

## Integrasi Berpikir Sistem dan Kepemimpinan Sekolah untuk Reformasi Pendidikan Berkelanjutan: Sebuah Tinjauan Literatur Deskriptif Kualitatif

Ahmad Syahrani<sup>1</sup>, Maman Suryaman<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Singaperbangsa Karawang

Email : 2510632280001@student.unsika.ac.id<sup>1</sup> maman.suryaman@fkip.unsika.ac.id<sup>2</sup>

### Abstrak

Studi ini mengkaji bagaimana reformasi pendidikan sistemik digerakkan oleh interaksi antara kepemimpinan sekolah, *systems thinking*, dan kompleksitas organisasi. Penelitian ini bertujuan memperjelas bagaimana kepemimpinan yang berlandaskan perspektif sistemik memperkuat implementasi reformasi, terutama dalam konteks yang ditandai oleh globalisasi cepat dan ketimpangan yang persisten. Menggunakan *qualitative descriptive literature review* terhadap publikasi dalam 10–20 tahun terakhir, metodologi penelitian ini menerapkan strategi pencarian sistematis, penyaringan berbasis PRISMA, dan sintesis tematik untuk mengidentifikasi pola berulang dari 85 artikel *peer-reviewed*. Temuan menunjukkan bahwa reformasi pendidikan yang hanya berfokus pada penyesuaian kurikulum secara konsisten gagal tanpa adanya keselarasan dalam struktur tata kelola, kapasitas kepemimpinan, dan budaya sekolah. Sekitar 70% studi yang ditinjau melaporkan bahwa kelemahan kepemimpinan merupakan hambatan utama dalam implementasi reformasi, sementara lebih dari 60% menekankan *systems thinking* sebagai kompetensi penting dalam mendiagnosis akar masalah, memetakan keterkaitan, dan memproyeksikan dampak jangka panjang. Hasil lain menunjukkan bahwa sekolah berfungsi sebagai ekosistem kompleks, di mana komunikasi, kolaborasi, dan pembelajaran organisasi memainkan peran penting dalam menjaga keberlanjutan reformasi. Diskusi studi ini menyoroti bahwa integrasi kepemimpinan transformasional, instruksional, dan distribusi dalam kerangka *systems thinking* meningkatkan adaptabilitas organisasi dan keterlibatan pemangku kepentingan. Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa model kepemimpinan sistemik menawarkan jalur menjanjikan untuk memperkuat koherensi reformasi dan dampak pada praktik sekolah. Keterbatasan studi ini mencakup ketergantungan pada data sekunder dan tidak adanya validasi empiris primer. Penelitian mendatang perlu mengembangkan model sensitif konteks untuk penerapan *systems thinking* pada beragam setting pendidikan serta menyelidiki dampak longitudinal terhadap pemerataan dan kualitas instruksional.

**Keywords:** reformasi pendidikan sistemik; *systems thinking*; kepemimpinan sekolah; kompleksitas organisasi; kepemimpinan transformasional; kepemimpinan distribusi; perubahan pendidikan

### 1. PENDAHULUAN

Reformasi pendidikan hadir sebagai prioritas yang semakin mendesak dalam konteks globalisasi, perkembangan teknologi yang pesat, dan meningkatnya tuntutan kompetensi abad ke-21. Di kawasan Asia Tenggara, sistem pendidikan berada di bawah tekanan untuk meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pasar tenaga kerja global, memperluas akses pendidikan yang berkeadilan, dan mengintegrasikan literasi digital sebagai keterampilan dasar



untuk pembelajaran sepanjang hayat. Globalisasi telah mempercepat arus informasi, mobilitas manusia, dan inovasi teknologi, sehingga menuntut sistem pendidikan mempersiapkan peserta didik agar mampu beradaptasi dengan perubahan lanskap ekonomi serta berkontribusi secara produktif dalam masyarakat berbasis pengetahuan. Penekanan pada moda pembelajaran fleksibel, integrasi digital, dan kurikulum berbasis kompetensi mencerminkan tuntutan tersebut, khususnya ketika institusi pendidikan dihadapkan pada kekurangan guru, ketimpangan distribusi sumber daya, serta kebutuhan untuk menumbuhkan kreativitas dan kemampuan berpikir tingkat tinggi (Buthelezi & Wyk, 2020). Pada saat yang sama, munculnya tantangan sosial dan ekonomi baru—seperti pengangguran terdidik, ketidaksesuaian keterampilan, dan kesenjangan digital yang semakin melebar—menegaskan urgensi reformasi transformatif yang melampaui penyesuaian kebijakan yang bersifat incremental.

Dalam lanskap yang lebih luas ini, kepemimpinan memainkan peran penting dalam mengarahkan institusi pendidikan melalui lingkungan reformasi yang kompleks, ditandai oleh ketidakpastian, perubahan cepat, dan peningkatan tuntutan akuntabilitas. Seiring institusi menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi global, para pemimpin diharapkan mampu menumbuhkan kreativitas guru, memfasilitasi pengembangan profesional, dan membangun budaya organisasi yang toleran risiko serta mendukung inovasi. Kapasitas kepemimpinan untuk menggerakkan pemangku kepentingan, mendorong eksperimen pedagogis, dan menyelaraskan praktik organisasi dengan tujuan reformasi menjadi faktor kritis tidak hanya bagi peningkatan akademik, tetapi juga bagi transformasi sosial. Reformasi pendidikan di Asia Tenggara dengan demikian merupakan upaya multidimensional di mana efektivitas kepemimpinan menentukan apakah institusi mampu merespons perubahan global dan teknologi secara strategis atau tetap terperangkap dalam struktur tradisional dan praktik usang.

Meskipun berbagai inisiatif reformasi telah dilakukan, kesenjangan yang persisten tetap terlihat antara aspirasi kebijakan nasional dan implementasinya pada tingkat sekolah. Kesenjangan ini dibentuk oleh faktor-faktor struktural, kultural, dan organisasional yang saling berkaitan. Hambatan budaya, misalnya, kerap menghalangi penerjemahan gagasan reformasi yang bersumber dari praktik Barat ke konteks lokal, sehingga menimbulkan skeptisisme dan resistensi di kalangan guru serta administrator yang belum familiar dengan filosofi pedagogis tersebut (Rawi, 2023). Kompleksitas tata kelola yang terdesentralisasi semakin memperburuk ketidakkonsistenan penafsiran dan penerapan kebijakan, sebagaimana terlihat dalam reformasi pascakrisis di Indonesia yang menghasilkan distribusi sumber daya yang tidak merata dan kualitas pendidikan yang timpang antarwilayah. Terbatasnya kesempatan pengembangan profesional juga menghambat guru dalam memahami dan menerapkan ekspektasi pedagogis baru, sehingga melemahkan keselarasan antara tujuan kebijakan dan praktik pembelajaran di kelas (Rais et al., 2024). Ditambah dengan ketimpangan pendanaan yang memengaruhi implementasi reformasi berbasis sumber daya, kondisi ini menunjukkan bagaimana hambatan sistemik dapat menghalangi sekolah dari upaya mencapai hasil reformasi yang diharapkan (Hajar, 2024).

