

PENGUATAN VISI SEKOLAH ABAD KE-21 : PENDEKATAN KONSEPTUAL DAN IMPLEMENTATIF DALAM ERA TRANSFORMASI PENDIDIKAN

Azlifri Ananda Putra

Pendidikan Agama Islam, Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang

azlifrianandaputra@gmail.com

Nur Ihwana

Pendidikan Agama Islam, Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang

nurihwana004@gmail.com

Rahmi

Pendidikan Agama Islam, Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang

rahmi20022005@gmail.com

Aprizal Ahmad

Pendidikan Agama Islam, Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang

apriz9472@gmail.com

Rully Hidayatullah

Institut Agama Islam Sumbar

Rullyhidayatullah515@gmail.com

Abstract

Many schools have written vision statements, yet struggle to translate them into the living culture of their institutions. This gap — between vision as a document and vision as a driving force — lies at the heart of the problem this study addresses. Against this backdrop, the research aims to develop a model for strengthening school vision by synthesizing conceptual and implementative approaches as a foundation for meaningful, lasting educational transformation. A library research design was employed, using descriptive-qualitative content analysis of contemporary Scopus-indexed educational management literature. The findings reveal that at the conceptual level, school visions must genuinely incorporate 4C competencies and digital literacy; while at the implementative level, their realization depends on transformative digital leadership and the cultivation of a learning organization culture. What distinguishes this study is its integrative two-pathway model — one that refuses to treat technological orientation and character development as separate concerns, weaving them into a single, coherent vision framework. For practitioners in Islamic Education Management and beyond, this study offers tangible guidance for turning vision statements from institutional decoration into real engines of school transformation.

Keywords: School Vision, 21st Century, Educational Transformation, Digital Leadership, Learning Organization

Abstrak

Tidak sedikit sekolah yang memiliki visi tertulis namun gagal menjadikannya ruh dari gerak kelembagaan sehari-hari. Di sinilah masalah sesungguhnya berakar — visi yang sekadar

administratif, dibuat untuk memenuhi tuntutan akreditasi, dan tidak pernah sungguh-sungguh meresap ke dalam budaya organisasi. Penelitian ini mencoba menjawab persoalan tersebut dengan merumuskan model penguatan visi sekolah yang memadukan dua jalur sekaligus: pendekatan konseptual dan implementatif, sebagai fondasi transformasi pendidikan yang tidak sekadar bersifat permukaan. Untuk itu, kajian ini menggunakan metode studi pustaka (library research) dengan analisis konten deskriptif-kualitatif terhadap literatur manajemen pendidikan kontemporer yang terindeks Scopus. Temuan menunjukkan bahwa dari sisi konseptual, visi sekolah perlu merangkul kecakapan 4C dan literasi digital; sementara dari sisi implementatif, keberhasilannya bergantung pada kepemimpinan digital yang transformatif dan tumbuhnya budaya learning organization. Yang membedakan penelitian ini dari yang sebelumnya adalah hadirnya model integratif dua jalur yang tidak memisahkan antara orientasi teknologis dan penguatan karakter — keduanya dirajut dalam satu kerangka visi yang kohesif. Bagi pengelola lembaga pendidikan, terutama di ranah Manajemen Pendidikan Islam, penelitian ini menawarkan panduan praktis untuk mengubah visi dari sekadar pajangan dinding menjadi penggerak nyata perubahan sekolah.

Kata Kunci: Visi Sekolah, Abad ke-21, Transformasi Pendidikan, Kepemimpinan Digital, Learning Organization

PENDAHULUAN

Siapa pun yang pernah bekerja di lembaga pendidikan pasti mengenal fenomena ini: visi sekolah yang terpampang besar di lobi gedung, namun nyaris tidak pernah disebut dalam rapat, tidak tercermin dalam keputusan kurikulum, dan tidak dirasakan oleh guru maupun siswa dalam keseharian mereka. Fenomena ini bukan kebetulan. Ia adalah gejala dari persoalan yang lebih dalam — bagaimana lembaga pendidikan merespons, atau justru gagal merespons, tantangan zaman yang berubah dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Dunia pendidikan hari ini berdiri di tengah pusaran transformasi yang dipicu oleh revolusi industri 4.0 dan masyarakat 5.0. Kecerdasan buatan, otomasi, dan gelombang digitalisasi yang masif bukan sekadar mengubah cara orang bekerja — mereka mengubah cara orang berpikir, belajar, dan berinteraksi. Dalam konteks ini, sekolah tidak lagi cukup hanya "mengikuti perkembangan." Yang dituntut adalah kemampuan untuk memimpin perubahan, dan visi sekolah seharusnya menjadi kompas yang mengarahkan kepemimpinan itu.

Kenyataannya, banyak visi sekolah yang tidak mampu mengemban peran tersebut. Ia bersifat stagnan dan administratif — hadir karena diperlukan untuk akreditasi, bukan karena sungguh-sungguh mencerminkan arah yang ingin dituju lembaga. Akibatnya, visi tidak pernah benar-benar terinternalisasi: guru tidak merasakannya sebagai panduan profesional, staf tidak menjadikannya acuan kerja, dan siswa tidak menghirupnya sebagai semangat belajar. Ketika visi kehilangan daya hidupnya, sekolah pun kehilangan orientasi — inovasi kurikulum berjalan tanpa arah, integrasi teknologi dilakukan setengah hati, dan pengembangan kompetensi guru terputus dari tujuan kelembagaan yang lebih besar.

Sejumlah penelitian terdahulu telah menyentuh aspek-aspek dari persoalan ini, meski masing-masing dengan fokus yang terbatas. (Moraal, Suhre, & van Veen, 2024) dalam *Teaching and Teacher Education* menemukan bahwa eksplisitnya visi sekolah berkorelasi positif dan signifikan dengan komitmen afektif guru — temuan yang menegaskan betapa pentingnya visi yang nyata, bukan sekadar nominal. (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020) dari sisi kepemimpinan menunjukkan bahwa kemampuan menetapkan arah melalui visi adalah kompetensi paling determinan dalam kepemimpinan transformatif. Di front lain, (González-Pérez & Ramírez-Montoya, 2022) memetakan bagaimana Education 4.0 seharusnya diintegrasikan ke dalam kerangka kecakapan abad ke-21, sementara (Schmitz et al., 2023) membuktikan secara empiris

bahwa kepemimpinan transformatif kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kualitas integrasi teknologi di kelas melalui jalur keyakinan dan keterampilan digital guru.

