

INTERNATIONAL JOURNAL OF
EDUCATION, PSYCHOLOGY
AND COUNSELLING
(IJEPC)
www.ijepe.com



**KEPIMPINAN DISTRIBUTIF DAN KEPERCAYAAN
ORGANISASI: KONTEKS SEKOLAH MENENGAH KERAJAAN**

*DISTRIBUTIVE LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL TRUST: THE CONTEXT
OF GOVERNMENT SECONDARY SCHOOLS*

Mohd Azizi Mohd Basri^{1*}, Mohd Asri Mohd Noor², Khalip Musa³

¹ Kuala Langat District Education Office, Selangor, Malaysia
Email: azizi.basri@moe.gov.my

² Faculty of Management and Economics, Sultan Idris University of Education, Malaysia
Email: mohd.asri@fpe.upsi.edu.my

³ Faculty of Management and Economics, Sultan Idris University of Education, Malaysia
Email: khalip@fpe.upsi.edu.my

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 13.07.2025

Revised date: 19.09.2025

Accepted date: 05.11.2025

Published date: 03.12.2025

To cite this document:

Basri, M. A. M., Noor, M. A. M., & Musa, K. (2025). Kepimpinan Distributif dan Kepercayaan Organisasi: Konteks Sekolah Menengah Kerajaan. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 10 (61), 352-362.

DOI: 10.35631/IJEPC.1061027

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Abstrak:

Kajian ini menentengahkan konsep penyelidikan mengenai hubungan antara kepimpinan distributif dan kepercayaan organisasi dalam kalangan guru-guru sekolah menengah. Berdasarkan Model Kepimpinan Distributif Gordon (2005) dan Teori Kepercayaan Organisasi Hoy dan Tschannen-Moran (2003), kajian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana amalan kepimpinan distributif mempengaruhi tahap kepercayaan organisasi dalam kalangan guru. Pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk tinjauan akan digunakan untuk mengkaji populasi guru-guru sekolah menengah kerajaan di daerah Kuala Langat, Selangor. Instrumen *Distributed Leadership Readiness Scale* (DLRS) dan *Omnibus T-Scale* digunakan untuk mengukur pembolehubah kajian. Dapatan kajian diharap dapat memberikan input yang bermakna kepada pihak berkepentingan dalam merangka strategi pembangunan profesional dan penempatan pemimpin sekolah. Kajian ini juga diharap dapat menyumbang kepada pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika kepimpinan dalam organisasi pendidikan di Malaysia.

Kata Kunci:

Kepimpinan Distributif, Kepercayaan Organisasi, Sekolah Menengah, Pengetua

Abstract:

This study highlights the research concept on the relationship between distributive leadership and organizational trust among secondary school teachers. Based on Gordon's Distributive Leadership Model (2005) and Hoy and Tschannen-Moran's Organizational Trust Theory (2003), this study aims to examine the extent to which distributive leadership practices influence the level of organizational trust among teachers. A quantitative approach with a survey design was used to study the population of government secondary school teachers in the Kuala Langat district, Selangor. The Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS) and Omnibus T-Scale instruments were used to measure the study variables. The study findings are expected to provide meaningful input to stakeholders in formulating professional development strategies and the placement of school leaders. This study is also expected to contribute to a deeper understanding of the dynamics of leadership in Malaysian educational organizations.

Keywords:

Distributive Leadership, Organizational Trust, Secondary School, Principal

Pengenalan

Tuntutan pendidikan terkini di Malaysia amat mencabar. Keperluan untuk melaksanakan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 dan menyempurnakan hasrat dalam Falsafah Pendidikan Negara menuntut pendekatan kepimpinan yang lebih inklusif dan kolaboratif. Dalam konteks ini, kepimpinan distributif telah muncul sebagai pendekatan yang berkesan untuk mengatasi kerumitan pengurusan sekolah moden.