Salah satu dimensi utama yang mendasari tantangan implementasi ini adalah kapasitas kepemimpinan, yang menentukan bagaimana sekolah menavigasi kompleksitas reformasi dan menggerakkan pendidik menuju tujuan bersama. Kapasitas kepemimpinan yang lemah tercermin dalam keterlibatan yang tidak memadai, kolaborasi yang terfragmentasi, dan resistensi terhadap perubahan—kondisi yang menghambat institusionalisasi reformasi. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kompetensi seperti penetapan tujuan strategis, fasilitasi inovasi, serta pengambilan keputusan yang peka terhadap konteks untuk menyelaraskan budaya organisasi dengan tujuan reformasi (Dinh et al., 2020; Kovačević et al., 2020). Tanpa kemampuan tersebut, inisiatif reformasi berisiko menjadi penyesuaian teknis



yang dangkal alih-alih perubahan institusional yang transformatif. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang gagal membangun visi bersama atau menumbuhkan budaya kolaboratif secara tidak langsung mempertahankan inersia organisasi, sedangkan pemimpin yang mengutamakan pengembangan profesional dan partisipasi pemangku kepentingan dapat memperkuat kesiapan sekolah dalam mengimplementasikan reformasi. Dengan demikian, kapasitas kepemimpinan menjadi faktor penentu apakah reformasi dapat dipertahankan atau justru macet pada tahap implementasi.

Para sarjana semakin menekankan bahwa berpikir sistem (*systems thinking*) menawarkan landasan konseptual untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan dan mengatasi kompleksitas tantangan reformasi. Berpikir sistem mendorong pemimpin untuk meninggalkan pendekatan linier dan terfragmentasi dalam perbaikan sekolah, serta memandang institusi pendidikan sebagai sistem yang saling terhubung dengan interaksi dinamis antar komponennya. Studi-studi sebelumnya menunjukkan bagaimana berpikir sistem membantu pemimpin mengidentifikasi akar masalah, mengantisipasi konsekuensi yang tidak diinginkan, serta merancang intervensi yang terintegrasi dan selaras dengan tujuan jangka panjang (Stavrianeas et al., 2022; Bui & Galanou, 2022). Dengan mendorong pemahaman holistik terhadap proses organisasi, berpikir sistem membekali pemimpin untuk mengelola saling ketergantungan antara kurikulum, instruksi, budaya, tata kelola, dan keterlibatan komunitas. Perspektif ini menjadi sangat relevan dalam konteks reformasi yang melibatkan berbagai inovasi yang berinteraksi secara tidak terduga, sehingga memerlukan pendekatan kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, dan peka terhadap kompleksitas sistemik.

Lebih jauh, penelitian menunjukkan bahwa berpikir sistem sejalan dengan model kepemimpinan yang telah mapan—transformasional, distribusi, dan instruksional—dengan mengintegrasikannya ke dalam kerangka transformatif pada tingkat sekolah secara keseluruhan. Kepemimpinan transformasional menumbuhkan komitmen bersama dan inovasi, kepemimpinan distribusi menggerakkan kapasitas kolektif melalui pengambilan keputusan bersama, dan kepemimpinan instruksional memastikan fokus yang kuat pada kualitas pembelajaran dan pengajaran (Heenan et al., 2024; Zhao et al., 2025; Bellibaş et al., 2021). Ketika ditempatkan dalam lensa berpikir sistem, ketiga model ini saling memperkuat dan membentuk strategi organisasi yang lebih kohesif serta mampu menghasilkan reformasi yang berkelanjutan. Studi-studi menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan terintegrasi yang berlandaskan berpikir sistem menghasilkan budaya instruksional yang lebih koheren, memperkuat profesionalisme guru, dan meningkatkan hasil belajar peserta didik secara lebih efektif dibandingkan pendekatan kepemimpinan yang bersifat parsial atau terisolasi (Hou et al., 2024; Bellibaş et al., 2025). Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan berbasis berpikir sistem merupakan solusi menjanjikan bagi tantangan implementasi reformasi yang sering terfragmentasi.

Penelitian yang memandang sekolah sebagai sistem kompleks dan terbuka memberikan dukungan empiris bagi adopsi pendekatan berpikir sistem dalam kepemimpinan pendidikan. Sekolah berinteraksi secara terus-menerus dengan kebijakan, kondisi sosial-politik, perkembangan teknologi, dan dinamika komunitas, sehingga membutuhkan fleksibilitas organisasi dan responsivitas. Interaksi ini membentuk distribusi sumber daya, pola kolaborasi, dan implementasi praktik inklusif serta berbasis kompetensi (Schmidt, 2021). Studi mengenai kepemimpinan pada tingkat sistem mengungkap bagaimana struktur tata kelola multi-level memengaruhi proses internal sekolah dan menyoroti keterhubungan antara kebijakan distrik, budaya sekolah, dan koherensi instruksional (Constantinides, 2021). Secara kolektif, literatur ini menunjukkan bahwa sekolah tidak dapat diperbaiki melalui intervensi parsial;



kompleksitasnya menuntut kepemimpinan yang memahami keterkaitan sistemik dan mengarahkan perubahan organisasi secara terkoordinasi.

Walaupun literatur sebelumnya telah menunjukkan nilai konseptual dan praktis berpikir sistem dalam konteks pendidikan, terdapat kesenjangan signifikan terkait bagaimana pemimpin sekolah dapat mengoperasionalkan pendekatan ini untuk mendukung implementasi reformasi, terutama di konteks Asia Tenggara yang ditandai oleh keragaman budaya, tata kelola terdesentralisasi, dan ketimpangan sumber daya. Studi-studi yang ada menekankan pentingnya perspektif sistem, tetapi masih kurang penjelasan rinci mengenai bagaimana pemimpin menerapkan berpikir sistem dalam pengambilan keputusan sehari-hari, bagaimana hal ini memengaruhi respons sekolah terhadap tekanan reformasi, dan bagaimana pendekatan ini berinteraksi dengan model kepemimpinan yang telah mapan. Selain itu, penelitian empiris yang mengeksplorasi mekanisme spesifik melalui mana berpikir sistem meningkatkan koherensi instruksional, organisasional, dan relasional pada sekolah yang sedang melakukan reformasi masih terbatas. Kesenjangan ini menegaskan perlunya penelitian lebih lanjut mengenai praktik kepemimpinan yang mengintegrasikan berpikir sistem sebagai strategi untuk menjembatani kesenjangan antara kebijakan dan praktik.

