

# Pembinaan Kerangka Konseptual Kajian Mengenai Hubungan Amalan Kepimpinan Distributif Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Prestasi Kerja Guru

*Designing Conceptual Framework for A Study on The Relationship of Distributive Leadership Practices and Learning Organizations to Teachers' Work Performance*

Suffian Jalet<sup>a</sup>, Jamal@Nordin Yunus<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, [pyianj@gmail.com](mailto:pyianj@gmail.com)

<sup>b</sup>Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, [jamal@fpe.upsi.edu.my](mailto:jamal@fpe.upsi.edu.my)

Published: 05 May 2021

**To cite this article (APA):** Jalet, S., & Yunus, J. (2021). Designing conceptual framework for a study on the relationship of distributive leadership practices and learning organizations to teachers' work performance. *Management Research Journal*, 10(1), 108-122. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.1.8.2021>

**To link to this article:** <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.1.8.2021>

## Abstrak

Gaya kepimpinan pengetua atau guru besar mampu mempengaruhi kejayaan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dan prestasi kerja dalam kalangan guru-guru di sekolah. Sikap cakna pemimpin sekolah terhadap pembangunan kapasiti dan potensi kepimpinan guru yang mampu membuat kolaborasi dalam menyelesaikan permasalahan sekolah perlu diberikan perhatian. Kepimpinan sekolah perlu sentiasa dinamik dan inovatif bagi mengisi harapan masyarakat dan cabaran masa hadapan negara. Tugas pengetua di sekolah tidak terhad kepada kerja-kerja pentadbiran semata-mata, akan tetapi beliau juga perlu untuk menjadi penggerak kepada segala sumber yang berada di bawah seliaannya. Kepimpinan tradisional yang sebelum ini bercorak hierarki birokrasi perlu digantikan dengan gaya kepimpinan distributif yang memberi penekanan kepada pasukan, kumpulan dan ciri-ciri organisasi. Artikel ini bertujuan untuk membincangkan kerangka teori kajian berkaitan hubungan amalan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran dalam kalangan pengetua terhadap prestasi kerja guru di sekolah menengah harian biasa di negeri Sarawak.

**Kata Kunci:** Kepimpinan distributif, Organisasi pembelajaran, Prestasi kerja, Sekolah Menengah harian biasa

## Abstract

*The leadership style of the principal or headmaster can influence the success of the school as a learning organization and work performance among teachers in the school. The attitude of the school leaders towards capacity building and the potential of teacher leadership capable of making collaboration in solving school problems should be given attention. School leadership should always be dynamic and innovative to fill the community's expectations and the challenges of the country's future. The principal's duties in the school are not limited to administrative work alone, but he also needs to be the mobilizer of all resources under his supervision. Traditional leadership that was previously patterned in bureaucratic hierarchy should be replaced by a distributive leadership style that emphasizes on teams, groups and organizational characteristics. This article aims to discuss the theoretical framework of the study on the relationship of distributive leadership practices and learning organizations among principals on teachers' work performance in ordinary secondary schools in Sarawak based on distributive leadership theory.*

**Keywords:** *Distributive Leadership, Learning Organizations, Work Performance, Normal Daily High School*

## PENGENALAN

Dalam usaha menterjemahkan mandat dan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia kearah mewujudkan sekolah berkualiti dan kemenjadian murid maka Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) menjadi dokumen penting yang menjadi rujukan dalam meletakkan tanggungjawab besar kepada pemimpin sekolah untuk menentukan hala tuju dan arah pembangunan organisasi secara jelas. Dalam konteks ini, kepimpinan distributif diberikan penekanan bagi meningkatkan prestasi individu dan pembangunan kapasiti mereka melalui budaya sekolah sebagai organisasi pembelajaran.

Selaras dengan itu, konteks pembicaraan dalam artikel ini akan mengetengahkan tiga pemboleh ubah utama yang melibatkan kepemimpinan, pembangunan organisasi dan kekuatan sumber manusia sebagai anggota pelaksana. Hal ini dapat dilihat berdasarkan jadual berikut:

**Jadual 1:** Tiga Pembolehubah Kajian

Bil	Elemen	Pembolehubah
1	Kepemimpinan Sekolah	Kepimpinan Distributif
2.	Pembangunan Organisasi	Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran
3.	Kekuatan Sumber Manusia	Prestasi Kerja Guru-guru

Menurut Ling dan Lim (2020) dalam usaha menzahirkan kemenjadian organisasi dan kemenjadian murid, pemimpin sekolah menjadi sumber ikutan (*role model*) yang menyebarkan aura positif dan impak yang menyeluruh kepada seluruh organisasi dengan memberikan panduan, menyebarluaskan visi dan misi sekolah dan menurunkan kuasa kepada pegawai pelaksana atau dalam erti kata lain, melaksanakan kepemimpinan distributif.

Mengubah anjakan sekolah dari keadaan realiti iaitu berhadapan dengan cabaran semasa kepada keadaan yang ideal iaitu pengurusan cemerlang dan memenuhi piawaian sebagaimana yang dikehendaki bukanlah sesuatu yang mudah sebaliknya memerlukan kesungguhan, kreativiti serta keselarasan kerja antara pemimpin dengan pasukan perubahan. Hal ini turut disentuh oleh Leithwood, Harri dan Hopkins, (2020) dan Ulfatin, Mustiningsih, Sumarsono, & Yunus, (2020) tentang usaha bersama mencapai satu hala tuju dan matlamat yang jelas dengan semangat berpasukan (*esprit d'corps*) bagi menghasilkan kesegeraan bertindak bagi membuat anjakan dan perubahan.

Menurut Darmiati, Kristiawan dan Rohana, (2020), langkah menurunkan kuasa kepada pegawai bawahan atau guru-guru merupakan perkara yang penting ketika berhadapan dengan pelbagai cabaran dan masalah di sekolah yang memerlukan tindakan bersama agar dapat diselesaikan secara berkesan dan efektif serta meningkatkan keyakinan dalam membuat sesuatu keputusan. Pemimpin yang baik akan melahirkan kepimpinan di peringkat bawahan dan menyediakan suasana yang mendorong kepada kegiatan pembelajaran berterusan untuk memperbaiki kelemahan dan kesilapan agar mengikuti standard dan peraturan yang telah ditetapkan melalui belajar daripada pengalaman (*Experiential learning*) dan pembentukan komuniti pembelajaran yang saling mendorong dan memberi pencerahan menerusi pelbagai kaedah dan alat kolaboratif bagi tujuan pembangunan sendiri dan pembangunan organisasi serta mengekalkan semangat memberi perkhidmatan yang terbaik.

Berasaskan kajian yang telah dilaksanakan oleh Peter *et al.* (2001), antara elemen kepemimpinan berkesan ialah mendistribusikan tugas dan peranan kepada orang bawahan untuk memikul tanggungjawab bersama bagi menentukan prestasi dan menjayakan pembangunan sekolah. Menjadi tugas dan tanggungjawab pemimpin sekolah untuk mengubah budaya kerja guru-guru melalui kegiatan belajar dari pengalaman dan kesilapan agar sentiasa cakna dan membuat perubahan (Yunus, Awang & Mansor, 2019).

Hal ini penting dalam rangka mencapai matlamat sekolah dengan jelas. Kejayaan atau keberkesanan sesebuah sekolah meluas dalam iklim sekolah yang meningkatkan budaya berfikir dan semangat belajar untuk mengembangkan potensi diri dan menonjolkan kekuatan bagi manfaat organisasi selaras dengan napa yang dihasratkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia.