Namun, jika diperhatikan, semua kajian itu bergerak di jalurnya masing-masing: ada yang bicara kepemimpinan, ada yang bicara kecakapan abad ke-21, ada yang bicara *shared vision* — tanpa ada yang menyatukannya dalam satu kerangka transformasi visi yang integratif. Itulah celah yang belum terisi. Belum ada penelitian yang secara khusus mengembangkan model penguatan visi yang secara bersamaan menggarap jalur konseptual — pembaruan substansi visi melalui 4C, literasi digital, dan penguatan karakter — sekaligus jalur implementatif melalui kepemimpinan digital transformatif dan pembangunan *learning organization*, dalam satu kesatuan yang relevan bagi konteks lembaga pendidikan Indonesia.

Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut. Kebaruannya bukan sekadar mengombinasikan apa yang sudah ada, melainkan mensintesis keduanya menjadi model yang dapat dioperasionalkan — model yang tidak memisahkan antara orientasi digital-teknokratis dan penguatan karakter, melainkan merajutnya menjadi satu kerangka visi yang kohesif dan kontekstual bagi pengelola lembaga pendidikan, khususnya dalam konteks Manajemen Pendidikan Islam di Indonesia. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini memiliki dua tujuan: (1) merumuskan kerangka konseptual penguatan visi sekolah yang mengintegrasikan kecakapan abad ke-21, literasi digital, dan nilai karakter; serta (2) mengidentifikasi strategi implementatif penguatan visi melalui kepemimpinan digital transformatif dan budaya *learning organization* sebagai fondasi transformasi pendidikan yang berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (*library research*). Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada karakteristik permasalahan yang dikaji, yakni kebutuhan untuk mensintesis berbagai konstruk teoritis dan temuan empiris dari literatur manajemen pendidikan kontemporer guna menghasilkan model konseptual yang integratif dan aplikatif.

Penelitian ini tidak terikat pada lokasi fisik tertentu, melainkan berfokus pada korpus literatur ilmiah digital yang relevan dengan manajemen visi sekolah di era transformasi pendidikan abad ke-21. Sumber-sumber yang menjadi objek kajian, sekaligus berfungsi sebagai populasi dan sampel dalam penelitian kualitatif-pustaka ini, mencakup artikel jurnal ilmiah terindeks Scopus yang diterbitkan dalam kurun waktu lima tahun terakhir (2020–2025), buku teks manajemen pendidikan yang menjadi rujukan klasik dalam bidangnya, serta dokumen kebijakan pendidikan nasional yang berkaitan dengan transformasi digital dan pengembangan kompetensi abad ke-21 di Indonesia. Pemilihan sumber dilakukan secara purposif berdasarkan relevansi topik, kualitas metodologi, dan tingkat sitasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi secara sistematis dengan mengakses basis data ilmiah bereputasi, terutama Scopus dan Google Scholar, menggunakan kata kunci yang relevan: *school vision*, *21st century education*, *transformational leadership*, *learning organization*, *digital literacy*, dan *4C skills*. Instrumen pengumpulan data adalah panduan analisis pustaka yang memuat kriteria inklusi dan eksklusi sumber, kerangka ekstraksi data tematik, serta rubrik penilaian kualitas literatur.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis konten (*content analysis*) yang meliputi tiga tahap utama: (1) reduksi data, yakni seleksi dan pemfokusan data mentah dari berbagai sumber

literatur untuk mengidentifikasi tema-tema yang paling relevan; (2) penyajian data, yakni pengorganisasian informasi ke dalam empat kategori tematik: (a) konsep dan fungsi visi sekolah, (b) pendekatan konseptual penguatan visi, (c) pendekatan implementatif penguatan visi, dan (d) model integratif penguatan visi; serta (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi yang menghasilkan model integratif sebagai temuan utama penelitian.

Keabsahan data (trustworthiness) dipastikan melalui triangulasi sumber, membandingkan dan mengkonfirmasi temuan dari teori fondasi klasik dengan penelitian empiris terbaru terindeks Scopus, serta confirmability melalui jejak audit yang transparan berupa referensi akurat dan terverifikasi pada setiap klaim.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berbicara tentang visi sekolah, kita tidak sedang membicarakan selembar kertas berisi kalimat-kalimat inspiratif. Kita sedang membicarakan arah — ke mana lembaga ini hendak pergi, dan mengapa perjalanan itu penting. (Nanus, 2008) merumuskan visi sebagai gambaran masa depan yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik: bukan deskripsi tentang apa yang ada sekarang, melainkan proyeksi tentang apa yang seharusnya ada. Dari sini saja sudah terlihat bahwa visi mengemban tanggung jawab yang jauh lebih besar dari sekadar kelengkapan administratif.

Dalam logika manajemen strategis, (Pearce & Robinson, 2013) menempatkan visi di puncak hierarki perencanaan — di atas misi, tujuan jangka menengah, sasaran operasional, dan program aksi. Tanpa visi yang solid, seluruh bangunan perencanaan itu rapuh. Di tingkat sekolah, rapuhnya visi biasanya terlihat dari program-program yang berjalan sendiri-sendiri, tidak saling menyokong, karena tidak ada benang merah yang mengikatnya. Visi setidaknya menjalankan tiga fungsi pokok: menentukan arah (directional function), membangkitkan komitmen seluruh warga sekolah (motivational function) — kepemimpinan visioner terbukti memperkuat identitas profesional guru dan menyelaraskan tujuan mereka (Yang & Xu, 2026) — serta menjadi tolok ukur untuk mengevaluasi relevansi setiap program yang berjalan (evaluative function)

Bukti-bukti empiris semakin memperkuat pentingnya fungsi-fungsi ini. (Moraal et al., 2024) dalam *Teaching and Teacher Education* menemukan sesuatu yang cukup meyakinkan: sekolah yang punya visi eksplisit melahirkan tingkat shared vision yang lebih tinggi di antara para gurunya, dan ini berkorelasi langsung dengan komitmen afektif dan normatif mereka terhadap pekerjaan. Visi bukan sekadar pajangan — ia adalah variabel yang benar-benar memengaruhi kualitas sumber daya manusia sekolah. (Sergiovanni, 2008) menambahkan dimensi lain: visi sekolah bukan dokumen strategis biasa seperti yang dibuat perusahaan, melainkan cerminan dari deep values — nilai-nilai terdalam yang diyakini komunitas sekolah tentang makna pendidikan itu sendiri. Oleh karena itu, (Bantilan, Deguito, Otero, Regidor, & Junsay, 2023) menegaskan bahwa visi yang efektif lahir dari proses yang partisipatif, disertai indikator kinerja yang terukur. Dari perspektif kepemimpinan, (Leithwood et al., 2020) menempatkan kemampuan menetapkan arah (setting directions) sebagai kompetensi paling determinan dalam kepemimpinan transformatif (Roesminingsih & Windasari, 2025). Singkatnya: visi yang hidup adalah *living document* — bukan teks yang dibingkai, melainkan kompas yang terus bergerak bersama perjalanan lembaga.