Studi ini bertujuan untuk menjawab kesenjangan tersebut dengan menganalisis bagaimana kepemimpinan sekolah yang berlandaskan berpikir sistem dapat mendukung implementasi reformasi pendidikan secara efektif dengan memperlakukan sekolah sebagai sistem organisasi yang kompleks, bukan sekadar kumpulan komponen terpisah. Penelitian ini berupaya mengidentifikasi mekanisme yang digunakan pemimpin untuk menerapkan berpikir sistem dalam menavigasi kompleksitas reformasi, memperkuat koherensi, dan meningkatkan keterlibatan pemangku kepentingan. Dengan menjelaskan bagaimana praktik kepemimpinan berorientasi sistem memperkuat implementasi reformasi, studi ini menawarkan kontribusi baru bagi literatur dan memberikan justifikasi empiris bagi integrasi berpikir sistem dalam kerangka pengembangan kepemimpinan dan kebijakan pendidikan. Ruang lingkup penelitian mencakup perilaku kepemimpinan, proses organisasional, serta pengaruh kontekstual, untuk memberikan pemahaman holistik mengenai bagaimana berpikir sistem dapat menghasilkan transformasi sekolah yang lebih berkelanjutan dan mendukung keberhasilan reformasi dalam lingkungan pendidikan yang kompleks.

## 2. METODOLOGI

Studi ini menggunakan pendekatan *qualitative descriptive literature review* untuk mensintesis perkembangan mutakhir terkait reformasi pendidikan, systems thinking, dan kepemimpinan pendidikan dalam dua dekade terakhir. Pemilihan pendekatan tinjauan deskriptif kualitatif didasarkan pada kemampuannya menghasilkan sintesis literatur yang kaya dan berakar pada konteks tanpa melakukan abstraksi berlebihan yang berpotensi menyimpangkan makna asli penelitian. Pendekatan ini relevan untuk bidang yang ditandai oleh keragaman konseptual dan pengaruh interdisipliner, sebagaimana ditunjukkan oleh Afshari et al. (2023) yang menegaskan nilai meta-synthesis dalam memperoleh pemahaman mendalam dari studi-studi kualitatif, dan Soundy (2024) yang menekankan bagaimana meta-ethnography konstruktivis sosial memfasilitasi integrasi perspektif teoretis tanpa menghilangkan nuansa kontekstual. Dengan demikian, tinjauan deskriptif kualitatif dalam penelitian ini berfungsi sebagai metode integratif yang menyeimbangkan analisis sistematis dan kedalaman interpretatif dalam mengidentifikasi empat temuan utama berkenaan dengan reformasi sistemik, kapasitas kepemimpinan, systems thinking, dan kompleksitas organisasi sekolah.



Fondasi metodologis studi ini menggabungkan prinsip-prinsip systematic review guna memastikan transparansi dan replikabilitas proses. Kerangka PRISMA dan pedoman CASP diadaptasi untuk memandu identifikasi, seleksi, dan evaluasi kualitas literatur, sebagaimana lazim dilakukan dalam riset kepemimpinan pendidikan (Falcón-Linares et al., 2023; Kokorelias et al., 2024). Adaptasi PRISMA digunakan untuk mendokumentasikan tahapan pencarian, penyaringan, serta penentuan kelayakan, sementara CASP memberi struktur evaluatif dalam menilai ketelitian metodologis, pertimbangan etis, dan koherensi temuan setiap artikel. Integrasi kedua kerangka ini memperkuat kredibilitas tinjauan dan memastikan bahwa literatur yang dianalisis memiliki standar metodologis yang memadai.

Pencarian literatur dilakukan melalui Google Scholar, yang dipilih karena cakupannya yang luas serta kemampuannya mengindeks beragam publikasi akademik, termasuk jurnal bereputasi, buku ilmiah, dan laporan penelitian pendidikan. Meskipun penggunaan satu basis data memiliki keterbatasan tersendiri, Google Scholar tetap menyediakan fondasi literatur yang komprehensif untuk bidang yang melibatkan disiplin saling beririsan seperti reformasi pendidikan dan kepemimpinan.

Untuk mengurangi potensi keterbatasan tersebut, proses pencarian diperkuat dengan pelacakan referensi dari artikel kunci (*reference chasing*) sehingga literatur yang sering dirujuk atau memiliki dampak signifikan tetap termasuk dalam korpus analisis. Strategi pencarian memanfaatkan kombinasi kata kunci seperti *educational reform*, *systemic reform*, *systems thinking in educational leadership*, dan *school organizational complexity*, yang dikombinasikan menggunakan operator Boolean untuk meningkatkan presisi hasil pencarian. Rentang waktu publikasi dibatasi pada tahun 2020 hingga 2025 untuk menangkap dinamika reformasi yang berkembang pesat dalam dua dekade terakhir di bawah pengaruh globalisasi, digitalisasi, dan perubahan kebijakan pendidikan. Proses penyaringan literatur mengikuti alur PRISMA dan menghasilkan 85 artikel yang memenuhi kriteria inklusi. Seluruh 85 artikel dianalisis secara sistematis menggunakan *line-by-line coding*, *axial coding*, dan *constant comparison*. Keberadaan jumlah artikel yang relatif besar memungkinkan identifikasi pola tematik yang stabil serta triangulasi temuan lintas konteks dan metodologi.

Proses seleksi literatur mengikuti kriteria inklusi yang menekankan relevansi konseptual dan kualitas metodologis. Studi disertakan apabila membahas reformasi pendidikan dalam kaitannya dengan kepemimpinan, systems thinking, atau kompleksitas organisasi; memiliki landasan metodologis yang jelas baik dalam penelitian empiris maupun konseptual; serta memberikan kontribusi substantif terhadap pemahaman mengenai perubahan organisasi atau implementasi kebijakan pendidikan. Studi yang tidak transparan secara metodologis atau memiliki kelemahan analitis yang signifikan dikeluarkan dari sintesis. Pendekatan ini sejalan dengan rekomendasi Arar et al. (2022) dan Sakata et al. (2022) yang menegaskan pentingnya menggunakan literatur mutakhir yang secara metodologis kuat untuk menganalisis tren reformasi pendidikan.

