SAKALIMA
PILAR PEMBERDAYAAN MASYARAKAT PENDIDIKAN
VOL 3. NO. 2 (2026)

ISSN: 3064-2361

# *Strategic Foresight* dalam Manajemen Pendidikan untuk Membangun Sekolah Masa Depan: *Systematic Literature Review*

**Trian Hermawan, Tarekah Hasanah, Wahyu Febriana, Binti Luthfiyah, Nirva Diana, Aan Komariah, dan Badrudin**

**To cite this article** Hermawan, T., Hasanah, T., Febriana, W., Luthfiyah, B., Diana, N., Komariah, A., Badrudin. Strategic Foresight dalam Manajemen Pendidikan untuk Membangun Sekolah Masa Depan: Systematic Literature Review. *SAKALIMA Pilar Pemberdaya. Masy. Pendidik.*, vol. 3, no. 2, pp. 319–341, 2026. https://doi.org/10.70211/sakalima.v3i2.608

**To link to this article:**

Published online: June. 18, 2026

Submit your article to this journal

View crossmark data

Full Terms & Conditions of access and use can be found at
https://journal.wiseedu.co.id/index.php/sakalima/about

OPEN ACCESS

https://doi.org/10.70211/sakalima.v3i2.608

SAKALIMA: Pilar Pemberdayaan Masyarakat Pendidikan Vol. 3 No. 2 (2026)

Check for updates

Research Article

# *Strategic Foresight* dalam Manajemen Pendidikan untuk Membangun Sekolah Masa Depan: *Systematic Literature Review*

Trian Hermawan, Tarekah Hasanah, Wahyu Febriana, Binti Luthfiyah, Nirva Diana, Aan Komariah, Badrudin

| Received: 7 Maret 2026 | Revised: 24 April 2026 | Accepted: 8 Juni 2026 | Online: 18 Juni 2026 |
|---|---|---|---|

**Abstract**

Global uncertainty driven by digital disruption, artificial intelligence, ecological risk, social polarization, and shifting skills demand requires schools to move beyond routine annual planning toward anticipatory and future-oriented management. This systematic literature review synthesizes studies on strategic foresight in educational management for building future-ready schools. The review covers publications from 2015 to 2025 and adapts PRISMA 2020 and PRISMA-S principles. Searches were conducted across Scopus, Web of Science Core Collection, ERIC, Google Scholar, and complementary policy sources from OECD and UNESCO. From 1,240 initial records, 286 duplicates and 24 non-target records were removed before screening. After title-abstract screening, full-text eligibility assessment, and quality appraisal, 42 documents were included in the qualitative thematic synthesis. The findings show that strategic foresight in educational management is constructed as an anticipatory capacity rather than a linear prediction mechanism. Key practices include horizon scanning, weak signal analysis, scenario planning, strategy stress-testing, future visioning, professional learning, and adaptive governance. The publication trend indicates two major waves: a foundational phase in 2015 and a policy consolidation phase in 2025. The review proposes the FORESIGHT-SCHOOL model as a conceptual framework for integrating foresight into school planning, implementation, evaluation, and organizational learning. The study contributes to strategic educational management by positioning foresight as a core capability for building adaptive, resilient, and future-ready schools.

**Keywords:** Anticipatory Governance; Educational Management; Future-Ready School; Futures Thinking; Scenario Planning; Strategic Foresight

## Publisher's Note:

WISE Pendidikan Indonesia stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

Copyright:
©
2026 by the author(s).
License WISE Pendidikan Indonesia, Bandar Lampung, Indonesia. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) license.
(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0//).



## PENDAHULUAN

Perubahan yang dihadapi pendidikan pada dekade terakhir tidak lagi bersifat inkremental, melainkan bergerak melalui disrupsi sosial, teknologi, ekonomi, ekologis, dan politik yang saling berkaitan. Sekolah tidak hanya dihadapkan pada tuntutan peningkatan capaian belajar, tetapi juga pada kecerdasan buatan, transformasi digital, perubahan dunia kerja, krisis iklim, risiko kesehatan mental, dan ketidakpastian kebijakan Pendidikan [1], [2], [3]. Dalam konteks seperti ini, sekolah tidak cukup hanya mengandalkan perencanaan tahunan yang bersifat administratif. Sekolah perlu membangun kapasitas antisipatif agar mampu membaca perubahan, menguji asumsi, merancang skenario alternatif, dan mengambil keputusan strategis yang lebih tangguh.

Dalam literatur kebijakan pendidikan internasional, *futures thinking* dan *strategic foresight* semakin sering digunakan untuk membantu sistem pendidikan menavigasi ketidakpastian. OECD menegaskan bahwa pemikiran masa depan membantu pemangku kepentingan pendidikan mengantisipasi disrupsi, mengeksplorasi berbagai kemungkinan, dan berpikir strategis tentang tindakan masa kini [2], [3]. UNESCO juga menekankan bahwa masa depan pendidikan tidak tunggal, melainkan jamak dan terus dibentuk melalui pilihan, nilai, debat, dan tindakan kolektif [1], [4]. Artinya, sekolah masa depan bukan hanya sekolah yang menggunakan teknologi, tetapi sekolah yang mampu merancang masa depannya secara sadar, etis, partisipatif, dan berkelanjutan.

*Strategic foresight* dapat dipahami sebagai proses sistematis untuk mengeksplorasi kemungkinan masa depan, mengidentifikasi sinyal perubahan, membaca ketidakpastian, menyusun skenario, dan menghubungkan wawasan masa depan dengan keputusan strategis saat ini [5], [6], [7]. *Foresight* bukan prediksi, karena tujuan utamanya bukan memastikan apa yang akan terjadi, melainkan memperluas imajinasi strategis organisasi agar lebih siap menghadapi berbagai kemungkinan [8], [9], [10]. Dalam manajemen pendidikan, pendekatan ini relevan karena sekolah perlu mempersiapkan peserta didik, guru, tata kelola, dan budaya organisasi untuk menghadapi masa depan yang belum pasti.

Manajemen pendidikan selama ini banyak dikaitkan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi sumber daya pendidikan. Pada konteks yang relatif stabil, pendekatan tersebut dapat berjalan efektif. Namun, dalam situasi yang cepat berubah, manajemen pendidikan perlu bergeser dari reactive planning menuju anticipatory management. Pergeseran ini berarti sekolah tidak hanya merespons masalah yang sudah muncul, tetapi juga memindai kemungkinan masalah dan peluang yang belum sepenuhnya terlihat [11], [12], [13]. Dengan demikian, *strategic foresight* dapat memperluas manajemen strategik pendidikan dari sekadar penyusunan program menuju pembelajaran organisasi yang berorientasi masa depan.

Meskipun demikian, kajian *strategic foresight* dalam pendidikan masih menunjukkan celah penelitian. Literatur *foresight* banyak berkembang dalam studi kebijakan publik, organisasi, dan bisnis, sementara kajian manajemen pendidikan masih lebih banyak menekankan kepemimpinan sekolah, perencanaan strategik, supervisi, pengembangan profesional guru, dan transformasi digital [11], [12], [13]. Di sisi lain, kajian tentang future-ready education sering membahas kurikulum, kompetensi abad ke-21, atau teknologi pembelajaran, tetapi belum selalu mengoperasionalkan foresight sebagai praktik manajemen

sekolah [8], [14], [15], [16]. Gap ini menunjukkan perlunya sintesis sistematis yang menempatkan sekolah sebagai unit manajerial utama dalam implementasi *strategic foresight*.

Kebaruan artikel ini terletak pada tiga aspek. Pertama, artikel ini mengintegrasikan literatur *strategic foresight*, *futures literacy*, *anticipatory governance*, *scenario planning*, kepemimpinan pendidikan, transformasi digital, dan sekolah masa depan dalam satu kerangka sintesis. Kedua, artikel ini menempatkan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang perlu memiliki kapasitas antisipatif, bukan hanya sebagai pelaksana kebijakan. Ketiga, artikel ini merumuskan model konseptual *FORESIGHT-SCHOOL* untuk membantu sekolah mengintegrasikan *foresight* ke dalam perencanaan, implementasi, monitoring, evaluasi, dan pembelajaran organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk menyintesis literatur tentang *strategic foresight* dalam manajemen pendidikan untuk membangun sekolah masa depan. Kajian ini tidak hanya memetakan konsep, tetapi juga menelaah bentuk penggunaan *foresight*, faktor pendukung dan penghambat, tren penelitian, serta arah pengembangan kajian ke depan.