Seorang pemimpin sekolah yang hebat tidak hanya berpengaruh dan dapat melahirkan pengikut yang setia tetapi mereka juga dapat melahirkan lebih ramai pemimpin dalam kalangan guru-guru melalui penurunan kuasa dan tanggungjawab yang diberikan. Baptiste (2019) mengakui bahawa pengalaman yang diterima oleh guru-guru merupakan salah satu elemen penting sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Dalam usaha meningkatkan kompetensi dan kualiti, proses belajar dan belajar akan terus berlaku dalam usaha meningkatkan prestasi kerja.

## **PENYATAAN MASALAH**

Sarvinder (2008) menyatakan bahawa gaya kepimpinan menjadi faktor penting mempengaruhi prestasi kerja. Jika tidak sesuai akan menimbulkan rasa tidak selesa dan boleh menyebabkan konflik berpanjangan antara pemimpin dengan pengikut sehingga menggugat kestabilan dan keharmonian sekolah. Gaya kepimpinan distributif telah diperakui penting pada masa kini dalam meringankan beban yang terpicul dibahu kepimpinan melalui usaha dan tanggungjawab bersama yang diturunkan kepada orang bawahan. Walau bagaimanapun, dalam realiti sebenar, langkah penurunan kuasa dan tanggungjawab bersama ini masih dilakukan secara berhati-hati dan pemimpin sekolah masih keliru bagaimana bentuk pelaksanaannya, hingga kepimpinan distributif sebagaimana yang dikemukakan melalui teori kurang diterapkan secara berkesan.

Menurut Mohd. Yusri; Che Hasniza; dan Siti Zaimah (2013), gaya kepimpinan pengetua memberi pengaruh yang besar terhadap prestasi kerja dan meningkatkan produktiviti. Suaidah (1983) dalam kajian yang lepas juga bersetuju bahawa amalan gaya kepimpinan pengetua mampu menyumbang impak besar terhadap tahap prestasi kerja guru.

Dalam subgelombang kedua PPPM juga telah memberi fokus terhadap kepimpinan distributif dalam kalangan guru dan pemimpin sekolah yang sepatutnya sudah tersedia terlaksana dan menjadi budaya di setiap sekolah seperti yang telah dirancang dengan menganjak ke arah kepimpinan distributif menjelang tahun 2016-2020. Persoalannya, apakah pemimpin sekolah khususnya di sekolah menengah harian biasa di negeri Sarawak sudah dan sedang mengamalkan gaya kepimpinan distributif seperti yang disyorkan dalam PPM (2013-2025)? Dalam Naratif Baharu Amalan Pendidikan yang telah dilancarkan oleh Datuk Dr. Amin bin Senin, Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia (KPPM) pada tahun 2019, menekankan kepada tiga Sub Naratif yang perlu menjadi amalan pendidikan yakni Pelajar, Guru dan Kepimpinan Pendidikan. Bagi sub naratif kepimpinan pendidikan, gaya kepimpinan “bottom-up” perlu menggantikan kaedah kepimpinan tradisional “top-down”. Perkara ini jelas merujuk kepada cara kepimpinan distributif yang sudah sampai masanya untuk diamalkan. Cara kepimpinan ini merupakan salah satu cara untuk memberi motivasi yang sekaligus akan meningkatkan prestasi kerja guru dengan memberi ruang dan peluang kepada guru untuk sama-sama menyumbang kepada membuat keputusan dalam organisasi (KPM, 2019).

Kajian-kajian tentang kepimpinan distributif ini belum menyeluruh dan masih lagi terhad. Hal ini diakui oleh Spillane dan Diamond (2007) manakala hal yang serupa turut berlaku di Malaysia sebagaimana disahkan oleh Jamalul Lail Abdul Wahab, Aida Haniim A. Hamid, Md. Fuad Md Rafik dan Surayati Zainal (2013), yang mencadangkan untuk diperbanyakkan lagi kajian mengenai kepimpinan distributif di Malaysia bagi menyumbang dapatan yang boleh menjadi input terhadap kepimpinan distributif di sekolah. Rosnarizah Abdul Halim dan Hussein Haji Ahmad (2015); Shakir, Issa dan Mustafa (2011) juga menyatakan masih kekurangan kajian dalam konteks kepimpinan distributif dalam pendidikan di Malaysia.

Sebagai organisasi pembelajaran, seharusnya setiap warga sesebuah organisasi melalui proses pembelajaran yang cepat dan menggunakan pengetahuan bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesannya (Fiol Et Lyles, 1985). Realiti yang berlaku adalah sebaliknya. Masih ramai dalam kalangan guru-guru yang tidak menyerap perubahan dengan cepat dan tidak cepat belajar untuk berhadapan dengan perubahan dan cabaran baharu. Kegiatan pembelajaran berlaku secara berterusan dan akan meninggalkan kesan yang cepat jika budaya meningkatkan ilmu dan kemahiran menjadi amalan yang dilestarikan oleh pemimpin sekolah melalui konsep belajar dari pengalaman (*experiential learning*). Kesegeraan bertindak memerlukan keupayaan belajar yang cepat. Semuanya ini memerlukan dorongan dan pembudayaan sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Konsep organisasi pembelajaran di Malaysia baharu mengalami penataran dan penjajaran untuk difahami serta diamalkan khususnya dalam kalangan warga organisasi sektor awam terutamanya insitituti pendidikan (Muhammad Faizal *et al.*, 2014).

Penyelidikan berkenaan dengan kepuasan dan prestasi kerja dalam organisasi pembelajaran adalah merupakan topik penyelidikan yang penting untuk meningkatkan prestasi organisasi (Allameh, Abbasi, & Shokrani, 2010). Selaras dengan dapatan kajian oleh Mumtaz, Sileman, dan Ahmad (2016) bahawa kecekapan dan prestasi organisasi berkait rapat dengan kepuasan kerja. Kajian amalan organisasi pembelajaran, khususnya di sekolah perlu dilihat dari sudut hubungan dan pengaruhnya terhadap prestasi kerja guru. Sabariah Sharif, Aishah Tamby Omar, & Suhaiman Mondus (2013), juga berpendapat, kajian mengenai organisasi pembelajaran sewajarnya diperluaskan ke sekolah-sekolah kerana sekolah merupakan pusat pendidikan dan perlu sentiasa berada dalam proses pembelajaran.

Sekolah yang mengamalkan serta menggalakkan ciri-ciri organisasi pembelajaran dalam pengurusan dan pentadbiran dilihat sangat berkesan dan mampu menunjukkan prestasi yang memberangsangkan. Ini adalah sejajar dengan ucapan oleh bekas Menteri Pendidikan, Dr. Maszlee bin Malik semasa menyampaikan amanat tahun baru 2019 pada 14 Januari 2019 di Universiti Putra Malaysia (UPM) yang di antaranya menitik beratkan berkenaan dengan dunia ini ialah kelas pembelajaran sepanjang hayat yang akan melahirkan insan yang berfungsi di tengah-tengah setiap komuniti dan masyarakat (KPM, 2019).

