

KEPIMPINAN DISTRIBUTIF SEBAGAI ASAS KEPIMPINAN DIGITAL SEKOLAH BERETIKA

DISTRIBUTIVE LEADERSHIP AS THE FOUNDATION OF ETHICAL SCHOOL DIGITAL LEADERSHIP

Mohd Faiz Mohd Baharan¹

Mahaliza Mansor^{2*}

Norafiza Amin³

Nik Mohd Fazreen Shah Azman Shah⁴

¹ Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: p20251003404@siswa.upsi.edu.my ; mohdfaizfazries@gmail.com

² Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: mahaliza@fpe.upsi.edu.my

³ Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: p20251003141@siswa.upsi.edu.my

⁴ Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia
Email: p20251003347@siswa.upsi.edu.my

Corresponding Author

Article history

Received date : 19-6-2026

Revised date : 20-6-2026

Accepted date : 25-7-2026

Published date : 1-8-2026

To cite this document:

Mohd Baharan, M. F., Mansor, M., Amin, N., & Shah, N. M. F. S. A. (2026). Kepimpinan distributif sebagai asas kepimpinan digital sekolah beretika. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 11 (85), 288 – 304.

Abstrak: Transformasi digital sekolah memerlukan kepimpinan yang bukan sahaja berorientasikan teknologi tetapi turut berasaskan budaya kolaboratif, tanggungjawab bersama dan nilai manusiawi. Artikel ini membentangkan sorotan integratif terhadap 25 artikel jurnal berwasit yang diterbitkan antara tahun 2018 hingga 2025 untuk: (i) memetakan landskap penyelidikan kepimpinan distributif dalam pendidikan; (ii) mensintesis tema, mekanisme pengantara dan keberhasilan utama; dan (iii) menafsir kedudukannya sebagai asas budaya organisasi bagi kepimpinan digital sekolah yang beretika. Artikel dikenal pasti melalui pencarian berperingkat, semakin tajuk, abstrak dan teks penuh, serta semakin rujukan silang. Data diekstrak ke dalam matriks analisis dan disintesis secara tematik. Dapatan mengenal pasti lima kluster utama, iaitu agensi, autonomi dan pembangunan profesional guru; budaya kolaboratif dan kepercayaan organisasi; komitmen, kesejahteraan dan kepuasan kerja; inovasi pengajaran dan kualiti instruksional; serta reformasi sekolah dalam konteks pendidikan digital. Merentas kluster tersebut, hubungan kepimpinan distributif dengan keberhasilan guru dan sekolah lazimnya diuraikan melalui mekanisme seperti autonomi profesional, refleksi, kolaborasi, kepercayaan, efikasi sendiri dan komuniti pembelajaran profesional. Mekanisme tersebut turut dikaitkan dengan agensi guru, komitmen, kesejahteraan, inovasi dan kapasiti penambahbaikan sekolah. Walau bagaimanapun, literatur masih didominasi oleh kajian kuantitatif keratan rentas, manakala bukti empirikal langsung tentang hubungan kepimpinan distributif dengan kepimpinan digital sekolah masih terhad. Oleh itu, kepimpinan distributif lebih wajar ditafsir sebagai asas budaya organisasi yang berpotensi menyokong kepimpinan

digital sekolah yang kolaboratif, inklusif, manusiawi dan bertanggungjawab, khususnya melalui penggunaan teknologi secara beretika, keadilan akses, akauntabiliti data serta tadbir urus perubahan yang telus, bukannya sebagai penyebab langsung.

Kata Kunci: *Kepimpinan distributif; kepemimpinan digital; sekolah beretika; budaya organisasi; nilai manusiawi.*

Abstract: *The school digital transformation requires leadership that is not only technology-oriented but also grounded in a collaborative culture, shared responsibility, and humanistic values. This article presents an integrative review of 25 peer-reviewed journal articles published between 2018 and 2025 to: (i) map the research landscape of distributive leadership in education; (ii) synthesize core themes, mediating mechanisms, and key outcomes; and (iii) interpret its position as an organizational culture foundation for ethical school digital leadership. Articles were identified through a multi-stage search, title, abstract, and full-text screening, as well as cross-reference checking. Data were extracted into an analytical matrix and synthesized thematically. The findings identified five main clusters: teacher agency, autonomy, and professional development; collaborative culture and organizational trust; commitment, well-being, and job satisfaction; instructional innovation and quality; and school reform within the context of digital education. Across these clusters, the relationship between distributive leadership and teacher or school outcomes is commonly explained through mechanisms such as professional autonomy, reflection, collaboration, trust, self-efficacy, and professional learning communities. These mechanisms are further linked to teacher agency, commitment, well-being, innovation, and school improvement capacity. However, the literature remains dominated by cross-sectional quantitative studies, while direct empirical evidence regarding the relationship between distributive leadership and school digital leadership is still limited. Therefore, distributive leadership is more appropriately interpreted as an organizational culture foundation that has the potential to support collaborative, inclusive, humanistic, and responsible school digital leadership—specifically through the ethical use of technology, equitable access, data accountability, and transparent change governance—rather than as a direct causal factor.*

Keywords: *Distributive Leadership; Digital Leadership; Ethical School; Organizational Culture; Humanistic Values.*

Pengenalan

Transformasi digital sekolah semakin memerlukan kepimpinan yang melangkaui pengurusan teknologi semata-mata. Dalam konteks Malaysia, Dasar Pendidikan Digital (DPD), Rancangan Pendidikan Malaysia 2026–2035 (RPM 2026-2035) dan Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia 2.0 (KOMPAS 2.0) menekankan keperluan membina ekosistem pendidikan digital, kepimpinan berasaskan data dan kapasiti sekolah yang lebih adaptif terhadap perubahan (Institut Aminuddin Baki, 2021; Kementerian Pendidikan, 2026; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2023). Namun, aspirasi dasar ini tidak semestinya menghasilkan perubahan sekolah yang bermakna jika digitalisasi masih digerakkan secara berpusat, teknokratik dan terpisah daripada budaya profesional guru. Cabaran kepimpinan digital bukan hanya terletak pada penggunaan teknologi, tetapi pada keupayaan sekolah membina kepercayaan, kolaborasi, akauntabiliti dan tanggungjawab bersama agar perubahan digital berlangsung secara beretika, manusiawi dan lestari. Hal ini penting kerana teknologi pendidikan tidak bersifat neutral sepenuhnya; penggunaannya boleh memperluas peluang pembelajaran, tetapi juga boleh

menimbulkan isu baharu berkaitan beban kerja guru, jurang akses, penggunaan data dan kebertanggungjawaban keputusan.