## METODOLOGI

### *Desain Review*

Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* karena tujuan utama kajian adalah mengidentifikasi, menyeleksi, menilai, dan menyintesis literatur secara sistematis mengenai *strategic foresight* dalam manajemen pendidikan. SLR dipilih karena topik yang dikaji bersifat lintas bidang, mencakup *strategic foresight, futures thinking, futures literacy, scenario planning, anticipatory governance, future-ready school*, kepemimpinan pendidikan, dan transformasi sekolah [17], [18], [19].

Pelaporan penelitian disusun dengan mengadaptasi PRISMA 2020 untuk menjamin transparansi proses identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi dokumen. PRISMA-S digunakan untuk memperjelas strategi penelusuran literatur lintas basis data, kata kunci, dan sumber pelengkap [17], [18]. Analisis menggunakan sintesis tematik karena korpus yang ditemukan bersifat heterogen, mencakup artikel jurnal, *review*, buku/bab buku, laporan kebijakan, dan dokumen resmi institusional.

**Tabel 1**. Pertanyaan Penelitian dan Fokus Sintetis *Systematic Literature Review*

| Kode | Pertanyaan Penelitian | Fokus Sintesis |
|---|---|---|
| RQ1 | Bagaimana *strategic foresight* dalam manajemen pendidikan dikonstruksi dalam literatur? | Definisi, asumsi dasar, dan batasan konsep. |
| RQ2 | Bagaimana *foresight* digunakan dalam perencanaan, implementasi, *monitoring*, dan evaluasi strategi sekolah masa depan? | Bentuk praktik, instrumen, dan arena penggunaan. |
| RQ3 | Faktor apa yang mendukung dan menghambat implementasi *foresight* dalam manajemen sekolah? | *Enabler, barrier*, kapasitas, dan kondisi organisasi. |
| RQ4 | Bagaimana tren penelitian dan arah pengembangan kajian *strategic foresight* dalam manajemen pendidikan? | Tren publikasi, agenda riset lanjutan, dan rekomendasi implementasi. |

### *Sumber Data, Rentang Tahun, dan Strategi Penelusuran*

Literatur yang dianalisis dibatasi pada rentang terbitan 2015–2025. Rentang ini dipilih karena mencakup fase fondasional perkembangan *foresight modern* dalam organisasi sekaligus

gelombang baru kebijakan pendidikan masa depan setelah pandemi dan transformasi digital. Pencarian final dilakukan pada 8 Januari 2026 untuk memastikan seluruh publikasi 2025 dapat terindeks. Basis data yang digunakan meliputi Scopus, Web of Science Core Collection, ERIC, Google Scholar, serta penelusuran pelengkap pada OECD dan UNESCO.

**Tabel 2.** Basis Data dan Hasil Identifikasi Awal

| Sumber | Hasil Awal |
|---|---|
| Scopus | 214 |
| Web of Science Core Collection | 183 |
| ERIC | 156 |
| Google Scholar | 601 |
| OECD/UNESCO dan penelusuran sitasi maju-mundur | 86 |
| **Total** | **1.240** |

Tabel 2 menunjukkan bahwa Google Scholar menghasilkan jumlah temuan awal paling banyak, yaitu 601 dokumen, diikuti Scopus sebanyak 214 dokumen, Web of Science sebanyak 183 dokumen, ERIC sebanyak 156 dokumen, serta OECD/UNESCO dan penelusuran sitasi maju-mundur sebanyak 86 dokumen. Secara keseluruhan, proses identifikasi awal menghasilkan 1.240 dokumen yang kemudian diseleksi lebih lanjut melalui tahapan PRISMA.

Strategi penelusuran literatur disusun dengan menggunakan kombinasi kata kunci yang merepresentasikan konsep utama penelitian, yaitu *strategic foresight, futures thinking, futures literacy, anticipatory governance, scenario planning, horizon scanning, future-ready*, serta istilah yang berkaitan dengan pendidikan dan manajemen sekolah. Penggunaan string pencarian disesuaikan dengan karakteristik masing-masing basis data agar proses penelusuran lebih terarah dan dapat direplikasi. Rincian strategi penelusuran disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Strategi Penelusuran Literatur

| Sumber | String/Kata Kunci Pencarian |
|---|---|
| Scopus | *TITLE-ABS-KEY(("strategic foresight" OR "futures thinking" OR "futures literacy" OR "anticipatory governance" OR "scenario planning" OR "horizon scanning" OR "future-ready") AND (education OR school* OR "educational leadership" OR "school management")) AND PUBYEAR* > 2014 *AND PUBYEAR* < 2026 |
| Web of Science | *TS = (("strategic foresight" OR "futures thinking" OR "futures literacy" OR "anticipatory governance" OR "scenario planning" OR "future-ready") AND (education OR school* OR "educational leadership" OR "school leadership" OR "school management"))* dengan filter 2015–2025. |
| ERIC | *("strategic foresight" OR "futures thinking" OR "futures literacy" OR "scenario planning" OR "future-ready") AND (education OR school OR "school leadership" OR "educational leadership")* dengan *filter* 2015–2025. |
| Google Scholar | *("strategic foresight" OR "futures thinking" OR "scenario planning" OR "anticipatory governance") AND (education OR school OR "school leadership" OR "school management" OR "future of teaching").* |
| OECD/UNESCO | *site:oecd.org "future of education" OR "strategic foresight" OR "future of teaching"; site:unesco.org "futures education" OR "futures literacy" OR "new social contract for education".* |

Tabel 3 memperlihatkan bahwa setiap basis data menggunakan string pencarian yang disesuaikan dengan sistem pencarian masing-masing. Scopus dan Web of Science

menggunakan format pencarian berbasis judul, abstrak, kata kunci, dan topik, sedangkan ERIC dan Google Scholar menggunakan kombinasi kata kunci yang lebih fleksibel. Sumber OECD/UNESCO digunakan untuk memperkuat dimensi kebijakan dan arah global pendidikan masa depan. Seluruh pencarian dibatasi pada rentang tahun 2015–2025 agar literatur yang dianalisis tetap aktual dan relevan dengan perkembangan terbaru.

### *Kriteria Inklusi dan Eksklusi*

Kriteria inklusi dan eksklusi ditetapkan untuk memastikan bahwa dokumen yang masuk dalam sintesis benar-benar relevan dengan fokus penelitian. Kriteria ini digunakan pada tahap penyaringan judul, abstrak, dan penilaian teks penuh, sehingga artikel yang dipilih tidak hanya membahas masa depan pendidikan secara umum, tetapi juga memiliki hubungan langsung dengan *strategic foresight*, manajemen pendidikan, kepemimpinan sekolah, atau tata kelola pendidikan. Kriteria inklusi dan eksklusi disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Kriteria Inklusi dan Eksklusi

| Kriteria Inklusi | Kriteria Eksklusi |
|---|---|
| Terbit pada rentang 2015–2025. | Di luar rentang 2015–2025 untuk korpus inti. |
| Bahasa Inggris atau Indonesia. | Bahasa lain tanpa abstrak/teks penuh yang dapat dinilai. |
| Membahas *strategic foresight, futures thinking, futures literacy, scenario planning, anticipatory governance*, atau *future-ready leadership.* | Membahas masa depan secara umum tanpa hubungan dengan *foresight* atau manajemen pendidikan. |
| Relevan dengan pendidikan, sekolah, kepemimpinan pendidikan, profesionalisme guru, atau tata kelola pendidikan. | Fokus murni korporasi/teknologi tanpa transferabilitas ke pendidikan. |
| Artikel jurnal, *review*, buku/bab buku, laporan kebijakan resmi, atau dokumen institusional kredibel. | Opini singkat, berita, editorial, presentasi ringkas, duplikasi, atau teks penuh tidak tersedia. |

Tabel 4 menunjukkan bahwa artikel yang dimasukkan dalam sintesis harus terbit pada rentang 2015–2025, menggunakan bahasa Inggris atau Indonesia, membahas konsep strategic foresight atau konsep terkait, serta memiliki relevansi dengan pendidikan, sekolah, kepemimpinan, profesionalisme guru, atau tata kelola pendidikan. Sementara itu, dokumen yang tidak sesuai rentang tahun, tidak tersedia teks penuhnya, bersifat opini singkat, tidak berkaitan dengan manajemen pendidikan, atau hanya membahas masa depan secara umum tanpa hubungan dengan *foresight* dikeluarkan dari korpus analisis.

