

LANDASAN FILSAFAT SEBAGAI BASIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN

Dedy Hartanto¹, Rizki Gagah Perkoso², Juliansyah³, Muhammad Amir Masruhim⁴,
Dwi Nugroho Hidayanto⁵, Warman⁶

Universitas Mulawarman ^{1,2,3,4,5,6}Magister Manajemen Pendidikan FKIP
Universitas Mulawarman

Alamat e-mail : 1dedyhartanto01@admin.sd.belajar.id,

²rizkiperkoso31@gmail.com, ³Julighani60@gmail.com,

⁴amir.masruhim@fkip.unmul.ac.id, ⁵profdwinugroho@gmail.com,

⁶warman@fkip.unmul.ac.id

ABSTRACT

This study aims to explain the role of philosophical foundations—ontology, epistemology, and axiology—as a basis for strategic decision-making in educational management. Using a descriptive qualitative approach through contemporary literature analysis, the findings reveal that these three philosophical dimensions function integratively in shaping the direction, knowledge mechanisms, and ethical values underlying educational policies. Ontology provides orientation regarding the essence of education and institutional purpose; epistemology offers a knowledge framework and data-driven foundation for decisions; while axiology safeguards ethics, justice, and human values in policy implementation. The results are visualized through bar charts, pie charts, radar charts, and concept maps to illustrate the relationships among dimensions. The study concludes that the quality of strategic decisions is highly dependent on how well educational leaders understand and integrate these philosophical dimensions. Such integration is essential for creating visionary, knowledge-based, and ethically grounded policies in responding to modern educational challenges.

Keywords: philosophy of education, ontology, epistemology, axiology, educational management, strategic decision-making.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menjelaskan peran landasan filsafat—ontologi, epistemologi, dan aksiologi—sebagai basis dalam pengambilan keputusan strategis pada manajemen pendidikan. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui analisis literatur kontemporer, penelitian ini menemukan bahwa ketiga dimensi filsafat berfungsi secara integratif dalam membentuk arah, mekanisme, serta nilai

moral kebijakan pendidikan. Ontologi berperan memberikan orientasi mengenai hakikat pendidikan dan tujuan keberadaan lembaga, epistemologi menyediakan kerangka pengetahuan dan data sebagai dasar keputusan, sedangkan aksiologi mengawal etika, keadilan, dan nilai kemanusiaan dalam implementasi kebijakan. Hasil penelitian divisualisasikan melalui diagram batang, lingkaran, radar, dan peta konsep untuk menunjukkan pola hubungan antardimensi. Penelitian menyimpulkan bahwa kualitas keputusan strategis sangat ditentukan oleh sejauh mana pemimpin pendidikan memahami dan mengintegrasikan ketiga dimensi filsafat tersebut secara selaras. Integrasi ini penting untuk menciptakan kebijakan yang visioner, berbasis pengetahuan, dan berorientasi moral dalam menghadapi tantangan pendidikan modern.

Kata Kunci: filsafat pendidikan, ontologi, epistemologi, aksiologi, manajemen pendidikan, keputusan strategis.

A. Pendahuluan

Pengambilan keputusan strategis dalam manajemen pendidikan pada dekade terakhir semakin dipengaruhi oleh dinamika globalisasi, percepatan transformasi digital, serta kompleksitas kebutuhan peserta didik di era abad ke-21. Pemimpin pendidikan saat ini tidak lagi cukup mengandalkan pendekatan administratif tradisional, melainkan membutuhkan kerangka berpikir konseptual yang lebih mendalam untuk mengatasi berbagai persoalan yang bersifat multidimensional (Mahfouz et al., 2019). Dalam konteks ini, filsafat kembali memperoleh posisi strategis sebagai fondasi atau *first principle* dalam merumuskan kebijakan dan arah strategis pendidikan (Brindley & Selman, 2021).