Penilaian kualitas setiap artikel dilakukan menggunakan kriteria yang dikembangkan oleh Joanna Briggs Institute (JBI) dan instrumen CASP, yang menilai kejelasan tujuan penelitian, kesesuaian metodologi, koherensi analitis, reflektivitas peneliti, dan pertimbangan etis. Hanya studi yang memenuhi standar kualitas tinggi yang disertakan, sehingga sintesis literatur memiliki dasar empiris dan teoretis yang solid.

Analisis data dilakukan secara tematik mengikuti prinsip-prinsip sintesis kualitatif. Setiap artikel dibaca berulang kali untuk mengidentifikasi konsep, pola, dan hubungan yang muncul, lalu dikodekan secara rinci. Pengodean dilakukan secara *line-by-line*, menghasilkan kode awal yang kemudian dikelompokkan menjadi tema deskriptif sesuai pendekatan yang dijelaskan oleh Healy et al. (2021). Analisis dilanjutkan dengan proses *axial coding*



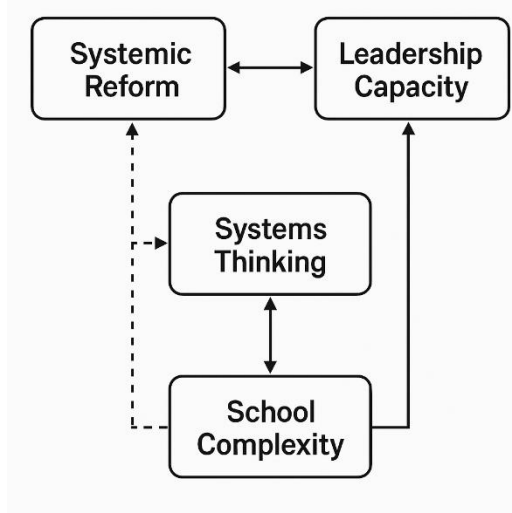
sebagaimana disarankan Douma et al. (2021), yang memungkinkan identifikasi hubungan antartema secara lebih mendalam. Sepanjang proses analisis diterapkan prinsip *constant comparison*, yang memastikan bahwa integrasi temuan mencerminkan variasi konteks dan tetap konsisten dengan data sumber.

Validitas analitis diperkuat melalui penerapan reflektivitas dan *peer debriefing*. Memo reflektif digunakan untuk mendokumentasikan interpretasi peneliti dan meminimalkan bias, sementara *peer debriefing* dilakukan dengan berdiskusi bersama kolega ahli dalam kepemimpinan pendidikan dan teori organisasi, sebagaimana direkomendasikan Sperling et al. (2025). Pendekatan ini konsisten dengan standar sintesis kualitatif kontemporer yang menekankan pentingnya refleksi kritis dalam membangun analisis yang kredibel.

Karena studi ini merupakan tinjauan literatur dan tidak melibatkan partisipan manusia, maka persetujuan etik tidak diperlukan. Namun, integritas akademik tetap dijaga melalui atribusi yang tepat pada semua sumber dan evaluasi literatur secara transparan.

Sintesis tematik dalam studi ini juga diperkaya oleh wawasan dari teori organisasi dan studi kebijakan. *Systems thinking* digunakan sebagai lensa analitis untuk memahami dinamika interdependensi, *feedback loops*, dan perilaku emergen dalam organisasi sekolah, sementara teknik *meta-ethnography* sebagaimana dijelaskan Han dan Kim (2024) membantu menerjemahkan konsep-konsep kunci antarstudi. Prinsip kontekstualisasi dari Cumming et al. (2023) diterapkan untuk memastikan bahwa variasi budaya dan struktural, termasuk konteks Asia Tenggara yang ditandai desentralisasi dan ketimpangan kapasitas sekolah, ikut diperhitungkan dalam interpretasi tematik.

Keseluruhan proses analitis menghasilkan empat domain tematik utama, mencakup reformasi sistemik, kapasitas kepemimpinan, sistem berpikir sebagai pendekatan diagnostik dan strategis, serta karakterisasi sekolah sebagai sistem yang kompleks. Domain-domain ini diintegrasikan ke dalam model konseptual yang ditampilkan pada Gambar 1, menggambarkan hubungan antarfaktor serta menunjukkan bagaimana *systems thinking* dan kapasitas kepemimpinan memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi reformasi.



Pendekatan metodologis yang menggabungkan tinjauan deskriptif kualitatif, penilaian sistematis, sintesis tematik, dan reflektivitas ini menawarkan dasar yang ketat dan koheren untuk mengidentifikasi temuan utama studi. Integrasi berbagai perspektif keilmuan serta keselarasan dengan kerangka metodologis internasional memungkinkan penelitian ini memberikan kontribusi yang kredibel dan bermakna bagi diskursus tentang reformasi pendidikan, kepemimpinan, dan *systems thinking*.

### **3. HASIL**

#### **3.1 Reformasi Pendidikan sebagai Fondasi Perubahan Sistemik**

Analisis literatur memperlihatkan bahwa reformasi pendidikan berfungsi sebagai fondasi bagi perubahan sistemik dalam ekosistem persekolahan nasional. Berbagai studi menemukan bahwa reformasi yang berfokus pada revisi kurikulum saja tidak memadai untuk mendorong perubahan menyeluruh apabila kapasitas pendukung pada tataran tata kelola, sumber daya, dan kepemimpinan tidak bergerak secara serempak. Mabunda (2023) menunjukkan bahwa ketidaksinkronan antara otoritas nasional dan distrik lokal menghambat implementasi kurikulum, sementara Hashim (2020) menegaskan bahwa lemahnya koordinasi kepemimpinan memperburuk fragmentasi kebijakan. Selain itu, Lambert et al. (2020) dan Kume (2021) menyoroti bagaimana konteks sosio-kultural yang diabaikan dalam desain kebijakan menghasilkan resistensi pada tingkat sekolah. Di tingkat internasional, Balasi et al. (2023) dan Jia et al. (2024) menunjukkan bahwa reformasi yang berhasil selalu melibatkan aktor sekolah dan komunitas secara kolaboratif. Secara keseluruhan, pola temuan menunjukkan bahwa reformasi pendidikan merupakan proses sistemik yang menuntut keterpaduan lintas struktur dan aktor.