Di Malaysia, konsep organisasi pembelajaran masih dianggap baharu serta masih kurang difahami terutamanya yang berfokus dalam konteks pendidikan peringkat rendah dan menengah (Rosnah & Muhammad Faizal, 2012). Masih kurang penyelidikan yang dibuat berkenaan dengan amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan pemimpin sekolah khususnya di Malaysia (Sabariah *et. al.*, 2013). Dalam anjakan ke-5 PPPM (2013-2025), aspek kepimpinan distributif dan sekolah sebagai organisasi pembelajaran sememangnya diberi keutamaan. Kajian yang berkaitan dengan hubungan amalan kepimpinan distributif dan organisasi pembelajaran dalam kalangan pengetua terhadap prestasi kerja guru dalam konteks sekolah di Malaysia amnya dan khususnya untuk sekolah-sekolah di negeri Sarawak masih kurang dan jarang diterokai dan dapatan emperikal adalah amat terhad boleh dijumpai dalam literatur. Kajian yang lepas lebih banyak bertumpu kepada peratusan pengetua yang mempraktikkan amalan kepimpinan distributif (Azhar, Ramli, Zaidatol, & Saoib, 2016; Rosnarizah & Zulkifli, 2009) dan juga kajian tentang tahap kepimpinan distributif dalam kalangan pengetua mengikut demografik (Rabindarang, Khuan & Khoo, 2014; Yaakob *et al.*, 2015). Ini merupakan antara jurang kajian yang dipenuhi dalam kajian ini.

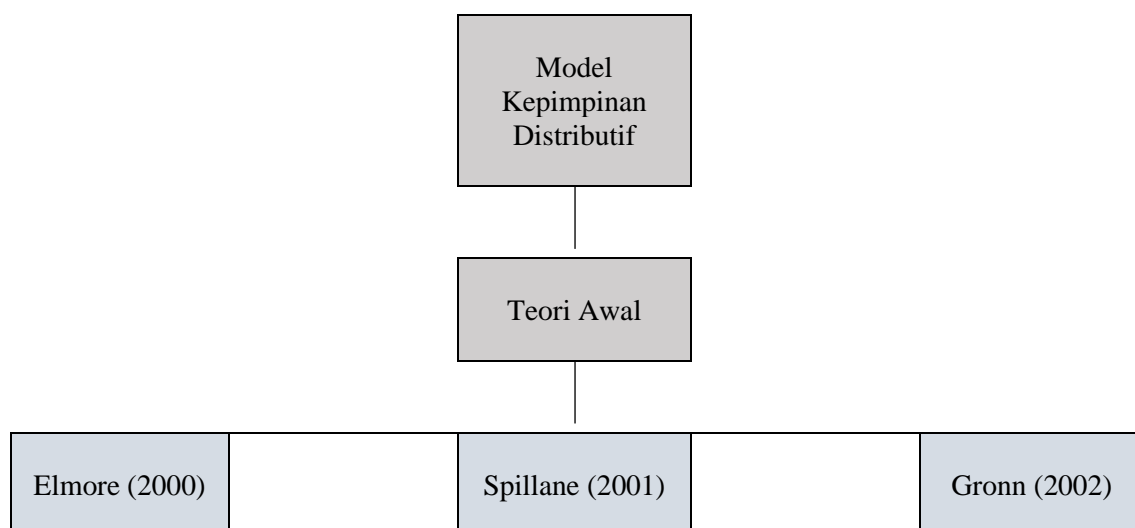
## TINJAUAN LITERATUR

Kajian yang dilakukan oleh Tashi (2013) tentang tahap kepemimpinan distributif dalam kalangan pemimpin sekolah menurut perspektif guru-guru menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap amalan tersebut antara sekolah. Sokongan yang sama turut didapati melalui kajian oleh Hall dan Wallance (1996), yang mengakui bahawa pelaksanaan amalan kepimpinan secara bersama antara pemimpin sekolah dengan pemimpin pertengahan dan guru-guru dapat meningkatkan tindakan kolaboratif dalam mengatasi sesuatu isu dan masalah menjadi lebih berkesan.

Kajian yang lain mengaitkan amalan kepimpinan distributif dengan tret personaliti seseorang pemimpin iaitu *intelligence, masculinity, adjustment, dominance, extroversion* dan *conservatism* sebagai faktor yang menjadikan praktis amalan ini berkesan atau sebaliknya. Antara kajian yang mengaitkan tret personaliti dan keberkesanan dalam amalan kepimpinan ialah, Bass dan Bass (2008); Judge, Piccolo dan Kosalka (2009); Sharma (2010, 2015); Sharma, Sun dan Kannan (2012); Stogdill (1974) dan Tomlinson (2004). Walau bagaimanapun bukan pengaruh tret personaliti sahaja perlu diambil kira, kepimpinan distributif juga dipengaruhi oleh persekitaran kerja dan budaya yang diamalkan oleh warga sekolah.

Kepimpinan tidak akan berlaku tanpa adanya orang bawahan. Dalam erti kata lain, bagaimana seseorang pemimpin mempengaruhi dan mempunyai kemahiran untuk memanipulasi orang lain dalam melakukan kerja dengan arahan yang jelas, panduan yang khusus, bimbingan yang berterusan dan galakan yang diberikan untuk menggerakkan usaha mencapai visi dan matlamat organisasi. Inilah yang disebut sebagai model kepimpinan (gaya kepimpinan). Walker dan Hallinger (2015) menganggapnya sebagai *attribute* keperibadian pemimpin yang menyebabkan orang bawahan mengikuti mereka. Pemimpin sekolah sebenarnya berada pada kedudukan yang tinggi iaitu peneraju sekolah yang mempunyai standard tertentu untuk dipenuhi iaitu sebagai perancang, peneraju, pendorong dan pemberi insentif bagi menyediakan pengalaman bermakna ke arah mencapai visi perubahan dan menjayakan misi yang telah digariskan. Sehubungan dengan itu, pemimpin sekolah sebagai pencetus perubahan dan sumber daya yang dapat menggerakkan matlamat perubahan berlaku serta mempercepatkan proses mencemerlangkan sekolah melalui gaya kepimpinan tertentu.

## KEPIMPINAN DISTRIBUTIF



**Rajah 1.1:** Teori Kepimpinan Distributif

### Teori Elmore (2000)

Elmore (2000) mengakui bahawa kepemimpinan distributif memberi penekanan kepada peningkatan kepemimpinan instruksional dan pencapaian sekolah. Oleh yang demikian pemimpin sekolah hendaklah mematuhi gaya dan etika kepemimpinan yang sesuai dan tidak hanya tertumpu kepada proses membimbing dan mengarah semata-mata. Justeru itu, beliau telah memperkenalkan instrument pengukuran yang dinamakan *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) bagi tujuan mengumpul data daripada guru-guru berkaitan amalan kepimpinan distributif. Instrumen ini telah digunakan oleh ramai penyelidik yang mengandungi 5 konstruk iaitu : (1) Misi, Visi dan Matlamat, (2) Budaya Sekolah, (3) Langkah Membuat Keputusan, (4) Penilaian dan Pembangunan Profesional dan (5) Amalan

Kepimpinan kemudian telah diubahsuai oleh Gordon (2005) kepada 4 konstruk dengan mengekalkan konstruk 1, 2 dan 5 serta ditambah dengan konstruk baharu iaitu perkongsian tanggungjawab.

Murphy (2005), berpandangan kepimpinan distributif telah memperkenalkan situasi di mana guru-guru digalakkan bekerjasama, mengambil bahagian dalam membuat keputusan, melibatkan diri dalam pembangunan profesional dan pada masa yang sama meningkatkan daya kepimpinan mereka. Langkah penurunan kuasa kepada guru-guru untuk membentuk dasar, mewujudkan kurikulum, menambah baik latihan dan menguruskan perbelanjaan sekolah dengan membina satu budaya sekolah yang kondusif melalui komitmen yang tinggi terhadap pendidikan kepada semua pelajar adalah peluang yang perlu diwujudkan dalam pengurusan sekolah.