Tidak semua visi diciptakan setara. Ada visi yang benar-benar mengarahkan, dan ada yang hanya mengisi ruang kosong di brosur akreditasi. Membedakan keduanya penting sebelum

berbicara tentang penguatan. Visi yang adaptif punya tiga ciri yang bisa dikenali. Pertama, ia menatap ke depan dan peka terhadap perubahan — teknologi, sosial, maupun kebutuhan dunia kerja. (Jim & Porras, 2002) dalam *Built to Last* menunjukkan bahwa organisasi yang bertahan lama selalu punya visi yang ambisius tapi realistis, yang mampu menyalakan semangat anggotanya. Di era ini, visi yang tidak merespons Education 4.0 dan tuntutan integrasi teknologi secara substantif hampir pasti akan ditinggalkan zaman (Mukul & Büyükoçkan, 2023).

Kedua, visi yang adaptif berhasil meresap ke dalam kesadaran semua lapisan organisasi. (Fullan, 2007b) menyebutnya *moral purpose* — kepercayaan yang hidup di dalam diri setiap anggota komunitas bahwa kerja mereka sungguh berarti. Ketika visi sampai ke level ini, ia bukan lagi milik kepala sekolah saja. (Toikka & Tarnanen, 2024) menemukan bahwa visi bersama yang terhayati menjadi fondasi terkuat bagi tumbuhnya sekolah sebagai komunitas pembelajaran yang berkelanjutan. Ketiga, visi adaptif terbaca dari konsistensi antara kata dan perbuatan. Kepemimpinan transformatif yang konsisten terbukti membentuk budaya sekolah yang lebih positif, yang merupakan tanda bahwa visi tidak hanya dipahami tetapi benar-benar dipegang (Wilson Heenan, De Paor, Lafferty, & Mannix McNamara, 2023). Sebaliknya, visi stagnan sangat mudah dikenali meski susah diakui. (Hargreaves & Shirley, 2009) menyebutnya *visionless planning* — visi ada, tapi tidak menyentuh apa pun yang terjadi di kelas. (Bantilan et al., 2023) mengidentifikasi tiga akar masalahnya: minimnya pengetahuan tentang perencanaan strategis, eksekusi yang tidak tepat, dan absennya pemangku kepentingan dari proses perumusan. Penelitian tentang ketahanan organisasi sekolah mengingatkan bahwa pemimpin dengan visi strategis tidak sekadar mempertahankan stabilitas — mereka mengubah perubahan menjadi peluang (Zadok, Benoliel, & Schechter, 2024).

Memahami penguatan visi sekolah butuh landasan teoritis yang kokoh. Di sinilah beberapa pemikir besar memberikan sumbangan yang saling melengkapi. (Senge, 1990) dalam *The Fifth Discipline* menempatkan *shared vision* sebagai salah satu dari lima disiplin yang membentuk *learning organization*. Yang menarik dari Senge bukan hanya konsepnya, tapi logika yang mendasarinya: *shared vision* menciptakan apa yang ia sebut *creative tension* — jarak produktif antara kondisi sekarang dan kondisi yang diidamkan. Tegangan inilah yang mendorong inovasi, bukan tekanan dari atas. Relevansi Senge di era digital terbukti oleh (Firmansyah, Chen, Junaedi, Arwani, & Kistyanto, 2022) yang menemukan bahwa kombinasi kepemimpinan transformatif, manajemen pengetahuan, dan *learning organization* secara nyata meningkatkan kinerja sekolah kejuruan di Indonesia.

(Fullan, 2007a) masuk dengan argumen yang saling melengkapi: visi harus berjalan beriringan dengan *capacity building*. Visi tanpa kapasitas hanyalah ilusi indah; kapasitas tanpa visi hanyalah energi yang terbuang. Kepemimpinan transformatif yang dilandasi visi jelas terbukti menggerakkan inovasi dan memberdayakan komunitas sekolah untuk berperan aktif (Kareem et al., 2023) Di sisi lain, analisis bibliometrik terhadap 338 dokumen Scopus tentang kepemimpinan digital di dunia pendidikan mengungkap tiga kluster tematik yang berulang: kompetensi digital, kepemimpinan virtual, dan inovasi institusional — semuanya mengarah pada satu kebutuhan yang sama: visi sekolah yang responsif terhadap transformasi digital (Firmansyah et al., 2022). Satu perspektif lagi layak disebut: *organizational resilience*. Dalam sistem sekolah yang semakin kompleks, visi yang dibangun secara partisipatif jauh lebih tangguh dari visi yang diputuskan sepihak. Prinsip ini sejalan dengan gagasan *self-managing school* dari (Caldwell & Spinks, 2003), yang menempatkan visi sebagai fondasi desentralisasi dan pemberdayaan komunitas — sebuah

prinsip yang relevansinya sangat nyata dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Indonesia (Zadok et al., 2024).

Salah satu pertanyaan paling praktis dalam penguatan visi adalah: apa yang seharusnya ada di dalam visi itu? Jawaban yang paling kuat datang dari kerangka 4C — Communication, Collaboration, Critical Thinking, dan Creativity — yang dipopulerkan oleh Partnership for 21st Century Skills (P21) (Skills, 2019). Memasukkan 4C ke dalam visi bukan sekadar mengikuti tren; ini soal relevansi. Sebuah visi yang tidak bisa dioperasionalkan ke dalam indikator-indikator nyata hanyalah deklarasi kosong (Thornhill-Miller et al., 2023). (González-Pérez & Ramírez-Montoya, 2022) dalam *Sustainability* menegaskan bahwa responsivitas terhadap Industri 4.0 bukan pilihan, melainkan keharusan agar pendidikan tetap inklusif dan berkualitas.

