuk peningkatan kawalan dalam pengurusan, persaingan pasaran, pemantauan yang ketat, dan perubahan tadbir urus korporat dan operasi (Szekeres, 2004). Perubahan ini membawa kepada peningkatan kebimbangan kakitangan akademik kerana autonomi mereka berkurangan dengan kemunculan agensi pentadbiran baru yang boleh membawa kepada krisis kepimpinan (Coates et al., 2009).

Struktur dan budaya universiti umumnya tidak sesuai dengan sistem pentadbiran berasaskan kuasa. Sebaliknya, ia berpaksi kepada keperluan kerjasama, perundingan, dan kebebasan akademik (Deem, 2001). Dalam konteks ini, yang mana universiti bergerak dalam keadaan samar-samar melalui persaingan dan konflik di antara tuntutan dan jangkaan, persoalannya bagaimanakah universiti harus bergerak ke masa hadapan, memotivasikan kakitangan, menggerakkan organisasi bersama-sama atau hanya sekadar menjadi pentadbir formal? (Bolden, Petrov & Gosling, (2009).

Landskap pendidikan tinggi Malaysia sedang mengalami perubahan pesat berikutan persaingan ekonomi global yang didorong oleh sumber manusia yang berkualiti. Kerajaan Malaysia telah melancarkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (Pendidikan Tinggi) 2015-2025 untuk mentransformasikan pendidikan tinggi negara (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2015). Dalam merealisasikan pelan ini, institusi pengajian tinggi mestilah mampu menyerap perubahan, terutama kepimpinan dan tadbir urus, berdasarkan autonomi dan fleksibiliti (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2015). Walau bagaimanapun, matlamat ini mempunyai halangan tersendiri kepada institusi terlibat. Sebagai sebuah universiti awam, proses transformasi daripada sistem birokrasi pengurusan kepada autonomi adalah rumit. Bush (2015) merumuskan bahawa beberapa institusi pendidikan awam di Eropah Timur dan Selatan, Afrika, dan Asia masih beroperasi dalam kerangka sistem birokrasi yang mana pemusatan kuasa dan kepimpinan formal adalah penting. Masalah ini juga sejajar dengan PPPM (PT) 2015-2025, yang merumuskan bahawa universiti awam masih terikat dengan keputusan, peraturan, dan pekeliling dari pusat.

Sebagai tindak balas kepada cabaran yang dihadapi oleh sektor pendidikan tinggi, terdapat keperluan untuk universiti mengamalkan kepimpinan distributif yang menggalakkan proses kepimpinan yang tersebar di seluruh organisasi melalui sistem, aktiviti, amalan, dan hubungan (HEFCE, 2004). Walaupun mengguna pakai konsep kepimpinan distributif, masih terdapat beberapa aspek yang kurang jelas seperti bidang kuasa dan tanggungjawab, proses yang terlibat, dan keraguan sama ada konsep itu sendiri benar-benar menawarkan faedah kepada pengamal atau tidak (Bolden, Petrov & Gosling, (2009).

## **PENYATAAN MASALAH**

Secara umum, para sarjana dan penyelidik dalam bidang kepimpinan dan pendidikan tinggi menyimpulkan bahawa kepimpinan distributif di universiti mula tersebar di seluruh organisasi (Middlehurst, 1993; Knight dan Trowler, 2001; Shattock, 2003). Walau bagaimanapun, proses dan amalan sebenar kepimpinan distributif dan implikasi amalan kepimpinan tersebut masih tidak jelas (Bolden, Petrov & Gosling, 2009).

Kajian di United Kingdom mengenai keberkesanan kepimpinan dalam pendidikan tinggi belum dapat merangka satu bentuk kepimpinan yang berkesan. Walau bagaimanapun, mereka telah mengenal pasti keperluan pemimpin untuk mewujudkan persekitaran bagi ahli-ahli untuk memaksimumkan potensi dan minat mereka dalam melaksanakan tugas mereka (Bryman, 2009). Mereka juga mengenal pasti keperluan pemimpin untuk melaksanakan perundingan, menghormati nilai-nilai sedia ada, menyokong daya tahan, menyokong golongan bawahan, terlibat secara langsung dalam aktiviti jabatan atau institusi, mempromosikan autonomi, dan menghalang jabatan atau institusi dari hilang fokus.

Berdasarkan literatur, beberapa penyelidik merumuskan bahawa kepimpinan universiti secara umum masih didominasi oleh kepimpinan tradisional atau klasik yang berpaksikan kepimpinan individu sebagai komponen utama (Sart, 2014; Lokman, Tina, Fadzli & Khadijah, 2014), memberi fokus kepada kawalan dalam pentadbiran dan autonomi peringkat fakulti (Brown & Moshavi, 2002). Kepimpinan universiti secara umum masih meneruskan kepimpinan dari atas ke bawah dengan pengalihan kuasa yang minima (Kezar & Elizabeth, 2017).

Kajian literatur mencadangkan kepimpinan alternatif untuk menggantikan kepimpinan tradisional dan menyediakan satu cara baru untuk memahami konsep kepimpinan (Eddy & VanDerLinden, 2006). Menurut Davis (2003), kepimpinan yang dikenal pasti ialah ciri kepimpinan yang tidak lagi memberi tumpuan kepada fungsi kepimpinan formal. Perbincangan kepimpinan merentasi organisasi, kepimpinan berpasukan, kepimpinan hamba, kepimpinan transformasi dan peranan yang lebih khusus telah menggantikan wacana kepimpinan pemimpin hebat atau hero (Eddy & VanDerLinden, 2006).

Amalan kepimpinan distributif menentang struktur birokrasi yang menekankan pemusatan kuasa. Kedua-duanya kelihatan tidak serasi dan berpotensi menyebabkan konflik jika tidak diuruskan dengan teliti. Konflik dibincang secara meluas dalam kajian literatur (Kilinc, Koşar, Er, & Oğdem, 2016). Terdapat kajian di Barat, menunjukkan bahawa terdapat konflik antara kepimpinan distributif dan struktur birokrasi organisasi. Louis, Mayrowetz, Smiley, dan Murphy (2009), dalam kajian mereka, mendapati bahawa kepimpinan distributif tidak dapat dilaksanakan dengan berkesan jika organisasi masih mengekalkan sistem birokrasi dalam pentadbirannya. Konflik timbul dalam membuat keputusan apabila ahli keliru tentang peranan sebenar mereka (Neuman & Simmons, 2000). Hartley (2010) berpendapat bahawa kepimpinan distributif kelihatan janggal dalam persekitaran birokrasi organisasi. Harris (2005), dan berpendapat bahawa kepimpinan distributif hanya berkesan apabila pemimpin formal sanggup berkongsi kuasa dengan pemimpin bawahan.