### **Teori Spillane (2001)**

Spillane (2001) pula menggariskan kepimpinan distributif sebagai model kepimpinan yang ditonjolkan oleh individu dalam organisasi (pemimpin sekolah atau guru-guru) yang kemudiannya diikuti atau dikembangkan oleh warga sekolah (rakan-rakan sejawatan). Jadi, menurut teori ini, perubahan orientasi kepimpinan melalui atribut yang ditonjolkan seperti peranan, keperibadian, kebolehan, dan kognitif dapat meluaskan konsep kepimpinan distributif sebagaimana yang dikehendaki. Sesebuah sekolah yang menyebar luaskan amalan kepimpinan distributif bermula dengan sikap cakna pemimpin sekolah itu sendiri tentang tugas yang perlu diagihkan, siapa yang akan terlibat dalam pengagihan, dan kekuatan yang dimanfaatkan dalam menerajui kejayaan sekolah. Spillane (2009) dalam kajiannya menunjukkan wujud perkaitan antara amalan kepimpinan distributif terhadap produktiviti.

### **Teori Gronn (2002)**

Menurut Gronn (2002), pemimpin sekolah tidak boleh bekerja sendirian untuk menjayakan visi dan misi yang telah ditetapkan. Keadaan seperti ini tidak boleh berlaku kerana dalam usaha mencemerlangkan organisasi, pemimpin tidak boleh bekerja sendirian. Konsep kepimpinan ialah bersama dengan orang bawahan yang meletakkan kepimpinan organisasi diagihkan dalam kalangan ahli dalam organisasi. Kepimpinan distributif memerlukan pembahagian tugas kepada setiap anggota pelaksana untuk menyelesaikan keseluruhan tugas bersama-sama kakitangan dengan menggunakan bantuan keupayaan teknologi. Kajian ini menggunakan teori kepimpinan distributif oleh Elmore (2000) yang telah ditambahbaik oleh Gordon (2005).

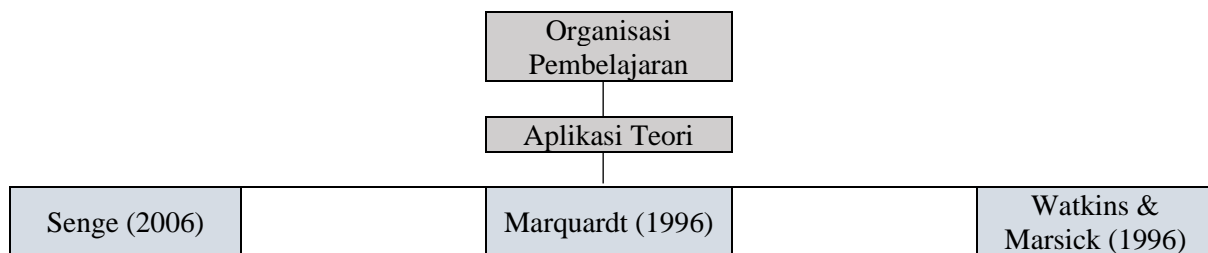


**Rajah 1.2:** Kerangka teori kajian kepimpinan distributive

## **ORGANISASI PEMBELAJARAN**

Kajian oleh Rosnah Ishak, & Muhammad Faizal A. Ghani (2012) menunjukkan wujudnya amalan dan ciri-ciri organisasi pembelajaran dan keberkesanan amalannya di sekolah. Selain daripada itu, Zuraidah binti Abdullah (2016) dalam kajiannya juga menonjolkan ciri-ciri organisasi pembelajaran. Kajian yang dilaksanakan oleh Marinah Awang (1998) menggariskan lima indikator organisasi pembelajaran iaitu wawasan, struktur organisasi, peranan pengurusan, inspirasi individu dan budaya.

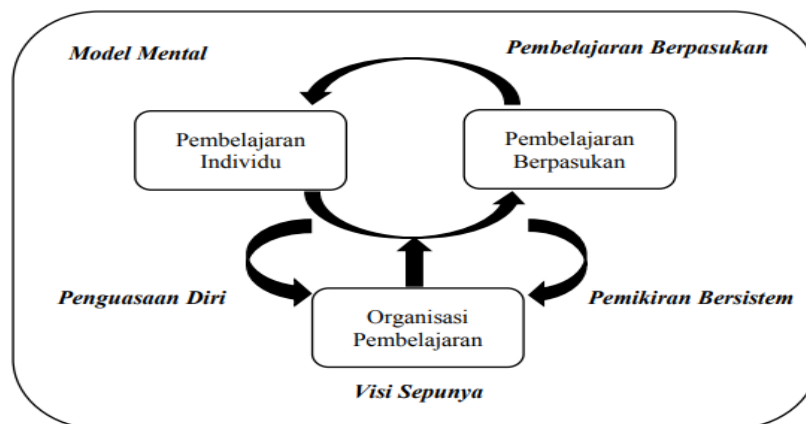
Apakah ukuran keberkesanan sekolah?. Persoalan ini telah dijawab oleh Muhamad Faizal (2008) dalam kajiannya yang menegaskan sekolah-sekolah berkesan di Malaysia merupakan sekolah yang mengamalkan budaya organisasi pembelajaran. Justeru, organisasi mesti melalui perubahan seiring dengan perkembangan persekitaran global yang melibatkan sumber, struktur dan kepimpinan. Menurut Senge (1990), organisasi merupakan sistem yang melibatkan manusia dan pengetahuan. Organisasi pembelajaran yang difokuskan dalam kajian ini merupakan kombinasi tiga model utama organisasi pembelajaran iaitu teori Peter Senge (2006;1990), Marquardt (1996) serta dari Watkins dan Marsick (1996).



Rajah 1.3: Teori Organisasi Pembelajaran

**Teori Senge (2006; 1990)**

Teori ini menekankan bahawa proses pembelajaran berterusan dapat membantu mewujudkan sebuah organisasi pembelajaran. Langkah implemenasinya, melibatkan lima disiplin utama oleh setiap individu dalam sesebuah organisasi iaitu mengembangkan kepakaran, membangunkan model mental (*mental model*), membangunkan visi sepunya (*shared vision*), pembelajaran berpasukan (*team learning*) dan pemikiran bersistem (*systems thinking*).



Rajah 1.4: Organisasi Pembelajaran Senge

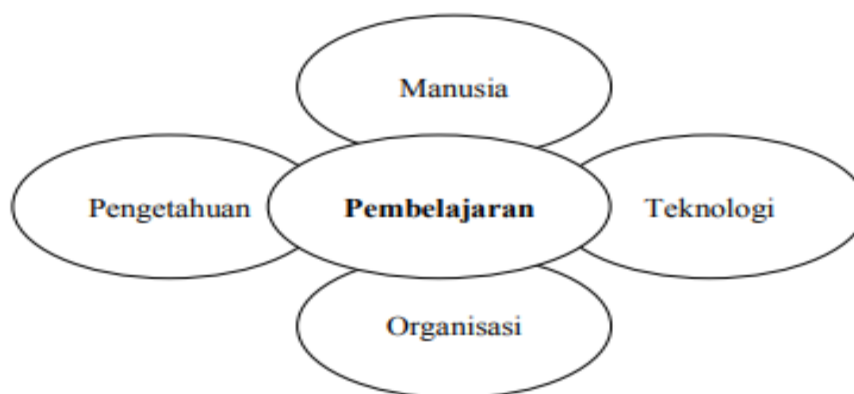
Tanpa kelima-lima disiplin ini, pembelajaran sebenar tidak berlaku dan sistem ini akan menghalang pembelajaran sesebuah organisasi. Hal ini adalah berkaitan dengan sifat peribadi seseorang melalui sikap, cara berfikir pekerja, apa yang sebenarnya dikehendaki serta bagaimana pekerja berinteraksi antara satu sama yang lain dalam organisasi. Pekerja tidak seharusnya berpuas hati dengan kecekapan yang telah mereka kecapai malah hendaklah sentiasa menanamkan semangat untuk mempertingkatkan lagi diri. Semangat yang sentiasa merasakan bahawa pembelajaran adalah satu proses yang tiada penghujungnya harus sentiasa dipupuk oleh mereka.