#### **3.2 Kepemimpinan sebagai Faktor Kritis dalam Menavigasi Reformasi**

Kajian literatur konsisten menunjukkan bahwa kapasitas kepemimpinan merupakan determinan utama keberhasilan reformasi. Kepemimpinan transformasional terbukti mendorong motivasi kolektif dan perubahan budaya organisasi (Hou et al., 2024; Hammadi et al., 2025), sementara kepemimpinan instruksional memastikan koherensi pedagogis melalui pemantauan dan dukungan profesional (Bellibaş et al., 2021). Selain itu, kepemimpinan distribusi meningkatkan pemberdayaan guru dan pembagian tanggung jawab strategis, yang penting untuk keberlanjutan reformasi (Printy & Yan, 2020; Liu et al., 2020). Literatur komparatif juga menunjukkan bahwa integrasi ketiga model kepemimpinan tersebut menciptakan kerangka sinergis yang meningkatkan kapasitas adaptif sekolah (Çoban & Atasoy, 2020). Temuan lintas studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya faktor pendukung, tetapi elemen inti yang menentukan apakah reformasi dapat bertahan dan berhasil di tingkat sekolah.

#### **3.3 Berpikir Sistem sebagai Penggerak Perubahan Pendidikan**

Literatur menunjukkan bahwa systems thinking menyediakan kerangka analitis yang membantu pemimpin memahami hubungan timbal balik antar komponen sistem sekolah. Studi oleh Stavrianeas et al. (2022) dan Bui dan Galanou (2022) memperlihatkan bahwa pendekatan sistemik meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi akar masalah serta pola interaksi kompleks. Penggunaan causal loop diagrams (CLD) membantu memvisualisasikan dinamika feedback dalam sistem pendidikan dan memperkuat proses kolaboratif antarpemangku kepentingan (Langellier et al., 2024; Ahmadi et al., 2021). Norqvist dan Ärlestig (2020) juga menemukan bahwa pemimpin yang memandang sekolah sebagai bagian dari sistem yang lebih luas mampu mengambil keputusan yang lebih koheren dan jangka panjang. Secara keseluruhan, temuan lintas studi menunjukkan bahwa systems thinking memperkuat diagnosis, penyelarasan strategi, dan konsistensi implementasi reformasi.

#### **3.4 Sekolah sebagai Sistem Organisasi yang Kompleks**

Kajian literatur menunjukkan bahwa sekolah berfungsi sebagai sistem kompleks dan terbuka yang dipengaruhi oleh berbagai subsistem seperti keluarga, komunitas, dan kebijakan



publik. Schmidt (2021) dan Constantinides (2021) menegaskan bahwa kompleksitas ini memunculkan dinamika nonlinier yang menuntut fleksibilitas kepemimpinan. Studi empiris juga menunjukkan bahwa keterhubungan antara sekolah dan aktor eksternal berperan besar dalam efektivitas reformasi (Gurr et al., 2022; Tajik et al., 2021). Respons sekolah terhadap perubahan juga dipengaruhi budaya organisasi dan kapasitas adaptif internal, sebagaimana terlihat pada temuan Sommer et al. (2020) dan Manca dan Delfino (2021) mengenai dinamika kolaborasi dan kesiapan institusional. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa sekolah tidak dapat dipahami melalui pendekatan linear; sebaliknya, perspektif sistemik diperlukan untuk menavigasi tantangan multidimensional yang muncul dari lingkungan pendidikan kontemporer.

#### 4. PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa reformasi pendidikan, kepemimpinan sekolah, dan kompleksitas organisasi merupakan elemen-elemen yang saling terkait dan tidak dapat dianalisis secara terpisah. Hasil ini secara kuat memperkuat literatur yang menyatakan bahwa keberhasilan reformasi hanya dapat dicapai melalui pendekatan sistemik, bukan melalui kebijakan yang bersifat parsial atau sektoral. Sejalan dengan Mabunda (2023) dan Hashim (2020), temuan penelitian ini menunjukkan bahwa inisiatif reformasi yang berfokus pada revisi kurikulum cenderung gagal apabila kapasitas kepemimpinan, alokasi sumber daya, dan koordinasi kelembagaan tidak dipertimbangkan sebagai satu ekosistem. Temuan ini juga konsisten dengan Lambert et al. (2020) dan Jia et al. (2024), yang menekankan perlunya keselarasan sosio-kultural dan konteks lokal agar reformasi dapat berjalan secara komprehensif. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat kesimpulan bahwa reformasi pendidikan harus dipahami sebagai proses transformasi holistik yang menghubungkan desain kebijakan, praktik kepemimpinan, dan dinamika organisasi.

Kepemimpinan muncul sebagai faktor katalis yang menghubungkan visi reformasi dengan implementasi di tingkat sekolah. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, instruksional, dan distribusi masing-masing memberikan kontribusi spesifik terhadap keberhasilan perubahan. Kesimpulan ini memperkuat argumen Hou et al. (2024) bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran kunci dalam membangun visi perubahan dan motivasi kolektif. Temuan mengenai peran kepemimpinan instruksional juga sejalan dengan Bellibaş et al. (2021), yang menegaskan bahwa struktur pemantauan instruksional dan dukungan berbasis data penting untuk menjaga koherensi pembelajaran. Sementara itu, konsistensi temuan ini dengan Printy dan Yan (2020) serta Liu et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan distribusi dapat memperluas kapasitas organisasi melalui pemberdayaan guru dan pembagian tanggung jawab. Integrasi ketiga model kepemimpinan tersebut dalam satu kerangka sistemik memperkuat kesimpulan Çoban dan Atasoy (2020) bahwa kepemimpinan terpadu menghasilkan reformasi yang lebih berkelanjutan dan responsif.

Diskusi ini juga menyoroti peran kepemimpinan sistemik sebagai penghubung strategis antara tingkat kebijakan dan praktik sekolah. Temuan ini sejalan dengan Kim et al. (2023) yang menunjukkan bahwa pemimpin sekolah menggunakan mekanisme komunikasi digital untuk memperkuat umpan balik guru dalam proses reformasi. Leach (2024) menambahkan bahwa pemimpin tingkat menengah memainkan peran penting dalam menjembatani kebijakan nasional dan realitas operasional sekolah. Penelitian ini juga konsisten dengan Haverly et al. (2022), yang menekankan pentingnya fleksibilitas kebijakan nasional agar sekolah memiliki ruang untuk menyesuaikan implementasi reformasi dengan kondisi lokal. Secara keseluruhan, temuan penelitian memperkuat prinsip bahwa keselarasan reformasi harus terjadi secara vertikal (antara tingkat kebijakan dan sekolah) dan horizontal (antar pemangku kepentingan).



Systems thinking, sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini, berfungsi sebagai lensa konseptual yang memungkinkan pemimpin memahami keterkaitan antar komponen organisasi pendidikan. Konsistensi temuan dengan Talley dan Hull (2023) serta Shaked (2022) menunjukkan bahwa perspektif sistemik membantu pemimpin menavigasi kompleksitas dan mengambil keputusan yang mempertimbangkan dampak jangka panjang. Temuan ini juga memperkuat argumen Norqvist dan Ärlestig (2020) bahwa pemimpin sekolah yang memandang dirinya sebagai bagian dari sistem yang lebih luas lebih mampu menyelaraskan kebijakan internal dengan tujuan sistemik. Dalam konteks penelitian ini, systems thinking berperan sebagai fondasi analitis yang membantu pemimpin mendeteksi akar masalah, merancang intervensi yang komprehensif, dan memfasilitasi pemaknaan bersama antara guru, staf, dan pemangku kepentingan lainnya.