Kepimpinan distributif menawarkan kerangka konseptual yang relevan untuk memahami cabaran tersebut kerana ia tidak meletakkan kepimpinan hanya pada individu yang memegang jawatan formal. Spillane (2006) menafsir kepimpinan sebagai amalan yang terhasil melalui interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi, manakala Gronn (2002) memperlihatkan kepimpinan distributif sebagai aktiviti kolektif yang melampaui tindakan individu. Dalam konteks sekolah, Harris et al. (2022) menegaskan kepimpinan distributif membantu menjelaskan pembinaan kapasiti kolektif untuk menghadapi perubahan dan penambahbaikan. Adams et al. (2025) menunjukkan bidang ini telah membentuk asas pengetahuan yang semakin tersusun, sementara Mifsud (2024) memperlihatkan penyelidikan kepimpinan distributif berkembang merentas pelbagai konteks tetapi masih banyak tertumpu pada konsep, amalan dan keberhasilan organisasi secara umum. Secara sintesis, kepimpinan distributif dapat difahami sebagai kerangka budaya organisasi yang berpotensi menerangkan bagaimana sekolah membina keupayaan kolektif untuk menghadapi perubahan kompleks, termasuk perubahan digital. Penegasan ini penting kerana perubahan digital sekolah tidak hanya memerlukan arahan strategik daripada pentadbir, tetapi memerlukan penyertaan profesional yang tersebar, dipercayai dan disokong dalam ekologi sekolah.

Dari sudut keberhasilan guru, literatur mutakhir menunjukkan kepimpinan distributif berfungsi melalui mekanisme profesional dan psikososial yang berulang. Hilal et al. (2024) menunjukkan kepimpinan distributif meningkatkan agensi guru melalui refleksi profesional, manakala Yang dan Chang (2024) memperlihatkan komuniti pembelajaran profesional sebagai pengantara penting kepada pembangunan profesional guru. Dalam dimensi kerja guru, Bellibaş et al. (2024) mengaitkan kepimpinan distributif dengan komitmen guru melalui tekanan beban kerja dan kesejahteraan, sementara S. Liu et al. (2021) menunjukkan autonomi dan kolaborasi sebagai laluan penting kepada kepuasan kerja. Dapatan ini mengisyaratkan kepimpinan distributif tidak berfungsi secara linear, tetapi melalui ekologi organisasi yang membentuk agensi, kepercayaan, kesejahteraan dan keupayaan profesional guru.

Selain keberhasilan kerja guru, kepimpinan distributif turut dikaitkan dengan inovasi pengajaran dan kualiti instruksional. Gong (2025) menunjukkan kepimpinan distributif menyokong inovasi pengajaran melalui autonomi, kolaborasi dan efikasi sendiri, manakala Zhao et al. (2025) menegaskan peranan komitmen dan kolaborasi sebagai pengantara berantai kepada inovasi guru. Hsieh et al. (2025) memperluas perbincangan ini dengan menghubungkan kepimpinan distributif, autonomi guru, inovasi dan kualiti instruksional. Walaupun dapatan ini memperkukuh kedudukan kepimpinan distributif sebagai pemangkin inovasi, kebanyakan bukti masih menumpukan inovasi pengajaran secara umum dan belum secara langsung meneliti bagaimana inovasi tersebut diterjemahkan dalam kerangka kepimpinan digital sekolah yang beretika, inklusif dan bertanggungjawab.

Jurang ini menjadi lebih jelas apabila kepimpinan distributif diletakkan dalam konteks pendidikan digital. Mohammed Alhassan dan Ibrahim (2025) memberikan petunjuk awal bahawa kepimpinan distributif mempengaruhi persepsi guru terhadap pelaksanaan kecerdasan buatan di sekolah melalui tingkah laku kerja inovatif. Namun, Mifsud (2024) dan Adams et al. (2025) menunjukkan bahawa medan penyelidikan kepimpinan distributif masih belum menghuraikan secara bersepadu hubungan antara kepimpinan distributif dan kepimpinan digital sekolah. Kekuatan literatur sedia ada terletak pada bukti tentang agensi, kolaborasi,

kesejahteraan dan inovasi, manakala kelemahannya adalah kekurangan sintesis yang menghubungkan mekanisme tersebut dengan tuntutan tadbir urus digital, etika teknologi, keadilan akses dan nilai manusiawi dalam perubahan sekolah.

Dalam konteks Malaysia, jurang ini mempunyai kepentingan praktikal dan konseptual. Jose dan Musa (2018) memberikan bukti awal tentang hubungan kepimpinan distributif dengan komitmen guru, manakala Syed Abdullah (2020) meneliti pengaruh kepimpinan distributif terhadap komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan pemimpin sekolah. Thien et al. (2021) menunjukkan hubungan kepimpinan distributif dengan optimisme akademik guru dan komitmen organisasi. Walaupun kajian tempatan ini memperkukuh relevansi kepimpinan distributif dalam konteks sekolah Malaysia, hubungannya dengan kepimpinan digital sekolah masih belum diberikan perhatian yang memadai.

Berdasarkan jurang tersebut, objektif artikel ini adalah untuk: (i) memetakan landskap penyelidikan semasa berkaitan kepimpinan distributif dalam konteks pendidikan; (ii) mensintesis tema utama, pengantara dan keberhasilan yang muncul dalam literatur terpi lih; dan (iii) menafsir kedudukan kepimpinan distributif sebagai asas budaya organisasi bagi kepimpinan digital sekolah beretika. Melalui objektif ini, artikel ini tidak berhasrat membuktikan hubungan sebab dan akibat antara kepimpinan distributif dengan kepimpinan digital sekolah, sebaliknya menawarkan sintesis konseptual tentang bagaimana kepimpinan distributif berpotensi menyediakan prasyarat budaya, profesional dan nilai bagi perubahan digital sekolah yang lebih kolaboratif, manusiawi dan bertanggungjawab.

Kaedah Sorotan Integratif

Artikel ini menggunakan pendekatan sorotan integratif untuk meneliti perkembangan penyelidikan berkaitan kepimpinan distributif dalam konteks pendidikan. Pendekatan ini dipilih kerana literatur kepimpinan distributif berkembang melalui pelbagai bentuk pengetahuan, termasuk kajian empirikal, artikel konseptual, sorotan sistematik dan analisis bibliometrik. Whittemore dan Knafl (2005) menegaskan bahawa sorotan integratif membolehkan penyelidik menggabungkan bukti daripada pelbagai reka bentuk kajian untuk membina pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap sesuatu fenomena. Snyder (2019) pula menekankan bahawa kaedah sorotan perlu dipilih berdasarkan tujuan sintesis, keluasan skop dan jenis pengetahuan yang ingin dibangunkan. Oleh itu, pendekatan ini sesuai dengan objektif artikel kerana tumpuannya bukan untuk menguji kesan atau menghasilkan generalisasi statistik, tetapi untuk mensintesis pola, tema, pengantara, keberhasilan dan jurang konseptual yang menjelaskan kedudukan kepimpinan distributif sebagai asas budaya organisasi bagi kepimpinan digital sekolah beretika.

Sorotan ini dirangka sebagai sorotan integratif. Torraco (2005) menjelaskan bahawa sorotan integratif yang baik bukan sekadar merumus dapatan lampau, tetapi menyusun semula pengetahuan untuk membina pemahaman baharu. Torraco (2016) turut menegaskan bahawa kekuatan sorotan integratif terletak pada keupayaannya mengenal pasti jurang dan mencadangkan arah konseptual masa hadapan. Cho (2022) pula membezakan sorotan integratif daripada sorotan sistematik dengan menegaskan bahawa sorotan integratif lebih sesuai untuk sintesis yang luas, interpretatif dan konseptual. Sehubungan itu, artikel ini mengekalkan proses pencarian, pemilihan, pengekstrakan dan sintesis secara tersusun, namun tidak mendakwa sebagai sorotan sistematik penuh atau meta-analisis.