Kepimpinan distributif merujuk kepada pendekatan kepimpinan yang melibatkan pembahagian tanggungjawab secara strategik dan kolaboratif kepada pelbagai individu dalam organisasi sekolah. Pendekatan ini berbeza daripada model kepimpinan tradisional yang berpusatkan kepada seorang pemimpin sahaja. Sebaliknya, ia mengiktiraf bahawa kepimpinan adalah kapasiti kolektif yang perlu dikongsi bersama untuk mencapai matlamat organisasi yang kompleks.

Dalam persekitaran sekolah, kepercayaan organisasi menjadi elemen penting yang mempengaruhi keberkesanan kepimpinan distributif. Kepercayaan organisasi merujuk kepada tahap keyakinan warga organisasi terhadap niat, tindakan dan integriti rakan sekerja dan pemimpin mereka. Dalam konteks sekolah, kepercayaan ini merangkumi kepercayaan terhadap pengetua, rakan sekerja, dan institusi sekolah secara keseluruhan.

Walaupun kepimpinan distributif dan kepercayaan organisasi telah dikaji secara berasingan dalam konteks pendidikan, terdapat kekurangan kajian yang menghubungkan kedua-dua konstruk ini secara langsung dalam konteks sekolah menengah Malaysia. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengisi jurang pengetahuan dengan menyelidik hubungan antara kepimpinan distributif dan kepercayaan organisasi dalam kalangan guru-guru sekolah menengah.

Kepimpinan Distributif dalam Konteks Pendidikan

Konsep kepemimpinan distributif telah berkembang sejak tahun 1954 apabila ahli psikologi Australia, Gibb, menggunakan istilah ini untuk menetapkan bahawa tidak ada pemimpin secara tunggal dan kepemimpinan adalah sesuatu yang diagihkan. Sejak itu, pelbagai model kepemimpinan distributif telah dibangunkan oleh para sarjana.

Model Kepimpinan Distributif Gordon (2005) menjadi pilihan utama dalam kajian ini kerana kesesuaiannya dengan konteks pendidikan Malaysia. Model ini menggariskan empat dimensi utama: pembentukan misi dan visi bersama, pengukuhan budaya kolaboratif, amalan kepemimpinan yang menyokong penyertaan warga kerja, serta perkongsian tanggungjawab dalam membuat keputusan.

Kajian terdahulu menunjukkan bahawa kepemimpinan distributif mempunyai hubungan positif dengan penglibatan guru, kepuasan kerja, dan prestasi sekolah. Dalam konteks Malaysia, kajian oleh Mohd Azam Zakaria dan Fahirah Syaliza Mokhtar (2022) menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan distributif mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan penglibatan guru di sekolah.

Kepercayaan Organisasi dalam Persekitaran Sekolah

Kepercayaan organisasi dalam konteks pendidikan melibatkan keyakinan warga sekolah terhadap keadilan, keikhlasan, kompetensi dan sokongan moral yang ditunjukkan oleh pihak kepemimpinan. Hoy dan Tschannen-Moran (2003) mengembangkan model kepercayaan organisasi yang merangkumi lima dimensi iaitu kejujuran, kebolehppercayaan, kompetensi, keprihatinan dan keterbukaan.

Kajian-kajian terdahulu menunjukkan bahawa kepercayaan organisasi memainkan peranan penting dalam meningkatkan kolaborasi, komunikasi terbuka, dan komitmen terhadap organisasi. Dalam konteks kepemimpinan distributif, kepercayaan menjadi mekanisme utama yang membolehkan perkongsian kuasa dan tanggungjawab berlaku secara berkesan.