### *Proesedur PRISMA dan Analisis Dokumen*

Proses seleksi mengikuti empat tahap PRISMA, yaitu *identification, screening, eligibility,* dan *inclusion*. Pada tahap identification ditemukan 1.240 catatan dari basis data dan sumber pelengkap. Sebanyak 286 catatan duplikat dan 24 catatan non-target atau bermasalah secara metadata dihapus sebelum penyaringan. Pada tahap screening, 930 judul dan abstrak disaring; 741 dieliminasi karena tidak relevan dengan fokus *strategic foresight*, manajemen sekolah, atau pendidikan masa depan. Sebanyak 189 laporan kemudian dicari teks penuhnya, tetapi 11 tidak berhasil diperoleh. Pada tahap *eligibility*, 178 teks penuh dinilai menggunakan kriteria

inklusi-eksklusi dan appraisal kualitas. Sebanyak 136 dikeluarkan dengan alasan spesifik, sehingga 42 dokumen dimasukkan dalam sintesis tematik.

**Tabel 5.** Keluaran Penyaringan PRISMA

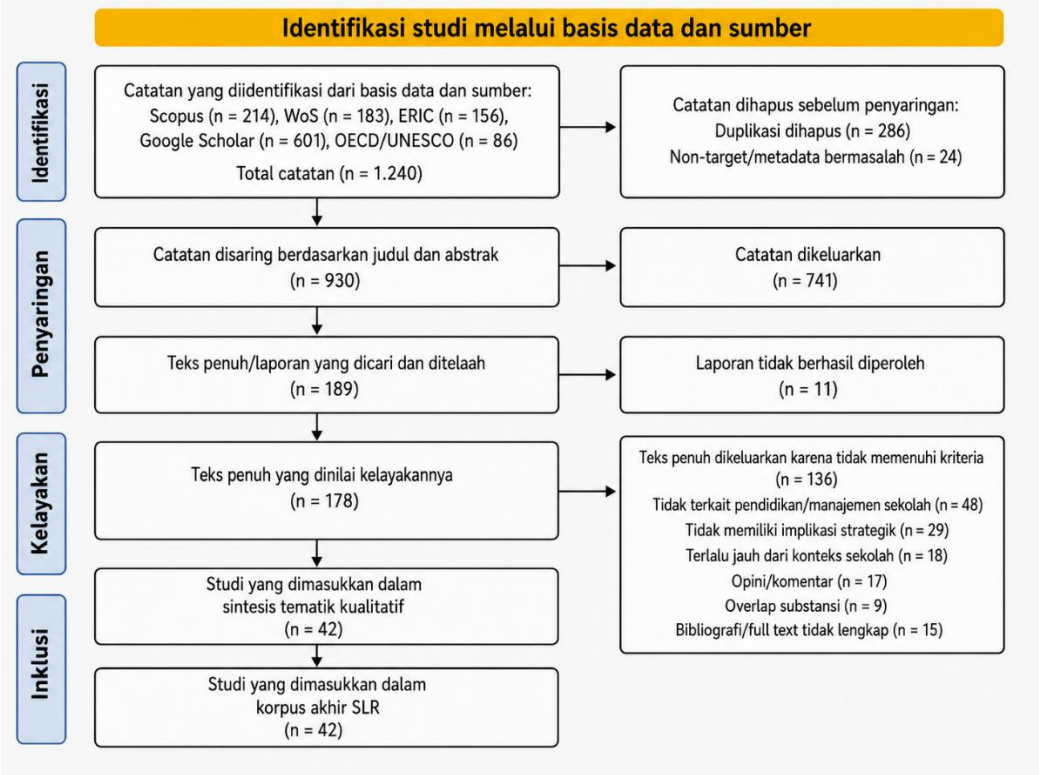
| Tahap | Jumlah Dokumen |
|---|---|
| Catatan teridentifikasi dari basis data dan sumber pelengkap | 1.240 |
| Duplikat dihapus | 286 |
| Catatan non-target/metadata tidak memadai dihapus sebelum screening | 24 |
| Catatan disaring pada judul dan abstrak | 930 |
| Catatan dieliminasi pada judul dan abstrak | 741 |
| Laporan dicari teks penuh | 189 |
| Laporan tidak diperoleh | 11 |
| Teks penuh dinilai kelayakan | 178 |
| Teks penuh dikeluarkan | 136 |
| Studi masuk sintesis kualitatif | 42 |

**Tabel 6.** Alasan Eksklusi pada Tahap *Full-Text Review*

| Alasan Eksklusi | Jumlah |
|---|---|
| Tidak berada pada konteks pendidikan/manajemen sekolah | 48 |
| Membahas *futures*/*foresight* tetapi tanpa implikasi strategik/manajerial | 29 |
| Fokus terlalu jauh ke higher education/corporate tanpa transferabilitas memadai ke sekolah | 18 |
| Opini/komentar singkat tanpa substansi metodologis atau analitis | 17 |
| Versi tumpang tindih atau superseded report | 9 |
| Teks penuh bermasalah atau kelengkapan bibliografis tidak memadai | 15 |
| **Total** | **136** |

Tabel 5 menyajikan keluaran penyaringan literatur berdasarkan tahapan PRISMA. Dari 1.240 catatan yang teridentifikasi melalui basis data dan sumber pelengkap, sebanyak 286 dokumen duplikat dan 24 catatan non-target atau bermasalah secara metadata dihapus sebelum tahap penyaringan. Selanjutnya, 930 catatan disaring berdasarkan judul dan abstrak, dan 741 di antaranya dieliminasi karena tidak sesuai dengan fokus kajian. Sebanyak 189 laporan kemudian dicari teks penuhnya, tetapi 11 laporan tidak berhasil diperoleh. Setelah penilaian kelayakan terhadap 178 teks penuh, sebanyak 136 dokumen dikeluarkan, sehingga 42 studi dinyatakan memenuhi kriteria dan dimasukkan dalam sintesis kualitatif.

Tabel 6 menjelaskan alasan eksklusi pada tahap *full-text review*. Alasan terbanyak adalah dokumen tidak berada dalam konteks pendidikan atau manajemen sekolah, yaitu sebanyak 48 dokumen. Alasan lain meliputi pembahasan futures atau *foresight* tanpa implikasi strategik/manajerial, fokus yang terlalu jauh pada pendidikan tinggi atau korporasi, bentuk tulisan berupa opini atau komentar singkat, adanya tumpang tindih versi publikasi, serta kelengkapan teks penuh atau data bibliografis yang tidak memadai. Rincian ini menunjukkan bahwa proses seleksi dilakukan secara ketat agar studi yang masuk sintesis benar-benar relevan dengan *strategic foresight* dalam manajemen pendidikan sekolah.




**Gambar 1.** Diagram alir seleksi literatur berdasarkan PRISMA 2020

### *Ekstraksi Data dan Analisis Tematik*

Ekstraksi data dilakukan dengan matriks sintesis yang memuat penulis, tahun, jenis dokumen, konteks, fokus, desain, konsep *foresight* yang digunakan, temuan kunci, dan kontribusi terhadap sintesis. Artikel empiris dinilai menggunakan prinsip MMAT 2018, sedangkan dokumen konseptual, buku, dan laporan kebijakan dinilai melalui rubrik otoritas sumber, transparansi argumen, kedalaman analisis, dan relevansi terhadap manajemen sekolah [18], [20]. Analisis dilakukan melalui *open coding*, pengelompokan kode ke tema besar, perbandingan lintas dokumen, dan perumusan model konseptual.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Hasil*

### *Karakteristik Umum Korpus Literatur*

Hasil seleksi menunjukkan bahwa korpus sintesis terdiri atas 42 dokumen yang meliputi artikel jurnal, *review*, buku/bab buku, laporan kebijakan, dan sumber resmi institusional. Bidang ini belum sepenuhnya didominasi oleh artikel empiris sekolah-level; sebaliknya, banyak gagasan kunci tentang *strategic foresight* dalam pendidikan dikembangkan oleh organisasi internasional seperti OECD dan UNESCO. Hal ini menunjukkan bahwa kajian *foresight* dalam manajemen pendidikan masih berada pada fase perkembangan konseptual dan kebijakan, serta membutuhkan lebih banyak pengujian empiris pada tingkat sekolah.