Pemilihan artikel dibuat berdasarkan kriteria yang memastikan keseimbangan antara keluasan literatur dan kesepadanan dengan objektif artikel. Pertama, hanya artikel jurnal berwasit dipilih

bagi memastikan sumber yang dianalisis mempunyai asas ilmiah yang munasabah. Kedua, tempoh penerbitan dihadkan antara tahun 2018 hingga 2025 untuk menggambarkan perkembangan mutakhir dalam penyelidikan kepimpinan distributif. Ketiga, artikel perlu memberi tumpuan jelas kepada kepimpinan distributif sebagai konstruk utama dalam konteks pendidikan, sama ada di sekolah atau institusi pengajian tinggi. Keempat, artikel perlu menyumbang kepada pemahaman tentang tema, pengantara, keberhasilan, budaya organisasi, inovasi pengajaran atau perubahan sekolah. Selaras dengan penekanan Torraco (2016) bahawa sorotan integratif perlu mempunyai fokus konseptual yang jelas, artikel yang tidak berfokus kepada kepimpinan distributif, penerbitan bukan berwasit, prosiding, tesis, sumber berulang dan artikel yang tidak menyumbang secara langsung kepada fokus sorotan dikecualikan.

Proses pencarian dilaksanakan secara berperingkat melalui pangkalan data akademik dan semakan rujukan silang. Kata kunci yang digunakan merangkumi *distributed leadership*, *school leadership*, *teacher agency*, *professional learning community*, *teacher innovation*, *teacher commitment*, *teacher well-being*, *digital leadership* dan istilah berkaitan pendidikan digital. Pada peringkat awal, tajuk dan abstrak disemak untuk menilai kerelevanan artikel dengan fokus sorotan. Seterusnya, teks penuh artikel yang berpotensi dianalisis bagi memastikan kesesuaiannya dengan kriteria pemilihan. Selaras dengan Snyder (2019), kaedah *backward* dan *forward reference checking* turut digunakan untuk mengenal pasti artikel penting yang mungkin tidak muncul melalui carian awal. Melalui proses ini, sebanyak 25 artikel berwasit dikenal pasti sebagai set akhir untuk dianalisis.

Bagi tujuan sintesis, setiap artikel direkodkan dalam matriks analisis yang merangkumi penulis dan tahun, konteks kajian, reka bentuk penyelidikan, fokus utama, pengantara, keberhasilan serta implikasi terhadap budaya kolaboratif, inovasi pengajaran, reformasi sekolah dan kepimpinan digital sekolah beretika. Whitemore dan Knafl (2005) menegaskan bahawa analisis dalam sorotan integratif tidak seharusnya terhenti pada ringkasan deskriptif, sebaliknya perlu bergerak kepada perbandingan, pengelompokan dan pentafsiran dapatan. Cho (2022) pula menjelaskan kekuatan sorotan integratif terletak pada keupayaannya membina sintesis yang luas dan interpretatif. Berdasarkan prinsip ini, data dianalisis secara tematik untuk mengenal pasti pola berulang, persamaan rentas konteks, ketegangan dapatan dan jurang konseptual. Sintesis ini membolehkan artikel bergerak daripada pemetaan literatur kepada pembinaan hujah bahawa kepimpinan distributif berpotensi menyediakan asas budaya, profesional dan nilai bagi kepimpinan digital sekolah yang lebih kolaboratif, manusiawi dan bertanggungjawab.

Untuk meningkatkan ketelusan proses sorotan, Jadual 1 membentangkan matriks ringkas artikel substantif terpilih yang dianalisis dalam sorotan ini. Matriks ini tidak bertujuan menggantikan analisis penuh, sebaliknya berfungsi sebagai audit trail ringkas yang menunjukkan sumber, konteks, reka bentuk dan fokus utama artikel yang menjadi asas sintesis tema.

Jadual 1: Matriks Ringkas Artikel Substantif Terpilih dalam Sorotan Integratif

Bil.	Penulis / Tahun	Konteks	Reka Bentuk / Jenis Sumbangan	Fokus Utama / Kluster Tema
1.	Jose dan Musa (2018)	Malaysia / Sabah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif dan komitmen guru.
2.	Syed Abdullah (2020)	Malaysia / sekolah menengah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif dan komuniti pembelajaran profesional.

3.	Joo (2020)	Korea / sekolah menengah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif dan profesionalisme guru.
4.	Polatcan (2021)	Turki / sekolah	Kajian empirikal	Kepimpinan distributif, agensi guru dan pembelajaran profesional.
5.	Thien et al. (2021)	Malaysia / sekolah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif, optimisme akademik guru dan komitmen organisasi.
6.	O'Shea (2021)	Pendidikan / sekolah	Kajian empirikal	Kepimpinan distributif dan amalan pengajaran inovatif.
7.	S. Liu et al. (2021)	China / sekolah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif, autonomi, kolaborasi dan kepuasan kerja guru.
8.	Lin (2022)	Pendidikan / sekolah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif, autonomi, kolaborasi profesional dan inovasi guru.
9.	Harris et al. (2022)	Global / sekolah	Sorotan bukti	Asas bukti, perkembangan dan kerelevanan kepemimpinan distributif.
10.	L. Liu et al. (2022)	Pendidikan / sekolah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif, kepercayaan organisasi dan kesejahteraan guru.
11.	Galdames- Calderón (2023)	Sekolah	Kajian empirikal / konseptual amalan	Amalan pengetua, pembangunan profesional guru dan penambahbaikan sekolah.
12.	Mifsud (2024)	Global / sekolah	Sorotan sistematik	Tujuan, konsep dan pendekatan penyelidikan kepimpinan distributif.
13.	Hilal et al. (2024)	Pendidikan / sekolah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif, refleksi profesional dan agensi guru.
14.	Yang dan Chang (2024)	Sekolah rendah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif, komuniti pembelajaran profesional dan pembangunan profesional guru.
15.	Ma et al. (2024)	China / sekolah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif, pembelajaran kolaboratif, kepercayaan relasional dan profesionalisme guru.
16.	Pan dan Chen (2024)	Sekolah	Kajian empirikal kuantitatif	Konteks sekolah, kepercayaan fakulti dan kepemimpinan guru.
17.	Bellibaş et al. (2024)	Pendidikan / sekolah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif, komitmen guru, beban kerja dan kesejahteraan.
18.	Yao dan Ma (2024)	China / sekolah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif, pemeriksaan guru, komitmen

				organisasi dan kepuasan kerjaya.
19.	Adams et al. (2025)	Global / sekolah	Analisis bibliometrik	Pemetaan struktur pengetahuan kepemimpinan distributif sekolah.
20.	Gong (2025)	Shanghai, China / sekolah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif, autonomi, kolaborasi, efikasi sendiri dan inovasi pengajaran.
21.	Zhao et al. (2025)	China / sekolah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif, komitmen, kolaborasi dan inovasi guru.
22.	Hsieh et al. (2025)	Taiwan / sekolah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif, autonomi guru, inovasi dan kualiti instruksional.
23.	Mohammed Alhassan dan Ibrahim (2025)	Ghana / sekolah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif, persepsi guru terhadap AI dan tingkah laku kerja inovatif.
24.	Hulsbos et al. (2025)	Sekolah	Kajian empirikal kualitatif	Manifestasi kepemimpinan distributif dalam tindakan dan keperluan peranan pemimpin sekolah.
25.	Oduro dan Kobeli (2025)	Pendidikan / sekolah	Kajian empirikal kuantitatif	Kepimpinan distributif, autonomi guru dan pendidikan inklusif.