Hubungan antara Kepimpinan Distributif dan Kepercayaan Organisasi

Walaupun kedua-dua konstruk telah dikaji secara berasingan, terdapat kekurangan kajian yang menghubungkan kepemimpinan distributif dengan kepercayaan organisasi secara langsung. Kajian oleh Beycioglu, Ozer, dan Ugurlu (2012) menunjukkan wujudnya persepsi kepemimpinan distributif dan kepercayaan organisasi yang positif dalam kalangan guru. Namun, kajian komprehensif mengenai hubungan ini masih terhad, terutamanya dalam konteks Malaysia.

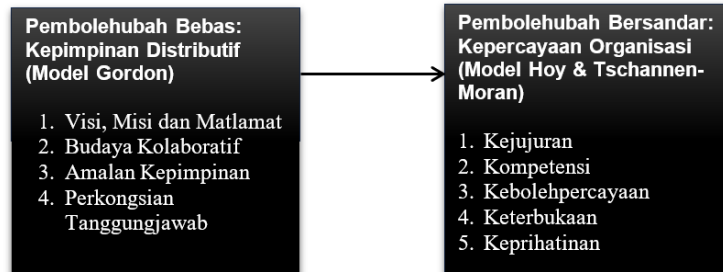
Teori Kognitif Sosial oleh Bandura (1986) menyediakan kerangka teoretikal untuk memahami hubungan ini melalui konsep *triadic reciprocal causation*, di mana faktor peribadi, tingkah laku, dan persekitaran saling mempengaruhi secara timbal balik. Dalam konteks kajian ini, kepemimpinan distributif (tingkah laku) boleh mempengaruhi kepercayaan organisasi (faktor peribadi) melalui persekitaran sekolah yang kondusif.

Metodologi

Kerangka Konseptual Kajian

Dalam kajian ini, kerangka konseptual berfokus pada hubungan antara **kepemimpinan distributif** dan **kepercayaan organisasi** di kalangan guru di sekolah. Penelitian ini bertujuan

untuk mengungkap hubungan antara persepsi kepemimpinan distributif dan kepercayaan organisasi guru.



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

Anak panah dalam rajah di atas mewakili pengaruh dan hubungan Pembolehubah Bebas terhadap Pembolehubah Bersandar.

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk tinjauan deskriptif dan korelasional. Pendekatan ini dipilih kerana ia membolehkan penyelidik mengumpul data daripada sampel yang besar dan mengkaji hubungan antara pembolehubah secara objektif dan sistematik.

Populasi dan Sampel

Populasi kajian terdiri daripada semua guru sekolah menengah kerajaan di bawah pentadbiran Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) Kuala Langat, Selangor. Berdasarkan data terkini, terdapat 14 buah sekolah menengah dengan jumlah 1,368 orang guru. Menggunakan jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970), saiz sampel yang diperlukan adalah 302 orang guru.

Teknik persampelan rawak mudah akan digunakan untuk memastikan setiap individu dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Kaedah ini dipilih kerana ia dapat mengurangkan risiko bias dalam pemilihan sampel dan memudahkan analisis statistik inferens.

Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan dua instrumen utama:

1. **Distributed Leadership Readiness Scale (DLRS)** - Instrumen yang dibangunkan berdasarkan Model Gordon (2005) untuk mengukur tahap kepimpinan distributif. Instrumen ini mengandungi empat dimensi utama: misi dan visi, budaya sekolah, pengambilan keputusan, dan latihan serta pembangunan profesional.
2. **Omnibus T-Scale** - Instrumen yang dibangunkan oleh Hoy dan Tschannen-Moran untuk mengukur kepercayaan organisasi. Instrumen ini mengandungi 26 item yang dibahagikan kepada tiga subskala: kepercayaan terhadap pengetua, rakan sekerja, dan pelajar.

Kedua-dua instrumen telah diuji kesahan dan kebolehpercayaannya dalam pelbagai konteks pendidikan dan menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang memuaskan ($\alpha > 0.70$).