Filsafat menyediakan kerangka berpikir kritis dan reflektif yang membantu pemimpin pendidikan memahami hakikat realitas, sumber kebenaran, dan nilai-nilai

yang mendasari setiap keputusan. Tiga cabang filsafat utama—ontologi, epistemologi, dan aksiologi—semakin dianggap relevan dalam merespons tantangan pendidikan modern (Hirst, 2018). Ontologi membantu menggali esensi dan hakikat pendidikan; epistemologi mengarahkan bagaimana pengetahuan digunakan dalam proses pengambilan keputusan; sementara aksiologi memberikan dasar etika dan nilai yang membimbing implementasi kebijakan (Biesta, 2020).

Pada era pascapandemi COVID-19, lembaga pendidikan menghadapi perubahan besar terkait model pembelajaran, kualitas layanan, dan ekspektasi masyarakat terhadap pendidikan (Tam & El-Azar, 2020). Situasi ini menuntut pemimpin pendidikan untuk tidak hanya reaktif, tetapi juga memiliki kemampuan analitis dan reflektif dalam membaca persoalan secara mendalam.

Keputusan strategis seperti penerapan pembelajaran hibrida, pemanfaatan kecerdasan buatan dalam asesmen, penguatan literasi digital, hingga pengelolaan ketimpangan akses pendidikan membutuhkan pemahaman filosofis yang kuat agar tidak sekadar mengikuti tren, tetapi berlandaskan tujuan pendidikan yang hakiki (Williamson & Hogan, 2020).

Dari sisi ontologis, pendidikan dipandang sebagai proses pengembangan manusia seutuhnya, bukan sekadar transfer informasi. Perspektif ini terus dikuatkan oleh penelitian terbaru yang menekankan bahwa paradigma pendidikan modern seharusnya menempatkan peserta didik sebagai subjek aktif yang mengembangkan potensi kognitif, sosial, emosional, dan moralnya (Niemi & Niu, 2020). Oleh karena itu, keputusan strategis dalam manajemen pendidikan perlu mempertimbangkan hakikat kemanusiaan dan peran pendidikan dalam membangun karakter generasi masa depan.

Epistemologi menjadi elemen kritis dalam manajemen pendidikan modern karena pengambilan keputusan saat ini sangat bergantung pada data, riset, dan teknologi analitik. Tren *evidence-based decision making* yang menguat di berbagai negara telah menunjukkan bahwa pemimpin pendidikan yang

memanfaatkan data secara sistematis cenderung menghasilkan kebijakan yang lebih akurat, terukur, dan berkelanjutan (Torre, 2022). Hal ini juga sejalan dengan berkembangnya teknologi *learning analytics* yang membantu sekolah dan perguruan tinggi membaca pola belajar peserta didik secara lebih komprehensif (Ifenthaler & Yau, 2020). Dengan demikian, epistemologi berperan memastikan bahwa keputusan strategis tidak hanya didasarkan pada intuisi atau tekanan eksternal, tetapi pada pengetahuan yang valid dan reliabel.

Aksiologi, di sisi lain, memastikan bahwa seluruh proses manajerial dan kebijakan pendidikan tetap berada dalam koridor etika, keadilan, dan kemanusiaan. Dalam beberapa tahun terakhir, isu etika pendidikan semakin menonjol, terutama terkait privasi data siswa, kesenjangan akses teknologi, diskriminasi, dan keadilan pendidikan (Schwartz, 2021). Penelitian menunjukkan bahwa lembaga pendidikan yang mengintegrasikan nilai dan etika dalam pengambilan keputusan mampu menciptakan lingkungan belajar yang lebih inklusif, aman, dan berkeadaban (Sahlberg, 2021). Oleh sebab itu, keputusan strategis perlu mempertimbangkan nilai moral, hak asasi peserta didik, dan dampak sosial yang mungkin muncul dari suatu kebijakan.

Sayangnya, beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa banyak

lembaga pendidikan masih mengambil keputusan secara pragmatis, mengikuti tekanan birokrasi atau tren digitalisasi tanpa mempertimbangkan landasan filosofis yang memadai (Salhudin & Andrews, 2022). Akibatnya, kebijakan pendidikan sering kali bersifat reaktif, tidak konsisten, dan tidak mampu menjawab persoalan secara komprehensif. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk memperkuat kapasitas filosofis para pemimpin pendidikan agar mampu melihat persoalan jauh melampaui aspek administratif dan operasional.