Tuntutan untuk pekerja melihat sesuatu perkara dengan perspektif yang lebih luas untuk tidak bersikap prejudis, tidak menolak sesuatu perkara tanpa penilitian yang sewajarnya terlebih dahulu. Dengan disiplin ini, pekerja dituntut untuk sentiasa terbuka dalam menerima perubahan dan tidak

terkungkong kepada satu-satu pendekatan sahaja dengan menyifatkan pengalaman yang dimiliki bukanlah menjadi tempat pengstoran yang statik akan tetapi boleh berubah jika ada pengetahuan yang baharu diperolehi.

Visi yang mantap akan berjaya mengikat seluruh anggotanya dan menjadi sumber inspirasi dalam melaksanakan tugas mereka untuk organisasi serta mampu berfungsi untuk membangkitkan dan mengarahkan. Visi bersama amat penting fungsinya dalam membangunkan organisasi pembelajaran dalam dua perkara yakni memberi stail dan memberi tenaga pembelajaran. Pekerja digalakkan untuk sentiasa berfikir bersama dan menggabungkan kepakaran yang ada dalam setiap individu untuk tujuan mencapai matlamat dan kehendak organisasi. Memahami cara berinteraksi dalam berpasukan dan bukannya hanya bersikap mementingkan diri sendiri sahaja perlu diberi penekanan dalam diri pekerja. Pembelajaran pasukan atau juga dikenali dengan *collective learning*. Pekerja hendaklah percaya bahawa apa sahaja yang berlaku dalam organisasi berlaku secara *systemic* iaitu saling berkaitan, berhubungan dan menentukan antara satu sama lain. Tiada satupun bahagian dalam sesebuah organisasi dapat berfungsi sendiri tanpa hubungan dengan bahagian-bahagian yang lain.

### Teori Marquardt (1996)



**Rajah 1.5:** Organisasi Pembelajaran Marquardt (1996)

Model organisasi pembelajaran Marquardt (1996) merangkumi dimensi-dimensi dinamik pembelajaran (*learning dynamics*), transformasi organisasi (*organizational transformation*), pemerdayaan pengikut (*empowerment people*), pengurusan pengetahuan (*knowledge management*), dan sokongan teknologi kepada pembelajaran (*technology support for learning*). Terdapat lima elemen asas sistem organisasi pembelajaran iaitu pembelajaran, manusia, organisasi, pengetahuan dan teknologi ditambah pula dengan empat belas prinsip yang mempunyai kaitan dengan model organisasi pembelajaran. Berdasarkan elemen-elemen yang terkandung dalam model Marquardt ini, subsistem pembelajaran merupakan dimensi yang paling utama merangkumi lima kemahiran pembelajaran yang diadaptasi daripada model Senge (1990).

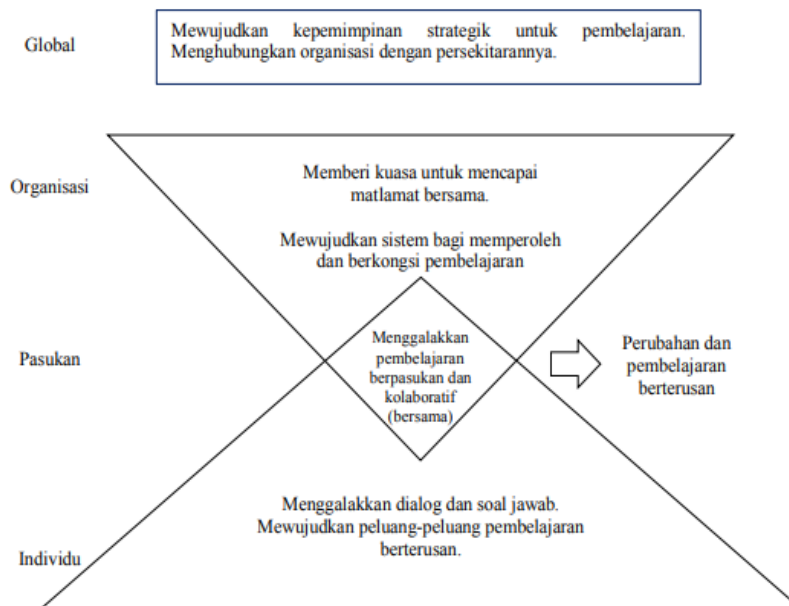
### Teori Watkins & Marsick (1996)

Watkins dan Marsick (1996, 1998) telah membangunkan tujuh dimensi pembelajaran yang dikategorikan kepada empat peringkat berdasarkan individu, pasukan, organisasi dan global (masyarakat). Di peringkat individu, pembelajaran merupakan daya usaha dan inisiatif yang diambil untuk menambah ilmu (meningkatkan pengetahuan), kemahiran dan kompetensi diri dalam pekerjaan dan kehidupan dengan mengikuti pelbagai medium pembelajaran sendiri yang mudah akses atau melalui *learning by doing* dan seumpamanya.

Pada peringkat pasukan pula, pembelajaran berperanan secara kolektif untuk meneroka bidang-bidang baharu dan percambahan idea melalui Teknik sumbangsaran, dialog reflektif, perkongsian amalan terbaik, komuniti pembelajaran professional (PLC) dan pelbagai langkah meningkatkan



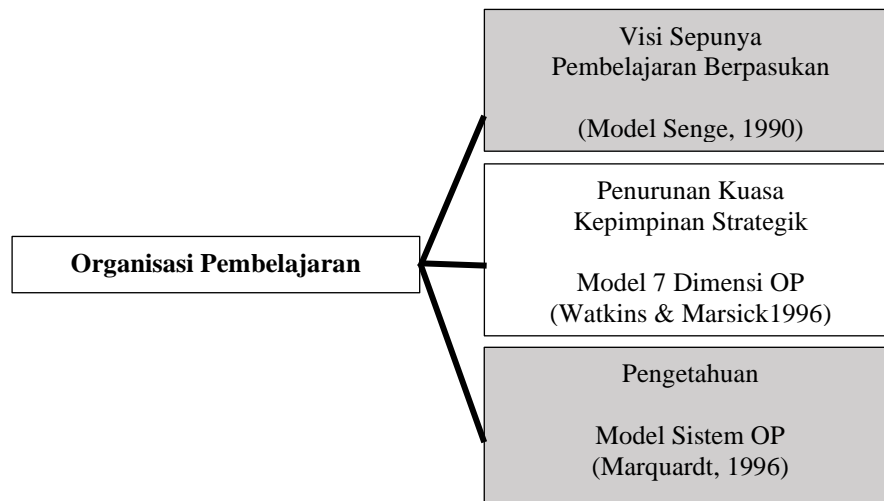
pengetahuan melalui usahasama secara kolaboratif bagi menghasilkan inovasi dan meningkatkan mutu perkhidmatan untuk manfaat pelanggan sepertimana rajah 1.6 berikut ini.