Kepimpinan distributif berdasarkan interaksi pemimpin, pengikut, dan situasi menawarkan penyelesaian kepada persekitaran kompleks (Spillane et al., 2004). Walau bagaimanapun, satu persoalan sering muncul iaitu sama ada kepimpinan distributif benar-benar boleh diamalkan di institusi pengajian tinggi atau hanya satu fantasi (Bolden, Petrov & Gosling, 2009). Ini kerana sejak sekian lama institusi pengajian tinggi telah diterajui dan diuruskan melalui birokrasi dengan keseimbangan kuasa, autoriti, sumber, dan sistem ganjaran yang memberi tumpuan kepada pencapaian individu dan bukannya pencapaian kolektif sebagai asas kepimpinan distributif.

Berdasarkan perbincangan di atas dimana amalan kepimpinan distributif di universiti masih terhad dan terdapat potensi berlakunya konflik antara kepimpinan distributif dan amalan kepimpinan

sebenarnya yang masih berasaskan kepemimpinan tradisional serta potensi yang ada pada kepemimpinan distributif, maka adalah wajar kajian penerokaan amalan kepemimpinan distributif ini dilaksanakan.

## KAJIAN LITERATUR

Kepimpinan distributif semakin mendapat perhatian dalam organisasi pendidikan. Gibb mula menggunakan istilah distributif pada tahun 1954, yang menyatakan bahawa kepemimpinan bukan bersifat eksklusif, sebaliknya sebagai perkongsian fungsi dan peranan di kalangan individu (Menon, 2011). Perspektif kepemimpinan distributif adalah salah satu kaedah alternatif kepemimpinan yang memberi kuasa kepada lebih ramai pemimpin dalam sesebuah organisasi (Tumpahan, 2006). Menurut Bolden (2007), kepemimpinan distributif tidak hanya tertumpu kepada penglibatan kepemimpinan peringkat tinggi sebaliknya bergerak dan tersebar ke seluruh organisasi.

Menurut Harris (2008), model kepemimpinan distributif memberi tumpuan kepada interaksi dan bukannya tindakan dalam kalangan pemimpin formal dan tidak formal organisasi. Kepimpinan distributif bukan amalan individu tetapi ia melibatkan kerja berpasukan (Williams 2011). Harris (2012) juga menyatakan bahawa pemimpin perlu bekerja dalam perubahan yang tidak dapat diramalkan. Oleh itu, perspektif distributif sewajarnya digunakan untuk meningkatkan keberkesanan organisasi. Ia memberi peluang kepada semua ahli organisasi untuk membuat perubahan. Pengagihan kepemimpinan dapat meningkatkan keberkesanan pengurusan dan kejayaan dalam perancangan. Ia juga dapat membantu organisasi menghadapi cabaran dan meningkatkan keberkesanan (Pont, 2008).

Kepimpinan distributif adalah pengurusan berdasarkan konsep perwakilan. Adalah menjadi tanggungjawab pemimpin untuk melibatkan orang bawahan dalam melaksanakan tugasnya (Dinham, 2006). Dalam kepemimpinan distributif, orang bawahan boleh memimpin jika diberi galakan, pengiktirafan, dan sokongan. Ia dapat meningkatkan potensi kepemimpinan, pengetahuan dan kemahiran dalam organisasi. Kepimpinan distributif adalah fleksibel, membolehkan perubahan berlaku dan meningkatkan peranan pekerja dalam organisasi. Ia menyumbang kepada kecekapan organisasi dan mencerminkan anjakan paradigma yang ketara (Williams, 2011).

Kepimpinan distributif mendorong kepada perubahan, di mana ia menyediakan rangka kerja yang menggalakkan semua pekerja sebagai rakan kongsi untuk membawa perubahan (Jones et al., 2012) dan menyediakan prinsip-prinsip untuk menyelesaikan sesuatu masalah (Van Ameijde et al., 2009). Ia juga menawarkan potensi kepada ahli pasukan untuk meningkatkan kapasiti kepemimpinan dan menyahut cabaran dalam persekitaran organisasi (Davidson et al., 2013). Kepimpinan distributif adalah satu keadaan dimana kekuatan ahli digembeling sebagai pelaksana.

Kepimpinan distributif adalah amalan kepemimpinan yang mengamalkan konsep pemeraksanaan dan menekankan interaksi antara ahli organisasi sebagai unit penting (Hulpia, Devos & Van Keer, 2011). Beberapa model telah dibangunkan untuk menerangkan konsep kepemimpinan distributif. Model kepemimpinan distributif Elmore (2000) adalah antara model terawal yang menekankan perubahan dalam persekitaran organisasi pendidikan. Beliau memperkenalkan lima prinsip yang memberi tumpuan kepada perubahan dan penambahbaikan melalui kepentingan matlamat dan mewujudkan iklim yang kondusif, pembelajaran berterusan melalui penyebaran pengetahuan baru, meningkatkan pengaruh teladan ke atas kakitangan dan bukannya menggunakan kuasa, membangunkan kepakaran dan bukannya kuasa formal, dan akauntabiliti berdasarkan kepercayaan.

Selanjutnya, Gronn (2000) menjelaskan model kepemimpinan distributif sebagai integrasi dalam tindakan yang melibatkan kerjasama spontan, hubungan kerja intuitif, dan amalan institusi. Model kepemimpinan distributif Gronn (2000) telah dibangunkan lagi oleh Leithwood et al. (2007), yang mencadangkan amalan kerjasama spontan dan terancang yang mempunyai potensi besar untuk perubahan organisasi. Amalan-amalan ini juga dijelaskan oleh MacBeath (2005), yang menyatakan bahawa amalan dan tindakan kepemimpinan distributif adalah amalan formal, praktikal, strategik, dan

progresif. Amalan dan tindakan ini terhasil apabila pemimpin organisasi secara kolektif menggerakkan tenaga dan kecerdasan ahli untuk mencapai matlamat bersama.

Gordon (2005) menjalankan kajian kuantitatif menggunakan *Distributive Leadership Rating Scales (DLRS)* untuk meneliti kesan kepimpinan distributif ke atas pencapaian organisasi. Gordon telah membentangkan empat dimensi kepimpinan distributif iaitu: a) misi, visi, dan matlamat organisasi; b) budaya organisasi; c) amalan kepimpinan; dan d) tanggungjawab bersama.