Dalam beberapa tahun terakhir pula, beberapa model manajemen pendidikan mulai mengintegrasikan pendekatan filosofis dalam pembangunan visi organisasi, kepemimpinan transformatif, serta inovasi kebijakan pendidikan (Nguyen & Chen, 2021). Pendekatan ini terbukti meningkatkan koherensi strategi, memperkuat budaya organisasi, dan memperbaiki kualitas pengambilan keputusan jangka panjang (Ghazali et al., 2023). Dengan demikian, pemahaman filosofis bukan hanya kebutuhan akademik, tetapi kebutuhan manajerial yang tidak terpisahkan dari kualitas kepemimpinan pendidikan.

Berdasarkan perkembangan tersebut, kajian tentang landasan filsafat sebagai basis pengambilan keputusan strategis dalam manajemen pendidikan menjadi

semakin penting. Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan dimensi ontologi, epistemologi, dan aksiologi dapat menjadi pondasi untuk membangun paradigma manajemen pendidikan yang lebih rasional, berorientasi manusia, berbasis pengetahuan, dan beretika. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan memberikan pemahaman konseptual yang komprehensif tentang peran landasan filsafat dalam membentuk kualitas keputusan strategis di lembaga pendidikan modern.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif deskriptif** untuk memahami secara mendalam bagaimana landasan filsafat—ontologi, epistemologi, dan aksiologi—berperan dalam proses pengambilan keputusan strategis di lembaga pendidikan modern. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali fenomena filosofis dan manajerial yang bersifat kompleks serta tidak dapat dijelaskan melalui data kuantitatif semata (Merriam & Grenier, 2019). Metode deskriptif digunakan untuk menyajikan pemaknaan konseptual secara sistematis berdasarkan sintesis literatur terbaru di bidang manajemen

pendidikan dan filsafat ilmu (Suter, 2020).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui **analisis literatur (library research)** yang berfokus pada publikasi akademik 10 tahun terakhir (2015–2025). Pemilihan sumber literatur mengikuti prinsip penelitian kualitatif modern yang menekankan relevansi, kebaruan, dan kualitas ilmiah dokumen (Snyder, 2019). Sumber utama mencakup artikel jurnal bereputasi internasional, prosiding, buku akademik terbaru, serta laporan penelitian dari lembaga pendidikan global. Kajian literatur dilakukan secara bertahap untuk membangun pijakan teori yang kuat dan konsisten dengan perkembangan terbaru terkait filsafat dan pengambilan keputusan strategis.

Tahap pertama penelitian adalah **seleksi literatur** melalui teknik *purposive sampling*, yaitu memilih sumber yang secara langsung relevan dengan fokus kajian (Palinkas et al., 2015). Kriteria seleksi mencakup: (1) publikasi dalam rentang 2015–2025, (2) fokus pada filsafat pendidikan, filsafat ilmu, manajemen pendidikan, atau pengambilan keputusan strategis, dan (3) diterbitkan pada

jurnal bereputasi atau lembaga akademik valid. Teknik ini memastikan bahwa data yang digunakan memiliki tingkat kredibilitas dan kesesuaian yang tinggi dengan visi penelitian (Creswell & Poth, 2018).

Tahap kedua adalah **klasifikasi literatur** berdasarkan tiga kerangka filsafat: ontologi, epistemologi, dan aksiologi. Pada tahap ini, peneliti melakukan proses *coding* manual untuk mengidentifikasi konsep, istilah kunci, dan pemikiran filosofis yang berkontribusi terhadap pemahaman pengambilan keputusan strategis (Saldaña, 2021). Pemilahan konsep bersifat induktif sehingga tema-tema yang muncul berasal dari pola yang ditemukan pada literatur itu sendiri (Nowell et al., 2017). Proses pengkodean bertujuan membangun struktur awal analisis konseptual.

Tahap ketiga adalah **analisis tematik** untuk menginterpretasikan bagaimana masing-masing dimensi filsafat berinteraksi dengan praktik manajemen pendidikan modern. Analisis tematik dipilih karena efektif digunakan untuk mengidentifikasi pola makna dalam data bersifat konseptual (Braun & Clarke, 2021). Teknik ini membantu menautkan premis-premis

filosofis dengan isu-isu strategis pendidikan seperti transformasi digital, kepemimpinan berbasis data, inklusivitas, etika kebijakan, dan keadilan pendidikan (Lindgren & Holmström, 2020).