Kajian Rintis

Kajian rintis dilaksanakan melibatkan 30 orang guru dari sekolah menengah di luar daerah Kuala Langat untuk menguji kebolehpercayaan instrumen dan mengenal pasti sebarang kekangan teknikal. Kajian rintis ini bertujuan untuk memastikan instrumen dapat difahami dengan baik oleh responden dan menghasilkan data yang boleh dipercayai.

Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilaksanakan setelah mendapat kelulusan daripada:

- Jawatankuasa Etika Penyelidikan Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI)
- Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)
- Jabatan Pendidikan Negeri Selangor
- Pejabat Pendidikan Daerah Kuala Langat (PPDKL)
- Pengetua sekolah yang terlibat

Data dikumpul melalui borang soal selidik digital (Google Form) yang diedarkan kepada responden.

Analisis Data

Data dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versi 26.0. Analisis merangkumi:

1. **Analisis Deskriptif** - Untuk menghuraikan profil responden dan tahap kepimpinan distributif serta kepercayaan organisasi
2. **Analisis Korelasi Pearson** - Untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan distributif dan kepercayaan organisasi
3. **Analisis Regresi Linear** - Untuk menentukan pengaruh kepimpinan distributif terhadap kepercayaan organisasi

Sebelum analisis inferens, ujian normaliti dilakukan untuk menentukan kesesuaian ujian parametrik atau bukan parametrik.

Perbincangan

Berdasarkan kajian literatur, dijangka bahawa:

1. Tahap kepimpinan distributif di kalangan pengetua sekolah menengah di daerah Kuala Langat berada pada tahap sederhana tinggi
2. Tahap kepercayaan organisasi di kalangan guru berada pada tahap sederhana tinggi
3. Wujud hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan distributif dan kepercayaan organisasi
4. Kepimpinan distributif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepercayaan organisasi

Dapatan kajian ini diharap dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika kepimpinan dalam organisasi pendidikan Malaysia. Secara praktikalnya, hasil kajian boleh digunakan oleh pihak berkepentingan untuk:

- Merangka program pembangunan profesional untuk pemimpin sekolah
- Membangunkan strategi untuk meningkatkan kepercayaan organisasi di sekolah
- Menyediakan garis panduan untuk pelaksanaan kepimpinan distributif yang berkesan
- Menambah baik dasar penempatan dan pemilihan pemimpin sekolah

Rumusan

Kajian konsep ini mengetengahkan kepentingan mengkaji hubungan antara kepimpinan distributif dan kepercayaan organisasi dalam konteks sekolah menengah Malaysia. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yang sistematik dan instrumen yang telah diuji kesahan dan kebolehpercayaannya, kajian ini diharap dapat mengisi jurang pengetahuan dalam bidang pengurusan pendidikan.

Kajian ini juga menyumbang kepada pemahaman teoretikal tentang bagaimana kepimpinan distributif boleh mempengaruhi kepercayaan organisasi melalui lensa Teori Kognitif Sosial. Selain itu, dapatan kajian diharap dapat memberikan implikasi praktikal yang bermakna untuk meningkatkan keberkesanan kepimpinan dan budaya organisasi di sekolah.

Limitasi kajian yang berpotensi termasuk skop geografi yang terhad kepada satu daerah sahaja dan penggunaan instrumen soal selidik yang mungkin tidak dapat menangkap nuansa budaya tempatan sepenuhnya. Kajian lanjutan disarankan untuk mengkaji hubungan ini dalam konteks yang lebih luas dan menggunakan pendekatan kaedah campuran untuk pemahaman yang lebih mendalam.

Penghargaan

Penyelidik mengucapkan terima kasih kepada pihak Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) atas sokongan yang diberikan dalam kajian ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Jabatan Pendidikan Negeri Selangor, Pejabat Pendidikan Daerah Kuala Langat dan pengetua-pengetua sekolah yang terlibat dalam kajian ini. Selain daripada itu, penyelidik juga ingin merakamkan penghargaan khas dan ucapan terima kasih khusus kepada Global Academic Excellence (M) Sdn Bhd, yang telah memberikan Skim Geran Penerbitan untuk projek ini.