Dapatan dan Sintesis Sorotan

Analisis terhadap 25 artikel berwasit menunjukkan penyelidikan kepemimpinan distributif dalam pendidikan telah berkembang daripada perbincangan konseptual kepada medan empirikal yang semakin pelbagai dari segi konteks, reka bentuk dan keberhasilan. Harris et al. (2022) menegaskan kepemimpinan distributif kekal relevan kerana dapat menjelaskan pembinaan kapasiti kolektif sekolah, manakala Mifsud (2024) memperlihatkan perkembangan bidang ini merentas pelbagai tujuan, konsep dan pendekatan penyelidikan. Adams et al. (2025) pula menunjukkan kepemimpinan distributif telah membentuk asas pengetahuan yang semakin tersusun dalam literatur kepemimpinan sekolah. Namun, kematangan bidang ini masih belum sepenuhnya diterjemahkan kepada perbincangan bersepadu tentang kepemimpinan digital sekolah. Secara sintesis, literatur semasa kukuh dalam menjelaskan agensi guru, kolaborasi, kesejahteraan, komitmen dan inovasi, tetapi masih terhad dalam menghubungkan mekanisme tersebut dengan tadbir urus perubahan digital, etika teknologi, keadilan akses dan nilai manusiawi.

Profil artikel yang dianalisis memperlihatkan tiga kecenderungan utama. Pertama, kajian pemetaan bidang melalui sorotan sistematik dan analisis bibliometrik membantu menjelaskan perkembangan intelektual kepemimpinan distributif. Kedua, kajian empirikal kuantitatif, khususnya reka bentuk keratan rentas, masih mendominasi literatur, di samping sumbangan kajian kualitatif dan kajian kes yang memberi penjelasan lebih kontekstual tentang manifestasi kepemimpinan distributif dalam amalan sebenar. Ketiga, kajian mutakhir banyak tertumpu pada ekosistem sekolah di rantau Asia, khususnya China, Turki, Taiwan, Korea dan Malaysia, selain beberapa sumbangan daripada konteks Afrika dan sorotan global. Pemetaan ini menunjukkan kekuatan literatur sedia ada terletak pada penjelasan hubungan kepemimpinan distributif dengan

agensi guru, pembangunan profesional, komitmen, kesejahteraan, kepuasan kerja, inovasi pengajaran dan profesionalisme. Namun, keterbatasannya ialah kekurangan kajian longitudinal, intervensi dan kaedah campuran yang dapat menjelaskan dinamika perubahan, konteks pelaksanaan dan kemungkinan hubungan sebab dan akibat secara lebih mendalam. Keterbatasan ini penting kerana kepimpinan digital sekolah memerlukan kefahaman yang bukan sahaja teknikal, tetapi juga organisasi, profesional dan etika.

Dari segi tema, lima kluster utama dapat dikenal pasti. Kluster pertama berkaitan agensi, autonomi, pembangunan profesional dan profesionalisme guru. Hilal et al. (2024) dan Yang dan Chang (2024) menunjukkan kepimpinan distributif bekerja melalui proses profesional guru, khususnya refleksi dan komuniti pembelajaran profesional. Dapatan Polatcan (2021) dan Galdames-Calderón (2023) memperluas pola ini dengan menegaskan agensi guru berkembang apabila kepimpinan sekolah menyediakan ruang kepada suara, pilihan dan tindakan profesional. Secara sintesis, kluster ini menunjukkan kepimpinan distributif memperkasa guru bukan sekadar melalui pembahagian tugas, tetapi melalui pembinaan ruang profesional yang membolehkan guru bertindak sebagai agen perubahan. Dalam konteks digital, mekanisme ini penting kerana perubahan teknologi sekolah memerlukan guru yang reflektif, berautonomi dan bersedia menyesuaikan amalan secara bertanggungjawab.

Kluster kedua menumpukan budaya kolaboratif, komuniti pembelajaran profesional dan kepercayaan organisasi. Yang dan Chang (2024) menempatkan komuniti pembelajaran profesional sebagai penghubung antara kepimpinan distributif dengan pembangunan profesional guru, manakala Ma et al. (2024) menunjukkan pembelajaran kolaboratif dan kepercayaan relasional menyokong profesionalisme guru. Pan dan Chen (2024) pula menegaskan konteks sekolah, kepercayaan fakulti dan penegasan akademik mempengaruhi keberkesanan kepimpinan distributif terhadap kepimpinan guru. Dalam konteks Malaysia, Syed Abdullah (2020) turut memperlihatkan kepentingan kepimpinan distributif terhadap komuniti pembelajaran profesional. Secara kritikal, dapatan ini menunjukkan kepimpinan distributif hanya bermakna apabila pengagihan kepimpinan disertai budaya kepercayaan, interaksi terbuka dan pembelajaran bersama. Tanpa budaya tersebut, pengagihan peranan berisiko menjadi delegasi pentadbiran semata-mata.

Kluster ketiga berkaitan komitmen, kesejahteraan dan kepuasan kerja guru. Bellibaş et al. (2024) menunjukkan hubungan antara kepimpinan distributif dengan komitmen guru dimediasi oleh tekanan beban kerja dan kesejahteraan guru. S. Liu et al. (2021) memperlihatkan autonomi dan kolaborasi sebagai laluan kepada kepuasan kerja, manakala Yao dan Ma (2024) menghubungkan kepimpinan distributif dengan kepuasan kerjaya melalui pemerkasaan guru dan komitmen organisasi. Dalam konteks Malaysia, Jose dan Musa (2018) memberikan bukti awal tentang hubungan kepimpinan distributif dengan komitmen guru, sementara Thien et al. (2021) menunjukkan hubungannya dengan optimisme akademik guru dan komitmen organisasi. Sintesis kluster ini menunjukkan kepimpinan distributif bukan sahaja membentuk amalan organisasi, tetapi turut mempengaruhi kesejahteraan psikososial guru. Hal ini signifikan dalam konteks digital kerana inovasi teknologi yang tidak disokong budaya manusiawi boleh meningkatkan beban kerja, tekanan dan ketidakseimbangan profesional.

Kluster keempat menunjukkan hubungan antara kepimpinan distributif dengan inovasi pengajaran, kualiti instruksional dan profesionalisme guru. Gong (2025) menunjukkan kepimpinan distributif menyokong inovasi pengajaran melalui autonomi, kolaborasi dan efikasi sendiri, manakala Zhao et al. (2025) menekankan peranan komitmen dan kolaborasi sebagai

pengantara berantai kepada inovasi guru. Hsieh et al. (2025) memperluas dapatan ini dengan mengaitkan kepimpinan distributif, autonomi guru, inovasi dan kualiti instruksional. Lin (2022) dan O'Shea (2021) turut menunjukkan bahawa autonomi dan kolaborasi profesional membuka ruang kepada amalan pengajaran yang lebih inovatif. Secara sintesis, kluster ini menunjukkan bahawa inovasi bukan semata-mata hasil kreativiti individu guru, tetapi dipengaruhi oleh struktur kepimpinan yang menyediakan ruang, sokongan dan legitimasi kepada eksperimen pedagogi. Namun, kebanyakan kajian masih menumpukan inovasi pengajaran secara umum dan belum sepenuhnya mengaitkannya dengan kepimpinan digital sekolah beretika.