**Tabel 7.** Tipe Dokumen yang Masuk Sintesis

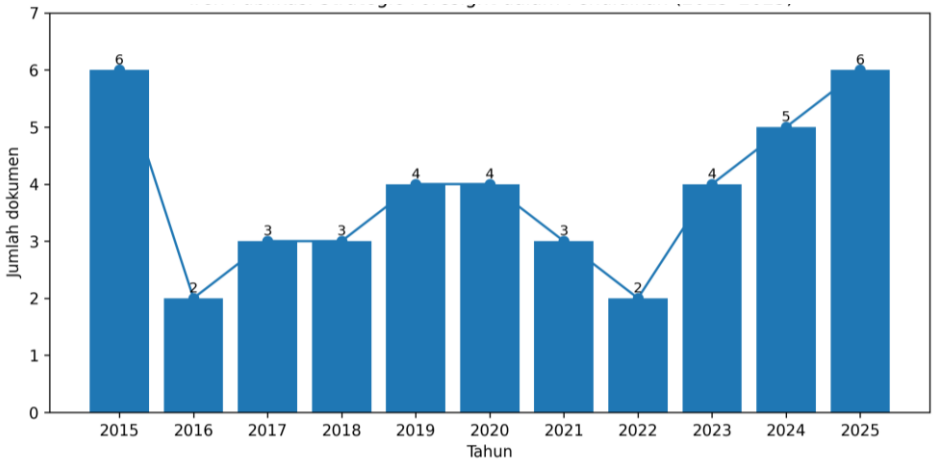
| Tipe Dokumen | Jumlah | Persentase |
|---|---|---|
| Artikel jurnal empiris/konseptual | 15 | 35,7% |
| *Review*/sintesis teoretis | 4 | 9,5% |
| Buku/bab buku | 6 | 14,3% |
| Laporan kebijakan/dokumen resmi/web resource | 17 | 40,5% |
| Prosiding konferensi | 0 | 0,0% |
| **Total** | **42** | **100%** |

### *Tren Publikasi 2015–2025*

Tren publikasi memperlihatkan dua puncak penting. Puncak pertama terjadi pada 2015, ketika beberapa karya fondasional mengenai *strategic foresight*, *organizational futurist*, dan pembelajaran masa depan diterbitkan. Puncak kedua terjadi pada 2025, ketika laporan kebijakan dan *toolkit foresight* untuk pendidikan serta pemerintahan antisipatif semakin banyak muncul. Pola ini menunjukkan bahwa kajian *foresight* dalam pendidikan bergerak dari fase fondasi konseptual menuju fase konsolidasi kebijakan dan kebutuhan implementasi praktis.

**Tabel 8.** Tren Publikasi Korpus Sintesis 2015–2025

| Tahun | Jumlah | Persentase | Keterangan Ringkas |
|---|---|---|---|
| 2015 | 6 | 14,3% | Fase fondasional: peran *foresight*, pembelajaran masa depan, panduan *foresight* |
| 2016 | 2 | 4,8% | Penguatan model strategik dan *reframing* skenario |
| 2017 | 3 | 7,1% | Munculnya model kompetensi *foresight* dan *Education* 2030 |
| 2018 | 3 | 7,1% | *Horizon scanning*, dampak *foresight*, *anticipatory capability* |
| 2019 | 4 | 9,5% | Skenario kompetisi, *post-work future*, tren pendidikan global |
| 2020 | 4 | 9,5% | Disrupsi pandemi dan skenario pendidikan masa depan |
| 2021 | 3 | 7,1% | UNESCO *new social contract* dan percepatan digital/*foresight* |
| 2022 | 2 | 4,8% | *Anticipatory governance* dalam pendidikan mulai eksplisit |
| 2023 | 4 | 9,5% | Transformasi digital sistem dan *research-engaged governance* |
| 2024 | 5 | 11,9% | *Future of teaching* makin kontekstual dan *school-facing* |
| 2025 | 6 | 14,3% | Fase konsolidasi kebijakan *foresight* untuk pendidikan |
| Total | 42 | 100% | |




**Gambar 2.** Tren Publikasi *Strategic Foresight* dalam Manajemen Pendidikan 2015–2025

Berdasarkan Tabel 8 dan Gambar 2, tren publikasi *strategic foresight* dalam manajemen pendidikan pada 2015–2025 menunjukkan pola naik-turun, tetapi memiliki dua puncak utama, yaitu tahun 2015 dan 2025. Tahun 2015 menandai fase fondasional pengembangan konsep *foresight*, sedangkan tahun 2025 menunjukkan fase konsolidasi kebijakan dan implementasi praktis. Pola ini memperlihatkan bahwa kajian *strategic foresight* bergerak dari penguatan teori menuju penerapan dalam tata kelola pendidikan dan pembangunan sekolah masa depan.

### *Tabel Hasil Seleksi Artikel yang Masuk Sintesis*

Tabel berikut menampilkan 42 dokumen inti yang masuk dalam sintesis. Dokumen-dokumen tersebut dipilih karena memberikan kontribusi konseptual, metodologis, kebijakan, atau praktis terhadap pemahaman *strategic foresight* dalam manajemen pendidikan dan pembangunan sekolah masa depan.

**Tabel 9.** Hasil Seleksi Artikel yang Masuk Sintesis

| Kode | Tahun | Penulis | Fokus Artikel | Konteks | Desain | Kontribusi terhadap Sintesis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A1 | 2015 | UNESCO [1] | Masa depan pendidikan dan common good | Global | Laporan kebijakan | Memberi dasar normatif bahwa pendidikan harus menyiapkan masa depan yang adil dan berkelanjutan. |
| A2 | 2015 | Hines & Gold [21] | Peran *organizational futurist* dalam integrasi foresight | Organisasi internasional | Artikel konseptual | Menjelaskan perlunya pelembagaan peran *foresight* dalam organisasi, relevan untuk tim *foresight* sekolah. |
| A3 | 2015 | Hines & Bishop [22] | Pedoman strategic foresight | Internasional | Buku panduan | Menyediakan tahapan praktis *foresight* yang dapat diadaptasi ke manajemen sekolah. |
| A4 | 2015 | Inayatullah & Milojević [23] | Praktik foresight melalui studi kasus | Internasional | Buku/kumpulan kasus | Memberi dasar metode partisipatif dan narasi masa depan untuk transformasi pendidikan. |
| A5 | 2015 | Rhisiart, Miller, & Brooks [24] | Learning to use the future melalui proses skenario | Internasional | Artikel *review*/konseptual | Menjelaskan skenario sebagai mekanisme pengembangan |

| Kode | Tahun | Penulis | Fokus Artikel | Konteks | Desain | Kontribusi terhadap Sintesis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | kapabilitas antisipatif. |
| A6 | 2015 | Rohrbeck, Battistella, & Huizingh [25] | Corporate foresight sebagai bidang ilmiah | Multisektor | *Review* artikel | Memperkuat landasan teoretis *foresight* sebagai disiplin manajemen strategis. |
| A7 | 2016 | Gavetti & Menon [26] | Model strategic foresight dalam teori strategi | Organisasi | Artikel konseptual | Menjelaskan hubungan *agency*, evolusi, dan *foresight* dalam keputusan strategis. |
| A8 | 2016 | Ramírez & Wilkinson [27] | Strategic reframing dan scenario planning | Internasional | Buku | Menjadi dasar untuk *stress-testing* rencana sekolah melalui skenario alternatif. |
| A9 | 2017 | Hines et al. [28] | Model kompetensi foresight | Internasional | Artikel konseptual | Memberi rujukan kompetensi *foresight* untuk kepala sekolah dan tim pengembang sekolah. |
| A10 | 2017 | Højland & Rohrbeck [29] | Corporate foresight untuk mengeksplorasi pasar baru | Multisektor | Studi kasus | Menunjukkan *foresight* sebagai mekanisme eksplorasi peluang masa depan. |
| A11 | 2017 | OECD [30] | Future of Education and Skills: Education 2030 | Global | Laporan kebijakan | Memperkuat argumentasi tentang kompetensi masa depan dan transformasi pendidikan. |
| A12 | 2018 | Rohrbeck & Kum [31] | Dampak foresight terhadap kinerja organisasi | Multisektor | Studi longitudinal | Menunjukkan bahwa kapasitas *foresight* berhubungan dengan adaptasi dan kinerja organisasi. |
| A13 | 2018 | Hines et al. [28] | Sistem horizon scanning | Institusi publik | Artikel konseptual/terapan | Memberi contoh penyusunan |