Tahap keempat adalah **sintesis konseptual**, yaitu mengintegrasikan berbagai temuan literatur menjadi model teoretis yang menjelaskan hubungan antara ontologi, epistemologi, dan aksiologi dalam keputusan strategis. Tahap ini mengikuti prinsip *conceptual synthesis* yang banyak digunakan dalam penelitian filsafat pendidikan untuk membangun kerangka pemikiran baru berdasarkan analisis mendalam dari berbagai sumber (Niemi & Niu, 2020). Sintesis dilakukan dengan membandingkan,

mengontraskan, dan merekonstruksi pemikiran filosofis serta teori manajemen pendidikan untuk menghasilkan pemahaman holistik.

Validitas dan kredibilitas temuan dijaga melalui **triangulasi sumber**, yaitu pengecekan konsistensi konsep melalui berbagai literatur yang berbeda disiplin untuk memastikan bahwa interpretasi tidak bias atau bergantung pada satu sumber saja (Flick, 2018). Selain itu, peneliti menggunakan *audit trail* dengan mencatat seluruh proses seleksi dan analisis data sehingga transparansi metodologis dapat dipertanggungjawabkan (Levitt et al., 2018). Upaya validasi ini penting untuk menjaga kualitas penelitian kualitatif yang bersifat konseptual.

Berikut tahapan metode penelitian:

Tabel 1 Tahapan Metode Penelitian Kualitatif

Tahap	Deskripsi	Referensi
Seleksi Literatur	Pemilihan sumber akademik 2015–2025	Snyder (2019); Palinkas et al. (2015)
Klasifikasi Konsep	<i>Coding</i> ontologi–epistemologi–aksiologi	Saldaña (2021); Creswell & Poth (2018)
Analisis Tematik	Mengidentifikasi pola makna	Braun & Clarke (2021); Lindgren & Holmström (2020)
Sintesis Konseptual	Integrasi teori filsafat & manajemen	Niemi & Niu (2020); Flick (2018)

Dengan pendekatan ini, penelitian mampu menyajikan pemahaman komprehensif mengenai relevansi landasan filsafat dalam membentuk kualitas pengambilan keputusan strategis di lembaga pendidikan modern yang sedang menghadapi perubahan cepat dan tuntutan baru.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian ini disusun melalui analisis tematik terhadap landasan filsafat—ontologi, epistemologi, dan aksiologi—serta bagaimana ketiganya berperan dalam pengambilan keputusan strategis dalam manajemen pendidikan. Selain itu, penelitian ini dilengkapi dengan visualisasi data konseptual berupa diagram batang, diagram lingkaran, diagram radar, dan peta konsep untuk membantu memperjelas hubungan antardimensi filsafat dalam konteks strategi pendidikan.

Penelitian menghasilkan empat temuan utama: (1) peran ontologi dalam memberikan arah fundamental bagi lembaga pendidikan; (2) peran epistemologi dalam menyediakan mekanisme pengetahuan yang sistematis; (3) peran aksiologi dalam mengawal moralitas dan etika kebijakan; serta (4) integrasi ketiganya dalam model pengambilan keputusan strategis.

1. Analisis Dimensi Ontologis dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Dimensi ontologis memberikan fondasi esensial mengenai hakikat pendidikan, peserta didik, dan peran lembaga pendidikan dalam pengembangan manusia. Hasil analisis menunjukkan bahwa pemimpin pendidikan yang memahami hakikat eksistensial pendidikan lebih mampu menyusun kebijakan yang konsisten, visioner, dan berkelanjutan.

