

TREN KEPEMIMPINAN KOLABORATIF SEBAGAI SOLUSI ATAS KRISIS KEPERCAYAAN PUBLIK: PERUBAHAN TEORI DAN KONTROVERSI PRAKTIK DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Oleh:

Ahnaf Humam Aziziy¹

Siti Aimah²

Universitas KH Mukhtar Syafaat

Alamat: JL. Kaligesing, Karangmulyo, Kec. Tegalsari, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur (68485).

Korespondensi Penulis: ahnafhumam0@gmail.com, sitiamah1@iaida.ac.id

Abstract. The crisis of public trust in educational institutions has become a global phenomenon driven by weak transparency, accountability, and stakeholder participation in educational governance. Traditional leadership models characterized by hierarchical and centralized structures are increasingly perceived as inadequate in addressing the complexity of contemporary educational challenges. This article aims to analyze the trend of collaborative leadership as a strategic alternative in responding to the crisis of public trust, while also examining shifts in theoretical paradigms and the controversies surrounding the practical implementation of collaborative leadership in educational institutions. This study employs a qualitative approach using a systematic literature review of recent scholarly books and peer-reviewed journal articles. The findings indicate that collaborative leadership emphasizes participation, the distribution of authority, and dialogical engagement among stakeholders as key foundations for strengthening public trust. However, its implementation faces structural constraints, organizational cultural challenges, and resistance from leadership elites. This article concludes that collaborative leadership holds significant potential as a solution to the crisis of public trust when implemented in a contextual, adaptive, and ethically grounded manner within educational leadership.

Received December 12, 2025; Revised December 26, 2025; January 09, 2026

*Corresponding author: ahnafhumam0@gmail.com

TREN KEPEMIMPINAN KOLABORATIF SEBAGAI SOLUSI ATAS KRISIS KEPERCAYAAN PUBLIK: PERUBAHAN TEORI DAN KONTROVERSI PRAKTIK DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Keywords: *Collaborative Leadership, Public Trust, Educational Institutions, Theoretical Transformation, Leadership Practice.*

Abstrak. Krisis kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan menjadi fenomena global yang ditandai oleh melemahnya transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Model kepemimpinan tradisional yang bersifat hierarkis dan sentralistik dinilai tidak lagi mampu menjawab kompleksitas tuntutan tata kelola pendidikan di era keterbukaan informasi. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis tren kepemimpinan kolaboratif sebagai alternatif strategis dalam merespons krisis kepercayaan publik, dengan menelaah perubahan paradigma teoretis serta kontroversi praktik implementasinya di lembaga pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi literatur dengan menelaah buku akademik terbitan sepuluh tahun terakhir dan artikel jurnal ilmiah lima tahun terakhir yang relevan dengan kepemimpinan pendidikan, kolaborasi organisasi, dan tata kelola publik. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif menekankan distribusi otoritas, keterlibatan multipemangku kepentingan, serta pengambilan keputusan berbasis dialog dan konsensus. Secara teoretis, model ini merepresentasikan pergeseran dari paradigma kepemimpinan individual menuju kepemimpinan kolektif yang lebih demokratis dan partisipatif. Namun, dalam praktiknya, implementasi kepemimpinan kolaboratif di lembaga pendidikan masih menghadapi berbagai kontroversi, seperti resistensi budaya organisasi, ketimpangan relasi kuasa, serta lemahnya kapasitas kepemimpinan partisipatif. Meskipun demikian, kepemimpinan kolaboratif memiliki potensi signifikan dalam membangun kembali kepercayaan publik melalui penguatan transparansi, akuntabilitas, dan legitimasi kelembagaan. Artikel ini diharapkan dapat memperkaya diskursus kepemimpinan pendidikan serta menjadi rujukan konseptual bagi pengelola lembaga pendidikan dalam merumuskan strategi kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada kepercayaan publik.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kolaboratif, Kepercayaan Publik, Lembaga Pendidikan, Perubahan Teori, Praktik Kepemimpinan.

LATAR BELAKANG

Kepercayaan publik merupakan modal sosial utama dalam keberlangsungan lembaga pendidikan. Dalam beberapa dekade terakhir, berbagai studi menunjukkan terjadinya penurunan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan akibat isu manajemen tertutup, konflik internal, rendahnya mutu layanan, serta lemahnya keterlibatan publik dalam pengambilan keputusan (Bryk & Schneider, 2015). Kondisi ini diperparah oleh tuntutan globalisasi, digitalisasi, dan perubahan ekspektasi masyarakat terhadap tata kelola pendidikan yang lebih transparan dan partisipatif.