| Kode | Tahun | Penulis | Fokus Artikel | Konteks | Desain | Kontribusi terhadap Sintesis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | sistem pemindaian horizon untuk organisasi. |
| A14 | 2018 | Miller [6] | Anticipation dan futures literacy | Global | Buku akademik | Menjadi dasar epistemik bahwa masa depan digunakan untuk menafsir ulang masa kini. |
| A15 | 2019 | Hines [21] | Masa depan pascakerja | Global | Artikel konseptual | Membantu membaca implikasi perubahan kerja terhadap sekolah dan keterampilan masa depan. |
| A16 | 2019 | Poli [32] | Introduction to anticipation studies | Global | Buku akademik | Memberikan dasar konseptual anticipation sebagai bidang lintas disiplin. |
| A17 | 2019 | Schwarz, Ram, & Rohrbeck [33] | Scenario planning dan business wargaming | Organisasi | Artikel konseptual | Memberi inspirasi pengujian strategi sekolah terhadap dinamika masa depan. |
| A18 | 2019 | OECD [34] | Trends Shaping Education 2019 | Global | Laporan kebijakan | Menyediakan data megatren pendidikan sebagai dasar horizon scanning. |
| A19 | 2020 | Harris & Jones [11] | Kepemimpinan sekolah dalam masa disrupsi | Sekolah | Artikel konseptual | Menghubungkan foresight dengan kebutuhan kepemimpinan adaptif di sekolah. |
| A20 | 2020 | Iivari, Sharma, & Ventä-Olkkonen [12] | Transformasi digital pendidikan dasar saat pandemi | Pendidikan dasar | Artikel konseptual-kualitatif | Menjelaskan disrupsi digital sebagai konteks penting sekolah masa depan. |
| A21 | 2020 | Leithwood, Harris, & | Klaim kuat kepemimpinan sekolah efektif | Sekolah | *Review* konseptual | Memperkuat peran kepemimpinan |

| Kode | Tahun | Penulis | Fokus Artikel | Konteks | Desain | Kontribusi terhadap Sintesis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Hopkins [35] | | | | dalam membangun kapasitas organisasi sekolah. |
| A22 | 2020 | OECD [3] | Four OECD Scenarios for Schooling | Global | Laporan kebijakan | Menjadi rujukan utama penggunaan skenario untuk menguji rencana sekolah masa depan. |
| A23 | 2021 | Laurell & Sandström [36] | Open foresight berbasis analitik media sosial | Organisasi/digital | Artikel empiris | Menunjukkan sumber data digital dapat memperluas horizon scanning. |
| A24 | 2021 | UNESCO [7] | Reimagining Our Futures Together | Global | Laporan kebijakan | Memberikan landasan normatif kontrak sosial baru pendidikan. |
| A25 | 2021 | Reimers [37] | Reformasi pendidikan abad ke-21 dan deeper learning | Global | Buku akademik | Menguatkan perlunya transformasi pendidikan berbasis kompetensi masa depan. |
| A26 | 2022 | Robertson [38] | International organisations dan anticipatory governance | Global/kebijakan | Artikel konseptual | Menghubungkan pendidikan dengan tata kelola antisipatif dan pengaruh organisasi internasional. |
| A27 | 2022 | OECD [39] | Education Policy Outlook 2022 | Global | Laporan kebijakan | Menyediakan konteks transformasi jalur belajar dan lifelong learning. |
| A28 | 2023 | McCarthy et al. [8] | Transformasi digital pendidikan dan perubahan sistem | Sistem pendidikan | Artikel konseptual | Menjelaskan komponen kepemimpinan dan sistem untuk transformasi sekolah. |

| Kode | Tahun | Penulis | Fokus Artikel | Konteks | Desain | Kontribusi terhadap Sintesis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A29 | 2023 | OECD [13] | Digital Education Outlook 2023 | Global | Laporan kebijakan | Memberi konteks ekosistem digital pendidikan yang efektif dan berisiko. |
| A30 | 2023 | OECD [40] | Penggunaan riset dalam kebijakan dan praktik pendidikan | Global | Laporan kebijakan | Menghubungkan foresight dengan evidence-informed governance. |
| A31 | 2023 | UNESCO [41] | Technology in Education: A Tool on Whose Terms? | Global | Laporan kebijakan | Menguatkan dimensi etika, tata kelola, dan risiko teknologi sekolah masa depan. |
| A32 | 2024 | OECD [42] | Future of Teaching in Flanders | Flanders | Laporan kebijakan/skenario | Menunjukkan skenario masa depan profesi guru dan implikasinya bagi organisasi sekolah. |
| A33 | 2024 | OECD [43] | Child empowerment today | Global | Laporan kebijakan | Memperkuat pentingnya suara peserta didik dalam membayangkan masa depan sekolah. |
| A34 | 2024 | OECD [9] | Curriculum flexibility and autonomy | Global | Laporan kebijakan | Menjelaskan fleksibilitas kurikulum sebagai elemen sekolah masa depan. |
| A35 | 2024 | OECD [10] | Institutional capacity assessment in Latvia | Latvia | Laporan kebijakan | Memberi contoh peningkatan kapasitas institusional untuk monitoring dan perbaikan. |
| A36 | 2024 | UNESCO [44] | Futures Literacy & Foresight | Global | Sumber resmi | Menjelaskan futures literacy sebagai kapasitas menggunakan masa depan |

| Kode | Tahun | Penulis | Fokus Artikel | Konteks | Desain | Kontribusi terhadap Sintesis |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | secara partisipatif. Mempertegas bahwa masa depan pendidikan perlu dibangun secara kolektif dan plural. |
| A37 | 2024 | UNESCO [4] | Futures of Education | Global | Sumber resmi | |
| A38 | 2025 | OECD [2] | Trends Shaping Education 2025 | Global | Laporan kebijakan | Menyediakan megatren mutakhir dan perangkat *futures thinking* untuk pendidikan. |
| A39 | 2025 | OECD [45] | Strategic Foresight Toolkit for Resilient Public Policy | Kebijakan publik | Toolkit kebijakan | Memberi perangkat *foresight* untuk kebijakan resilient yang dapat diadaptasi ke pendidikan. |
| A40 | 2025 | OECD [5] | Building Anticipatory Capacity with Strategic Foresight | Pemerintahan publik | Laporan kebijakan | Mengidentifikasi *leadership*, *training*, koordinasi, *pilot,* dan *communities of practice* sebagai *enabler*. |
| A41 | 2025 | OECD [46] | Future of Teaching in Austria | Austria | Laporan kebijakan/skenario | Menunjukkan pentingnya budaya kolaboratif, leadership, identitas profesional, dan inovasi guru. |
| A42 | 2025 | OECD [47] | Future of Teaching in Wales | Wales | Laporan kebijakan/skenario | Menguatkan *school as learning organisation*, *professional learning*, dan jalur karier fleksibel. |

Tabel 9 menyajikan 42 dokumen inti yang masuk dalam sintesis tematik. Dokumen-dokumen tersebut berasal dari artikel konseptual, studi empiris, buku akademik, laporan

kebijakan, toolkit, dan sumber resmi yang relevan dengan *strategic foresight*, *futures thinking, scenario planning, anticipatory governance*, dan pengembangan sekolah masa depan. Secara umum, korpus sintesis menunjukkan bahwa kajian *strategic foresight* dalam manajemen pendidikan dibangun dari dua sumber utama, yaitu literatur manajemen *strategis/foresight* organisasi dan literatur kebijakan pendidikan global. Temuan ini memperlihatkan bahwa strategic *foresight* belum sepenuhnya berkembang sebagai kajian khusus dalam manajemen sekolah, tetapi memiliki potensi kuat untuk diadaptasi dalam kepemimpinan, perencanaan strategik, transformasi digital, pengembangan guru, dan tata kelola sekolah masa depan.

### *Sintesis Tematik*

### *Konstruksi Konsep Strategic Foresight dalam Manajemen Pendidikan*

Sintesis literatur menunjukkan bahwa *strategic foresight* dalam manajemen pendidikan dikonstruksi sebagai kapasitas antisipatif yang sistematis. Konsep ini menekankan kemampuan organisasi pendidikan untuk membaca sinyal perubahan, mengeksplorasi berbagai masa depan, dan menerjemahkan wawasan masa depan menjadi keputusan strategis pada masa kini [5], [7], [48]. Dengan demikian, *foresight* tidak identik dengan prediksi tunggal, tetapi lebih dekat dengan proses pembelajaran organisasi yang menantang asumsi, membuka kemungkinan, dan memperluas imajinasi strategis.

Dalam konteks sekolah, *strategic foresight* memperluas logika perencanaan strategis. Perencanaan strategis konvensional biasanya dimulai dari visi, misi, analisis lingkungan, program, dan evaluasi. *Foresight* menambahkan dimensi masa depan melalui *horizon scanning, weak signal analysis, scenario planning, visioning, stress-testing,* dan *organizational* learning. Oleh karena itu, manajemen pendidikan berbasis *foresight* dapat dipahami sebagai pengelolaan sekolah yang tidak hanya adaptif terhadap masalah saat ini, tetapi juga antisipatif terhadap kemungkinan masa depan.