Temuan penelitian mengenai penggunaan causal loop diagrams (CLD) dan pemodelan sistem partisipatif memperkuat hasil penelitian Keith et al. (2024), yang menunjukkan bahwa CLD dapat mengungkap struktur feedback dalam sistem pendidikan sekaligus menjadi alat pembentuk pemahaman bersama. Dalam penelitian ini, CLD tidak hanya mengidentifikasi leverage points, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen kolaboratif yang menjembatani strategi kepemimpinan dan tindakan para pemangku kepentingan di lapangan.

Dengan memahami sekolah sebagai sistem terbuka, temuan penelitian ini memperkuat argumen Gurr et al. (2022) bahwa efektivitas sekolah tidak dapat dilepaskan dari hubungan eksternalnya dengan keluarga, komunitas, dan aktor kebijakan. Konsistensi temuan dengan Tajik et al. (2021) menunjukkan bahwa jejaring kolaboratif memberikan kontribusi penting terhadap keberhasilan reformasi, terutama ketika sekolah menghadapi ketidakpastian dan perubahan struktural. Temuan ini juga selaras dengan Urbanová (2021) dan Liu (2020), yang menekankan bahwa kepemimpinan distribusi relevan dalam sistem terbuka karena memungkinkan berbagi otoritas dan pengambilan keputusan bersama. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan yang kolaboratif, inklusif, dan adaptif muncul sebagai prasyarat untuk menavigasi kompleksitas organisasi sekolah.

Sejalan dengan literatur yang mengidentifikasi risiko pendekatan kepemimpinan non-sistemik, penelitian ini memperkuat temuan Kim et al. (2023) bahwa pemimpin yang tidak memiliki perspektif kesetaraan rentan mengabaikan ketidakadilan struktural, sehingga reformasi menjadi terfragmentasi. Konsistensi temuan dengan Marchant et al. (2021), Ertürk dan Nartgün (2022), serta Alnuaimi dan Opoku (2024) menunjukkan bahwa ketidaksiapan kepemimpinan, minimnya distribusi tanggung jawab, dan lemahnya kebijakan inklusif dapat memperlemah implementasi reformasi. Temuan-temuan ini mempertegas bahwa kepemimpinan sistemik merupakan komponen esensial dalam menjamin keberhasilan reformasi pendidikan.

Pembelajaran organisasi juga muncul sebagai elemen kunci yang menopang keberlanjutan reformasi. Temuan penelitian ini sejalan dengan Cherbow et al. (2020) dan Bingham (2021), yang menunjukkan bahwa praktik reflektif dan komunitas pembelajaran meningkatkan koherensi instruksional dan profesionalisasi guru. Temuan ini juga konsisten dengan Lastovska et al. (2023), yang menegaskan bahwa lingkungan organisasi yang suportif mendorong guru untuk mengadopsi strategi instruksional baru. Woulfin dan Spitzer (2023) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa refleksi yang terstruktur memerlukan dukungan kelembagaan berupa waktu, sumber daya, dan supervisi profesional. Secara keseluruhan, pembelajaran organisasi memperkuat dampak systems thinking dan kepemimpinan sistemik.



#### **4.1 Implikasi Praktis**

Selain kontribusi teoretisnya, temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi praktis. Pertama, pembuat kebijakan perlu merancang reformasi dengan mempertimbangkan kapasitas lokal dan menyediakan pendampingan berkelanjutan bagi sekolah. Kedua, pemimpin sekolah perlu mengintegrasikan pendekatan transformasional, instruksional, dan distribusi secara simultan untuk meningkatkan koherensi dan keterlibatan guru. Ketiga, penggunaan tools seperti CLD perlu dilembagakan dalam proses perencanaan dan evaluasi, sehingga pemangku kepentingan memiliki pemahaman yang sama mengenai dinamika sistem. Keempat, lembaga pendidikan perlu memperkuat jejaring kolaboratif dengan komunitas lokal dan institusi lain untuk meningkatkan efektivitas reformasi.

#### **4.2 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, analisis bergantung pada literatur yang tersedia dan tidak melibatkan data empiris primer, sehingga temuan perlu diuji melalui penelitian lapangan untuk memperkuat validitasnya. Kedua, sebagian literatur yang digunakan berasal dari konteks internasional, yang mungkin memiliki perbedaan struktural dengan sistem pendidikan nasional. Ketiga, beberapa konsep seperti systems thinking dan kepemimpinan distribusi dapat diinterpretasikan secara berbeda pada tiap penelitian, sehingga terdapat potensi variasi definisional.

#### **4.3 Arah Penelitian Selanjutnya**

Penelitian masa depan perlu menguji temuan ini melalui pendekatan studi kasus atau penelitian tindakan sekolah untuk melihat bagaimana kerangka sistemik dioperasionalkan dalam konteks nyata. Selain itu, studi longitudinal diperlukan untuk menilai bagaimana integrasi kepemimpinan dan systems thinking memengaruhi perubahan jangka panjang. Penelitian selanjutnya juga dapat menggali bagaimana teknologi digital dapat menyokong implementasi reformasi berbasis sistem.

### **5. KESIMPULAN**

Studi ini menyimpulkan bahwa reformasi pendidikan hanya dapat mencapai efektivitas berkelanjutan apabila dipahami sebagai proses sistemik yang dibentuk oleh keterkaitan antara kapasitas kepemimpinan, systems thinking, dan kompleksitas organisasi sekolah. Sintesis literatur menunjukkan bahwa reformasi yang terbatas pada penyesuaian kurikulum atau perubahan teknis tidak cukup untuk menghasilkan transformasi yang bermakna tanpa kepemimpinan yang kompeten dan koheren dalam menyelaraskan praktik sekolah dengan arah kebijakan. Temuan utama memperlihatkan bahwa integrasi kepemimpinan transformasional, instruksional, dan distribusi melalui perspektif systems thinking mampu menciptakan lingkungan organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan responsif terhadap tuntutan perubahan.