**Rajah 1.6:** Organisasi Pembelajaran Watkins dan Marsick (1996)

Pada peringkat organisasi pula, kegiatan keilmuan dan penguatan minda sentiasa dilakukan untuk mengingatkan kepada yang telah lupa, lalai dan leka dan menyedarkan setiap individu tentang peranan mereka dan bagaimana menterjemahkan budaya pembelajaran agar kapasiti dan pemahaman terhadap kandungan kurikulum dapat ditingkatkan melalui agihan tugas, penurunan kuasa dan pembelajaran sistem. Di peringkat masyarakat, langkah pembelajaran menjadi lebih luas peranan dan manfaatnya iaitu memberi sumbangan yang bermakna kepada masyarakat setempat melalui pelibatan masyarakat dengan segala program yang dikelolakan agar membentuk saling hubungan untuk tujuan meluaskan konsep pembelajaran.

Dalam beberapa dimensi yang telah diutarakan dalam model-model teori tersebut di atas, ada beberapa dimensi yang dilihat membawa maksud yang sama dan sesuai untuk perniagaan. Oleh yang demikian pengkaji hanya memilih lima dimensi yang bersesuaian dan berkait secara langsung dengan kepimpinan di sekolah bersesuaian dengan latar pendidikan di negeri Sarawak khasnya untuk dijadikan sebagai konstruk kajian. Dimensi-dimensi tersebut ialah: (1) Visi sepunya, Pembelajaran berpasukan (Senge, 1990), (2) Pengetahuan (Marquardt, 1996) dan (3) Penurunan kuasa, Kepimpinan strategik (Watkins & Marsick, 1996).



**Rajah 1.7:** Kerangka teori kajian organisasi pembelajaran

## PRESTASI KERJA

Prestasi merupakan hasil atau produktiviti yang ditunjukkan oleh seseorang pekerja dalam menjalankan tugas atau peranan yang diberikan dalam bentuk perlakuan atau produk yang dihasilkan. Pengurus perlu mengawal selia pekerja dalam menjalankan tugasnya agar memenuhi spesifikasi yang ditetapkan dalam mencapai KPI yang ditetapkan. Peranan penyeliaan penting dalam meningkatkan prestasi pekerja melalui bimbingan, nasihat dan teguran yang diberikan. Prestasi diukur melalui tingkah laku yang ditunjukkan. Prestasi adalah ukuran tentang hasil kerja yang dilaksanakan. Goleman (1999) melihat prestasi kerja sebagai petunjuk penting berkenaan keupayaan individu pekerja dalam sesebuah organisasi.

Sesuatu peranan dan tugas yang diberikan kepada seseorang pekerja adalah pengalaman pembelajaran yang bermakna dalam meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan perubahan sikap terutamanya melalui amali yang diterapkan (*learning by doing*). Gahlann (2014) melihat adanya perkaitan antara kepuasan dengan prestasi. Seseorang pekerja yang tidak berpuas hati dengan tugas dan pekerjaan yang dilaksanakan akan menunjukkan prestasi yang rendah dalam melaksanakan tugas dan kerja berkenaan. Tingkah laku manusia yang positif dan negatif sering dikaitkan dengan motivasi dan individu dikatakan mempunyai motivasi yang tinggi sekiranya pekerja menunjukkan prestasi kerja yang baik dan cemerlang.

Pekerja yang berprestasi datangnya daripada pekerja yang bermotivasi, justeru itu untuk meningkatkan prestasi seseorang pekerja maka motivasi mereka juga perlu ditingkatkan misalnya dengan menggunakan pengaruh, galakan, dorongan, insentif, penegasan dan keperluan akan kebajikan. Pemimpin sekolah sebagai pengurus sekolah hendaklah sentiasa memberikan sokongan dan mendekati diri dengan pekerja untuk membolehkan mereka mendapatkan nilai kebersamaan dan perasaan *sense of belongings*. Mangkunegara (2008), melihat sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang mereka laksanakan akan meningkatkan motivasi bekerja. Pekerja perlu memiliki *growth mindset* dan sedia bersaing serta menerima perubahan yang dinamis.

Pekerja yang memiliki komitmen yang tinggi, selalunya akan mengurangkan kadar tukar-ganti kerja, isu lewat datang kerja, ponteng kerja dan akan juga mampu meningkatkan kepuasan bekerja dalam organisasi. Pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi cenderung untuk kekal bersama. Pihak pentadbiran sekolah harus menyediakan persekitaran kerja yang kondusif, bersikap adil dan menjaga kebajikan guru untuk memastikan guru sentiasa memberikan prestasi kerja yang terbaik untuk pihak sekolah.

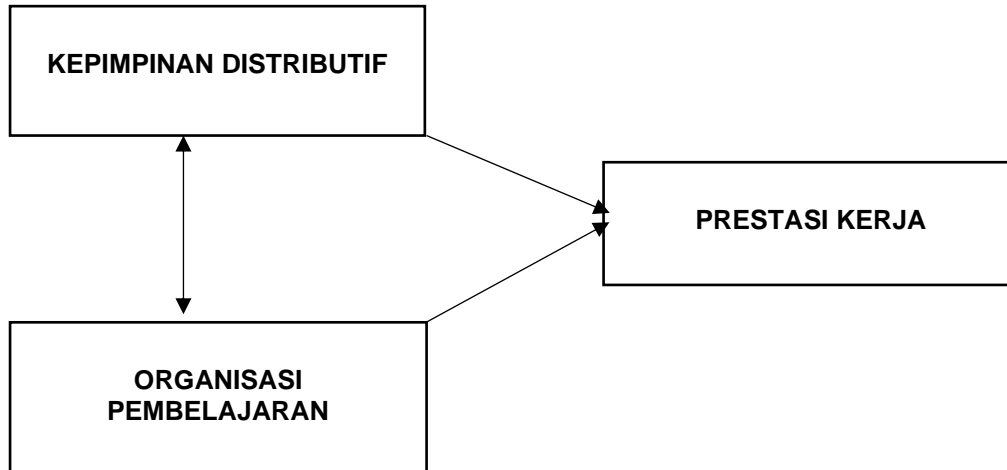
Prestasi kerja dapat diukur dalam dua aspek tingkahlaku iaitu prestasi tugas (*task performance*) dan prestasi kontekstual (*contextual performance*). Pandangan ini dikemukakan oleh Borman dan Motowidlo (2003) yang melibatkan perubahan tingkahlaku ketika melaksanakan tugas dan menghasilkan produk. Selain daripada itu, Campbell (1990) mencadangkan Model Hierarki Lapan Aspek Prestasi. Di antara lapan aspek ini, lima daripadanya merujuk kepada prestasi tugas, iaitu : (1) Kemahiran dalam melaksanakan tugas dalam pekerjaan tertentu; (2) Kemahiran kerja yang tidak dalam pekerjaan tertentu (semua deskripsi pekerjaan); (3) Kemahiran komunikasi lisan dan tulisan; (4) pengawasan, dalam hal kedudukan kepemimpinan serta (5) Pengurusan / pentadbiran.