Kluster kelima mengaitkan kepimpinan distributif dengan reformasi sekolah dalam konteks pendidikan digital. Mifsud (2024) dan Adams et al. (2025) menunjukkan medan penyelidikan kepimpinan distributif semakin matang, tetapi belum menghuraikan secara mendalam hubungan dengan kepimpinan digital sekolah. Mohammed Alhassan dan Ibrahim (2025) memberikan petunjuk awal yang lebih langsung apabila menunjukkan kepimpinan distributif mempengaruhi persepsi guru terhadap pelaksanaan kecerdasan buatan melalui tingkah laku kerja inovatif. Hulsbos et al. (2025) pula menunjukkan manifestasi kepimpinan distributif dalam tindakan memerlukan peranan pemimpin sekolah yang aktif membina keadaan organisasi yang sesuai. Oduro dan Kobeli (2025) menambah dimensi keterangkuman dengan menunjukkan peranan autonomi guru dalam pendidikan inklusif. Secara kritikal, kluster ini menunjukkan kepimpinan distributif berpotensi menyokong reformasi digital, tetapi bukti langsung masih terhad dan belum memadai untuk membuat dakwaan kausal yang kukuh.

Jadual 2: Sintesis Tema, Pengantara dan Keberhasilan Utama

Tema Utama	Pengantara / Mekanisme Dominan	Keberhasilan Utama	Implikasi Sintesis
Agensi, autonomi dan pembangunan profesional	Refleksi, autonomi, komuniti pembelajaran profesional	Agensi guru, pembangunan profesional, pembelajaran organisasi	Guru diposisikan sebagai agen profesional, bukan pelaksana pasif perubahan.
Budaya kolaboratif dan kepercayaan organisasi	Kolaborasi, kepercayaan relasional, sokongan pengurusan	Kepimpinan guru, pembelajaran kolaboratif, profesionalisme	Kepimpinan distributif memerlukan budaya saling percaya dan interaksi profesional.
Komitmen, kesejahteraan dan kepuasan kerja	Beban tugas, kesejahteraan, pemerkasaan, autonomi	Komitmen, kepuasan kerja, optimisme, kepuasan kerjaya	Kesejahteraan guru menjadi syarat penting kepada perubahan organisasi yang lestari.
Inovasi pengajaran dan kualiti instruksional	Autonomi, efikasi sendiri, kolaborasi, komitmen	Inovasi pengajaran, kualiti instruksional, amalan inovatif	Inovasi memerlukan ruang profesional dan sokongan kepimpinan yang sah.
Reformasi sekolah dan pendidikan digital	Tingkah laku kerja inovatif, kesiapsiagaan, autonomi, keterangkuman	Persepsi terhadap AI, orientasi perubahan, tadbir urus keterangkuman	Kepimpinan distributif berpotensi menjadi asas budaya kepada kepimpinan digital sekolah beretika.

Secara keseluruhan, dapatan sorotan menunjukkan bahawa kepimpinan distributif berfungsi melalui mekanisme organisasi yang berulang, khususnya autonomi, refleksi, kolaborasi, kepercayaan, efikasi sendiri dan komuniti pembelajaran profesional. Mekanisme ini dikaitkan dengan keberhasilan guru dan sekolah seperti agensi, pembangunan profesional, komitmen, kesejahteraan, inovasi pengajaran dan profesionalisme. Namun, hubungan antara kepimpinan distributif dan kepimpinan digital sekolah masih banyak dibina melalui sintesis konseptual dan petunjuk awal berbanding bukti empirik langsung. Oleh itu, dapatan ini menyokong hujah bahawa kepimpinan distributif wajar ditafsir sebagai asas budaya organisasi yang berpotensi menyokong kepimpinan digital sekolah secara kolaboratif, beretika dan bertanggungjawab, namun dakwaan tersebut masih perlu diuji melalui penyelidikan empirikal yang lebih mendalam.

Perbincangan dan Sumbangan Konseptual

Dapatan sorotan ini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif tidak sepatutnya difahami secara sempit sebagai strategi pengagihan tugas atau peluasan peranan formal dalam organisasi sekolah. Harris et al. (2022) menegaskan kepimpinan distributif kekal relevan kerana ia menerangkan bagaimana kapasiti kolektif sekolah dibina untuk menghadapi perubahan, manakala Adams et al. (2025) menunjukkan bidang ini telah membentuk asas pengetahuan yang semakin tersusun dalam literatur kepimpinan sekolah. Namun, seperti yang ditunjukkan oleh Mifsud (2024), perkembangan literatur tersebut masih banyak tertumpu pada konsep, amalan dan keberhasilan organisasi secara umum. Sintesis artikel ini memperluas perbincangan dengan menegaskan bahawa nilai utama kepimpinan distributif bukan hanya pada struktur agihan kepimpinan, tetapi pada keupayaannya membina budaya organisasi yang menyokong agensi guru, kepercayaan, kolaborasi, kesejahteraan dan inovasi. Dengan kata lain, kepimpinan distributif berfungsi sebagai mekanisme organisasi yang membolehkan sekolah membina kapasiti profesional dan sosial untuk berubah.

Kepimpinan Distributif sebagai Mekanisme Organisasi

Salah satu sumbangan utama sorotan ini ialah penegasan bahawa kepimpinan distributif beroperasi melalui mekanisme organisasi, bukan secara langsung atau linear. Hilal et al. (2024) menunjukkan agensi guru berkembang melalui refleksi profesional, manakala Yang dan Chang (2024) memperlihatkan komuniti pembelajaran profesional sebagai pengantara kepada pembangunan profesional guru. Bellibaş et al. (2024) pula mengingatkan bahawa hubungan kepimpinan distributif dengan komitmen guru tidak dapat dipisahkan daripada tekanan beban kerja dan kesejahteraan, sementara S. Liu et al. (2021) menunjukkan autonomi dan kolaborasi menjadi laluan penting kepada kepuasan kerja. Secara sintesis, dapatan ini memperlihatkan kepimpinan distributif hanya bermakna apabila ia membentuk keadaan organisasi yang membolehkan guru terlibat, dipercayai, disokong dan diberi ruang profesional untuk bertindak.

Perbincangan ini penting kerana pengagihan kepimpinan tidak semestinya membawa kepada pemeraksanaan. Jika pengagihan peranan berlaku tanpa autonomi, kepercayaan dan sokongan profesional, ia berisiko menjadi delegasi pentadbiran semata-mata. Ma et al. (2024) dan Pan dan Chen (2024) menunjukkan kepercayaan relasional, pembelajaran kolaboratif dan konteks sekolah mempengaruhi keberkesanan kepimpinan distributif terhadap profesionalisme dan kepimpinan guru. Dalam hal ini, kepimpinan distributif perlu difahami sebagai amalan budaya, bukan hanya reka bentuk struktur. Sumbangan konseptual artikel ini terletak pada penegasan bahawa mekanisme seperti autonomi, refleksi, kepercayaan, efikasi sendiri dan komuniti pembelajaran profesional merupakan laluan penting yang menghubungkan kepimpinan distributif dengan perubahan sekolah.