Selanjutnya, Spillane (2006) memperkenalkan teori kepimpinan distributif sebagai amalan kepimpinan yang melibatkan pemimpin, pengikut, dan situasi atau konteks melalui jaringan interaktif. Rangkaian ini dicipta melalui kerjasama, permuafakatan, dan tindakan yang diselaraskan. Dalam pendekatan yang sama, Harris (2004) menghuraikan teori kepimpinan distributif dengan mencadangkan penggabungan pelbagai sumber kepimpinan di setiap peringkat dalam organisasi untuk penambahbaikan. Beliau mengaitkan amalan kepimpinan distributif dengan struktur organisasi. Organisasi yang mempunyai struktur mendatar, fleksibel dan disokong oleh kepimpinan distributif akan mampu menjana inovasi dan perubahan.

## METODOLOGI

Tujuan penyelidikan kualitatif adalah untuk memahami dengan lebih mendalam peristiwa-peristiwa di sekelilingnya. Data komprehensif dikumpulkan dengan bertanya soalan secara terbuka. Menurut Merriam dan Tisdall (2015), matlamat utama penyelidik kualitatif adalah untuk memahami pandangan para responden.

Terdapat empat objektif utama kajian ini. Objektif kajian ini dibina berdasarkan DLRS yang dibangunkan oleh Gordon (2005). Berikut adalah objektif kajian ini:

- i) Meneroka amalan kepimpinan distributif berdasarkan dimensi perkongsian misi, visi dan matlamat universiti.
- ii) Meneroka amalan kepimpinan distributif berdasarkan dimensi budaya organisasi dalam konteks kepercayaan bersama, kebebasan memberi pendapat, membuat keputusan, dan kerjasama.
- iii) Meneroka amalan kepimpinan distributif berdasarkan dimensi amalan kepimpinan dalam konteks pembangunan profesional, peluang kepimpinan, dan menyediakan pemimpin masa depan
- iv) Meneroka amalan kepimpinan distributif berdasarkan dimensi perkongsian tanggungjawab dalam konteks perkongsian tanggungjawab, komuniti pembelajaran, dan kewujudan struktur formal.

Bagi tujuan kutipan data melalui temu bual, terdapat empat soalan utama menjadi panduan kajian seperti berikut:

- i) Bagaimanakah kepimpinan distributif diamalkan melalui dimensi perkongsian misi, visi dan matlamat universiti?
- ii) Bagaimanakah kepimpinan distributif diamalkan melalui dimensi budaya organisasi dalam konteks kepercayaan bersama, kebebasan memberi pendapat, membuat keputusan, dan kerjasama?
- iii) Bagaimanakah kepimpinan distributif diamalkan melalui dimensi amalan kepimpinan dalam konteks pembangunan profesional, peluang kepimpinan, dan menyediakan pemimpin masa depan?
- iv) Bagaimanakah kepimpinan distributif diamalkan melalui dimensi perkongsian tanggungjawab dalam konteks perkongsian tanggungjawab, komuniti pembelajaran, dan kewujudan struktur formal?

Kajian ini adalah kajian kes yang menggunakan pendekatan kualitatif. Penyelidik menggunakan pendekatan kualitatif dalam kajian ini untuk meneroka amalan kepimpinan distributif di kalangan pentadbir akademik di sebuah universiti awam di negeri Perak. Kajian kualitatif dipilih sebagai metodologi utama kajian kerana kesesuaian untuk menerokai bidang yang kurang diselidiki sebelum ini dan dapat memberi kefahaman terperinci tentang fenomena yang dikaji (Creswell, 2002). Ini selaras dengan pandangan Denzin dan Lincoln (1994) yang menyatakan bahawa kaedah lain kurang berjaya mencungkil masalah yang rumit dan kompleks secara mendalam. Kajian yang dijalankan menepati ciri-ciri kajian kualitatif yang diperincikan oleh Merriam (1998), iaitu pertama, memberi fokus kepada memahami secara mendalam bagaimana pentadbir akademik mengamalkan kepimpinan distributif. Kedua, pemilihan responden kajian secara bertujuan dengan hasrat untuk memperoleh seberapa banyak mungkin data atau maklumat yang berkaitan. Babbie (2002), menjelaskan persampelan bertujuan adalah pemilihan peserta kajian berdasarkan kepada pertimbangan penyelidik untuk memilih sampel yang paling berguna dan sesuai serta memenuhi keperluan tujuan kajian. Ketiga, kajian ini mengambil pendekatan induktif, iaitu menjurus kepada pembinaan konsep dan kategori terhadap fenomena yang dikaji melalui data yang dipungut semasa di tempat kajian.

Kajian kes ini dijalankan di tiga buah fakulti di sebuah universiti awam di Perak, Malaysia. Responden utama kajian terdiri daripada orang dekan, enam timbalan dekan, dan selebihnya enam orang adalah ketua jabatan. Jumlah keseluruhan responden adalah seramai 15 orang. Jumlah responden ini sudah mencukupi bagi kajian kualitatif seperti dicadangkan oleh literatur. Sebagai contoh, Spencer dan Spencer (1993), yang menjelaskan bahawa tujuh orang responden kajian adalah memadai bagi memperolehi data kualitatif yang bernilai. Kutipan data kajian ini mengambil masa selama empat bulan.

Kebiasaannya temu bual secara mendalam digunakan dalam kajian kes untuk mengumpul data-data yang relevan daripada responden kajian mengenai topik kajian yang dijalankan. Mengenai tujuan temu bual, Patton (1990) menjelaskan bahawa penyelidik hendak mengetahui apa yang terdapat dalam pemikiran seseorang. Temu bual yang dijalankan bersama responden kajian memberikan penyelidik pengesahan dan penjelasan tentang apa yang difikirkan berlaku untuk mencapai kefahaman yang mendalam terhadap sesuatu peristiwa yang dialami oleh responden kajian (Cummins, 2009). Pengendalian temu bual dijalankan dalam beberapa siri mengikut kelapangan masa responden kajian. Proses temubual telah berlangsung dalam tempoh empat bulan melibatk kesemua responden. Temu bual dengan setiap responden mengambil masa selama 45 hingga 60 minit dan dikendalikan secara perseorangan. Temu bual dijalankan secara separa struktur iaitu penyelidik menentukan soalan lebih awal dan dikembangkan berdasarkan jawapan yang diberikan oleh responden berdasarkan soalan-soalan kajian. Bagi memastikan segala butiran di dalam temu bual tidak tercicir, penyelidik telah merakamkan keseluruhan temu bual tersebut.