Masing-masing elemen 4C membawa kontribusinya sendiri. *Communication* di era digital jauh melampaui kemampuan berbicara dan menulis — ia mencakup kecakapan melintasi berbagai platform digital dan kemampuan mendengarkan secara empatik. *Collaboration* menjadi semakin tidak bisa dihindari di dunia yang masalah-masalahnya terlalu besar untuk diselesaikan sendirian — ia menunjukkan arah bagi pengembangan manusia yang mampu berfungsi dalam masyarakat yang kompleks (Ye & Xu, 2023). *Critical Thinking* adalah benteng pertahanan di tengah banjir informasi yang tidak selalu bisa dipercaya; visi yang tidak mengakomodasi kemampuan berpikir kritis berisiko melahirkan lulusan yang mudah terseret disinformasi (Herlinawati et al., 2024). Adapun *Creativity* — meski paling sulit diukur — justru paling tinggi nilainya di era ekonomi berbasis pengetahuan. Pemahaman guru terhadap 4C secara langsung memengaruhi kualitas pengalaman belajar yang mereka rancang (Herlinawati et al., 2024). Mengintegrasikan 4C ke dalam visi bukan berarti menambahkan frasa baru ke dalam dokumen — melainkan mengubah cara pandang sekolah tentang apa yang ingin dihasilkan, yang kemudian mendorong transformasi nyata dalam kurikulum, pedagogi, sistem penilaian, dan budaya sekolah secara bersamaan.

Jika 4C adalah kecakapan yang relevan di berbagai konteks kehidupan, maka literasi digital adalah infrastruktur yang memungkinkan seseorang benar-benar berpartisipasi di era ini. Tanpa literasi digital, kecakapan 4C pun kehilangan medianya. Pembelajaran digital sudah mengubah cara peserta didik mengakses ilmu — lebih fleksibel, lebih personal, lebih sesuai dengan ritme belajar masing-masing (Zou, Kuek, Feng, & Cheng, 2025). Tapi di sini ada jebakan yang perlu diwaspadai: memasukkan "literasi digital" ke dalam visi tanpa mendefinisikannya secara operasional hanya akan menghasilkan komitmen yang terasa modern namun kosong di dalamnya (Radićuks, Bula-Biteniece, Boobani, Vilks, & Češeiko, 2025).

Literasi digital yang sesungguhnya bukan soal bisa mengoperasikan gawai. Ia mencakup kewargaan digital (digital citizenship), keamanan informasi, etika penggunaan teknologi, dan kemampuan mengevaluasi konten secara kritis. Tinjauan sistematis terhadap 38 studi dari Scopus dan Web of Science menunjukkan bahwa kerangka TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge) paling banyak diadopsi karena berhasil mengintegrasikan kompetensi digital ke dalam praktik pengajaran secara lebih menyeluruh (Zhang, Yang, & Zheng, 2026). Di tengah masuknya kecerdasan buatan ke dalam ekosistem sekolah, kepala sekolah yang punya visi digital yang kuat terbukti lebih berhasil mendorong guru untuk siap menggunakan AI secara produktif di kelas (Zeng, Cheah, & Abdullah, 2025). Singkatnya: literasi digital dalam visi sekolah bukan sekadar satu item dalam daftar — ia adalah kontinum kompetensi yang mencakup dimensi teknis, kognitif, sosial, etis, dan kreatif sekaligus.

Ada bahaya yang mengintai ketika sekolah terlalu bersemangat mengejar kompetensi global

dan literasi digital: dimensi karakter bisa tergeser. Dan inilah justru yang membedakan pendidikan dari sekadar pelatihan. Berbagai kerangka internasional tentang kompetensi abad ke-21 sepakat bahwa pendidikan yang utuh harus mencakup empat dimensi: pengetahuan, keterampilan, karakter (tanggung jawab, ketahanan, empati), dan meta-pembelajaran (Koklu, 2025). Analisis sistematis dari basis data Scopus menemukan bahwa justru dimensi karakterlah yang paling sering terabaikan dalam evolusi menuju Education 4.0 — ini adalah research frontier yang paling mendesak untuk dijawab (González-Pérez & Ramírez-Montoya, 2022).

Bagi sekolah-sekolah di Indonesia, terutama yang berbasis nilai keagamaan, ini bukan isu baru — tapi urgensinya makin tinggi. Karakter Islami, nilai-nilai kebangsaan, spiritualitas, dan integritas bukan ornamen tambahan dalam visi; mereka adalah rohnya. Penguatan visi harus mampu menjahit antara tuntutan kompetensi global yang bersifat universal dengan kedalaman nilai lokal yang partikular. Secara praktis, ini bisa dilakukan melalui tiga jalur: pertama, menyusun visi secara partisipatif yang melibatkan semua pihak sehingga visi benar-benar milik komunitas, bukan produk tim kecil; kedua, menjabarkan visi ke dalam profil lulusan (graduate profile) yang secara eksplisit menyebut kompetensi dan karakter yang ingin diwujudkan; ketiga, menyelaraskan visi dengan sistem penilaian yang mengukur tidak hanya capaian akademik. (Dolmaci & Acar, 2025) menegaskan bahwa integrasi penuh kerangka P21 ke dalam pembelajaran kontekstual adalah kunci agar kecakapan abad ke-21 tidak berhenti di level teori. Pada akhirnya, pendekatan konseptual penguatan visi bertumpu pada tiga pilar yang tidak bisa dipisahkan: 4C sebagai kompetensi inti, literasi digital sebagai infrastruktur, dan karakter sebagai fondasi nilai.

Visi yang cantik di atas kertas tidak mengubah apa pun tanpa pemimpin yang mampu menghidupkannya. Di sinilah pendekatan implementatif mulai berbicara: bukan lagi tentang apa yang ada dalam visi, melainkan bagaimana visi itu benar-benar bergerak di dalam kehidupan sekolah. Kepala sekolah di era digital yang efektif bukan hanya pemimpin yang visioner — ia juga cakap secara digital, membuat keputusan berbasis data, membangun kolaborasi, dan beradaptasi tanpa kehilangan arah (Widodo, Sowiyah, & Riswandi, 2025). Ia memanfaatkan teknologi bukan sekadar untuk efisiensi administratif, melainkan sebagai medium nyata untuk mengubah cara sekolah belajar dan berkembang.