Systems thinking berfungsi sebagai kerangka analitis yang memungkinkan pemimpin mengidentifikasi akar masalah, memahami pola hubungan antar komponen sistem, serta merancang intervensi yang mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang. Temuan ini menegaskan bahwa sekolah beroperasi sebagai sistem terbuka dan kompleks, sehingga efektivitas reformasi sangat bergantung pada budaya kolaboratif, tata kelola yang fleksibel, serta pembelajaran organisasi yang berkesinambungan. Kepemimpinan yang mengadopsi perspektif sistemik terbukti memperkuat kapasitas adaptif sekolah dan meningkatkan keterlibatan pemangku kepentingan, memungkinkan reformasi tidak hanya diterapkan secara prosedural, tetapi juga diinternalisasi sebagai bagian dari praktik kelembagaan.



Secara keseluruhan, studi ini memberikan kontribusi dengan menawarkan kerangka holistik yang menjelaskan interaksi antara reformasi pendidikan, kepemimpinan, dan dinamika organisasi dalam konteks perubahan sosio-politik yang cepat. Pemahaman ini memberikan pijakan teoretis yang kuat bagi pengembangan strategi kepemimpinan dan kebijakan pendidikan yang lebih terintegrasi dan berorientasi sistem.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afshari, P., Bayazidi, S., & Yazdani, S. (2023). Meta-synthesis as an original method to synthesize qualitative literature in chronic diseases: a narrative review. *Jundishapur Journal of Chronic Disease Care*, 13(2). <https://doi.org/10.5812/jjcdc-139621>
- Alnuaimi, A. and Opoku, M. (2024). Female school leadership in the united arab emirates: validation of a 'heuristic' inclusive education leadership model. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 24(3), 597-611. <https://doi.org/10.1111/1471-3802.12657>
- Arar, K., Sawalhi, R., & Yilmaz, M. (2022). The research on islamic-based educational leadership since 1990: an international review of empirical evidence and a future research agenda. *Religions*, 13(1), 42. <https://doi.org/10.3390/re113010042>
- Balasi, A., Iordanidis, G., & Tsakiridou, H. (2023). Entrepreneurial leadership behaviour of primary school principals across Europe: A comparative study. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 1067–1087. <https://doi.org/10.1108/ijem-04-2023-0208>
- Bellibaş, M., Kılınç, A., & Polatcan, M. (2021). The moderation role of transformational leadership in the effect of instructional leadership on teacher professional learning and instructional practice: An integrated leadership perspective. *Educational Administration Quarterly*, 57(5), 776–814. <https://doi.org/10.1177/0013161x211035079>
- Bellibaş, M., Polatcan, M., & Alzouebi, K. (2025). Instructional leadership and student achievement across UAE schools: Mediating role of professional development and cognitive activation in teaching. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432241305702>
- Bingham, A. (2021). How distributed leadership facilitates technology integration: A case study of “pilot teachers.” *Teachers College Record*, 123(7), 1–34. <https://doi.org/10.1177/016146812112300704>
- Bui, H., & Galanou, E. (2022). Translation of systems thinking to organizational goals: A systematic review. *Journal of General Management*, 47(4), 233–245. <https://doi.org/10.1177/03063070211035749>
- Buthelezi, L. and Wyk, J. (2020). The use of an online learning management system by postgraduate nursing students at a selected higher educational institution in kwazulu-natal, south africa. *African Journal of Health Professions Education*, 12(4), 211. <https://doi.org/10.7196/ajhpe.2020.v12i4.1391>
- Cherbow, K., McKinley, M., McNeill, K., & Lowenhaupt, R. (2020). An analysis of science instruction for the science practices: examining coherence across system levels and components in current systems of science education in k-8 schools. *Science Education*, 104(3), 446-478. <https://doi.org/10.1002/sce.21573>
- Çoban, Ö. and Atasoy, R. (2020). Relationship between distributed leadership, teacher collaboration and organizational innovativeness. *International Journal of Evaluation and Research in Education (Ijere)*, 9(4), 903. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i4.20679>



- Constantinides, M. (2021). Understanding the complexity of system-level leadership in the English schooling landscape. *Journal of Educational Administration*, 59(6), 688–701. <https://doi.org/10.1108/jea-09-2020-0200>
- Cumming, M., Bettini, E., & Chow, J. (2023). High-quality systematic literature reviews in special education: promoting coherence, contextualization, generativity, and transparency. *Exceptional Children*, 89(4), 412–431. <https://doi.org/10.1177/00144029221146576>
- Dinh, N., Çalışkan, A., & Zhu, C. (2020). Academic leadership: perceptions of academic leaders and staff in diverse contexts. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(6), 996–1016. <https://doi.org/10.1177/1741143220921192>
- Douma, M., Graham, T., Bone, A., Ali, S., Dennett, L., Brindley, P., & Frazer, K. (2021). Family needs in cardiac arrest care: A qualitative meta-synthesis protocol. *International Journal of Qualitative Methods*, 20. <https://doi.org/10.1177/16094069211048600>
- Ertürk, R., & Nartgün, Ş. (2022). Distributed leadership and learning organizations. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 6(2), 381–396. <https://doi.org/10.33200/ijcer.596918>
- Falcón-Linares, C., González-Yubero, S., Mauri-Medrano, M., & Moreno, M. (2023). Impact of social media on adolescence. *Societies*, 13(11), 238. <https://doi.org/10.3390/soc13110238>
- Gurr, D., Drysdale, L., & Goode, H. (2022). An open systems model of successful school leadership. *Journal of Educational Administration*, 60(1), 21–40. <https://doi.org/10.1108/jea-04-2021-0091>
- Hajar, A. (2024). Navigating globalization: reforming islamic education for the 21st century. *ijis*, 2(1), 53–65. <https://doi.org/10.61194/ijis.v2i1.599>
- Han, N. and Kim, G. (2024). The barriers and facilitators influencing nurses' political participation or healthcare policy intervention: a systematic review and qualitative meta-synthesis. *Journal of Nursing Management*, 2024(1). <https://doi.org/10.1155/2024/2606855>
- Hashim, A. (2020). Coaching and districtwide improvement: Exploring the systemic leadership practices of instructional coaches. *Teachers College Record*, 122(10), 1–44. <https://doi.org/10.1177/016146812012201005>
- Haverly, C., Lyle, A., Spillane, J., Davis, E., & Peurach, D. (2022). Leading instructional improvement in elementary science. *Journal of Research in Science Teaching*, 59(9), 1575–1606. <https://doi.org/10.1002/tea.21767>
- Healy, D., Flynn, A., Conlan, O., McSharry, J., & Walsh, J. (2021). Older adults' experiences and perceptions of immersive virtual reality: a protocol for a systematic review and thematic synthesis. *International Journal of Qualitative Methods*, 20. <https://doi.org/10.1177/16094069211009682>
- Heenan, I., Lafferty, N., & McNamara, P. (2024). Enactment of transformational school leadership—Insights from primary school and system leaders. *Education Sciences*, 14(6), 557. <https://doi.org/10.3390/educsci14060557>
- Hou, M., Ahmad, J., & Zhao, Y. (2024). Transformational leadership in Chinese K–12 private schools: A literature review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 13(1). <https://doi.org/10.6007/ijarped/v13-i1/20423>
- Jia, X., Wu, C., Li, Y., & Xue, L. (2024). Interdisciplinary perspectives on education and society: Bridging theory and practice. *Communications in Humanities Research*, 32(1), 227–232. <https://doi.org/10.54254/2753-7064/32/20240045>