Menganalisis data kualitatif merupakan suatu proses yang berterusan. Ianya bermula sebaik sahaja kutipan data pertama bermula. Dalam melakukan proses menganalisis data penyelidik merancang dan mengurus data melalui tiga langkah iaitu; mengurus data, memahami data dan menganalisis data. Langkah mengurus data melibatkan proses penyaringan dengan membuat transkripsi dari rakaman kepada verbatim dan membina indeks dengan melabelkan satu kod tersendiri kepada setiap responden kajian. Seterusnya data verbatim tadi dihantar kepada responden bagi tujuan semakan, pembetulan dan pengesahan. Ini selaras dengan pandangan Merriam (2001) yang menyatakan bahawa transkripsi yang dibuat secara verbatim merupakan pengkalan data terbaik untuk dianalisis. Ini bagi memastikan tahap kesahan dan kebolehpercayaan data yang diperoleh.

Seterusnya langkah memahami data yang telah dikumpul dan dikodkan. Untuk tujuan itu penyelidik membaca transkrip beberapa kali untuk mencari perenggan-perenggan yang boleh dikaitkan dengan soalan-soalan kajian. Seterusnya bahagian atau ayat-ayat atau perenggan yang berkaitan dengan soalan kajian tadi ditanda, diberi nombor dan membentuk kategori berdasarkan soalan-soalan kajian. Berdasarkan soalan-soalan kajian, penyelidik menganalisis data dan berusaha untuk memahami bagaimana kepimpinan distributif diamalkan. Terdapat empat dimensi utama

amalan kepimpinan dan 13 tema yang diterokai. Dimensi pertama ialah matlamat misi, visi dan organisasi (iaitu, menyokong visi, matlamat bersama). Dimensi kedua ialah budaya organisasi (iaitu kepercayaan bersama, kebebasan berpendapat, membuat keputusan secara kolektif, kerjasama). Dimensi ketiga ialah amalan kepimpinan (iaitu pembangunan profesional, peluang kepimpinan, menyediakan pemimpin masa depan). Dimensi keempat adalah tanggungjawab bersama (iaitu, berkongsi tanggungjawab, komuniti pembelajaran, struktur formal). Penyelidik cuba menentukan sama ada terdapat sebarang persamaan atau tema antara respons dalam empat dimensi tersebut.

Langkah seterusnya ialah analisis data dimana data temubual dalam bentuk verbatim yang telah disahkan oleh responden tadi diteliti baris demi baris secara berulang kali. Satu ayat yang ditranskripsi dipanggil satu unit. Langkah kedua penyelidik membaca dan memerhati secara teliti tiap-tiap unit bagi mengenal pasti unit-unit yang boleh menggambarkan tema yang wujud. Langkah ketiga ialah proses menghasilkan tema. Dalam menganalisis data kajian ini, penyelidik menggunakan cara yang dicadangkan oleh Yin (1994) iaitu melakukan pepadanan pola (*patterns matching*). Setiap unit yang ditranskripsi dikelompokkan di bawah tema, subtema atau kategori tertentu dengan menggunakan kod-kod yang khusus. Proses membaca transkripsi dan memindahkan ke bawah tema-tema tertentu diulang sehingga semua unit yang memberi makna habis dikelompokkan. Unit-unit yang tidak memberi makna disingkirkan. Proses ini dilakukan untuk semua responden kajian. Bagi memudahkan proses menentukan tema, penyelidik sentiasa merujuk kepada teori utama kajian. Perkaitan antara tema, subtema dan kategori-kategori dibuat bagi menggambarkan wujudnya interaksi antara maklumat yang diperolehi. Hasilnya wujud suatu pola tentang amalan kepimpinan distributif. Langkah terakhir ialah membuat rumusan dan menulis laporan.

Triangulasi adalah satu teknik kajian yang menggunakan dua atau lebih kaedah dalam kutipan data untuk mengkaji tingkah laku manusia (Cohen, Manion & Morrison, 2000). Proses ini melibatkan sokongan bukti daripada sumber berbeza dalam usaha memahami dengan lebih lanjut satu-satu tema atau perspektif (Creswell, 1998). Triangulasi juga menjadi prosedur pengesahan data yang penting dalam metodologi kualitatif untuk membentuk kebolehsandaran, kebolehpindahan dan kredibiliti dapatan kajian (Cummins, 2001). Denzin dan Lincoln (1994) telah mengenal pasti tiga langkah dalam triangulasi iaitu (a) kepelbagaian sumber data, (b) perbandingan hasil daripada pelbagai sumber data, dan (c) perbandingan pelbagai metod dalam analisis data. Dalam kajian ini penyelidik mengutip data dari tiga sumber berbeza iaitu dekan, timbalan dekan dan ketua jabatan serta proses temu bual dibuat secara berasingan dan tempoh temu bual dibuat dalam masa empat bulan. Penggunaan sumber data yang berbeza dan tempoh masa berbeza mengukuhkan lagi data yang diperolehi.

Semakan oleh responden merupakan kaedah terpenting untuk memastikan kredibiliti dapatan kajian. Selain itu, kaedah ini juga membenarkan penyelidik kualitatif memberi peluang kepada responden untuk menyemak dan menjelaskan transkrip temu bual dan interpretasi bagi mengesahkan ketepatan idea (Lincoln & Guba, 1985). Penyelidik meminta responden meneliti data mentah dan meminta komen tentang ketepatannya. Selain itu responden juga diminta memberi komen terhadap ketepatan dan kesesuaian kategori dan tema, sama ada dibentuk dengan menggunakan bukti yang mencukupi dan sama ada laporan yang dibuat realistik atau tidak. Segala respon dan komen yang diperolehi daripada responden dimasukkan ke dalam laporan akhir. Perkara ini menambahkan lagi kredibiliti dapatan kajian.

## **DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN**

Berdasarkan analisis data yang mencari tema yang muncul secara konsisten, jadual di bawah dibentangkan.