Kepimpinan Digital Sekolah Beretika sebagai Perluasan Konseptual

Sumbangan kedua artikel ini ialah usaha menempatkan kepimpinan distributif dalam perbincangan kepimpinan digital sekolah beretika. Kepimpinan digital sekolah tidak seharusnya ditafsir sebagai keupayaan menggunakan teknologi, aplikasi digital atau data semata-mata. Sebaliknya, ia melibatkan keupayaan sekolah mengurus perubahan digital secara bertanggungjawab, termasuk aspek amanah, integriti, keadilan akses, kesejahteraan guru, akauntabiliti data dan kesesuaian pedagogi. Dalam konteks ini, dapatan Gong (2025), Zhao et al. (2025) dan Hsieh et al. (2025) penting kerana ketiga-tiganya menunjukkan inovasi pengajaran berkaitan dengan autonomi, kolaborasi, efikasi sendiri dan komitmen guru. Namun, dapatan tersebut masih banyak berlegar pada inovasi pengajaran secara umum dan belum sepenuhnya menghuraikan bagaimana inovasi itu diterjemahkan dalam kerangka kepimpinan digital sekolah yang beretika.

Di sinilah jurang konseptual artikel ini menjadi signifikan. Mohammed Alhassan dan Ibrahim (2025) memberikan petunjuk awal bahawa kepimpinan distributif dapat mempengaruhi persepsi guru terhadap pelaksanaan kecerdasan buatan melalui tingkah laku kerja inovatif. Walau bagaimanapun, bukti ini belum mencukupi untuk mendakwa kepimpinan distributif secara langsung menghasilkan kepimpinan digital sekolah. Oleh itu, artikel ini mengambil pendirian yang lebih berhati-hati: kepimpinan distributif tidak dilihat sebagai punca langsung kepada kepimpinan digital, tetapi sebagai asas budaya yang berpotensi membolehkan kepimpinan digital berkembang secara lebih kolaboratif, manusiawi dan bertanggungjawab. Pendekatan ini penting bagi mengelakkan overclaim, khususnya kerana literatur semasa masih didominasi oleh reka bentuk kuantitatif keratan rentas dan bukti langsung berkaitan kepimpinan digital masih terhad.

Secara konseptual, hubungan antara kepimpinan distributif dan kepimpinan digital sekolah beretika dapat difahami melalui tiga lapisan. Lapisan pertama ialah mekanisme organisasi seperti autonomi, kepercayaan, kolaborasi, refleksi dan komuniti pembelajaran profesional. Lapisan kedua ialah keberhasilan guru dan sekolah seperti agensi, kesejahteraan, komitmen, inovasi pengajaran dan profesionalisme. Lapisan ketiga ialah kesiapsiagaan organisasi untuk melaksanakan perubahan digital secara beretika dan bertanggungjawab. Hubungan berlapis ini menunjukkan kepimpinan digital sekolah tidak boleh dipisahkan daripada budaya organisasi yang mendahuluinya. Sekolah yang ingin melaksanakan teknologi secara bermakna perlu terlebih dahulu membina budaya kepimpinan yang mempercayai guru, menyokong pembelajaran bersama dan mengurus inovasi secara telus.

Model Sintesis Konseptual yang Dicadangkan

Berdasarkan sintesis tersebut, artikel ini mencadangkan model konseptual yang meletakkan kepimpinan distributif sebagai asas budaya organisasi bagi kepimpinan digital sekolah beretika. Model ini tidak bertujuan membuktikan hubungan sebab dan akibat, sebaliknya berfungsi sebagai kerangka tafsiran yang menghimpunkan pola dapatan literatur dalam satu susunan konseptual. Dalam model ini, kepimpinan distributif membentuk mekanisme organisasi seperti agensi guru, autonomi profesional, kolaborasi, kepercayaan organisasi, efikasi sendiri dan komuniti pembelajaran profesional. Mekanisme ini menyokong keberhasilan guru dan sekolah, termasuk komitmen, kesejahteraan, kepuasan kerja, inovasi pengajaran, profesionalisme dan kapasiti penambahbaikan sekolah. Keberhasilan tersebut membina keadaan organisasi yang lebih kondusif untuk reformasi sekolah dan kepimpinan digital beretika.



Rajah 1: Model Sintesis Konseptual Kepimpinan Distributif sebagai Asas Kepimpinan Digital Sekolah Beretika

Rajah 1 menunjukkan bahawa kepimpinan distributif tidak dianggap sebagai faktor tunggal yang menghasilkan kepimpinan digital sekolah. Sebaliknya, kepimpinan distributif berfungsi sebagai asas budaya yang membentuk keadaan profesional dan organisasi untuk membolehkan perubahan digital berlaku secara lebih bermakna. Model ini memperlihatkan bahawa kepimpinan digital sekolah beretika memerlukan lebih daripada sekadar infrastruktur teknologi; ia memerlukan ekologi sekolah yang menyokong autonomi guru, kepercayaan, kolaborasi, inovasi dan tanggungjawab bersama. Dalam hal ini, sumbangan konseptual artikel ini ialah menghubungkan literatur kepimpinan distributif dengan agenda kepimpinan digital melalui lensa budaya organisasi, bukan melalui dakwaan hubungan langsung yang belum kukuh secara empirikal.

Secara keseluruhan, perbincangan ini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif mempunyai nilai konseptual yang penting dalam memahami perubahan digital sekolah. Kekuatan literatur semasa terletak pada bukti konsisten tentang mekanisme organisasi dan keberhasilan guru, manakala kelemahannya ialah kekurangan kajian yang menguji hubungan kepimpinan distributif dengan kepimpinan digital sekolah secara langsung, longitudinal dan kontekstual. Oleh itu, model yang dicadangkan dalam artikel ini perlu dilihat sebagai sumbangan konseptual awal yang membuka ruang kepada penyelidikan lanjutan, bukannya sebagai kesimpulan empirikal yang muktamad. Dengan kedudukan ini, artikel ini menawarkan satu tafsiran yang lebih berhati-hati tetapi bermakna: kepimpinan distributif berpotensi menjadi asas budaya organisasi bagi kepimpinan digital sekolah yang lebih beretika, manusiawi dan bertanggungjawab.

Implikasi dan Cadangan Penyelidikan Lanjutan

Dapatan sorotan ini mempunyai implikasi terhadap perkembangan teori kepimpinan pendidikan, amalan kepimpinan sekolah dan hala tuju penyelidikan masa hadapan. Dari sudut teori, artikel ini mengukuhkan hujah bahawa kepimpinan distributif perlu difahami sebagai mekanisme organisasi, bukan sekadar struktur agihan tugas. Harris et al. (2022) menegaskan kepimpinan distributif membantu menjelaskan pembinaan kapasiti kolektif sekolah, manakala

Adams et al. (2025) menunjukkan bidang ini telah membentuk asas pengetahuan yang semakin tersusun. Namun, Mifsud (2024) memperlihatkan peluasan literatur kepimpinan distributif masih belum sepenuhnya menghubungkan mekanisme organisasi tersebut dengan kepimpinan digital sekolah. Justeru, implikasi teorinya ialah kepimpinan distributif boleh diperluas daripada kerangka kepimpinan kolaboratif kepada kerangka budaya organisasi yang menyokong perubahan digital secara lebih beretika, inklusif dan berpaksikan nilai.