- Kim, T., Yang, M., & Oh, Y. (2023). Leading from equity: Changing and organizing for deeper learning. *Journal of Educational Administration*, 62(1), 138–156. <https://doi.org/10.1108/jea-02-2023-0045>
- Kokorelias, K., Chau, V., Wijekoon, S., Singh, H., & Harris, M. (2024). Strategies for equity, diversity and inclusion in geriatric healthcare professional curricula: a scoping review protocol. *Plos One*, 19(10), e0307939. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0307939>
- Kovačević, J., Mujkić, A., & Kapo, A. (2020). Examining school leadership in a transitional context: a mixed-methods study of leadership practices and school cultures as mechanisms of educational change. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 219–244. <https://doi.org/10.1177/1741143220971286>
- Kume, E. (2021). Reflection on the Albanian legislation and reforms relevant to leadership of school in the pre-university education cycle. *European Journal of Education and Pedagogy*, 2(1), 73–77. <https://doi.org/10.24018/ejedu.2021.2.1.56>
- Lambert, K., Alfrey, L., O'Connor, J., & Penney, D. (2020). Artefacts and influence in curriculum policy enactment. *European Physical Education Review*, 27(2), 258–277. <https://doi.org/10.1177/1356336x20941224>
- Lastovska, A., Surikova, S., Siliņa-Jasjukeviča, G., & Lūsēna-Ezera, I. (2023). Educational practitioners' attitudes towards change. *Problems of Education in the 21st Century*, 81(5), 647–666. <https://doi.org/10.33225/pec/23.81.647>
- Leach, T. (2024). System reform: the ever-elusive quest—an australian study of how system middle leaders' role enactment influences the attainment of policy coherence. *Education Sciences*, 14(6), 596. <https://doi.org/10.3390/educsci14060596>
- Liu, Y., Bellibaş, M., & Gümüş, S. (2020). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430–453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- Mabunda, P. (2023). The implementation of the curriculum and assessment policy statement. *Perspectives in Education*, 41(4). <https://doi.org/10.38140/pie.v41i4.6702>
- Manca, S., & Delfino, M. (2021). Adapting educational practices in emergency remote education: Continuity and change from a student perspective. *British Journal of Educational Technology*, 52(4), 1394–1413. <https://doi.org/10.1111/bjet.13098>
- Marchant, E., Todd, C., James, M., Crick, T., Dwyer, R., & Brophy, S. (2021). Primary school staff perspectives of school closures due to covid-19, experiences of schools reopening and recommendations for the future: a qualitative survey in wales. *Plos One*, 16(12), e0260396. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260396>
- Norqvist, L., & Ärlestig, H. (2020). Systems thinking in school organizations: Perspectives from various leadership levels. *Journal of Educational Administration*, 59(1), 77–93. <https://doi.org/10.1108/jea-02-2020-0031>
- Printy, S., & Yan, L. (2020). Distributed leadership globally: The interactive nature of principal and teacher leadership in 32 countries. *Educational Administration Quarterly*, 57(2), 290–325. <https://doi.org/10.1177/0013161x20926548>
- Rais, S., Riyadi, I., Tukiyo, T., & Sodikin, A. (2024). Improving education management quality. *Qalamuna: Jurnal Pendidikan Sosial dan Agama*, 16(1), 125–136. <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v16i1.4045>
- Rawi, R. (2023). Heritage language teachers and assessment for learning. *Open Journal of Social Sciences*, 11(10), 128–151. <https://doi.org/10.4236/jss.2023.1110009>



- Sakata, N., Bremner, N., & Cameron, L. (2022). A systematic review of the implementation of learner-centred pedagogy in low- and middle-income countries. *Review of Education*, 10(3). <https://doi.org/10.1002/rev3.3365>
- Schmidt, D. (2021). Complexity in international society: Theorising fragmentation and linkages. *Complexity, Governance & Networks*, 6(1), 94–109. <https://doi.org/10.20377/cgn-105>
- Shaked, H. (2022). The contribution of case-based learning to adopting a multidimensional view in educational leadership students. *International Journal of Educational Management*, 36(2), 194–205. <https://doi.org/10.1108/ijem-08-2021-0347>
- Sommer, T., Schneider, W., Chor, E., Sabol, T., Chase-Lansdale, P., Brooks-Gunn, J., ... & King, C. (2020). A two-generation education intervention and children's attendance in Head Start. *Child Development*, 91(6), 1916–1933. <https://doi.org/10.1111/cdev.13397>
- Soundy, A. (2024). Social constructivist meta-ethnography - – a framework construction. *International Journal of Qualitative Methods*, 23. <https://doi.org/10.1177/16094069241244863>
- Sperling, D., Schou-Juul, F., Lauridsen, S., Asaduzzaman, M., Güney, S., Kohanová, D., & Morais, A. (2025). Ethical principles in dementia care. *JMIR Research Protocols*, 14, e71490. <https://doi.org/10.2196/71490>
- Stavrianeas, S., Bangera, C., Bronson, C., Davis, W., DeMarais, A., ... & Offerdahl, E. (2022). Empowering faculty to initiate STEM education transformation: Efficacy of a systems thinking approach. *PLOS ONE*, 17(7), e0271123. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0271123>
- Tajik, M., Shamatov, D., & Filipova, L. (2021). Stakeholder perceptions of education quality in rural schools. *Improving Schools*, 25(2), 187–204. <https://doi.org/10.1177/13654802211031088>
- Talley, E., & Hull, R. (2023). Systems thinking for systems leadership. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(5), 1039–1057. <https://doi.org/10.1108/ijshe-11-2021-0489>
- Urbanová, E. (2021). Leader and innovator in educational reforms. *International Journal of Social Sciences*, 10(2), 69–79. <https://doi.org/10.52950/ss.2021.10.2.005>
- Woulfin, S., & Spitzer, N. (2023). Time, change, and the COVID-era dynamics of reform. *Journal of Educational Administration*, 61(3), 256–271. <https://doi.org/10.1108/jea-09-2022-0147>
- 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), e0333118. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0333118>