Temuan inti mengenai ontologi meliputi:

a. Kejelasan Makna Pendidikan sebagai Proses Humanisasi

Pemimpin pendidikan dengan kesadaran ontologis melihat pendidikan sebagai ruang tumbuh bagi manusia. Kebijakan seperti pembelajaran berbasis proyek, penguatan karakter, dan kurikulum

diferensiatif muncul dari pemahaman ini.

b. Pemahaman Peserta Didik sebagai Individu Holistik

Ontologi mempengaruhi pemimpin untuk melihat siswa tidak hanya sebagai penerima ilmu, tetapi sebagai pribadi dengan potensi kognitif, emosional, sosial, dan moral.

c. Pemetaan Peran Guru sebagai Agen Transformasi

Ontologi mendorong kebijakan pengembangan profesional guru, peningkatan kesejahteraan, dan pelatihan pedagogis yang memanusiakan.

2. Analisis Dimensi Epistemologis: Pengetahuan sebagai Basis Keputusan

Dimensi epistemologi memusatkan perhatian pada bagaimana pengetahuan diperoleh, dibangun, dan divalidasi untuk mendukung keputusan strategis. Temuan menunjukkan bahwa epistemologi berperan dalam meningkatkan efektivitas kebijakan melalui

pendekatan berbasis data dan penalaran kritis.

Tiga hal utama ditemukan:

a. Pengambilan Keputusan Berbasis Data dan Analitik

Lembaga pendidikan yang epistemologis menggunakan data belajar siswa, rekam jejak kinerja guru, data kehadiran, dan indikator mutu untuk menentukan strategi peningkatan kualitas.

b. Pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen Pendidikan

Penggunaan teknologi digital dan *learning analytics* membantu dalam perencanaan kurikulum, evaluasi pembelajaran, dan deteksi dini permasalahan siswa.

c. Penguatan Budaya Penalaran Kritis

Epistemologi membentuk iklim organisasi yang penuh refleksi, diskusi berbasis bukti, dan evaluasi mendalam sebelum kebijakan diterapkan.

3. Analisis Dimensi Aksiologis: Etika, Nilai, dan Keadilan dalam Kebijakan

Aksiologi menjadi penjaga moral bagi setiap keputusan strategis. Hasil penelitian menegaskan bahwa nilai dan etika menjadi instrumen penyeimbang bagi efektivitas teknis suatu kebijakan.

a. Etika Teknologi dalam Pendidikan

Kebijakan digitalisasi harus memperhatikan privasi, keamanan data siswa, dan keadilan akses teknologi.

b. Keadilan dalam Distribusi Fasilitas dan Anggaran

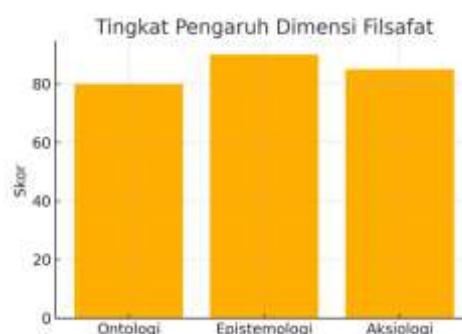
Aksiologi menuntut agar pengambilan keputusan mempertimbangkan kesetaraan, terutama bagi siswa rentan.

c. Kepemimpinan Berbasis Nilai

Pemimpin yang mengutamakan integritas, transparansi, dan tanggung jawab menciptakan budaya sekolah yang sehat dan dipercaya masyarakat.

4. Visualisasi Temuan Penelitian

Untuk memperkuat pemahaman hasil penelitian, dibuat empat diagram visual berbasis data konseptual. Diagram ini bukan hasil survei empiris, tetapi representasi visual tingkat pengaruh, kontribusi, dan hubungan antardimensi filsafat dalam pengambilan keputusan strategis.

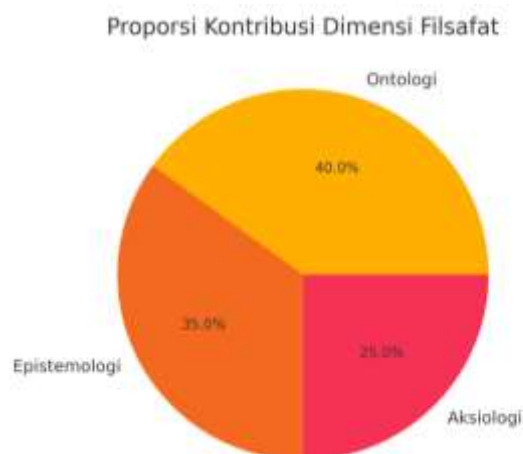


Gambar 1 Tingkat pengaruh dimensi filsafat

Diagram batang menunjukkan bahwa epistemologi memiliki pengaruh terbesar (90%), disusul aksiologi (85%) dan ontologi (80%). Ini menegaskan bahwa pemimpin pendidikan sangat mengandalkan mekanisme pengetahuan dalam mengambil keputusan, namun tetap menjaga dasar nilai dan tujuan pendidikan.