Manakala prestasi kontekstual terdiri daripada tingkah laku yang tidak langsung menyumbang kepada prestasi organisasi, tetapi menyokong persekitaran organisasi, sosial dan psikologi. Prestasi kontekstual berbeza daripada prestasi tugas kerana melibatkan aktiviti yang bukan tugas utama dalam *job description*. Walaupun demikian tetap menyumbang kepada prestasi organisasi dan memudahkan urusan prestasi tugas. Borman dan Motowidlo (2003) mengemukakan lima kategori prestasi kontekstual: (1) Sukarela untuk menjalankan aktiviti seseorang di luar keperluan kerja formal; (2) Ketekunan, berfokus dan menyumbang apabila diperlukan untuk menjalankan tugas penting; (3) Membantu rakan sekerja lain; (4) Mengikuti peraturan dan tatacara yang ditetapkan walaupun mereka tidak selesa; dan (5) secara terbuka mempertahankan matlamat organisasi.



Rajah 1.8: Dimensi Prestasi Kerja (Borman dan Motowidlo, 1993)

## KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN



Rajah 1.9: Kerangka konseptual kajian

Kerangka Konseptual Kajian dibina berdasarkan Kerangka Teori yang digunakan dalam pelaksanaan sesuatu kajian. Untuk meninjau hubungan antara kepimpinan distributif, organisasi pembelajaran dan prestasi kerja. Kerangka Konseptual Kajian penting bagi sesuatu kajian kerana memberi gambaran yang menyeluruh tentang pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian serta dimensi dan konstruk yang berkenaan. Dalam erti kata lain, Kerangka Konseptual Kajian menyediakan arah aliran kerja dan hala tuju yang jelas kepada penyelidik apa yang perlu dilaksanakan. Menurut Khalid (2003), pertalian antara teori, model dan variable ditunjukkan dalam Kerangka Konseptual Kajian. Pertalian dan hubungan ini membolehkan penyelidik memberi focus kepada masalah yang ingin dikaji. Kerangka konsep kajian ini dibentuk untuk memudahkan kefahaman dalam menjalankan kajian ini.

## RUMUSAN

Kepimpinan distributif meletakkan kedudukan pemimpin sekolah lebih fleksibel dan terbuka dalam menjalankan fungsi sebagai perancang, pendorong dan peneraju perubahan melalui langkah menggembelngkan kekuatan sumber manusia, memberi autonomi dalam melaksanakan kerja dan menurunkan kuasa agar warga organisasi dapat menggunakan pengetahuan dan kepakaran mereka untuk memberi sumbangan melalui sokongan yang diberikan.

Perspektif positif tentang keperluan memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kualiti dalam sistem penyampaian, menjadikan keperluan pembelajaran sepanjang hayat dan usaha meningkatkan kompetensi melalui bimbingan dalam kalangan rakan sejawatan, perkongsian ilmu dan pembelajaran melalui pengalaman menjadi perkara penting untuk membangunkan kapasiti dan mencemerlangkan organisasi. Pemimpin sekolah harus memastikan agar setiap warga sekolah pada semua peringkat kepimpinan diberi kepercayaan untuk mencorakkan perubahan melalui pengalaman pembelajaran yang diuruskan dengan bijaksana serta mengambil perhatian dalam menangani kelemahan yang menjadi penghalang agar kecemerlangan organisasi dapat digarap dan prestasi kerja dapat dikekalkan.

Trend masa kini tidak lagi meletakkan elemen kepimpinan sekolah hanya diri seseorang pengetua atau guru besar, sebaliknya dianggap sebagai satu tanggungjawab kolektif yang perlu dipikul oleh semua peringkat pengurusan dan kepimpinan. Justeru itu, latihan kepimpinan berlaku di semua peringkat melalui pembelajaran pengalaman yang dapat menjayakan tanggungjawab secara berkesan tanpa perlu dipantau oleh pemimpin sekolah sepenuhnya. Barisan guru-guru memanfaatkan peluang dan kepercayaan yang diberikan untuk melaksanakan tanggungjawab dan tugas yang diberikan dengan persediaan yang rapi, melalui perancangan, belajar melalui rakan-rakan sejawatan dan mendapat tunjuk ajar daripada pengurusan. Interaksi aktif sebegini akhirnya menjadi budaya dalam organisasi yang memberi kesan positif terhadap peningkatan kompetensi, pengembangan bakat dan kebolehan hingga akhirnya ditunjukkan hasilnya menerusi prestasi kerja yang baik dan unggul.

Jika kepimpinan distributif menjadi amalan yang berkembang dan difungsikan di sekolah, bukan sahaja tugas pemimpin sekolah menjadi lebih ringan dan teratur, dalam masa yang sama menyediakan ruang dan peluang kepada barisan guru-guru menggali potensi mereka, mengembangkan bakat dan mengikuti perkaderan sebagai pemimpin melalui tanggungjawab yang diberikan dan kuasa yang diturunkan. Hal ini memang satu cabaran dan menjadi ujian sejauh mana guru-guru sanggup memikul cabaran dan menyahutnya serta membuktikan kepada pemimpin sekolah bahawa mereka mampu melaksanakan apa yang diarahkan dengan sebaik mungkin menerusi prestasi kerja yang ditunjukkan. Hal ini jelas menunjukkan hubungan signifikan antara kepimpinan distributif, sekolah sebagai organisasi pembelajaran dan prestasi kerja guru-guru.

Hal ini menjelaskan bahawa, organisasi sekolah perlu meneroka lebih banyak cara untuk tidak menjadi terlalu formal dan guru-guru perlu diberi lebih banyak peluang untuk memimpin sekaligus menggalakkan guru-guru untuk bersama pemimpin, mengembangkan kreativiti dalam menjayakan peranan disamping hubungan dua hala yang turut mengembangkan budaya *bottom up* dalam menambahbaik sistem pengurusan dan penadbiran. Adalah menjadi tanggungjawab utama bagi pengetua untuk mengetahui situasi organisasinya dan bertindak secara berterusan bagi membina kapasiti gurunya dengan menggalakkan mereka terus belajar dan berusaha memperbaiki prestasi kerja, sistem penyampaian dan hubungan kerja agar perancangan, pelaksanaan dan usaha pembangunan organisasi dapat dilaksanakan secara efektif.