(Bass & Bruce, 1994) membangun kepemimpinan transformatif di atas empat komponen: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dalam konteks digital, keempat komponen ini memperoleh dimensi baru: kepala sekolah bukan hanya penginspirasi, tetapi juga arsitek budaya digital dan infrastruktur teknologi sekolah (Zeng et al., 2025). Data dari (Schmitz et al., 2023) yang menganalisis 2.247 guru di Swiss berbicara cukup tegas: kepemimpinan transformatif kepala sekolah berpengaruh nyata terhadap kualitas integrasi teknologi di kelas, dengan keyakinan dan keterampilan digital guru sebagai jembatan antara kepemimpinan dan praktik. Artinya, kepala sekolah transformatif tidak bisa hanya mendeklarasikan visi digital — ia harus secara aktif membangun kapasitas guru untuk mewujudkannya. (Sliwka, Klopsch, Beigel, & Tung, 2024) menambahkan bahwa kepemimpinan yang mendorong deeper learning selalu ditandai oleh fleksibilitas dan kepekaan kontekstual, bukan kepatuhan pada formula baku. Teori komunikasi visi menegaskan bahwa pemimpin visioner yang efektif tidak hanya menyampaikan visi, tapi membantu guru mengidentifikasikan diri dengan tujuan sekolah sehingga inovasi instruksional tumbuh dari dalam (Yang & Xu, 2026)

Kepemimpinan yang kuat adalah syarat perlu — tapi belum cukup. Visi yang hanya bersandar pada satu orang, secanggih apa pun ia, selalu rentan. Yang dibutuhkan adalah visi yang sudah

meresap menjadi budaya — cara berpikir, cara berbicara, dan cara bekerja seluruh komunitas sekolah. (Senge, 1990) menyebut organisasi yang mampu melakukan ini sebagai *learning organization*: sebuah sistem di mana pembelajaran bukan tugas individu, melainkan kapasitas kolektif yang terus diperbarui. Sekolah yang ingin sampai ke sana harus membangun komunitas profesional yang bertujuan bersama, dan secara kolektif berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas pembelajaran (Olmo-Extremera, Domingo Segovia, Khalil, & De La Hoz Ruíz, 2025).

Professional Learning Community (PLC) adalah wujud paling konkret dari gagasan ini di dalam sekolah. Ketika guru berkumpul secara rutin untuk merefleksikan praktik, berbagi pengetahuan, dan merancang perbaikan bersama, visi bukan lagi slogan — ia menjadi percakapan yang hidup. Kajian Scopus tentang PLC periode 2019–2024 menemukan dampaknya nyata: hasil belajar siswa meningkat, guru berkembang secara profesional, dan reformasi sekolah berjalan lebih substansial (Nguyen, Duong, & Dang, 2024). Di samping itu, internalisasi visi butuh *psychological safety* — kondisi di mana setiap anggota komunitas berani menyuarakan gagasan, mengakui kesalahan, tanpa takut dihakimi. Kepemimpinan yang berfungsi sebagai mentor dan fasilitator, bukan pengontrol, terbukti lebih efektif mendorong perubahan yang berkelanjutan (Pinheiro, Matias Alves, & Serra, 2025). Perlu diingat pula bahwa perubahan budaya tidak pernah instan. Resistensi adalah bagian normal dari proses — yang membedakan pemimpin yang berhasil adalah kemampuannya membaca dan merespons resistensi itu dengan kecerdasan emosional, bukan memaksanya dengan otoritas.

Pada akhirnya, semua teori tentang visi akan diuji di satu tempat: ruang kelas. Kepala sekolah yang visioner, sistem PLC yang terstruktur, budaya sekolah yang positif — semuanya hanya prasyarat. Perubahan nyata terjadi ketika guru, dengan keyakinan dan kemampuannya sendiri, mulai merancang pembelajaran yang benar-benar mencerminkan cita-cita visi itu. (Reinius, Hakkarainen, Juuti, & Korhonen, 2024) menyebut ini *transformative professional agency* — kapasitas guru untuk secara aktif memperbarui lingkungan kerja mereka sendiri. Tapi kapasitas ini tidak tumbuh dari ruang hampa: ia butuh dukungan sosial, dukungan organisasional, sumber daya yang memadai, dan yang tidak kalah penting, keselarasan antara visi kepala sekolah dengan keyakinan profesional guru itu sendiri.

Ketika budaya organisasi mendukung kolaborasi, kepemimpinan yang suportif, dan inovasi, guru lebih berani mencoba cara-cara baru mengajar. Sebaliknya, lingkungan yang tidak mendukung membuat guru memilih jalur aman — mengajar seperti biasa, tanpa eksplorasi (Figueroa & Abellana, 2025). Data dari penelitian terhadap 813 guru di China menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah memang berpengaruh langsung terhadap inovasi instruksional guru, namun pengaruh itu bekerja melalui dua jalur: kesejahteraan kerja guru dan kolaborasi antarguru — dengan kesejahteraan kerja sebagai jalur yang paling kuat (Yang & Xu, 2026). Ini pesan yang perlu didengar oleh para pembuat kebijakan: investasi pada kesejahteraan guru bukan sekadar urusan kepegawaian, melainkan investasi langsung pada realisasi visi sekolah. Tidak hanya itu, *middle leaders* — wakil kepala, koordinator bidang, ketua MGMP — memiliki peran yang sering diremehkan: merekalah yang paling dekat dengan guru, dan kapasitas kolektif yang mereka bangun sering melampaui apa yang bisa dilakukan satu pemimpin tunggal (Pinheiro et al., 2025).

Dari semua yang telah dibahas, benang merahnya satu: penguatan visi sekolah tidak bisa dilakukan setengah-setengah. Mengubah rumusan visi tanpa mengubah cara kepemimpinan bekerja hanyalah kosmetik. Sebaliknya, mengubah gaya kepemimpinan tanpa memperbarui

substansi visi hanya menghasilkan semangat tanpa arah. Inilah inti novelty penelitian ini — dan kondisi VUCA yang mendefinisikan lanskap pendidikan abad ke-21 membuat kebutuhan akan model integratif ini semakin mendesak (Çetin & Karsantik, 2022).

Model yang diusulkan bekerja dengan dua sumbu yang saling bersilang. Sumbu vertikal membentang dari fondasi nilai-karakter (values-character foundation) di bawah menuju orientasi kompetensi-teknologis (techno-competency orientation) di atas. Sumbu horizontal membentang dari dimensi konseptual-teoretis di kiri menuju dimensi implementatif-praktikal di kanan. Persilangan keduanya menghasilkan empat kuadran yang masing-masing menangani satu aspek penguatan visi: (a) konseptual-karakter: merumuskan nilai inti dan identitas moral lembaga; (b) konseptual-kompetensi: mengintegrasikan 4C, literasi digital, dan orientasi Education 4.0; (c) implementatif-karakter: membangun budaya sekolah berbasis nilai dan learning organization; serta (d) implementatif-kompetensi: menggerakkan kepemimpinan digital transformatif dan inovasi kurikulum berbasis teknologi. Pemetaan tematik oleh (OKunlola & Naicker, 2025) mengkonfirmasi bahwa area kepemimpinan digital di jenjang K-12, termasuk integrasinya dengan penguatan karakter, masih belum berkembang — sebuah celah yang persis ingin dijawab model ini.