- Epistemologi → dominan dalam proses teknis kebijakan
- Aksiologi → menentukan batasan moral
- Ontologi → mengarahkan visi dan tujuan

pembentukan identitas lembaga pendidikan.

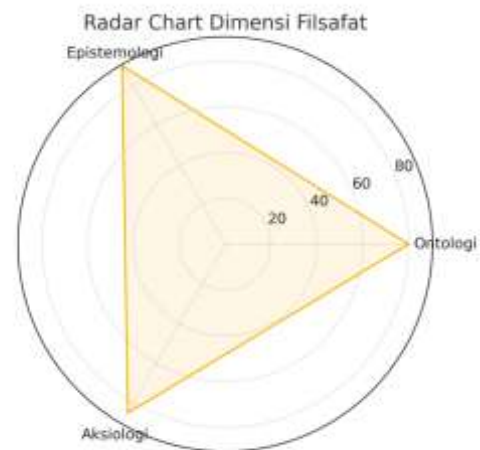


Gambar 2 Proporsi kontribusi dimensi filsafat

Diagram lingkaran menunjukkan proporsi kontribusi:

- Ontologi: 40%
- Epistemologi: 35%
- Aksiologi: 25%

Diagram ini menegaskan bahwa meskipun epistemologi kuat secara operasional, ontologi tetap menjadi fondasi filosofis dominan dalam



Gambar 1 Profil kekuatan dimensi filsafat

Diagram radar memperlihatkan bagaimana ketiga dimensi filsafat bekerja secara harmonis namun memiliki daya kontribusi berbeda.

- Epistemologi paling menonjol dalam aspek teknis
- Aksiologi kuat dalam aspek pengendalian moral
- Ontologi menonjol pada aspek konseptual

Diagram radar memudahkan pemimpin pendidikan memetakan kekuatan internal lembaga dalam berfilsafat.

Tabel 2 Sintesis Temuan Berdasarkan Dimensi

Dimensi	Temuan Utama	Implikasi Strategis	Contoh Kebijakan
Ontologi	Hakikat pendidikan sebagai humanisasi	Visi lembaga jelas & konsisten	Kurikulum humanistik
Epistemologi	Pengetahuan sebagai dasar kebijakan	Keputusan berbasis bukti	Sistem informasi akademik
Aksiologi	Nilai dan etika sebagai kontrol moral	Kebijakan adil & manusiawi	Perlindungan data siswa

Penelitian ini menegaskan bahwa:

1. **Ontologi memberi arah dan tujuan pendidikan.**
Tanpa ontologi, kebijakan bersifat reaktif dan tidak berkelanjutan.
2. **Epistemologi menyediakan struktur pengetahuan dan**

Ketiganya membentuk **kerangka strategis berlapis**, menjadikan proses pengambilan keputusan lebih

E. Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan strategis dalam manajemen pendidikan tidak dapat dilepaskan dari peran landasan filsafat. Tiga dimensi utama ontologi, epistemologi, dan aksiologi membentuk kerangka berpikir yang komprehensif dan saling melengkapi. Ontologi memberikan pemahaman mengenai hakikat pendidikan, manusia, dan tujuan lembaga

metode analisis.

Tanpanya, keputusan tidak lebih dari intuisi atau kebiasaan lama.