**Jadual 1:** Kekerapan Tema Mengikut Dimensi Kepimpinan Distributif

| Responden | Dimensi 1<br>(visi, misi dan<br>matlamat<br>organisasis) | Dimensi 2<br>(budaya<br>organisasi) | Dimensi 3<br>(amalan<br>kepimpinan) | Dimensi 4<br>(tanggungjawab<br>bersama) |
|-----------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| R1        | 3  | 2                                   | 4                                   | 3                                       |
| R2        | 3  | 2                                   | 3                                   | 4                                       |
| R3        | 3  | 2                                   | 4                                   | 2                                       |
| R4        | 2  | 1                                   | 3                                   | 3                                       |
| R5        | 2  | 3                                   | 4                                   | 3                                       |
| R6        | 2  | 1                                   | 3                                   | 4                                       |
| R7        | 3  | 2                                   | 3                                   | 3                                       |
| R8        | 3  | 2                                   | 3                                   | 3                                       |
| R9        | 2  | 2                                   | 2                                   | 2                                       |
| R10       | 2  | 2                                   | 3                                   | 3                                       |
| R11       | 2  | 3                                   | 3                                   | 4                                       |
| R12       | 3  | 1                                   | 3                                   | 3                                       |
| R13       | 3  | 3                                   | 4                                   | 3                                       |
| R14       | 2  | 2                                   | 3                                   | 3                                       |
| R15       | 2  | 2                                   | 3                                   | 2                                       |
| Jumlah    | 37   | 30                                  | 48                                  | 45                                      |

Berdasarkan Jadual 1 di atas, jumlah tema tertinggi mengikut dimensi yang muncul secara konsisten adalah dimensi amalan kepimpinan (48 tema), dimensi tanggungjawab bersama (45 tema), dimensi misi, visi dan matlamat organisasi (37 tema), dan budaya organisasi (30 tema).

Analisis dapatan kajian selanjutnya meneroka tema yang muncul berdasarkan soalan penyelidikan.

**Soalan Kajian 1:** Bagaimanakah kepimpinan distributif diamalkan melalui dimensi misi, visi, dan matlamat universiti yang dikongsi bersama?

Hasil dari temu bual itu, dua amalan utama kepimpinan distributif dilaksanakan: (a) misi dan visi universiti yang dikongsi bersama, (b) matlamat universiti yang dikongsi bersama. Ini dibuktikan daripada temu bual dalam contoh berikut:

*Ahli fakulti umumnya menyedari misi dan visi universiti untuk mencapai kecemerlangan sebagai universiti pendidikan. Oleh itu, segala perancangan dan pelaksanaan program dan aktiviti kami membawa kepada matlamat tersebut.*

*Visi dan misi universiti adalah kompas dan membimbing kita dalam semua aktiviti perancangan dan pelaksanaan.*

*... apabila kita menilai keberkesanan program yang dilaksanakan di peringkat jabatan, kita sering melihat sejauh mana ia telah menyumbang kepada pencapaian visi dan misi universiti.*

*... matlamat universiti untuk menjadi universiti pendidikan # 1 telah memotivasikan kerja kita. Ia seperti kuasa ajaib yang menyebabkan kita bekerja keras. Matlamat ini*



*membuat kami teruja.*

*.....dalam setiap perancangan aktiviti fakulti, misi dan visi universiti dijadikan panduan utama bagi memastikan kami berada pada landasan yang betul.*

*Menjadi sebuah Universiti Pendidikan terbaik adalah matlamat utama kami. Ini benar-benar mendorong kami dalam perancangan dan pelaksanaan aktiviti.*

Dapatan kajian ini adalah selaras dengan pandangan para sarjana yang menekankan kepentingan berkongsi matlamat untuk mencapai kejayaan dan kelestarian kepimpinan distributif. Peace (2004) telah menekankan bahawa matlamat yang jelas adalah penting untuk pembangunan dan kelestarian kepimpinan distributif. Carson, Tesluk, dan Marrone (2007) mendapati matlamat yang jelas adalah praktikal apabila ia dikongsi di kalangan ahli kumpulan. Perkongsian matlamat hanya berlaku apabila ahli pasukan mempunyai pemahaman yang sama mengenai matlamat utama dan mengambil tindakan untuk memberi fokus kepada matlamat bersama tersebut.

**Soalan Kajian 2:** Bagaimanakah kepimpinan distributif diamalkan melalui dimensi budaya organisasi dalam konteks kepercayaan bersama, kebebasan memberikan pendapat, membuat keputusan secara kolektif, dan bekerjasama sebagai satu pasukan?

Hasil dari temu bual itu, empat amalan utama kepimpinan distributif dilaksanakan; kepercayaan bersama, kebebasan memberikan pendapat, membuat keputusan secara kolektif, bekerjasama sebagai satu pasukan. Ini boleh dikesan dari temu bual seperti dalam contoh berikut:

*Sikap saling mempercayai amat ditekankan dalam kalangan ahli fakulti. Saya tahu ia agak sukar tetapi perlu dilaksanakan. Ini kerana dengan adanya sikap ini kita dapat bekerja dengan lebih harmoni. Bagi menggalakkan sikap ini, saya sering tekankan bahawa kita harus menghargai pendapat semua orang dan jujur dalam memberikan pendapat.*

*Sebagai dekan, saya berfikiran terbuka dan membenarkan setiap ahli fakulti untuk memberikan pendapat. Saya rasa pandangan dan idea ahli fakulti akan memberi nilai tambah kepada sebarang perbincangan dan keputusan. Saya berasa selesa dalam keadaan ini.*

*... dalam setiap mesyuarat yang saya pengerusikan, saya akan memastikan bahawa setiap keputusan dibuat secara bersama. Setiap ahli mesyuarat digalakkan untuk memberikan pendapat mereka. Saya tidak suka membuat keputusan sendiri.*

*... .. banyak aktiviti dijalankan berdasarkan kerjasama sebagai satu pasukan. Kami melakukan penyelidikan dan penulisan artikel bersama-sama. Kami juga bekerjasama untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di jabatan kami.*

Dapatan kajian ini selaras dengan pandangan beberapa sarjana. Secara teorinya, amalan kepimpinan distributif mengakui bahawa fokus kepimpinan formal telah beralih kepada peranan individu yang terlibat dalam mengurus dan memimpin organisasi (Spillane and Diamond, 2007). Kepimpinan yang melibatkan kumpulan pemimpin yang lebih ramai adalah komponen penting dalam kepimpinan distributif (Spillane et al., 2004). Ia adalah satu corak kepimpinan lateral di mana amalan kepimpinan dikongsi oleh ahli organisasi (Harris, 2008) dan dibina atas interaksi yang melibatkan pemimpin, ahli, dan situasi dalam konteks mempengaruhi amalan kerja (Spillane, 2004). Kennedy et al. (2011) menekankan bahawa terdapat tiga elemen kritikal dalam menentukan kejayaan kepimpinan agihan - keyakinan pemimpin terhadap orang lain, membuat keputusan bersama, dan budaya kolaboratif di kalangan ahli organisasi.