Rujukan

- Abdul-Jabbar, M. (2013). Distributed Leadership and Relational Trust: Bridging Two Frameworks to Identify Effective Leadership Behaviors and Practices. <https://eric.ed.gov/?id=ED553716#:~:text=in crafting a typology of,Phase>
- Abdullah, Z., Razak, A. Z. A., & Hoque, K. E. (2023). Leadership Practices of High-Performing School Principal in Malaysia. In D. Adams (Ed.), *Education in Malaysia: Developments, Reforms And Prospects* (pp. 207–2015). Routledge.
- Abson, E., Schofield, P., & Kennell, J. (2024). Making shared leadership work: The importance of trust in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 42(2), 102575. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102575>
- Adıgüzelli, Y. (2016). Examining The Relationship Between Distributed Leadership and Organizational Trust According to Opinions of Teachers. *Education and Science*, 41(185), 269–280. <https://doi.org/10.15390/EB.2016.6218>

- Alajmi, S. A. (2016). Organizational Trust: A Gateway to Psychological Empowerment. *Journal of Management Research*, 9(1), 52. <https://doi.org/10.5296/jmr.v9i1.10382>
- Alduaiji, M. H. (2020). The Affordances and Constraints of Distributive Leadership in Effecting School Improvement in Saudi Arabian Primary Schools for Boys : A Focus Upon School Culture and Values [University of Strathclyde, Glasgow]. <https://stax.strath.ac.uk/concern/theses/7w62f825p?locale=en>
- Alma Harris. (2007). Distributed Leadership: Conceptual Confusion and Empirical Reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 315–325. <https://doi.org/10.1080/13603120701257313>
- Alma Harris, Michelle Jones, & Nashwa Ismail. (2022). Distributed Leadership: Taking a Retrospective and Contemporary View of the Evidence Base. *School Leadership and Management*, 42(5), 438–456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>
- Amels, J., Krüger, M., & van Veen, K. (2020). Relationships in Distributed Leadership, Inquiry-based Working, and Realizing Educational Change in Dutch Primary Education: Teachers' and Their School Leader's Perceptions. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 960–979. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1842505>
- Anthony L. DeMarco. (2021). The Relationship Between Distributive Leadership, School Culture, and Teacher Self-Efficacy at the Middle School Level [Seton Hall University]. In *AASA Journal of Scholarship and Practice Research Article* (Vol. 18, Issue 2). <https://scholarship.shu.edu/dissertations/2594>
- Azhar, N. A. M., & Hamid, A. H. A. (2024). Kepimpinan Distributif Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Amanah di Daerah Klang. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 6(1), 418–432. <https://doi.org/10.55057/jdpd.2024.6.1.30>
- Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. (2023). *Pencapaian Malaysia Dalam PISA 2022*.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall. <https://books.google.com.my/books?id=89mfzWEACAAJ>
- Beycioglu, K., Ozer, N., & Ugurlu, C. T. (2012). Distributed Leadership and Organizational Trust: The Case of Elementary Schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46(2006), 3316–3319. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.058>
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Bos, J. (2020). Research Ethics for Students in the Social Sciences. In Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48415-6_5
- Bryk, A., & Schneider, B. (2004). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. Russel Sage Foundation. <https://www.russellsage.org/publications/trust-schools-1>
- Bush, T. (2023). School Leadership and Policy Reform: Global and Malaysian Perspectives. In T. Bush (Ed.), *School Leadership In Malaysia: Policy Research And Practice*. Routledge.
- Bush, T., & Ng, A. Y. M. (2022). Distributed Leadership in a Centralised Context: The Case of Malaysia. In T. Bush (Ed.), *School Leadership In Malaysia: Policy Research And Practice* (pp. 109–123). Routledge.
- Butler, S. G. (2017). The Principal's Roles in Building Capacity for Change [Texas State University]. <https://search.proquest.com/docview/2008441222?accountid=15977%0Ahttps://disco>