Indonesia bukan konteks yang bisa diabaikan begitu saja ketika berbicara tentang penguatan visi sekolah. Dengan sistem pendidikan yang mencakup sekolah negeri, swasta, madrasah, dan pesantren, tantangan yang dihadapi bersifat khas: bagaimana mempersiapkan generasi yang kompetitif secara global tanpa mencabut mereka dari akar keislaman dan kebangsaan yang justru menjadi kekuatan mereka. Studi kasus MAN IC Serpong memberi jawaban yang menggembirakan: transformasi madrasah yang berhasil tidak mengorbankan identitasnya demi modernitas. Justru sebaliknya — keunggulan dibangun di atas fondasi manajemen yang efektif dan visi kelembagaan yang jelas (Mahsusi et al., 2024). Kepemimpinan MAN unggul lainnya di Indonesia juga menunjukkan hal serupa: meski dibatasi oleh sistem yang relatif terpusat, kepala sekolah yang inovatif selalu menemukan ruang untuk mengaktualisasikan visi digital tanpa mengkhianati identitas madrasah (Kusumaputri, Muslimah, & Hayati, 2023).

Model integratif ini juga menemukan resonansinya dalam agenda Profil Pelajar Pancasila — kerangka yang dengan elegan memadukan dimensi karakter (beriman, bertakwa, berkebhinekaan) dengan kompetensi abad ke-21 (bernalar kritis, kreatif, mandiri) dalam satu profil lulusan yang tidak mendua. Visi sekolah yang dikuatkan melalui model integratif ini dengan demikian tidak bertentangan dengan kebijakan pendidikan nasional, melainkan memberikan kedalaman konseptual dan panduan implementatif yang lebih spesifik bagi realisasi Profil Pelajar Pancasila di tingkat satuan pendidikan.

Untuk memahami di mana penelitian ini berdiri, perlu dilihat terlebih dahulu lanskap kajian yang sudah ada. Tiga kelompok studi mendominasi. Kelompok pertama berfokus pada kepemimpinan dalam pembentukan visi — seperti (Leithwood & Jantzi, 2006) serta meta-analisis (Hallinger, Liu, & Chen, 2025) yang mengkonfirmasi pengaruh positif kepemimpinan instruksional terhadap sikap guru. Kuat secara empiris, tapi tidak menyentuh pertanyaan tentang apa yang seharusnya ada di dalam visi itu sendiri. Kelompok kedua bergerak di ranah kecakapan abad ke-21 dan Education 4.0 dalam kurikulum, seperti (González-Pérez & Ramírez-Montoya, 2022) yang secara jujur mengakui celah kajian yang menghubungkan kompetensi abad ke-21 dengan manajemen visi kelembagaan. Kelompok ketiga berfokus pada shared vision dan learning organization —(Moraal et al., 2024) dan (Toikka & Tarnanen, 2024) memberikan bukti kuat

tentang pentingnya visi bersama, tapi tidak menjawab pertanyaan tentang konten digital dan 4C yang semestinya ada di dalamnya.

Penelitian ini tidak memilih salah satu dari ketiga jalur itu. Ia berdiri di persimpangan ketiganya. (OKunlola & Naicker, 2025) lewat analisis bibliometrik terhadap 338 dokumen Scopus menegaskan bahwa area kepemimpinan digital di jenjang K-12 dan integrasinya dengan penguatan karakter masih merupakan wilayah yang belum dijelajahi sepenuhnya — dan ke sanalah penelitian ini melangkah. Tiga kebaruan yang dibawa: model dua-jalur yang menyatukan konseptual dan implementatif secara sistematis; penyertaan dimensi karakter — termasuk karakter Islami dalam konteks MPI — sebagai penyeimbang orientasi teknologis; dan panduan yang menjembatani jarak antara teori global dan realitas lembaga pendidikan di Indonesia. Bukan elaborasi dari yang sudah ada, melainkan sintesis yang menghasilkan peta baru.

Membaca semua temuan di atas secara utuh, satu kesimpulan sulit dihindari: masalah visi sekolah bukan masalah redaksional. Kalimat-kalimat dalam dokumen visi bisa diperindah dalam hitungan jam — tapi mengubah visi menjadi energi yang benar-benar menggerakkan komunitas sekolah adalah pekerjaan yang jauh lebih dalam, jauh lebih panjang, dan jauh lebih manusiawi. Penelitian dari Finlandia menunjukkan bahwa pengembangan sekolah sebagai komunitas pembelajaran yang sejati membutuhkan visi bersama sebagai pondasinya — bukan sekadar dokumen, melainkan keyakinan yang dipegang bersama (Kareem et al., 2023). Visi yang hanya hidup di atas kertas tidak punya daya transformasi.

Dari sisi konseptual, revitalisasi visi harus dimulai dari pertanyaan yang jujur: kompetensi apa yang sungguh-sungguh dibutuhkan peserta didik untuk bisa hidup, bekerja, dan berkontribusi di dunia yang semakin kompleks dan terdigitalisasi? Tanpa kejujuran ini, visi yang dihasilkan akan kembali ke titik yang sama — dokumen generik yang tidak berakar (Bantilan et al., 2023). Literasi digital harus dipahami secara luas: bukan sekadar teknis, tapi pedagogis dan etis sekaligus — kemampuan memanfaatkan teknologi secara kritis dan bertanggung jawab (Larche, 2025). Dan di tengah semua urgensi digital itu, dimensi karakter tidak boleh menjadi korban. Bagi sekolah-sekolah di Indonesia yang mengemban amanah pembentukan akhlak, ini bukan sekadar tuntutan pedagogis — ini adalah misi yang tidak bisa dinegoisasikan. Visi yang berhasil menyatukan kompetensi global dan kedalaman karakter akan melahirkan lulusan yang tidak hanya cakap, tapi juga bermartabat.