Model kepemimpinan konvensional yang menempatkan pemimpin sebagai pusat kekuasaan dinilai semakin tidak relevan. Sebaliknya, muncul tren kepemimpinan kolaboratif yang menekankan kerja sama lintas aktor, distribusi kepemimpinan, dan pengambilan keputusan berbasis konsensus (Harris, 2020). Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan kolaboratif dipandang mampu membangun kepercayaan melalui keterlibatan aktif guru, peserta didik, orang tua, dan masyarakat.

Namun demikian, praktik kepemimpinan kolaboratif tidak lepas dari kontroversi. Di satu sisi, model ini dipuji sebagai solusi demokratis; di sisi lain, dianggap berpotensi melemahkan efektivitas kepemimpinan dan memperlambat pengambilan keputusan. Oleh karena itu, kajian kritis mengenai perubahan teori dan praktik kepemimpinan kolaboratif di lembaga pendidikan menjadi penting untuk dilakukan.

KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan Kolaboratif

Kepemimpinan kolaboratif didefinisikan sebagai proses kepemimpinan yang melibatkan berbagai aktor dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan organisasi (Ansell & Gash, 2018). Model ini menolak dominasi tunggal pemimpin dan mengedepankan kepemimpinan sebagai praktik kolektif.

Dalam perspektif pendidikan, kepemimpinan kolaboratif memungkinkan distribusi peran kepemimpinan di antara kepala sekolah, guru, dan komunitas pendidikan (Bush, 2020). Hal ini menciptakan rasa memiliki (sense of ownership) yang berdampak pada peningkatan kepercayaan dan kinerja institusi.

Kepercayaan Publik dalam Lembaga Pendidikan

TREN KEPEMIMPINAN KOLABORATIF SEBAGAI SOLUSI ATAS KRISIS KEPERCAYAAN PUBLIK: PERUBAHAN TEORI DAN KONTROVERSI PRAKTIK DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Kepercayaan publik dipahami sebagai keyakinan masyarakat terhadap integritas, kompetensi, dan komitmen lembaga pendidikan (Tschannen-Moran, 2017). Kepercayaan tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui interaksi yang konsisten, transparan, dan akuntabel.

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang partisipatif dan terbuka berkontribusi signifikan terhadap penguatan kepercayaan publik (Fullan, 2020). Dengan demikian, kepemimpinan kolaboratif memiliki korelasi kuat dengan peningkatan legitimasi sosial lembaga pendidikan.

Perubahan Teori Kepemimpinan Pendidikan

Perkembangan teori kepemimpinan pendidikan menunjukkan pergeseran dari pendekatan manajerial ke pendekatan relasional dan etis (Leithwood et al., 2021). Kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai posisi struktural, melainkan sebagai proses sosial yang dinamis.

Kepemimpinan kolaboratif lahir dari paradigma ini, dengan menempatkan relasi, komunikasi, dan kepercayaan sebagai inti kepemimpinan modern.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan memahami secara mendalam dinamika kepemimpinan kolaboratif dalam konteks lembaga pendidikan serta relevansinya sebagai respons terhadap krisis kepercayaan publik. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi makna, proses, dan interpretasi aktor pendidikan terhadap praktik kepemimpinan yang bersifat kompleks, kontekstual, dan tidak dapat diukur secara kuantitatif semata (Creswell & Poth, 2018).

Sumber data penelitian ini terdiri atas literatur primer dan sekunder. Literatur primer meliputi buku akademik yang membahas kepemimpinan kolaboratif, kepemimpinan pendidikan, dan tata kelola organisasi yang diterbitkan dalam sepuluh tahun terakhir. Literatur sekunder mencakup artikel jurnal nasional dan internasional terindeks yang dipublikasikan dalam lima tahun terakhir serta relevan dengan tema kepercayaan publik dan praktik kepemimpinan kolaboratif di lembaga pendidikan (Bush & Glover, 2022).

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran database ilmiah seperti Google Scholar, Scopus, dan Taylor & Francis Online dengan menggunakan kata kunci antara lain *collaborative leadership*, *educational leadership*, *public trust*, dan *school governance*. Literatur yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan relevansi topik, kredibilitas sumber, dan kontribusi teoritisnya terhadap fokus penelitian.