Kepimpinan distributif dari satu perspektif dilihat sebagai amalan kepemimpinan yang bertebaran di seluruh organisasi dan di luar sempadan organisasi (Spillane, Halverson, dan Diamond 2001; Denis, Langley, dan Sergi 2012). Individu dari pelbagai peringkat organisasi yang terlibat dalam aktiviti kepemimpinan. Sarjana kepemimpinan distributif sering memberi tumpuan kepada kepemimpinan bersepadu dalam hubungan dan situasi dan bukannya kepemimpinan individu (Huxham dan Vangen 2000). Kepimpinan distributif juga sering dikaitkan dengan kepemimpinan pasukan, di mana terdapat fungsi kepemimpinan yang dikongsi bersama di kalangan ahli pasukan. Pearce and Conger (2003), mentakrifkan kepemimpinan pasukan sebagai proses yang dinamik dan saling bergantung dalam kumpulan yang matlamatnya adalah untuk memimpin ahli kumpulan ke arah mencapai matlamat kumpulan dan organisasi. Ia melibatkan kepemimpinan menegak dan mendatar di mana pengaruh ahli dikongsi dan bukannya di tangan individu tertentu yang bertindak sebagai pemimpin formal.

Kepimpinan distributif juga merujuk kepada kerjasama ahli pasukan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai matlamat. Satu pasukan yang mempunyai kebergantungan tinggi dikatakan mempunyai sifat kepemimpinan distributif (Fausing et al. 2015).

**Soalan Kajian 3:** Bagaimanakah kepemimpinan distributif diamalkan melalui dimensi amalan kepemimpinan dalam konteks pembangunan profesional, peluang kepemimpinan, dan kepemimpinan masa depan?

Hasil dari temu bual, terdapat tiga amalan utama kepemimpinan distributif dilaksanakan iaitu pembangunan profesional, peluang kepemimpinan dan kepemimpinan masa depan. Ini dibuktikan dari temu bual dalam contoh berikut:

*Setiap ahli jabatan digalakkan untuk membangunkan kapisti sebagai profesional. Ia menjadi sebahagian dari Key Performance Index jabatan dan fakulti. Mereka diberi ruang seluas-luasnya untuk meningkatkan profesionalisme mereka. Ini selaras dengan tugas sebagai ahli akademik dimana menjadi keperluan utama untuk meningkatkan tahap profesionalisme mereka.*

*Pembangunan profesional menjadi keutamaan fakulti bagi memastikan ahli fakulti mempunyai pengetahuan dan kemahiran terkini dalam bidang masing-masing. Kami kerap menjalankan kursus dalaman, sama ada dirancang di peringkat universiti atau fakulti. Kursus TLAS adalah contoh yang jelas betapa pentingnya perkembangan profesionalisme. Setiap pensyarah mesti menghadirinya.*

*Setiap ahli fakulti berpeluang menjadi pemimpin di pelbagai peringkat. Banyak aktiviti dijalankan, seperti penyelidikan, pengajaran, dan perundingan melibatkan kerja berpasukan di mana semua orang berpotensi untuk menjadi pemimpin mengikut kepakaran masing-masing.*

*... membangunkan kapasiti sebagai pemimpin masa depan menjadi fokus fakulti kami. Kami percaya bahawa fakulti mesti menyediakan pemimpin pelapis bagi memastikan kelangsungan fakulti. Jadi semua ahli fakulti diberikan dorongan dan galakan untuk mempersiapkan diri sebagai pemimpin masa depan. Banyak platform dan program ditawarkan samada dalam atau luar universiti dan kita sentiasa meyokong penuh usaha ini.*

Dapatan kajian ini juga menyokong pendapat sarjana terdahulu. Konsep kepemimpinan distributif mentakrifkan fungsi kepemimpinan yang bertebaran dalam kalangan ahli pasukan dimana setiap ahli berpeluang untuk melaksanakan fungsi kepemimpinan mengikut kebolehan mereka (Hulpia et al., 2010). Intipati kepemimpinan distributif adalah semua ahli dalam sesebuah organisasi mempunyai

hak untuk mengambil bahagian dalam membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka (Williams, 2011).

**Soalan Kajian 4:** Bagaimanakah kepimpinan distributif diamalkan melalui dimensi perkongsian tanggungjawab dalam konteks perkongsian tanggungjawab, komuniti pembelajaran, dan kewujudan struktur formal?

Hasil dari temu bual, tiga amalan utama kepimpinan distributif iaitu perkongsian tanggungjawab, komuniti pembelajaran, dan kewujudan struktur formal dikesan.

*... Seperti yang saya jelaskan sebelum ini, kerja secara berkumpulan menjadi teras dalam pelaksanaan aktiviti pada peringkat fakulti. Ini dibina berdasarkan jawatankuasa formal dan kumpulan kerja tidak formal. Untuk itu, perkongsian tanggungjawab menjadi prinsip asas dalam gerak kerja jawatankuasa formal atau kumpulan kerja tidak formal ini. Setiap ahli bertanggungjawab secara kolektif sebagai satu kumpulan.*

*Kewujudan struktur formal seperti fakulti dan jabatan merupakan sistem pengurusan yang kukuh. Ia membantu pihak pengurusan dengan lancar kerana terdapat individu atau kumpulan orang yang bertanggungjawab menjalankan tugas. Lagipun, pelantikan mereka berdasarkan pengetahuan dan kemahiran. Namun ini tidak menghalang dari ahli-ahli fakulti untuk memberikan pendapat dalam melaksanakan sesuatu tugas.*

*... komuniti pembelajaran berlaku apabila ahli jabatan berkongsi pengetahuan, kemahiran dan pengalaman baru. Jabatan saya menggalakkan pensyarah menghadiri seminar atau persidangan untuk berkongsi ilmu dan menimba pengalaman baharu. Boleh dikatakan hampir setiap bulan kami mengadakan sesi perkongsian pengetahuan antara ahli fakulti.*

Dapatan kajian ini adalah selaras dengan pandangan ramai sarjana. Kepimpinan distributif melihat peranan kepimpinan melangkaui kepimpinan formal. Individu digalakkan untuk menyumbang kepakaran mereka dalam membantu sesebuah organisasi mencapai matlamat (Torrance, 2011). Kepimpinan distributif adalah satu bentuk kepimpinan yang muncul hasil dari interaksi individu dalam satu kumpulan dengan menekankan kepakaran dalam organisasi (Gronn, 2002). Bennet et al. (2003) merumuskan bahawa kepimpinan distributif adalah kepakaran kumpulan dan bukannya tindakan individu.