Dari sisi implementatif, data empiris di Indonesia berbicara cukup keras: kepemimpinan yang visioner dan konsisten adalah faktor penentu pada setiap tahapan transformasi menuju budaya sekolah berbasis digital (Purnomo, Imron, Wiyono, Sobri, & Dami, 2024). Kepala sekolah yang mendeklarasikan visi tanpa memodelkannya dalam tindakan sehari-hari akan kehilangan kepercayaan — dan visi yang kehilangan kepercayaan pemimpinnya akan layu sebelum berkembang (Yang & Xu, 2026). Kepemimpinan transformatif bekerja melalui jalur yang berlapis: ia membangun kepercayaan, memberdayakan inisiatif, dan menciptakan ruang di mana guru merasa aman untuk berinovasi (Zadok et al., 2024). Masalahnya, banyak kepala sekolah yang belum mendapat bekal memadai untuk kepemimpinan digital di jenjang K-12 — sebuah kesenjangan yang harus dijawab tidak hanya oleh individu, tapi oleh sistem yang lebih besar. Pada akhirnya, penelitian ini menegaskan satu hal yang sederhana tapi sering dilupakan: penguatan visi tidak bisa dikerjakan dari satu sisi saja. Memperindah dokumen visi tanpa mengubah cara kepemimpinan bekerja hanya menghasilkan ilusi perubahan. Mengubah gaya kepemimpinan tanpa memperbarui substansi visi hanya menghasilkan semangat yang kehilangan kompas. Keduanya

harus berjalan bersama — dalam proses yang sabar, inklusif, dan berakar dalam keunikan setiap komunitas sekolah.

PENUTUP

Simpulan

Penelitian ini sampai pada satu kesimpulan yang bukan hanya akademis, tapi juga sangat praktis: menguatkan visi sekolah di abad ke-21 tidak bisa dilakukan setengah-setengah. Dibutuhkan pendekatan integratif yang menggarap dua jalur secara bersamaan — konseptual dan implementatif — saling mengisi dan saling memperkuat. Tujuan pertama penelitian ini terjawab: secara konseptual, visi sekolah perlu bertumpu pada tiga pilar. Pertama, integrasi kecakapan 4C (Communication, Collaboration, Critical Thinking, Creativity) sebagai kompetensi inti yang mencerminkan kebutuhan nyata di era ini. Kedua, literasi digital yang dipahami bukan hanya sebagai kemampuan teknis, melainkan sebagai kewargaan digital yang kritis, etis, dan bertanggung jawab. Ketiga, penguatan karakter sebagai fondasi nilai yang memastikan semua kompetensi itu diarahkan untuk tujuan yang bermakna — bukan sekadar produktif secara ekonomi, tapi bermartabat secara manusiawi.

Tujuan kedua juga terjawab: secara implementatif, keberhasilan penguatan visi bergantung pada tiga elemen yang tidak bisa dilepas satu sama lain. Kepemimpinan digital yang transformatif sebagai penggerak yang menginspirasi sekaligus memfasilitasi perubahan secara konsisten. Budaya learning organization sebagai ekosistem yang memungkinkan visi diinternalisasi secara kolektif, bukan sekadar diketahui. Dan pemberdayaan guru sebagai agen perubahan yang menghidupkan visi dalam setiap rancangan pembelajaran. Yang membedakan penelitian ini dari kajian sebelumnya adalah keberanian untuk tidak memisahkan antara orientasi teknologis-global dan penguatan karakter. Model integratif dua jalur ini belum ditemukan secara eksplisit dalam literatur yang ada, dan kehadirannya terasa khususnya relevan bagi pengelola lembaga pendidikan Islam di Indonesia yang setiap hari menghadapi tantangan nyata: bagaimana menjadi kompetitif secara global tanpa kehilangan jati diri. Implikasi yang ditinggalkan penelitian ini sederhana tapi mendasar: visi bukan dokumen. Ia adalah living framework — panduan yang terus hidup dalam setiap keputusan yang diambil, setiap program yang dirancang, dan setiap percakapan yang terjadi di antara komunitas sekolah. Ketika visi diperlakukan demikian, ia tidak akan pernah menjadi sekadar pajangan dinding.

Saran

Tiga saran praktis lahir dari temuan ini. Pertama, bagi para kepala sekolah dan pengelola madrasah: lakukan audit visi secara berkala — bukan untuk memperindah kalimatnya, tapi untuk memeriksa apakah ia benar-benar hidup dalam praktik. Turunkan visi ke dalam indikator kinerja yang terukur dan program pengembangan guru yang konkret. Kedua, bagi peneliti selanjutnya: model integratif ini masih perlu diuji di lapangan, di sekolah-sekolah dengan konteks yang beragam, untuk melihat seberapa adaptif dan efektif ia bekerja dalam kenyataan. Ketiga, bagi pembuat kebijakan: penguatan visi sekolah perlu didukung secara sistemik — melalui kebijakan yang mengintegrasikan literasi digital dan 4C ke dalam standar nasional pendidikan, serta melalui program pengembangan kepemimpinan digital kepala sekolah yang berkelanjutan dan berbasis kebutuhan nyata.

DAFTAR PUSTAKA

- Bantilan, J. C., Deguito, P. O., Otero, A. S., Regidor, A. R., & Junsay, M. D. (2023). Strategic Planning in Education: A Systematic Review. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 45(1), 40–54. <https://doi.org/10.9734/ajess/2023/v45i1976>
- Bass, B. M., & Bruce, J. A. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Retrieved from https://books.google.co.id/books?id=_z3_BOVYK-IC&lpg=PP1&pg=PP1#v=onepage&q&f=false
- Caldwell, B., & Spinks, J. M. (2003). *Beyond the Self-Managing School*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203397435>
- Çetin, M., & Karsantık, İ. (2022). Current Trends in School Management: School Leadership in Education 4.0. *Palgrave Macmillan*, 197–216. https://doi.org/10.1007/978-981-16-9640-4_9
- Dolmaci, A., & Acar, F. E. (2025). Development of a twenty-first century skills curriculum through the flipped learning approach. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1666. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05925-2>
- Figueroa, K. M., & Abellana, A. L. (2025). Organizational Culture and Strategic Leadership on Teachers' Innovative Work Behavior. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, IX(VI), 23–35. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90600003>
- Firmansyah, A., Chen, M.-H., Junaedi, I. W. R., Arwani, M., & Kistyanto, A. (2022). The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management and Learning Organization on Vocational Schools Performance During Digital Era. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895341>
- Fullan, M. (2007a). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=7i0KAwAAQBAJ&lpg=PR1&hl=id&pg=PR1#v=onepage&q&f=false>
- Fullan, M. (2007b). *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press.
- González-Pérez, L. I., & Ramírez-Montoya, M. S. (2022). Components of Education 4.0 in 21st Century Skills Frameworks: Systematic Review. *Sustainability*, 14(3), 1493. <https://doi.org/10.3390/su14031493>
- Hallinger, P., Liu, S., & Chen, L. (2025). Principal Instructional Leadership and Teacher Attitudes: A Meta-Analytic Review, 1989–2024. *European Journal of Education*, 60(4). <https://doi.org/10.1111/ejed.70199>
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2009). *The Fourth Way*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Herlinawati, H., Marwa, M., Ismail, N., Junaidi, Liza, L. O., & Situmorang, D. D. B. (2024). The integration of 21st century skills in the curriculum of education. *Heliyon*, 10(15), e35148. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35148>
- Jim, C., & Porras, J. I. (2002). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York,