- ver.gcu.ac.uk/discovery/openurl?institution=44GLCU_INST&vid=44GLCU_INST:44GLCU_VU2&?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+the
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Denise Mifsud. (2023). A Systematic Review of School Distributed Leadership: Exploring Research Purposes, Concepts and Approaches in The Field Between 2010 and 2022. *Journal of Educational Administration and History*, 0(0), 1–26. <https://doi.org/10.1080/00220620.2022.2158181>
- Dzul, H., Hussin, Z., & Sulaiman, A. M. (2023). The effect of professional learning community mediators on trust and self-efficacy of Islamic education teachers in Malaysia. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 20(1), 1–32.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a New Structure For School Leadership*. <https://eric.ed.gov/?id=ED546618>
- Gani, A. R. A., Musa, K., & Hashim, Z. (2021). Kertas Konsep Kepimpinan Distributif Di Malaysia: Satu Kajian Literatur. 5th Asia Pacific Conference on Educational Management and Leadership.
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10(2), 486–489. <https://doi.org/10.5812/ijem.3505>
- Göksoy, S. (2015). Distributed Leadership in Educational Institutions. *Journal of Education and Training Studies*, 3(4), 110–118. <https://doi.org/10.11114/jets.v3i4.851>
- Gronn, P. (2000). Distributed Properties. *Educational Management & Administration*, 28(3), 317–338. <https://doi.org/10.1177/0263211x000283006>
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141–158. <https://doi.org/10.1108/09578230810863235>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. In *Gedrag & Organisatie* (8th ed., Vol. 19, Issue 3). Cengage Learning EMEA. <https://doi.org/10.5117/2006.019.003.007>
- Harris, A. (2011). Distributed leadership: Implications for the role of the principal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7–17. <https://doi.org/10.1108/02621711211190961>
- Hauschild, S. M. (2015). *Implementing The New Educator Evaluation System Into Practice At An Urban Elementary School Through Distributed Leadership*. Northeastern University.
- Hidayana, N., Noor, M., Fuzi, A. M., Kunci, K., Persampelan, :, Sampel, J., Sosial, S., & Penyelidikan, P. (2024). Teknik Persampelan dan Penentuan Saiz Sampel bagi Penyelidikan Sains Sosial (Sampling Techniques and Sample Size Determination for Social Science Research). *International Journal of Advanced Research in Education and Society*, 6(4), 313–326. <https://doi.org/10.55057/ijares.2024.6.4.27>
- Irit Sasson, Yael Grinshtain, Tamir Ayali, & Itamar Yehuda. (2022). Leading the School Change: The Relationships between Distributed Leadership, Resistance to Change, and Pedagogical Practices. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1–19. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2068187>
- Jambo, D., & Hongde, L. (2020). The Effect of Principal's Distributed Leadership Practice on Students' Academic Achievement: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 189–198. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p189>
- Jeffrey M. Pierro. (2020). Using distributed leadership to impact student achievement [Rowan University]. <https://rdw.rowan.edu/etd/2809>