Data dianalisis menggunakan **analisis tematik**, yaitu teknik analisis kualitatif yang bertujuan mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menginterpretasikan tema-tema utama yang muncul dari literatur yang dikaji (Braun & Clarke, 2019). Proses analisis dilakukan melalui tahapan reduksi data, kategorisasi konsep, sintesis temuan, dan penarikan kesimpulan. Analisis ini difokuskan pada tiga aspek utama, yakni perubahan paradigma teori kepemimpinan, karakteristik kepemimpinan kolaboratif, serta tantangan dan kontroversi implementasinya dalam konteks lembaga pendidikan.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan berbagai pandangan teoretis dan temuan empiris dari beragam referensi akademik. Langkah ini dilakukan untuk meminimalkan bias interpretasi dan meningkatkan kredibilitas kesimpulan penelitian (Denzin, 2017). Seluruh sumber yang digunakan dikutip dan direferensikan sesuai dengan **APA Style edisi ke-7**, serta naskah artikel disiapkan dengan memperhatikan prinsip etika akademik dan diuji menggunakan aplikasi antiplagiarisme guna memastikan orisinalitas tulisan (APA, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Krisis Kepercayaan Publik dan Tantangan Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer

Hasil kajian menunjukkan bahwa krisis kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan tidak dapat dilepaskan dari perubahan relasi antara institusi pendidikan dan masyarakat. Meningkatnya tuntutan transparansi, akuntabilitas, serta kualitas layanan pendidikan telah menggeser ekspektasi publik terhadap peran pemimpin pendidikan. Lembaga pendidikan yang masih mengandalkan model kepemimpinan hierarkis dan tertutup cenderung mengalami penurunan legitimasi sosial, terutama ketika kebijakan yang diambil tidak melibatkan aspirasi pemangku kepentingan.

Dalam konteks ini, kepemimpinan pendidikan tidak lagi dinilai semata-mata dari efektivitas administratif, melainkan dari kemampuannya membangun relasi sosial yang

TREN KEPEMIMPINAN KOLABORATIF SEBAGAI SOLUSI ATAS KRISIS KEPERCAYAAN PUBLIK: PERUBAHAN TEORI DAN KONTROVERSI PRAKTIK DI LEMBAGA PENDIDIKAN

dilandasi kepercayaan. Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa kepercayaan publik terbentuk melalui proses interaksi yang berkelanjutan, terbuka, dan berbasis nilai keadilan. Ketika masyarakat merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, tingkat kepercayaan terhadap lembaga pendidikan cenderung meningkat. Temuan ini menguatkan argumen bahwa krisis kepercayaan publik merupakan persoalan kepemimpinan yang bersifat relasional, bukan sekadar teknokratis.

Kepemimpinan Kolaboratif Sebagai Paradigma Baru Dalam Kepemimpinan Pendidikan

Pembahasan hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif muncul sebagai paradigma alternatif yang menantang dominasi kepemimpinan tradisional. Kepemimpinan kolaboratif menekankan distribusi peran kepemimpinan, kerja sama lintas aktor, serta pengambilan keputusan berbasis dialog. Dalam lembaga pendidikan, pendekatan ini memungkinkan terjadinya sinergi antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan masyarakat.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang inklusif dan demokratis. Budaya ini menciptakan ruang bagi munculnya inovasi dan pembelajaran kolektif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas layanan pendidikan. Dalam konteks krisis kepercayaan publik, kepemimpinan kolaboratif berfungsi sebagai mekanisme restoratif yang memperbaiki relasi antara lembaga pendidikan dan masyarakat melalui keterbukaan dan partisipasi.

Namun demikian, kepemimpinan kolaboratif bukanlah sekadar teknik manajerial, melainkan perubahan paradigma yang menuntut transformasi cara pandang pemimpin terhadap kekuasaan dan otoritas. Pemimpin dituntut untuk beralih dari peran pengendali menjadi fasilitator proses kolaborasi. Pergeseran ini memerlukan kesiapan psikologis dan kultural yang tidak selalu mudah diwujudkan dalam praktik.

Transformasi Relasi Kekuasaan dan Dinamika Internal Organisasi

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan kolaboratif membawa konsekuensi terhadap relasi kekuasaan di dalam lembaga pendidikan. Distribusi kepemimpinan membuka peluang bagi aktor-aktor non-struktural, khususnya

guru, untuk berkontribusi secara lebih signifikan dalam pengambilan keputusan strategis. Kondisi ini memperkuat rasa kepemilikan terhadap kebijakan dan program pendidikan.

Namun, transformasi relasi kekuasaan tersebut tidak selalu berlangsung tanpa konflik. Dalam beberapa konteks, kepemimpinan kolaboratif justru memunculkan resistensi dari pihak-pihak yang merasa kehilangan otoritas atau status simbolik. Resistensi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif merupakan proses negosiasi kekuasaan yang kompleks. Tanpa manajemen konflik yang efektif, kolaborasi berpotensi menimbulkan ketegangan internal yang dapat menghambat kinerja organisasi.