### *Bentuk Penggunaan Foresight dalam Siklus Manajemen Sekolah*

Penggunaan *foresight* dalam siklus manajemen sekolah dapat dipetakan ke dalam empat arena utama. Pertama, pada tahap diagnosis lingkungan, *foresight* digunakan untuk membaca megatren, sinyal lemah, dan ketidakpastian yang dapat memengaruhi pendidikan. Kedua, pada tahap formulasi strategi, *foresight* digunakan untuk menyusun skenario alternatif, menguji asumsi, dan memilih opsi strategi yang fleksibel. Ketiga, pada tahap implementasi, *foresight* mendorong sekolah melakukan *pilot project*, eksperimen berisiko rendah, dan penyesuaian bertahap. Keempat, pada tahap *monitoring* dan evaluasi, *foresight* membantu sekolah melakukan *stress-testing* dan pembelajaran organisasi secara berkala.

Pada level praktis, sekolah dapat menggunakan *foresight* melalui forum pemindaian tren semesteran, lokakarya skenario tahunan, integrasi skenario ke dokumen rencana kerja sekolah, pengujian strategi terhadap beberapa kondisi masa depan, dan evaluasi adaptif terhadap program yang sedang berjalan. Bentuk ini menunjukkan bahwa *foresight* bukan kegiatan tambahan yang terpisah, melainkan cara berpikir strategis yang dapat disisipkan ke dalam tata kelola sekolah sehari-hari.

**Tabel 10.** Penggunaan Foresight dalam Siklus Manajemen Sekolah

| Arena Manajemen | Fungsi Foresight | Luaran |
|---|---|---|
| Diagnosis lingkungan | Membaca tren, sinyal lemah, dan ketidakpastian eksternal | Peta megatren, daftar sinyal, matriks risiko |
| Formulasi strategi | Menyusun skenario dan menguji asumsi strategis | Skenario alternatif, opsi strategi, prioritas program |
| Implementasi strategi | Menjalankan pilot, eksperimen, dan penyesuaian program | *Pilot project*, prototipe program, umpan balik awal |
| *Monitoring* dan evaluasi | *Stress-testing*, refleksi, dan pembelajaran organisasi | Laporan evaluasi adaptif, rekomendasi revisi strategi |
| Transformasi tata kelola | Melembagakan *foresight* dalam budaya dan struktur sekolah | Forum *foresight*, SOP refleksi, kalender evaluasi masa depan |

### *Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi*

Faktor pendukung utama implementasi *strategic foresight* adalah kepemimpinan antisipatif. Kepala sekolah dan tim manajemen perlu memiliki komitmen untuk menjadikan pemikiran masa depan sebagai bagian dari pengambilan keputusan, bukan sekadar kegiatan seremonial. Kepemimpinan antisipatif mendorong terbentuknya ruang diskusi masa depan, memfasilitasi kolaborasi guru, dan memastikan hasil *foresight* terhubung dengan rencana sekolah.

Faktor pendukung kedua adalah *futures literacy*, yaitu kemampuan warga sekolah untuk menggunakan masa depan sebagai alat berpikir, berefleksi, dan bertindak. Futures literacy memperkuat kapasitas guru dan peserta didik dalam membayangkan berbagai kemungkinan, memahami ketidakpastian, serta menyusun tindakan yang lebih kreatif dan bertanggung jawab [7], [33], [36]. Faktor pendukung berikutnya adalah integrasi data dan evidence, karena *foresight* yang tidak didukung bukti berisiko menjadi spekulatif, sedangkan data tanpa *foresight* berisiko reaktif dan jangka pendek.

Hambatan utama implementasi *foresight* adalah budaya organisasi yang berorientasi jangka pendek, beban administratif, rendahnya kapasitas fasilitasi skenario, keterbatasan waktu kolaboratif, dan kecenderungan sekolah untuk mencari prediksi tunggal. Hambatan lain adalah minimnya panduan praktis pada level sekolah, sehingga *foresight* sering dianggap terlalu abstrak atau hanya relevan untuk kebijakan makro. Oleh karena itu, diperlukan model implementasi yang sederhana, bertahap, dan sesuai dengan konteks sekolah.

**Tabel 11.** Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi *Foresight*

| Faktor | Peran sebagai Pendukung | Risiko/Hambatan |
|---|---|---|
| Kepemimpinan antisipatif | Mengarahkan visi dan memastikan *foresight* terhubung dengan keputusan sekolah. | Rendahnya komitmen pimpinan membuat *foresight* berhenti sebagai wacana. |
| *Futures literacy* | Meningkatkan kemampuan warga sekolah membaca masa depan dan ketidakpastian. | Keterbatasan pemahaman membuat *foresight* dianggap abstrak. |
| Kolaborasi stakeholder | Memperkaya skenario melalui suara guru, siswa, orang tua, dan komunitas. | Partisipasi semu mengurangi kualitas skenario. |
| Data dan *evidence* | Menjaga *foresight* tetap realistis dan berbasis bukti. | Data yang lemah membuat skenario spekulatif. |
| Infrastruktur digital | Mendukung horizon scanning dan dokumentasi pembelajaran organisasi. | Kesenjangan digital menghambat akses informasi. |

### *Agenda Riset dan Arah Pengembangan Kajian*

Sintesis terhadap RQ4 menunjukkan bahwa kajian *strategic foresight* dalam manajemen pendidikan perlu bergerak ke lima arah. Pertama, diperlukan penelitian intervensi tingkat sekolah untuk menguji apakah horizon scanning, scenario planning, dan stress-testing dapat meningkatkan kualitas keputusan sekolah. Kedua, diperlukan pengembangan instrumen untuk mengukur kepemimpinan antisipatif, futures literacy guru, dan kapasitas organisasi *foresight*. Ketiga, diperlukan studi longitudinal untuk melihat bagaimana *foresight* memengaruhi budaya sekolah, inovasi, dan ketahanan organisasi.

Keempat, kajian selanjutnya perlu mengintegrasikan *foresight* dengan data-based planning, transformasi digital, dan evaluasi mutu sekolah. Kelima, penelitian perlu memperkuat dimensi etika dan keadilan: siapa yang diikutkan dalam membayangkan masa depan sekolah, masa depan siapa yang diprioritaskan, dan bagaimana sekolah merespons risiko AI, krisis iklim, ketimpangan sosial, dan keamanan data. Arah ini menunjukkan bahwa *strategic foresight* dapat menjadi bidang riset yang kuat, tidak hanya secara konseptual tetapi juga secara praktis dan kebijakan.

**Tabel 12.** Agenda Riset dan Arah Pengembangan Kajian

| Arah Pengembangan | Fokus yang Direkomendasikan |
|---|---|
| Intervensi sekolah-level | Menguji lokakarya *foresight*, *horizon scanning*, dan scenario planning di sekolah. |
| Pengembangan instrumen | Menyusun alat ukur kepemimpinan antisipatif dan futures literacy guru/kepala sekolah. |
| Studi longitudinal | Menilai dampak *foresight* terhadap budaya sekolah dan inovasi berkelanjutan. |
| Integrasi dengan data-based planning | Menghubungkan *foresight* dengan data mutu, evaluasi program, dan rencana kerja sekolah. |
| Etika dan keadilan masa depan | Menganalisis partisipasi, AI, iklim, ketimpangan, dan perlindungan data dalam sekolah masa depan. |