- Johari, Z. K., & Chan, N. (2018). The Need for Decentralization: A Historical Analysis of Malaysia's Education System. In C. Joseph (Ed.), *Policies And Politics In Malaysia Education: Education Reforms, Nationalism And Neoliberalism* (pp. 198–214). Routledge.
- Jose, S. Bin, & Musa, K. (2018). Pengaruh Kepimpinan Distributif Terhadap Komitmen Guru di Daerah Pitas, Sabah. *Management Research Journal*, 8(1), 13–20.
- K.Hoy, W., & Tschannen-Moran, M. (2003). Omnibus T - Scale. <https://www.waynehoy.com/faculty-trust/>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (n.d.). Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Retrieved December 13, 2023, from <https://www.moe.gov.my/index.php/dasarmenu/falsafah-pendidikan-kebangsaan>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. Kementerian Pendidikan Malaysia. www.moe.gov.my
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2023). Teks Ucapan YB Menteri Pendidikan Sempena Majlis Amanat Menteri Pendidikan.
- Khalip Musa. (2021). Kajian kes kepimpinan distributif di kalangan pentadbir akademik di universiti awam di Malaysia. *Management Research Journal*, 10(2), 78–92. <https://ojs.upsi.edu.my/index.php/MRJ/article/view/5589/3223>
- Krejcie, Robert V, & Morgan, Daryle W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Larsen, C., & Rieckhoff, B. S. (2014). Distributed Leadership: Principals Describe Shared Roles in a PDS. *International Journal of Leadership in Education*, 17(3), 304–326. <https://doi.org/10.1080/13603124.2013.774051>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Leithwood, K., & Mascal, B. (2008). Collective Leadership Effects on Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529–561. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321221>
- Liu, Y., & Watson, S. (2020). Whose Leadership Role is More Substantial for Teacher Professional Collaboration, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Lens of Distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1082–1110. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1820580>
- Maryati, W. (1994). Trust And Relational Commitment In Review In Higher Education Marketing. *Suppan*, 1–16.
- Mascal, B., Leithwood, K., Straus, T., & Sacks, R. (2008). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 214–228. <https://doi.org/10.1108/09578230810863271>
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J. H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample size for survey research: Review and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2), i–xx. [https://doi.org/10.47263/jasem.4\(2\)01](https://doi.org/10.47263/jasem.4(2)01)
- Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 22(1), 67–72. https://doi.org/10.4103/aca.ACA_157_18

- Mohd Azam Zakaria, & Fahirah Syaliza Mokhtar. (2022). A Literature Review on Distributive Leadership Practices in Malaysian Educational Institutions. *International Journal of Mechanical Engineering*, 7(4), 113–124.
- Mohd Notfi Ibrahim, & Khalip Musa. (2023). Pengaruh Amalan Kepimpinan Distributif Terhadap Kompetensi Kerja Guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(8), e001706. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i8.1706>
- Olmos-Lopez, O., Rincon-Flores, E. G., Mena, J., Roman, O., & Lopez-Camacho, E. (2024). No Title. In *What AI Can Do: Strengths and Limitations of Artificial Intelligence* (pp. 135–153). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b23345>
- Pandian, V., Awang, M., Ishak, R., & Kok Ming, G. (2023). Validity and Reliability of Organizational Trust Instrument. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 12(2), 84–96. <https://doi.org/10.6007/ijarped/v12-i2/16564>
- Parham, A. (2015). *Data Driven Decision Making for School Improvement Planning: Toward a Model and Process for Distributive Leadership and Shared Decision Making*. Auburn University.
- Pejabat Perdana Menteri. (2023). Kementerian Pendidikan Malaysia. In *Setahun Bersama Kerajaan Madani* (pp. 141–146). Pejabat Perdana Menteri.
- PPD Kuala Langat. (2025). *Borang Status Kedudukan Guru (BSKG) Bagi Sekolah - Sekolah Menengah Kebangsaan*.
- Profesor Madya Dr. Jamal @ Nordin bin Yunus. (2024a). Nota PPU70104: Kaedah Penyelidikan Lanjutan / Advanced Research Methodology Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI).
- Profesor Madya Dr. Jamal @ Nordin bin Yunus. (2024b). *WORKSHOP ON COMPLETING HUMAN RESEARCH ETHICS FORMS*. UPSI.
- Rabindarang, S., & Vimala, A. (2021). Distributed Leadership in Educational Management Perspective. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 4(12), 10–21. https://www.researchgate.net/publication/355108858_Kepimpinan_Distributif_dalam_Perspektif_Pengurusan_Pendidikan
- Randy D. Baiza. (2011). *Distributive Leadership and Student Achievement: A Case Study [Texas Tech University]*. In Texas Tech University. http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/377/4/Muoz_Zapata_Adriana_Patricia_Articulo_2011.pdf
- Rani, S., Bhambri, P., & Kataria, A. (2023). Integration of IOT, Big Data and Cloud Computing Technologies: Trend of the Era. In *Big Data, Cloud Computing And IOT: Tools and Applications* (pp. 1–21). CRC Press.
- Raziah Tukiman, M. Y. M. N. (2022). Amalan Kepimpinan distributif Pengetua Terhadap Autonomi Guru Dalam Pembelajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) Sekolah Amanah di Kuala Lumpur. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 9(4), 62–78.
- Shava, G., Dube, P., Maradze, A., & Ncube, C. M. (2021). Distributed Leadership Practices and Applications in Education Management : A Current Architecture for Educational Leadership , A Theoretical Overview. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, V(Vii), 287–295. https://www.researchgate.net/profile/George-Shava-2/publication/353946391_IJRISS_Volume_V_Issue_VII/links/611b82181ca20f6f8629cd2f/IJRISS-Volume-V-Issue-VII.pdf
- Simin Ghavifeker, Sufean Hussin, & M. S. (University of M. (2013). *Managing Change & Innovation In Education Organizations: A Conceptual Overview*. In N. Idris (Ed.),