Dalam konteks tertentu, kepimpinan menegak diperlukan untuk menyokong kepimpinan distributif. Fletcher dan Kaufer (2003) merujuk ini sebagai paradoks kepimpinan distributif di mana pemimpin bertindak bersama-sama untuk mengurangkan hierarki organisasi. Sveiby (2011) merujuk kepada kepimpinan jenis ini sebagai kepimpinan yang berfaedah, di mana pemimpin menyokong untuk menyebarkan kepimpinan merentasi pasukan atau organisasi. Barnes et al. (2013) juga mengakui bahawa pemimpin distributif mesti bekerjasama dengan pemimpin formal untuk memastikan konflik organisasi dan persaingan kuasa diuruskan dengan berkesan.

Ini dijelaskan dengan lebih terperinci oleh Spillane (2005) yang merumuskan bahawa kepimpinan distributif adalah sebagai hasil daripada interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi. Harris, Brown, dan Abbot (2006) menyatakan bahawa kepimpinan distributif bertujuan untuk membawa peralihan dari model kepimpinan hierarki kepada model yang menekankan kebersamaan dan perkongsian ahli organisasi. Jamalul Lail Abdul Wahab et al. (2013) menyatakan bahawa dalam kepimpinan distributif, tidak semua orang boleh membuat keputusan. Namun begitu, mereka boleh

menyumbang kepada proses membuat keputusan melalui perkongsian pengetahuan dan kepakaran yang ada.

## KESIMPULAN

Kepimpinan distributif, sebagai satu bentuk kepimpinan berdasarkan kepimpinan yang dikongsi bersama di kalangan ahli organisasi, telah diamalkan secara meluas. Sebagai sebuah universiti awam, kebebasan akademik yang menjadi tonggak telah diserap dengan baik oleh kepimpinan distributif dengan memberikan kebebasan kepada setiap ahli untuk memberikan pendapat. Wujud perkongsian bersama bagi visi, misi, misi dan matlamat universiti dalam perancangan dan pelaksanaan aktiviti. Ahli organisasi juga menyediakan pembangunan kepimpinan dan peluang kepimpinan. Kewujudan struktur formal sebagai teras kepimpinan dan pengurusan universiti telah digunakan dengan baik untuk membantu memupuk amalan perkongsian kepimpinan di kalangan ahli-ahli organisasi. Implikasi kajian menunjukkan bahawa para pemimpin univerti telah mengamalkan kajian distributif secara menyeluruh yang melibatkan beberapa dimensi seperti dicadangkan oleh para sarjana. Namun begitu sebagai satu bentuk kepimpinan yang dinamik berasaskan interaksi antara ahli organisasi dan penglibatan menyeluruh mengikut kepakaran, masih ada ruang untuk penambahbaikan seperti kepercayaan bersama, akauntabiliti, dan perkongsian tanggungjawab.

## RUJUKAN

- Ary, D., Jacobs, L., Sorensen, C., & Walker, D. (2014). *Introduction to research in education* (9th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Babbie, E. R. (2002). *The basics of social research*. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Barnes, B., John H. H., Jennifer D. O., Stephanie S. P. H., & Milorad N. (2013). Transcending the power of hierarchy to facilitate shared leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(8), 741–762. <http://doi.org/10.1108/LODJ-01-2012-0015>.
- Bennett, N., Harvey, J. A., Wise, C. & Woods, P.A. (2003). "Distributed leadership: desk study review of distributed leadership", available at [www.ncsl.org.uk/](http://www.ncsl.org.uk/).
- Bolden, R. (2007). Distributed leadership. *Discussion Paper in Management*, 7(2).
- Brown, F. W., & Moshavi, D. (2002). Herding academic cats: Faculty reactions transformational and contingent reward leadership by department chairs. *The Journal of Leadership Studies*, 8: 79-92.
- Bryman, A. (2009). *Effective leadership in higher education. Final Report*. UK: Leadership Foundation for Higher Education.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed leadership in higher education: Rhetoric and reality, *Educational Management, Administration and Leadership*.
- Bush, T. (2015). Organisation theory in education: How does it inform school leadership? *Journal of Organizational Theory in Education* 1(1). Retrieved from [www.organizationaltheoryineducation.com](http://www.organizationaltheoryineducation.com).
- Carson, J. B., Paul E. T., & Jennifer A. M. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234.
- Cho, J., & Lee, E. (2014). Reducing confusion about grounded theory and qualitative content analysis: similarities and differences. *The Qualitative Report*, 19(32), 1- 20. Retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol19/iss32/2>
- Coates, H., Dobson, I., Edwards, D., Friedman, T., Goedegebuure, L., & Meek, V. (2009). *The attractiveness of the Australian academic profession: A comparative analysis*. Research Briefing, L.H. Martin Institute, Education Policy Unit, ACER.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*. 5th Edition, Routledge Falmer, London. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203224342>
- Cummins, J. (2001). *Negotiating identities: Education for empowerment in a diverse society* (2nd ed.). Ontario, CA: CAFE (California Association for Bilingual Education).
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage Publications, Inc.
- Creswell, J. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating Quantitative and Qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Davison, A., Brown, P., Pharo, E., Warr, K., McGregor, H., Terkes, S., Abuodha, P. (2013). Distributed leadership: Building capacity for interdisciplinary climate change teaching at four universities.