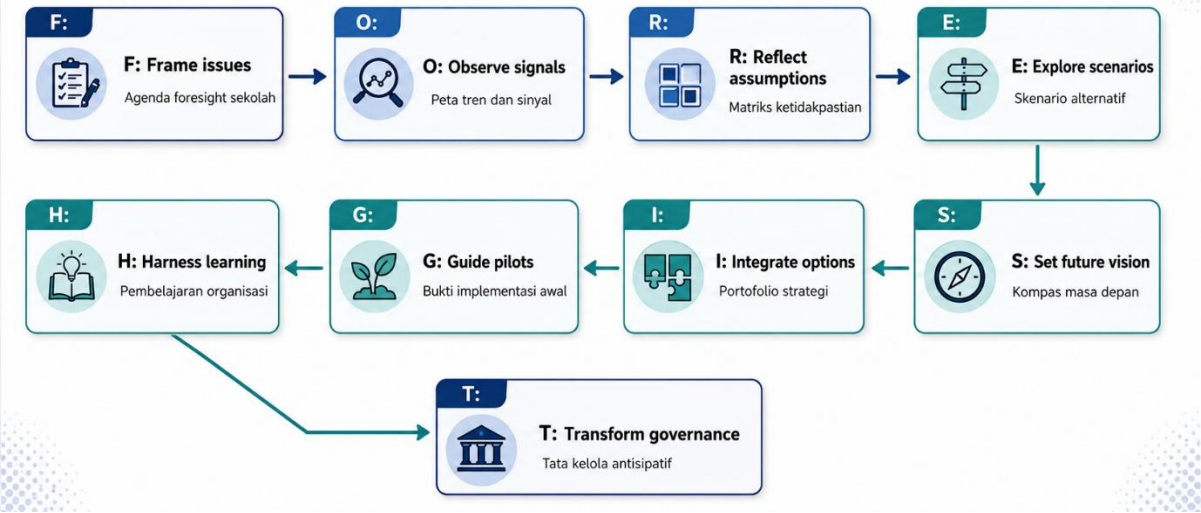
### *Model Konseptual FORESIGHT-SCHOOL*

Berdasarkan sintesis tematik, artikel ini merumuskan model *FORESIGHT-SCHOOL* sebagai kerangka manajemen pendidikan berbasis *strategic foresight*. Model ini memadukan *foresight* umum, *anticipatory governance, futures literacy*, dan kebutuhan praktis manajemen sekolah. Model ini terdiri atas sembilan tahap yang membentuk siklus pembelajaran organisasi dari pembingkaian isu hingga transformasi tata kelola.

**Tabel 13.** Tahapan Model *FORESIGHT-SCHOOL*

| Tahap | Aktivitas Inti | Luaran Manajerial |
|---|---|---|
| ***F****rame issues* | Menentukan isu strategis 3–10 tahun ke depan. | Agenda foresight sekolah. |
| ***O****bserve signals* | Memindai megatren, sinyal lemah, dan driver perubahan. | Peta tren dan sinyal. |
| ***R****eflect assumptions* | Menguji asumsi organisasi dan ketidakpastian kunci. | Matriks ketidakpastian. |
| ***E****xplore scenarios* | Menyusun 3–4 skenario alternatif. | Paket skenario sekolah. |
| ***S****et future vision* | Memilih masa depan yang diinginkan dan guardrails etik. | Kompas masa depan sekolah. |

| Tahap | Aktivitas Inti | Luaran Manajerial |
|---|---|---|
| ***I**ntegrate strategic options* | Menautkan skenario ke opsi strategi. | Portofolio strategi. |
| ***G**uide pilots* | Menjalankan eksperimen atau pilot berisiko rendah. | Bukti implementasi awal. |
| ***H**arness learning* | *Monitoring*, review, dan penyesuaian. | Pembelajaran organisasi. |
| ***T**ransform governance* | Melembagakan foresight ke rapat, rencana, dan evaluasi. | Tata kelola antisipatif. |




**Gambar 3.** Model Konseptual *FORESIGHT-SCHOOL*

## *Pembahasan*

Temuan *review* ini menunjukkan bahwa *strategic foresight* memberi nilai tambah terhadap manajemen sekolah pada tiga level. Pada level epistemik, foresight memperluas basis pengetahuan pengambilan keputusan dari hanya bukti masa lalu dan masa kini menjadi bukti yang dipadukan dengan eksplorasi kemungkinan masa depan. Pada level organisasional, foresight mendorong sekolah membangun budaya diskusi jangka menengah-panjang, komunitas praktik, dan eksperimen yang aman. Pada level normatif, foresight menuntut sekolah menjawab masa depan seperti apa yang diinginkan dan nilai apa yang harus dijaga dalam menghadapi perubahan.

Jika dibandingkan dengan perencanaan strategis konvensional, foresight menawarkan dua pergeseran penting. Pertama, pergeseran dari rencana tunggal menuju kesiapan terhadap beberapa kemungkinan masa depan. Kedua, pergeseran dari kontrol menuju pembelajaran organisasi. Dalam pengertian ini, foresight lebih dekat dengan konsep sekolah sebagai learning organisation dan adaptive governance daripada sekadar teknik penyusunan skenario.

Temuan juga memperlihatkan bahwa kajian *strategic foresight* dalam pendidikan masih didominasi laporan kebijakan dan studi konseptual. Kondisi ini bukan kelemahan semata, tetapi menunjukkan peluang riset baru. Peneliti pendidikan dapat mengembangkan studi empiris pada level sekolah, misalnya menguji bagaimana kepala sekolah memfasilitasi lokakarya skenario, bagaimana guru menggunakan *futures literacy* dalam perencanaan pembelajaran, atau bagaimana sekolah kecil di daerah terbatas menyusun strategi masa depan yang realistis.

Model *FORESIGHT-SCHOOL* yang dirumuskan dalam artikel ini berusaha menjawab gap tersebut. Model ini tidak menempatkan *foresight* sebagai aktivitas tambahan, tetapi sebagai lapisan strategis yang menghubungkan analisis lingkungan, perencanaan, implementasi, evaluasi, dan transformasi tata kelola. Dengan model ini, sekolah dapat melakukan pemindaian tren, menyusun skenario, menguji strategi, menjalankan pilot, dan melembagakan pembelajaran organisasi secara lebih sistematis.

Secara praktis, implementasi model ini dapat dimulai dari langkah sederhana. Kepala sekolah dapat membentuk tim kecil *foresight*, mengadakan diskusi tren pendidikan dua kali setahun, memilih tiga ketidakpastian kunci, menyusun beberapa skenario, lalu menguji rencana sekolah terhadap skenario tersebut. Hasilnya dapat diintegrasikan ke dalam dokumen perencanaan, pengembangan profesional guru, kemitraan sekolah, dan evaluasi mutu. Dengan demikian, *strategic foresight* dapat menjadi alat pemberdayaan sekolah, bukan sekadar istilah futuristik.

Kajian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, korpus sengaja mencampur artikel akademik, buku, dan laporan kebijakan karena bidang *strategic foresight* dalam pendidikan memang berkembang secara lintas genre. Konsekuensinya, homogenitas metodologis rendah dan meta-analisis tidak dilakukan. Kedua, penelusuran Google Scholar secara inheren kurang sepenuhnya replikatif dibandingkan Scopus dan Web of Science. Ketiga, karena fokus pada 2015–2025, karya klasik sebelum 2015 hanya digunakan sebagai latar konseptual apabila diperlukan, bukan sebagai korpus inti. Keempat, angka PRISMA dalam draf ini perlu dicocokkan kembali dengan ekspor database final apabila penulis melakukan submit resmi ke jurnal.

## KESIMPULAN

Systematic literature review ini menyimpulkan bahwa *strategic foresight* merupakan pendekatan yang semakin relevan bagi manajemen pendidikan untuk membangun sekolah masa depan. Literatur 2015–2025 menunjukkan bahwa foresight tidak dipahami sebagai prediksi tunggal, melainkan sebagai kapasitas antisipatif yang menggabungkan horizon scanning, eksplorasi skenario, refleksi asumsi, pembelajaran organisasi, dan keputusan strategik saat ini. Bentuk penerapannya paling tampak pada identifikasi tren, stress-testing rencana, skenario masa depan profesi guru, penguatan kepemimpinan antisipatif, dan pengembangan sekolah sebagai organisasi pembelajar.

Kebaruan artikel ini terletak pada perumusan model *FORESIGHT-SCHOOL* yang menempatkan foresight sebagai bagian inti dari tata kelola sekolah. Model ini memberikan kerangka praktis bagi kepala sekolah, guru, pengawas, dan pembuat kebijakan untuk mengintegrasikan pemikiran masa depan ke dalam perencanaan, implementasi, evaluasi, dan transformasi sekolah. Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa sekolah perlu mengembangkan budaya berpikir masa depan, bukan hanya budaya kepatuhan administratif. Penelitian lanjutan disarankan untuk menguji model ini secara empiris melalui studi kasus, penelitian tindakan sekolah, *Delphi study*, atau *mixed methods* pada berbagai konteks satuan pendidikan.

## INFORMASI PENULIS

***Penulis Koresponden***

**Trian Hermawan** – Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);
Email: trian.hm@gmail.com

***Penulis***

**Trian Hermawan** – Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);
Email: trian.hm@gmail.com
**Tarekah Hasanah** – Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);
Email: hasanah.tarekah@gmail.com
**Wahyu Febriana** – Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);
Email: wahyufebriana79@gmail.com
**Binti Luthfiyah** – Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);
Email: bintiluthfiyah@gmail.com
**Nirva Diana** – Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung (Indonesia);
Email: nirvadiana@radenintan.ac.id
**Aan Komariah** – Program Studi Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia (Indonesia);
Email: aan_komariah@upi.edu
**Badrudin** – Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Gunund Djati (Indonesia);
Email: badrudin@uinsgd.ac.id

## KONFLIK KEPENTINGAN

"Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan."