- NY: HarperCollins. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=4jPgNqfnIXcC>
- Kareem, J., Patrick, H. A., Prabakaran, N., B, V., Tantia, V., M. P. M., P. K., & Mukherjee, U. (2023). Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. *Frontiers in Education*, 8. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1171513>
- Koklu, N. (2025). A multidimensional analysis of the 21st century competencies scale through ai-driven data mining techniques. *Scientific Reports*, 15(1), 43618. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-27568-8>
- Kusumaputri, E. S., Muslimah, H. L., & Hayati, E. I. (2023). The Case Study of Islamic-Education Leadership Model: What We Can Learn from the Dynamics of Principals' Leadership in Indonesian Excellence Islamic Boarding-Schools. *Jurnal Psikologi*, 50(1), 18. <https://doi.org/10.22146/jpsi.78892>
- Larche, P. (2025). STRATEGIC PLANNING IN EDUCATIONAL MANAGEMENT: A PATHWAY TO SCHOOL SUCCESS. *Academy of Educational Leadership Journal*, 29(1), 1–3. Retrieved from [strategic-planning-in-educational-management-a-pathway-to-school-success.pdf](https://www.researchgate.net/publication/389844441)
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Mahsusi, Hudaa, S., Fahmi, M., Kusen, Haryanti, N. D., & Wajdi, M. B. N. (2024). Achieving excellence: the role of digital transformation in madrasah management and Islamic culture. *Cogent Arts & Humanities*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2024.2304407>
- Moraal, E., Suhre, C., & van Veen, K. (2024). The importance of an explicit, shared school vision for teacher commitment. *Teaching and Teacher Education*, 137, 104387. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104387>
- Mukul, E., & Büyüközkan, G. (2023). Digital transformation in education: A systematic review of education 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122664. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122664>
- Nanus, B. (2008). *Visionary leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nguyen, H. T. T., Duong, N. T., & Dang, T. T. P. (2024). A Comprehensive Analysis of Teacher Professional Learning Communities: A Scopus Based Review (2019–2024). *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(8), 158–179. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.8.9>
- OKunlola, J. O., & Naicker, S. R. (2025). Digital Leadership in Education: A Bibliometric Analysis of Research Trends from 1993 to 2024. *F1000Research*, 14, 687. <https://doi.org/10.12688/f1000research.166667.2>
- Olmo-Extremera, M., Domingo Segovia, J., Khalil, M., & De La Hoz Ruíz, J. (2025). Professional

- learning communities in secondary schools and improvement of learning in challenging contexts. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1598133>
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Pinheiro, G., Matias Alves, J., & Serra, L. (2025). School leadership and organization in times of complexity: paths to a collaborative and regenerative school. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1657742>
- Purnomo, E. N., Imron, A., Wiyono, B. B., Sobri, A. Y., & Dami, Z. A. (2024). Transformation of Digital-Based School Culture: implications of change management on Virtual Learning Environment integration. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2303562>
- Radičuks, R., Bula-Biteniece, I., Boobani, B., Vilks, S., & Cešeiko, R. (2025). Digital literacy in school education: A qualitative systematic review. *Multidisciplinary Reviews*, 9(1), 2026040. <https://doi.org/10.31893/multirev.2026040>
- Reinius, H., Hakkarainen, K., Juuti, K., & Korhonen, T. (2024). Teachers' perceived opportunity to contribute to school culture transformation. *Journal of Educational Change*, 25(2), 369–391. <https://doi.org/10.1007/s10833-023-09496-4>
- Roesminingsih, E., & Windasari, W. (2025). The impact of transformational leadership on teacher performance: A study of professional learning communities in Indonesia. *Journal of Pedagogical Research*. <https://doi.org/10.33902/JPR.202530146>
- Schmitz, M.-L., Antonietti, C., Consoli, T., Cattaneo, A., Gonon, P., & Petko, D. (2023). Transformational leadership for technology integration in schools: Empowering teachers to use technology in a more demanding way. *Computers & Education*, 204, 104880. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104880>
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (2008). *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Skills, P. for 21st C. (2019). *Framework for 21st century learning*. Retrieved from <https://www.battelleforkids.org/networks/p21/frameworks-resources>
- Sliwka, A., Klopsch, B., Beigel, J., & Tung, L. (2024). Transformational leadership for deeper learning: shaping innovative school practices for enhanced learning. *Journal of Educational Administration*, 62(1), 103–121. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2023-0049>
- Thornhill-Miller, B., Camarda, A., Mercier, M., Burkhardt, J.-M., Morisseau, T., Bourgeois-Bougrine, S., ... Lubart, T. (2023). Creativity, Critical Thinking, Communication, and Collaboration: Assessment, Certification, and Promotion of 21st Century Skills for the Future of Work and Education. *Journal of Intelligence*, 11(3), 54. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11030054>
- Toikka, T., & Tarnanen, M. (2024). A shared vision for a school: developing a learning

community. *Educational Research*, 66(3), 295–311.
<https://doi.org/10.1080/00131881.2024.2361412>

Widodo, Sowiyah, & Riswandi. (2025). Transformation of School Principal Leadership in the Digital Era: Literature Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 14(4). <https://doi.org/10.6007/IJARPED/v14-i4/26690>

Wilson Heenan, I., De Paor, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2023). The Impact of Transformational School Leadership on School Staff and School Culture in Primary Schools—A Systematic Review of International Literature. *Societies*, 13(6), 133. <https://doi.org/10.3390/soc13060133>