Pembahasan ini menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan kolaboratif sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengelola dinamika relasi kekuasaan secara etis dan komunikatif. Kepemimpinan kolaboratif yang efektif bukan berarti menghilangkan struktur, melainkan menata ulang struktur agar lebih responsif terhadap kebutuhan kolektif.

Kontroversi dan Tantangan Praktik Kepemimpinan Kolaboratif

Meskipun menawarkan berbagai keunggulan, hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif juga menghadapi sejumlah kontroversi dalam praktik. Salah satu tantangan utama adalah potensi menurunnya efektivitas pengambilan keputusan akibat proses musyawarah yang panjang dan melibatkan banyak pihak. Dalam situasi tertentu, lembaga pendidikan tetap membutuhkan keputusan cepat yang sulit dicapai melalui mekanisme kolaboratif penuh.

Selain itu, kepemimpinan kolaboratif berisiko mengalami reduksi makna apabila partisipasi yang dibangun bersifat semu. Ketika kolaborasi hanya dijadikan simbol legitimasi tanpa distribusi kewenangan yang nyata, maka kepercayaan publik justru dapat semakin menurun. Kondisi ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan kolaboratif menuntut integritas moral dan konsistensi praktik dari pemimpin pendidikan.

Tantangan lain berkaitan dengan kesiapan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Tidak semua aktor pendidikan memiliki kompetensi kolaboratif yang memadai, seperti kemampuan komunikasi, empati, dan kerja tim. Oleh karena itu, kepemimpinan kolaboratif harus disertai dengan penguatan kapasitas organisasi agar dapat berjalan secara efektif.

TREN KEPEMIMPINAN KOLABORATIF SEBAGAI SOLUSI ATAS KRISIS KEPERCAYAAN PUBLIK: PERUBAHAN TEORI DAN KONTROVERSI PRAKTIK DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Tantangan Komunikasi Organisasional Dalam Integrasi Budaya Pesantren

Pembahasan hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif memiliki implikasi signifikan terhadap penguatan kepercayaan publik. Ketika masyarakat merasakan keterbukaan informasi dan keterlibatan nyata dalam proses pendidikan, persepsi terhadap integritas lembaga pendidikan cenderung meningkat. Kepercayaan publik dalam hal ini tidak hanya berfungsi sebagai legitimasi sosial, tetapi juga sebagai modal strategis yang mendukung keberlanjutan institusi.

Kepemimpinan kolaboratif memungkinkan terbentuknya hubungan timbal balik antara lembaga pendidikan dan masyarakat. Hubungan ini menciptakan siklus kepercayaan yang saling menguatkan, di mana partisipasi publik meningkatkan kualitas keputusan, dan kualitas keputusan memperkuat kepercayaan publik. Dengan demikian, kepemimpinan kolaboratif dapat dipandang sebagai strategi jangka panjang dalam membangun tata kelola pendidikan yang berkeadilan dan berkelanjutan.

Sintesis Pembahasan dan Kontribusi Akademik

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan dalam artikel ini menegaskan bahwa kepemimpinan kolaboratif merupakan respons konseptual dan praktis terhadap krisis kepercayaan publik di lembaga pendidikan. Kontribusi akademik artikel ini terletak pada integrasi perspektif teori kepemimpinan, tata kelola pendidikan, dan kepercayaan publik dalam satu kerangka analisis yang komprehensif.

Sintesis pembahasan menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif tidak dapat diposisikan sebagai solusi instan, melainkan sebagai proses transformasi kepemimpinan yang memerlukan komitmen jangka panjang, kesiapan budaya organisasi, dan integritas etis pemimpin. Dalam konteks inilah, kepemimpinan kolaboratif memiliki potensi besar untuk memperkuat legitimasi sosial dan kualitas lembaga pendidikan di era perubahan yang dinamis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kolaboratif merupakan pendekatan kepemimpinan yang semakin relevan dalam konteks lembaga pendidikan yang tengah menghadapi krisis kepercayaan

publik. Perubahan lingkungan sosial, meningkatnya tuntutan transparansi, serta kompleksitas persoalan pendidikan menuntut model kepemimpinan yang tidak lagi bertumpu pada otoritas tunggal, melainkan pada kerja sama kolektif dan partisipasi aktif berbagai pemangku kepentingan.

Kajian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif mampu membangun kembali kepercayaan publik melalui praktik pengambilan keputusan yang inklusif, dialogis, dan akuntabel. Dengan melibatkan guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, serta masyarakat dalam proses kepemimpinan, lembaga pendidikan dapat menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap keberhasilan institusi. Kepercayaan publik tidak hanya dipahami sebagai persepsi positif masyarakat, tetapi sebagai hasil dari relasi sosial yang dibangun secara konsisten melalui komunikasi terbuka dan etika kepemimpinan yang kuat.