Implikasi teori ini menjadi lebih jelas apabila dapatan berkaitan pengantara dan keberhasilan diteliti secara rentas kajian. Hilal et al. (2024) dan Yang dan Chang (2024) menunjukkan agensi guru, refleksi profesional dan komuniti pembelajaran profesional merupakan laluan penting dalam hubungan kepimpinan distributif dengan pembangunan profesional guru. Bellibaş et al. (2024) dan S. Liu et al. (2021) pula memperlihatkan kesejahteraan, autonomi dan kolaborasi mempengaruhi komitmen serta kepuasan kerja guru. Secara sintesis, dapatan ini menunjukkan perubahan sekolah tidak berlaku hanya melalui arahan formal, tetapi melalui keadaan organisasi yang membolehkan guru dipercayai, disokong dan diberi ruang untuk bertindak secara profesional. Oleh itu, teori kepimpinan digital sekolah perlu mengambil kira dimensi budaya, emosi dan sosial organisasi, bukan hanya kecekapan teknologi, penggunaan data atau infrastruktur digital.

Dari segi amalan, dapatan artikel ini mengingatkan bahawa kepimpinan distributif tidak boleh disempitkan kepada delegasi tugas yang hanya menambah beban guru. Kepimpinan distributif yang bermakna memerlukan autonomi profesional, komunikasi terbuka, kepercayaan relasional dan ruang kolaborasi yang benar-benar berfungsi. Ma et al. (2024) dan Pan dan Chen (2024) menunjukkan bahawa kepercayaan relasional, pembelajaran kolaboratif dan konteks sekolah mempengaruhi keberkesanan kepimpinan distributif terhadap profesionalisme dan kepimpinan guru. Implikasinya, pemimpin sekolah perlu membina ekologi kerja yang membolehkan guru terlibat dalam keputusan berkaitan pedagogi, inovasi, penggunaan teknologi dan penambahbaikan sekolah. Tanpa sokongan budaya sedemikian, perubahan digital berisiko menjadi agenda teknikal yang dilaksanakan secara patuh tetapi tidak benar-benar mengubah amalan profesional.

Dalam konteks kepimpinan digital sekolah beretika, implikasi amalan ini menjadi lebih signifikan. Gong (2025), Zhao et al. (2025) dan Hsieh et al. (2025) menunjukkan bahawa inovasi pengajaran berkait rapat dengan autonomi, efikasi sendiri, kolaborasi dan komitmen guru. Namun, inovasi digital tidak wajar diukur hanya melalui peningkatan penggunaan peranti, aplikasi atau platform. Pemimpin sekolah perlu memastikan penggunaan teknologi dipandu oleh prinsip amanah, keadilan akses, perlindungan data, kesejahteraan guru dan kesesuaian pedagogi. Dalam hal ini, kepimpinan distributif dapat membantu membina tanggungjawab bersama supaya keputusan digital tidak hanya digerakkan oleh pentadbir, tetapi turut mengambil kira suara guru, keperluan murid dan konteks sekolah.

Dalam konteks Malaysia, implikasi artikel ini selari dengan aspirasi DPD, RPM 2026–2035 dan KOMPAS 2.0 yang menuntut sekolah lebih adaptif, kolaboratif dan berasaskan data. Namun, aspirasi dasar memerlukan sokongan budaya organisasi yang kukuh agar tidak kekal sebagai tuntutan pentadbiran. Jose dan Musa (2018), Syed Abdullah (2020) serta Thien et al. (2021) menunjukkan bahawa kepimpinan distributif berkait dengan komitmen guru, komuniti pembelajaran profesional dan optimisme akademik dalam konteks Malaysia. Walau bagaimanapun, hubungan antara kepimpinan distributif dan kepimpinan digital sekolah

beretika masih belum diteroka secara memadai. Oleh itu, konteks Malaysia menawarkan ruang penting untuk menguji dan memperhalus model konseptual yang dicadangkan dalam artikel ini.

Dari sudut penyelidikan lanjutan, kajian masa hadapan wajar melampaui reka bentuk kuantitatif keratan rentas yang dominan dalam literatur semasa. Kajian longitudinal diperlukan untuk meneliti bagaimana kepimpinan distributif membentuk budaya digital sekolah dari masa ke masa, manakala kajian kaedah campuran dapat menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah serta pengalaman sebenar pemimpin sekolah dan guru. Kajian pembangunan model, pengujian instrumen dan analisis seperti SEM atau Rasch juga boleh digunakan untuk menilai hubungan antara kepimpinan distributif, mekanisme organisasi, kesejahteraan guru, inovasi digital dan kepimpinan digital sekolah beretika. Namun, penyelidikan masa hadapan perlu berhati-hati agar tidak menganggap kepimpinan distributif sebagai penyelesaian tunggal kepada transformasi digital. Sebaliknya, kepimpinan distributif wajar diuji sebagai salah satu prasyarat budaya yang berpotensi menyokong perubahan digital secara lebih kolaboratif, inklusif dan bertanggungjawab.

Kesimpulan

Secara keseluruhan, sorotan integratif ini menunjukkan bahawa kepimpinan distributif telah berkembang daripada wacana pengagihan peranan kepada kerangka budaya organisasi yang membentuk agensi guru, kolaborasi profesional, kepercayaan, kesejahteraan kerja, inovasi pengajaran dan kapasiti sekolah untuk berubah. Sintesis artikel terpilih memperlihatkan bahawa kekuatan kepimpinan distributif bukan terletak pada peluasan tugas semata-mata, tetapi pada keupayaannya membina mekanisme organisasi yang membolehkan guru terlibat secara bermakna dalam penambahbaikan sekolah. Dalam konteks pendidikan digital, dapatan ini penting kerana kepimpinan digital sekolah tidak boleh disempitkan kepada infrastruktur, aplikasi atau data, sebaliknya memerlukan budaya profesional yang menyokong autonomi, akauntabiliti, keadilan akses, kolaborasi dan tadbir urus perubahan yang berpaksikan nilai. Justeru, artikel ini menafsir kepimpinan distributif sebagai asas budaya organisasi bagi kepimpinan digital sekolah beretika, namun bukan sebagai faktor tunggal atau bukti kausal langsung yang menghasilkan kepimpinan digital sekolah. Sebaliknya, kepimpinan distributif diposisikan sebagai prasyarat budaya yang berpotensi menyokong perubahan digital secara lebih kolaboratif, inklusif dan bertanggungjawab. Dalam konteks Malaysia, hujah ini signifikan kerana selari dengan aspirasi DPD, RPM 2026–2035 dan KOMPAS 2.0 yang menuntut sekolah lebih adaptif, berasaskan data dan berupaya mengurus perubahan secara bermakna. Sumbangan utama artikel ini ialah menawarkan sintesis konseptual yang menghubungkan kepimpinan distributif dengan kepimpinan digital sekolah beretika melalui lensa budaya organisasi, sekali gus membuka ruang kepada kajian empirikal lanjutan yang menguji mekanisme, konteks dan keberkesanan hubungan tersebut dalam amalan sekolah sebenar.

Penghargaan

Penulis merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua pihak yang telah memberikan sokongan, pandangan, teguran dan maklum balas yang membina sepanjang proses penyediaan manuskrip ini. Penghargaan khusus turut ditujukan kepada pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam membantu memperkemas idea, hujah dan penulisan artikel ini.