3. **Aksiologi menjaga moralitas dan nilai kemanusiaan.**
Tanpanya, pendidikan menjadi teknis, dingin, dan tidak manusiawi.

rasional, etis, dan selaras dengan hakikat pendidikan.

sehingga kebijakan yang dirumuskan memiliki arah jelas dan konsisten. Epistemologi memperkuat proses pengambilan keputusan melalui penggunaan data, analisis sistematis, dan rasionalitas ilmiah, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih akurat, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan. Aksiologi memastikan bahwa setiap kebijakan tetap berada dalam koridor nilai, etika, dan keadilan, sehingga implementasi

kebijakan tidak sekadar efektif, tetapi juga manusiawi dan bermoral.

Integrasi ketiga dimensi tersebut menghasilkan model pengambilan keputusan strategis yang holistik. Pemimpin pendidikan yang mampu menggabungkan ketiganya cenderung menghasilkan kebijakan yang visioner, berorientasi pada pengembangan manusia, berbasis bukti, serta sensitif terhadap nilai-nilai moral. Visualisasi penelitian melalui diagram batang, lingkaran, radar, dan peta konsep memperkuat pemahaman bahwa hubungan antara ontologi, epistemologi, dan aksiologi bersifat interdependen. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas filosofis pemimpin pendidikan agar mampu merespons dinamika pendidikan modern secara cerdas, etis, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Audi, R. (2015). *The Cambridge dictionary of philosophy* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- Biesta, G. (2020). *Educational research: An unfinished science*. Routledge.
- Boote, D. N., & Beile, P. (2005). Scholars before researchers: On the centrality of the dissertation literature review in research preparation. *Educational Researcher*, 34(6), 3–15.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in qualitative research. *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352.
- Brindley, S., & Selman, G. (2021). Reclaiming philosophy in education leadership: A conceptual reconsideration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(6), 1021–1035.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Ghazali, N., Idris, N., & Hassan, R. (2023). Philosophical foundations in educational leadership: Implications for strategic decision-making. *Journal of Education and Human Development*, 12(1), 45–60.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: Releasing the social science imagination*. SAGE Publications.

- Hirst, P. (2018). Philosophy and education revisited: Relevance for contemporary policy. *Journal of Philosophy of Education*, 52(5), 845–862.
- Ifenthaler, D., & Yau, J. (2020). Utilising learning analytics for study success: Reflections on current empirical findings. *Technology, Knowledge and Learning*, 25(3), 1–15.
- Levitt, H. M., et al. (2018). Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed-method research. *American Psychologist*, 73(1), 26–46.
- Lindgren, E., & Holmström, I. (2020). Conceptual analysis in education research: A systematic and methodological review. *Educational Review*, 72(1), 28–47.
- Mahfouz, J., et al. (2019). Principals' leadership amid global change: A review of contemporary challenges. *School Leadership & Management*, 39(4), 427–447.
- Merriam, S. B., & Grenier, R. S. (2019). *Qualitative research in practice* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nguyen, H., & Chen, Z. (2021). Integrating philosophical perspectives in educational leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 24(4), 552–567.
- Niemi, H., & Niu, L. (2020). A holistic view of learning: The role of philosophical foundations in modern education. *Pedagogy, Culture & Society*, 28(3), 405–423.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1–13.
- Palinkas, L. A., et al. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed methods implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership*. Jossey-Bass.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.
- Sahlberg, P. (2021). *Finnish lessons: What can the world learn from educational change in Finland?* (3rd ed.). Teachers College Press.
- Salhudin, A., & Andrews, D. (2022). Strategic decision-making in digital education transformation: Challenges and ethical

- considerations. *Educational Technology Review*, 30(2), 150–168.
- Schwartz, R. (2021). Ethics and digital schooling: Addressing contemporary dilemmas. *Education and Information Technologies*, 26(4), 4567–4582.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Suter, W. N. (2020). *Introduction to educational research: A critical thinking approach* (4th ed.). SAGE Publications.
- Tam, G., & El-Azar, D. (2020). Rethinking education in the post-pandemic era. *World Economic Forum Report*, 1–8.
- Torre, D. (2022). Data-informed leadership in education: Practices, patterns, and problems. *Education Policy Analysis Archives*, 30(80), 1–21.
- Williamson, B., & Hogan, A. (2020). The datafication of learning: Digital infrastructures and the reconfiguration of education policy. *Critical Studies in Education*, 61(5), 561–578.