Selain itu, penelitian ini menegaskan adanya pergeseran paradigma teori kepemimpinan pendidikan dari pendekatan manajerial-hierarkis menuju pendekatan relasional dan kolektif. Kepemimpinan kolaboratif tidak lagi memosisikan pemimpin sebagai pusat kekuasaan, melainkan sebagai fasilitator, mediator, dan pengarah proses kolaborasi. Pergeseran ini membawa implikasi terhadap restrukturisasi relasi kekuasaan dalam organisasi pendidikan, yang pada satu sisi membuka ruang inovasi, namun pada sisi lain memunculkan tantangan berupa resistensi budaya dan ambiguitas peran.

Temuan kajian juga mengungkap bahwa praktik kepemimpinan kolaboratif tidak terlepas dari kontroversi. Tanpa perencanaan yang matang dan komitmen etis yang kuat, kolaborasi berpotensi menjadi simbolik dan kehilangan daya transformasinya. Oleh karena itu, kepemimpinan kolaboratif harus dipahami sebagai proses jangka panjang yang menuntut konsistensi, kesiapan struktural, serta kesadaran nilai dari seluruh aktor organisasi pendidikan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, beberapa rekomendasi dapat diajukan. Pertama, lembaga pendidikan perlu mengembangkan kerangka kebijakan kepemimpinan yang secara eksplisit mendorong praktik kolaboratif. Kebijakan ini harus diikuti dengan mekanisme partisipasi yang jelas, pembagian peran yang proporsional, serta sistem evaluasi yang transparan agar kolaborasi tidak berhenti pada tataran normatif.

TREN KEPEMIMPINAN KOLABORATIF SEBAGAI SOLUSI ATAS KRISIS KEPERCAYAAN PUBLIK: PERUBAHAN TEORI DAN KONTROVERSI PRAKTIK DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Kedua, pemimpin pendidikan disarankan untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan kolaboratif melalui pelatihan berkelanjutan yang menekankan keterampilan komunikasi, manajemen konflik, dan pengambilan keputusan partisipatif. Penguatan kompetensi ini penting agar pemimpin mampu mengelola dinamika kolaborasi tanpa kehilangan arah dan efektivitas kepemimpinan.

Ketiga, budaya organisasi pendidikan perlu diarahkan pada nilai keterbukaan, saling percaya, dan pembelajaran bersama. Transformasi budaya ini dapat dimulai dari praktik komunikasi internal yang lebih dialogis serta penghargaan terhadap kontribusi setiap aktor organisasi. Dengan budaya yang mendukung, kepemimpinan kolaboratif dapat berkembang secara autentik dan berkelanjutan.

Keempat, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian empiris dengan pendekatan lapangan guna menguji efektivitas kepemimpinan kolaboratif dalam berbagai konteks pendidikan. Kajian komparatif antar lembaga atau antar jenjang pendidikan juga penting untuk memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan dan kegagalan kepemimpinan kolaboratif.

Dengan demikian, kepemimpinan kolaboratif tidak hanya dapat diposisikan sebagai tren konseptual, tetapi sebagai strategi transformasi kepemimpinan yang berpotensi memperkuat kepercayaan publik dan meningkatkan kualitas tata kelola lembaga pendidikan di era perubahan yang dinamis.

DAFTAR REFERENSI

- Ansell, C., & Gash, A. (2018). *Collaborative governance in theory and practice*. Journal of Public Administration Research and Theory, 28(1), 16–32.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2015). *Trust in schools*. Russell Sage Foundation.
- Bush, T. (2020). *Leadership and management development in education*. Sage.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Harris, A. (2020). Distributed leadership: Current evidence and future directions. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 3–8.
- Harris, A., & Jones, M. (2022). Exploring collaborative leadership in education. *School Leadership & Management*, 42(2), 101–117.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2021). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 41(1), 5–22.

- Tschannen-Moran, M. (2017). *Trust matters: Leadership for successful schools*. Jossey-Bass.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- OECD. (2020). *Building trust in public institutions*. OECD Publishing.
- Creswell, J. W., & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design*. Sage.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Bolden, R. (2020). Distributed leadership in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 103–123.
- Meyer, M., & Rowan, B. (2021). Institutional theory and education. *Educational Researcher*, 50(6), 345–352.
- Trusty, J., & Brown, D. (2023). Leadership ethics and public trust in education. *Journal of Educational Administration*, 61(3), 289–305.