Rujukan

- Adams, D., Harris, A., Moosa, V., Jones, M., & Khaleel, S. (2025). Science Mapping The Knowledge Base of Distributed Leadership in Schools, 1988 to 2023. *Educational Management Administration & Leadership*, 1. <https://doi.org/10.1177/17411432251320782>
- Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S., & Chen, J. (2024). The Impact of Distributed Leadership on Teacher Commitment: The Mediation Role of Teacher Workload Stress and Teacher Well-being. *British Educational Research Journal*, 50(2), 814–836. <https://doi.org/10.1002/berj.3944>
- Cho, Y. (2022). Comparing Integrative and Systematic Literature Reviews. *Human Resource Development Review*, 21(2), 147–151. <https://doi.org/10.1177/15344843221089053>
- Galdames-Calderón, M. (2023). Distributed Leadership: School Principals' Practices to Promote Teachers' Professional Development for School Improvement. *Education Sciences*, 13(715), 1–4. <https://doi.org/10.3390/educsci13070715>
- Gong, J. (2025). The Effects of Distributed Leadership on Teaching Innovation in Shanghai, China: The Mediating Roles of Teacher Autonomy, Teacher Collaboration and Teacher Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1562838>
- Gronn, P. (2002). Distributed Leadership As a Unit of Analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed Leadership: Taking A Retrospective And Contemporary View Of The Evidence Base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438–456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>
- Hilal, Y. Y., Hammad, W., & Polatcan, M. (2024). Does Distributed Leadership Improve Teacher Agency? Exploring The Mediating Effect of Teacher Reflection. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(6), 1369–1387. <https://doi.org/10.1177/17411432221134931>
- Hsieh, C.-C., Song, Y., & Li, H.-C. (2025). Analyzing The Relationship Between Distributed Leadership and Instructional Quality in Taiwan: The Mediating Roles of Teacher Autonomy and Teacher Innovation. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(5), 153–171. <https://doi.org/10.1177/17411432241231421>
- Hulsbos, F., van Langevelde, S., Evers, A., & Martens, R. (2025). Distributed Leadership in Action: Different Manifestations and What They Require from School Leaders. *British Educational Research Journal*, 51(4), 1648–1668. <https://doi.org/10.1002/berj.4142>
- Institut Aminuddin Baki. (2021). *Standard Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia 2.0 (KOMPAS 2.0)*.
- Joo, Y. H. (2020). The Effects of Distributed Leadership on Teacher Professionalism: The Case of Korean Middle Schools. *International Journal of Educational Research*, 99, 101500. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.101500>
- Jose, S., & Musa, K. (2018). Pengaruh kepemimpinan distributif terhadap komitmen guru di daerah Pitas, Sabah: The influence of distributed leadership on teacher commitment in district of Pitas, Sabah. *Management Research Journal*, 7, 13–20. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol7.2.2018>
- Kementerian Pendidikan. (2026). *Rancangan Pendidikan Malaysia 2026–2035*. <https://www.moe.gov.my/dokumen-penuh-rancangan-pendidikan-malaysia-rpm-2026-2035>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2023). *Dasar Pendidikan Digital* (1st ed.). Kementerian Pendidikan Malaysia, Bahagian Sumber dan Teknologi Pendidikan. <https://www.moe.gov.my/>

- Lin, Q. (2022). The Relationship Between Distributed Leadership and Teacher Innovativeness: Mediating Roles of Teacher Autonomy and Professional Collaboration. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948152>
- Liu, L., Liu, P., Yang, H., Yao, H., & Thien, L. M. (2022). The Relationship Between Distributed Leadership and Teacher Well-Being: The Mediating Roles of Organisational Trust. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(4), 837–853. <https://doi.org/10.1177/17411432221113683>
- Liu, S., Keeley, J. W., Sui, Y., & Sang, L. (2021). Impact of Distributed Leadership on Teacher Job Satisfaction in China: The Mediating Roles of Teacher Autonomy and Teacher Collaboration. *Studies in Educational Evaluation*, 71, 101099. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101099>
- Ma, L., Yao, H., & Sun, M. (2024). Distributed Leadership Mirrors Teacher Professionalism Via Collaborative Learning and Relational Trust: Evidence from China. *Journal of Professional Capital and Community*, 9(4), 340–362. <https://doi.org/10.1108/JPCC-11-2023-0076>
- Mifsud, D. (2024). 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*, 56(2), 154–179. <https://doi.org/10.1080/00220620.2022.2158181>
- Mohammed Alhassan, Y., & Ibrahim, M. G. (2025). Distributed Leadership and Teachers' Perceptions Towards Artificial Intelligence Implementation in Ghanaian Schools: The Mediating Role of Innovative Work Behavior. *International Journal of Educational Management*, 39(5), 1202–1216. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2024-0826>
- Oduro, F., & Kobeli, L. M. (2025). Distributed Leadership and Inclusive Education for Underserved Groups: Examining The Mediating Role of Teacher Autonomy. *Journal of Educational Administration*, 63(5), 411–425. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2024-0287>
- O'Shea, C. (2021). Distributed Leadership and Innovative Teaching Practices. *International Journal of Educational Research Open*, 2, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2021.100088>
- Pan, H.-L. W., & Chen, W.-Y. (2024). School Context Matters? Faculty Trust and Academic Emphasis Moderating The Effects of Principals' Distributed Leadership on Teacher Leadership. *Journal of Educational Administration*, 62(2), 181–196. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2022-0188>
- Polatcan, M. (2021). An Exploration of The Relationship Between Distributed Leadership, Teacher Agency and Professional Learning in Turkey. *Professional Development in Education*, 50(4), 789–803. <https://doi.org/10.1080/19415257.2021.1905050>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.
- Syed Abdullah, S. S. Z. (2020). The influence of distributed leadership on professional learning community among secondary school leaders in the state of Johore: Pengaruh kepemimpinan distributif terhadap komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan pemimpin sekolah menengah di negeri Johor. *Sains Humanika*, 12(2–2), 15–25. <https://doi.org/10.11113/sh.v12n2-2.1780>
- Thien, L. M., Adams, D., & Koh, H. M. (2021). Nexus between distributed leadership, teacher academic optimism and teacher organisational commitment: A structural equation modelling analysis. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 830–847. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2020-0278>

- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Torraco, R. J. (2016). Writing Integrative Literature Reviews. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The Integrative Review: Updated Methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- Yang, X., & Chang, Y.-C. (2024). The Effects of Perceived Distributed Leadership on Teacher Professional Development Among Primary School Teachers: The Mediating Role of Teacher Professional Learning Community. *Journal of Pedagogical Research*. <https://doi.org/10.33902/JPR.202429304>
- Yao, H., & Ma, L. (2024). Improving Teacher Career Satisfaction Through Distributed Leadership in China: The Parallel Mediation of Teacher Empowerment and Organizational Commitment. *International Journal of Educational Development*, 104, 102960. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102960>
- Zhao, Y., Li, X., & Kang, H. (2025). Linking Distributed Leadership to Teachers' Innovation: Chain Mediating Roles of Commitment and Collaboration in Chinese Schools. *PLOS One*, 20(9), 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0333118>