## RUJUKAN

- Allameh, S. M., Abbasi, S., & Shokrani, S. A. R. (2010). The mediating role of organizational learning capability between intellectual capital and job satisfaction. *European Journal of Social Sciences*, 17(1), 125–136.
- Azhar, H., Ramli, B., Zaidatol, A. L. P., & Saoib, A. (2016). Hubungan antara amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah. *International Journal of Education and Training*, 2 (2), 1-13
- Baptiste, M. (2019). No Teacher Left Behind: The Impact of Principal Leadership Styles on Teacher Job Satisfaction and Student Success. *Journal of International Education and Leadership*, 9(1), n1.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (4th ed.). USA: The Free Press.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2003). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass
- Campbell, J.P. 1990. Modelling The Performance in Industrial and Organizational Psychology. In M.Dunnete & L.M Hough.
- Darmiati, D., Kristiawan, M., & Rohana, R. (2020). The Influence of School Leadership and Work Motivation toward Teacher's Discipline. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(1), 32-44.
- Elmore, R.F. 2000. *Building a new structure for school leadership*. Washington D. C.: The Albert Shanker Institute
- Fiol, C.M. and Lyles, M.A. (1985). Organisational learning. *Academy of Management Review*, 10, 4, 803-813.
- Gahlann, V. S. (2014). The Effect of Role Overload and Role Ambiguity on Job Performance of IT Professionals in India. *The IUP Journal of Management*
- Gordon. 2005. The Effect of Distributed Leadership on Student Achievement. PhD Dissertation. New Britain. Central Connecticut State University
- Gronn, P. 2002. Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451
- Goleman, D (1999). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books
- Hall, V., dan Wallace, M. (1996). Let the Team Take The Train: Lessons From Research into Senior Management Team in Secondary Schools. *Organizational Leadership*, 16(3): 297-308.
- Harris. A. 2012. Distributed leadership: Implications for the role of principal. *Journal of Management Development*, 31 (1), 7-17
- Harris, A. and Spillane, J. 2008. Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22, pp. 31–34
- Ishak, R., & Rusman, S. N. F. (2018). Prestasi Kerja Guru Dan Hubungannya Dengan Faktor Beban Tugas, Persekitaran Kerja Dan Personal: Kajian Kes Di Sebuah Sekolah Di Sabah. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(1), 1-15.
- 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.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The Bright and Dark Sides of Leader Traits: A Review and Theoretical Extension of The leader Trait Paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6): 855-875.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2012. *Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2013. *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2019. *Amanat Menteri Pendidikan Tahun 2019. Pendidikan Untuk Semua, Tanggungjawab Semua*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22.
- Ling, Y.-L., & Lim, W.W. (2020). The Influence of Feedback Environment Practices Established on School Practices in Kanowit Secondary Schools. *Journal of Techno Social*, 12(1), 1-8. Retrieved from <https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/-JTS/article/view/6111>
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kedelapan. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Marquardt, M. J. 1996. *Building the learning organization*. New York, NY: American Society for Training and Development & McGraw-Hill.
- Marinah Awang. (1998). Elemen-elemen Organisasi pembelajaran: Satu Tinjauan di Sekolah-Sekolah Terpilih dalam Daerah kota Kinabalu, Sabah. Tesis Sarjana, Universiti Putra Malaysia

- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. 2003. Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of learning organizations questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, **5(2)**, 132–151
- Mohd Yusri Ibrahim, Che Hasniza Che Noh, & Siti Zaimah Ibrahim. (2013). Model of e-leadership, intra-team communication and job satisfaction among school leaders in Malaysia. Dalam *International Conference on Education & Educational Psychology*, **2**, 94-109.
- Muhammad Faizal A. Ghani. (2008). Pembentukan model keberkesanan dan penambahbaikan sekolah di Malaysia. *Tesis Doktor Falsafah*, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Rosnah Ishak, Saedah Siraj, & Husaina Banu Kenayathulla. (2014). Keberkesanan amalan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah cemerlang di Kuala Terengganu, Terengganu: Satu Kajian awal. *Jurnal Kurikulum dan Pengajaran Asia Pasifik*, **2(3)**, 22-24.
- Mumtaz, S., Suleman, Q., & Ahmad, Z. (2016). A Gender Based Study on Job Satisfaction among Higher Secondary School Heads in Khyber Pakhtunkhwa, (Pakistan). *Journal of Education and Practice*, **7(19)**, 46–62.
- Murphy, J. 2005. *Governing America's schools: The shifting playing field*. *Teachers College Record*. **102(1)**, hlm. 57-84.
- Rabindarang, S., Khuan, W. B., & Khoo, Y. Y. (2014). Refleksi tenaga pengajar terhadap kepemimpinan distributif dan tekanan kerja dalam pendidikan teknik dan vokasional. *Jurnal Akademika*, **84 (1&2)**, 17-27.
- Rosnah Ishak, & Muhammad Faizal A. Ghani (2012). Amalan kepemimpinan terbaik untuk sekolah organisasi pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, **37 (2)**, 35-41
- Rosnarizah Abdul Halim & Hussein Ahmad (2015). Kepemimpinan Distributif, Faktor Kontekstual dan Efikasi Kendiri Guru di Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Oktober. **2(4)**. hlm. 47 – 61.
- Sabariah Sharif, Aishah Tamby Omar, & Suhaiman Mondus. (2013). Organisasi Pembelajaran dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pusat Penataran Ilmu & Bahasa*, **19**, 183–212.
- Senge, P.M. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Publishing
- Senge, P.M. 2000. *Schools that Learning A Fifth Discipline Fieldbook for Education, Parent and Every Who Cares about Education*, USA: Nelda Cambron, mc Cabe.
- Senge, P.M. 2006. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Publishing.
- Shakir Firas Jalal., Issa Jinan Hatem, Mustafa Paiman Omer (2011). Perception towards distributed leadership in school improvement. *International Journal of Business and Management*, **6(10)**.doi: 10.5539/ijbm.v6n10p256
- Sharma, S. (2010). Preferred Leadership Qualities of Principals-What Do Teachers Prefer? *Journal Management and Leadership*, **2:42-58**
- Sharma, S., Sun, H., & Kannan, S. (2012). A Comparative Analysis on Leadership Qualities of School Principals in China, Malaysia and India. *International Online Journal of Educational Sciences*, **4(3)**: 536-543.
- Sharma, S. (2015). Do Leadership Qualities Determine Competent Principals. *Innovare Journal of Education*, **3(1)**: 1-6.
- Spillane, J., P. & Healey, K. (2010). Conceptualizing School Leadership and management from from a Distributed Perspective: An Exploration of Some Study Operations and Measures. *The Elementary School Journal*, Vol. 111, No. 2. pp. 253-281.
- Spillane, J. P., & Diamond, J. B. (Eds.). (2007). *Distributed leadership in practice*. New York, NY: Teachers College Press.
- Stogdill, R. M. (1974). Skills of An Effective Administrator. *Harvard Business Review Classic*, September – October: 90-99.
- Suaidah Ahmad. (1983). *Tingkah laku kepimpinan guru besar dan hubungannya dengan kepuasan, tekanan dan prestasi kerja guru*. Latihan ilmiah sarjana muda, Universiti Kebangsaan Malaysia: Bangi.
- Tai, M.K., & Omar, A.K. (2016). Teacher Attitudes toward Change: A Comparison between High- and MediocrePerforming Secondary Schools in Malaysia. *International Studies in Educational Administration*, **44(1)**, 105 - 127.
- Tashi, K. (2013). Exploring the distributed leadership practice of school leaders in Bhutanese Schools: A pilot study. *International Journal of Education and Research*. **1(9)**, 165-173.
- Tomlinson, H. (2004). *Educational Leadership: Personal Growth for Professional Development*. London: SAGE Publications.
- Ulfatin, N., Mustiningsih, Sumarsono, R. B., & Yunus, J. N. (2020). School-based management in marginal areas: Satisfying the political context and student needs. *Management in Education*, 0892020620959739
- Watskin, K.E. and Marsick, V.J. (1996). *Sculpturing the learning Organisation: lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass

- Yaakob, D., Zuraidah, J. M. Y., Rozalina, K., Yahya, D., Omar-Fauzee, M. S., Arumugam, R., & Fauzi, H. (2015). Distributive leadership among leaders in effective schools. *Journal of Teaching and Education*, 4(3), 423-433.
- Yunus, J. N., Awang, M., & Mansor, M. (2019). Tingkahlaku kepimpinan transformasi di Sekolah Rendah Luar Bandar. *EDUCATUM Journal of Social Sciences*, 5(1), 15-23
- Yunus, J. N. (2020). Hubungan budaya organisasi dan organisasi pembelajaran: Perbandingan berdasarkan gender. *Management Research Journal*, 9(1), 17-27.
- Zuraidah Abdullah. (2016). Komuniti pembelajaran profesional di malaysia: Amalan penambahbaikan sekolah. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.