- International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15(1), 98–110. doi:10.1108/IJSHE-10-2012-0091
- Davis, J. (2003). *Learning to Lead*. Westport, CT: American Council on Education, Praeger Publishers.
- Deem, R. (2001). Managing contemporary UK Universities - manager-academics and new managerialism, *Academic Leadership Online*, 1(3), [www.academicleadership.org](http://www.academicleadership.org)
- Denis, J. L., Ann, L., & Viviane S. (2012). "Leadership in the plural." *The Academy of Management Annals* 6(1), 211–283. <http://doi.org/10.1080/19416520.2012.667612>.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). *Introduction: Entering the Field of Qualitative Research*. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-17). California, CA: Sage Publication, Inc.
- Dinham, S., Aubusson. P., & Brady. L. (2006). Distributive leadership through action learning. *Australian Centre for Educational Leadership 5<sup>th</sup> International Educational Leadership Conference*.
- Eddy, P. L. & VanDerLinden, K. E. (2006). Emerging definitions of leadership in higher education. *Articles*. 60. <http://publish.wm.edu/articles/60>
- Elmore, R.F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. The Albert Shanker Institute, Winter, 1-42.
- Fausing, M. S., Thomas S. J., Joshua, L., & Michelle B. (2015). Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 271–291. <http://doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0075>.
- Fletcher, J. K., & Katrin, K. (2003). Shared leadership: paradox and possibility. In *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, edited by Craig L. Pearce and Jay A. Conger, 21–47. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gordon Z. V. (2005). The Effect of distributed leadership on student achievement. Ph.D. Dissertation. New Britain. Central Connecticut State University.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317 - 338.
- Gronn, P. (2002), "Distributed leadership", in Leithwood, K., Hallinger, P., Seashore-Louis, K., Furman-Brown, P., Gronn., W., Mulford and Riley, K. (Eds), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*, Kluwer, Dordrecht, 557-560, available at <http://newfirstsearch.oclc.org/>.
- Harris, A. (2005). Distributed leadership. In B. Davies (Ed.), *The Essentials of School Leadership*, 160-172. London, England: Paul Chapman.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188.
- Harris. A. (2012). Distributed leadership: Implications for the role of principal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7-17.
- Harris, A. (2014). *Distributed Leadership Matters: Perspective, Practicalities, and Potential*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Harris, A., Brown, D., & Abbott, I. (2006). Executive leadership: Another lever in the system? *School Leadership & Management*, 26(4), 397-409.
- Hartley, D. (2010). Paradigms: How far does research in distributed leadership stretch. *Educational Management, Administration, and Leadership*, 38(3), 271-285.
- HEFCE (2004). *HEFCE Strategic Plan 2003-08* (Revised April 2004), London: HEFCE.
- Hulpia, H., Devos, G., & Keer, H. V. (2010). The influence of distributed leadership on teacher's organizational commitment: A multilevel approach. *The Journal of Educational Research*, 103(1), 40-52.
- Hulpia, H., Devos, G. & Van Keer, H. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5). 728-771.
- Huxham, Chris, & Siv Vangen. (2000). Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-Up World. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1159–1175.
- Jamalul Lail Abdul Wahab, Aida Hanim A. Hamid, Surayati Zainal & Md Fuad Md Rafik. (2013). The relationship between headteachers' distributed leadership and teachers' motivation in national primary schools. *Asian Social Science*, 9(16), 161-167.
- Jones, S., Harvey, M., Lefoe, G., Ryland, K., & Schneider, A. (2011). *Report to ALTC Leadership Meeting*. LE9-2222, February. Unpublished report.
- Jones, S., Lefoe, G., Harvey, M., & Ryland, K. (2012). Distributed leadership: A collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(1), 67–78. doi:10.1080/1360080x.2012.642334
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2015). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015-2025 (Pengajian Tinggi)*. Kementerian Pendidikan Malaysia.

- Kennedy, A., Deuel, A., Nelson, T. & Slavitt, D. (2011), Requiring collaboration or distributed leadership?, *Phi Delta Kappan*, 92(8), 20-24.
- Kezar, A. J. & Elizabeth, M. H. (2017). *Shared Leadership in Higher Education: Important Lessons from Research and Practice*. Washington, DC: American Council on Education.
- Kilinç, A. C., Koşar, S., Er, E., & Oğdem, Z. (2016). The relationship between bureaucratic school structures and teacher self-efficacy. *McGill Journal Of Education*, 51(1).
- Knight, P.T. & Trowler, P.R. (2001). *Departmental Leadership in Higher Education*, Buckingham: SRHE and OU Press.
- Larsen, C. & Rieckhoff, B.S. (2014). Distributed leadership: principals describe shared roles in a PDS, *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 17(3), 304-326.
- Leithwood, M. B., Strauss, T., Sacks., R., N., M., & Yakashina, A. (2007). Distributing leadership to make school smarter. Taking the ego out of the system. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 37 - 67.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lokman Tahir, Tina Abdullah, Fadzli Ali & Khadijah Daud (2014). Academics transformational leadership: an investigation of heads of department leadership behaviours in Malaysian public universities. *Educational Studies*, 40:5, 473-495, DOI: 10.1080/03055698.2014.932272
- Louis, K.S., Mayrowetz, D., Smiley, M., & Murphy, J. (2009). The role of sensemaking and trust in developing distributed leadership. In Harris, A. (ed.), *Distributed Leadership*. Dordrecht: Springer, 157–180.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School leadership and management*, 25(45), 349 - 362.
- Menon, M. E. (2011). Leadership theory and educational outcomes: The case of distributed and transformational leadership. *IESEI Conference*
- Merriam, S.B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Merriam, S.B. (2001). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Merriam, S., & Tisdell, E. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Campbell, J. (2011). *Introduction to methods of qualitative research grounded theory*. [Video file]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=fZYlXmStdIo>
- Middlehurst, R. (1993). *Leading Academics*, Buckingham: SRHE and OU Press.
- Neuman, M., & Simmons, W. (2000). *Leadership for student learning*. Phi Delta Kappan, 82(1), 9 - 12.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L. (2004). "The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work." *The Academy of Management Executive*, 18(1), 47–57.
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership*. Policy and Practice, Paris: OECD.
- Sart, G. (2014). The new leadership model of university management for innovation and entrepreneurship. *Eurasian Journal of Educational Research*. 57, 73-90. <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2014.57.6>
- Shattock, M. (2003). *Managing Successful Universities*, Buckingham: SRHE and OU Press.
- Spencer S.M. & Spencer L.M. (1993). Competence at work model for superior performance. Canada: Library of Congress Cataloging.
- Spillane, J. P. (2004). Educational leadership, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 26(2), 169-172.
- Spillane, J. P. (2004). Distributed Leadership: What's all the Hoopla? *Working paper, Northwestern University, Institute for Policy Research*.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69, 143-150. doi:10.1080/00131720508984678.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Szekeress, J. (2004). The invisible workers. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26, 7–22.
- Spillane, J. P., Richard H., & John B. D. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher* 30(3): 23–28.
- Spillane, J. P. & Diamond, J. B. (2007). *Distributed leadership in practice*, Teachers College Press, New York, NY.
- Sveiby, K. E. (2011). Collective leadership with power symmetry: Lessons from Aboriginal Prehistory. *Leadership*, 7(4): 385–414.
- Torrance, D. (2011), Preparing to lead, in Forde, C. and O'Brien, J. (Eds), *Coaching and Mentoring: Developing Teachers and Leaders*, Dunedin, Edinburgh, 45-62.

- Van Ameijde, J. D. J., Patrick C. N., Jon B., & Nathalie M. (2009). Improving leadership in higher education institutions: A distributed perspective.” *Higher Education*, 58(6): 763–779. <http://doi.org/10.1007/s10734-009-9224-y>.
- Williams, C. G. (2011). Distributed leadership in South African schools: Possibilities and constraints. *South African Journal of Education*, 31, 190-200.
- Yin, R. K., (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Second ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.