- Education for All: : Malaysian Perspective (pp. 57–75). Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Smetana, A. (2020). Transformative Responsiveness and School Leadership: A Mixed-method Approach Toward Closing Academic Achievement Gaps (Issue May 2020). Texas Tech University.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(July), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Timperley, H. S. (2005). Distributed Leadership: Developing Theory from Practice. *Journal of Curriculum Studies*, 37(4), 395–420. <https://doi.org/10.1080/00220270500038545>
- Tschannen-Moran, M., & K.Hoy, W. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547–593. <https://doi.org/10.3102/00346543070004547>
- Tsuyuguchi, K., Fujiwara, F., & Uzuki, Y. (2020). The Effects of Community-wide Distributed Leadership on Students' Academic Achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1–23. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1849814>
- Unicef. (2023). Education 2030 in Malaysia: 5-Year National Progress Report on SDG 4. United Nations Children's Fund, Malaysia. www.unicef.org/malaysia
- Veiskarami, H. A., Ghadampour, E., & Mottaghinia, M. R. (2017). Omnibus T-Scale (OTS): The evaluation of validity and reliability of staff in primary schools. *Applied Psychological Research Quarterly*, 8(1), 31–48.
- Wardiningrum, I., Karnati, N., & Armeliza, D. (2019). Hubungan Antara Kepercayaan Dengan Komitmen Organisasi Di Sekolah Menengah Atas Negeri Wilayah 1 Kota Administrasi Jakarta Timur. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Woods, P. A. (2004). Democratic Leadership: Drawing Distinctions with Distributed Leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/1360312032000154522>
- Woods, P. A., & Roberts, A. (2016). Distributed Leadership and Social Justice: Images and Meanings from Across the School Landscape. *International Journal of Leadership in Education*, 19(2), 138–156. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1034185>
- Zainuddin Mat Zaid, M., Rahimi Yusof, M., Isha Awang, M., Kunci, K., Autentik, K., Guru Besar, K., Alaf Baharu, K., Moden, K., & Kebangsaan, S. (2022). Model Pengukuran Kepemimpinan Autentik Guru Besar Dalam Alaf Baharu: Satu Analisis Pengesanan Faktor. *Islamic Studies and Social Sciences Research (IJEISR)*, 7(2), 2550–1461. <https://ijeisr.net>
- Zulkifly, N. A., Ismail, I. A., & Asimiran, S. (2023). Collegial and Distributed Leadership: Two Sides of the Same Coin? *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 538–551. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1804623>