## DAFTAR PUSTAKA

[1] UNESCO, “Rethinking Education: Towards a Global Common Good?,” Paris: UNESCO, 2015.
[2] OECD, “Trends Shaping Education 2025,” Paris: OECD Publishing, 2025, doi: https://doi.org/10.1787/ee6587fd-en.
[3] OECD, “Back to the Future of Education: Four OECD Scenarios for Schooling,” Paris: OECD Publishing, 2020, doi: https://doi.org/10.1787/178ef527-en.
[4] UNESCO, “Futures of Education,” Paris: UNESCO, 2024. [Online]. Available: https://www.unesco.org/en/futures-education.
[5] OECD, “Building Anticipatory Capacity with Strategic Foresight in Government,” Paris: OECD Publishing, 2025, doi: https://doi.org/10.1787/d7eb0bb6-en.
[6] R. Miller, *Transforming the Future: Anticipation in the 21st Century*. Paris:

UNESCO/Routledge, 2018.
[7] UNESCO, *Reimagining Our Futures Together*: A New Social Contract for Education. Paris: UNESCO, 2021, doi: https://doi.org/10.54675/ASRB4722.
[8] A. M. McCarthy, D. Maor, A. McConney, and C. Cavanaugh, "Digital transformation in education: Critical components for leaders of system change," Soc. Sci. Humanit. Open, vol. 8, no. 1, Art. no. 100479, 2023, doi: https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100479.
[9] OECD, "Curriculum Flexibility and Autonomy," Paris: OECD Publishing, 2024.
[10] OECD, "An Institutional Capacity Assessment of Latvia's Education System: How to Enhance Its Capacity for Monitoring and Improvement Support," Paris: OECD Publishing, 2024.
[11] A. Harris and M. Jones, "COVID 19: School leadership in disruptive times," Sch. Leadersh. Manag., vol. 40, no. 4, pp. 243–247, 2020, doi: https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479.
[12] N. Iivari, S. Sharma, and L. Ventä-Olkkonen, "Digital transformation of everyday life: How COVID-19 pandemic transformed the basic education of the young generation and why information management research should care," Int. J. Inf. Manage., vol. 55, Art. no. 102183, 2020, doi: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102183.
[13] OECD, "OECD Digital Education Outlook 2023: Towards an Effective Digital Education Ecosystem," Paris: OECD Publishing, 2023, doi: https://doi.org/10.1787/c74f03de-en.
[14] OECD, "The Future of Education and Skills: Education 2030," Paris: OECD, 2017.
[15] A. Hines, "Getting ready for a post-work future," *Foresight and STI Governance*, vol. 13, no. 1, pp. 19–30, 2019.
[16] M. L. Rethlefsen et al., "PRISMA-S: An extension to the PRISMA Statement for reporting literature searches in systematic reviews," Syst. Rev., vol. 10, no. 1, Art. no. 39, 2021, doi: https://doi.org/10.1186/s13643-020-01542-z.
[17] H. Snyder, "Literature review as a research methodology: An overview and guidelines," J. Bus. Res., vol. 104, pp. 333–339, Nov. 2019, doi: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039.
[18] V. Braun and V. Clarke, "Using thematic analysis in psychology," Qual. Res. Psychol., vol. 3, no. 2, pp. 77–101, Jan. 2006, doi: https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa.
[19] M. J. Grant and A. Booth, "A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies," Health Inf. Libr. J., vol. 26, no. 2, pp. 91–108, Jun. 2009, doi: https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x.
[20] Q. N. Hong et al., "Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT), Version 2018: User Guide." Montreal: McGill University, 2018.
[21] A. Hines and J. Gold, "An organizational futurist role for integrating foresight into corporations," Technol. Forecast. Soc. Change, vol. 101, pp. 99–111, 2015.
[22] A. Hines and P. Bishop, *Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight,* 2nd ed. Washington, DC: Hinesight, 2015.
[23] S. Inayatullah and I. Milojević, What Works: Case Studies in the Practice of Foresight. Taipei: Tamkang University Press, 2015.
[24] M. Rhisiart, R. Miller, and S. Brooks, "Learning to use the future: Developing foresight capabilities through scenario processes," Technol. Forecast. Soc. Change, vol. 101, pp. 124–133, 2015.
[25] R. Rohrbeck, C. Battistella, and E. Huizingh, "Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition," Technol. Forecast. Soc. Change, vol. 101, pp. 1–9, 2015.
[26] G. Gavetti and A. Menon, "Evolution cum agency: Toward a model of strategic foresight," Strateg. Sci., vol. 1, no. 3, pp. 207–233, Sep. 2016, doi: https://doi.org/10.1287/stsc.2016.0018.

[27] R. Ramírez and A. Wilkinson, *Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach*. Oxford: Oxford University Press, 2016.
[28] A. Hines, J. Gary, C. Daheim, and L. van der Laan, "Building foresight capacity: Toward a foresight competency model," World Futur. Rev., vol. 9, no. 3, pp. 123–141, 2017, doi: https://doi.org/10.1177/1946756717715637.
[29] J. Højland and R. Rohrbeck, "The role of corporate foresight in exploring new markets: Evidence from 3 case studies in the BOP markets," Technol. Anal. Strateg. Manag., vol. 30, no. 6, pp. 734–746, 2018.
[30] A. Schleicher, "The Future of Education and Skills: Education 2030," OECD Educ. Work. Pap., p. 23, 2018.
[31] R. Rohrbeck and M. E. Kum, "Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis," Technol. Forecast. Soc. Change, vol. 129, pp. 105–116, 2018, doi: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013.
[32] R. Vecchiato, "Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making," Technol. Forecast. Soc. Change, vol. 79, no. 3, pp. 436–447, 2012, doi: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.07.010.
[33] J. O. Schwarz, C. Ram, and R. Rohrbeck, "Combining scenario planning and business wargaming to better anticipate future competitive dynamics," Futures, vol. 105, pp. 133–142, 2019, doi: https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.10.001.
[34] OECD, Trends Shaping Education 2019. Paris: OECD Publishing, 2019, doi: https://doi.org/10.1787/trends_edu-2019-en.
[35] K. Leithwood, A. Harris, and D. Hopkins, "Seven strong claims about successful school leadership revisited," Sch. Leadersh. Manag., vol. 40, no. 1, pp. 5–22, Jan. 2020, doi: https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077.
[36] C. Laurell and C. Sandström, "Social media analytics as an enabler for external search and open foresight," IEEE Trans. Eng. Manag., 2021.
[37] F. M. Reimers, Ed., Implementing Deeper Learning and 21st Century Education Reforms. Cham: Springer International Publishing, 2021.
[38] S. L. Robertson, "Guardians of the future: International organisations, anticipatory governance and education," Glob. Soc. Educ., vol. 20, no. 2, pp. 188–205, 2022, doi: https://doi.org/10.1080/14767724.2021.2021151.
[39] OECD, "Education Policy Outlook 2022: Transforming Pathways for Lifelong Learners," Paris: OECD Publishing, 2022.
[40] OECD, Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2023, doi: https://doi.org/10.1787/e13bef63-en.
[41] UNESCO, Technology in Education: A Tool on Whose Terms? Global Education Monitoring Report 2023. Paris: UNESCO, 2023, doi: https://doi.org/10.54676/UZQV8501.
[42] OECD, "Constructing Scenarios for the Future of Teaching in Flanders," Paris: OECD Publishing, 2024.
[43] OECD, "What Does Child Empowerment Mean Today?," Paris: OECD Publishing, 2024.
[44] UNESCO, "Futures Literacy & Foresight," Paris: UNESCO, 2024. [Online]. Available: https://www.unesco.org/en/futures-literacy.
[45] OECD, "Strategic Foresight Toolkit for Resilient Public Policy," Paris: OECD Publishing, 2025, doi: https://doi.org/10.1787/bcdd9304-en.
[46] OECD, "Constructing Scenarios for the Future of Teaching in Austria," Paris: OECD Publishing, 2025.
[47] OECD, "Constructing Scenarios for the Future of Teaching in Wales," Paris: OECD Publishing, 2025.
[48] A. M. McCarthy, D. Maor, A. McConney, and C. Cavanaugh, "Digital transformation

in education," Soc. Sci. Humanit. Open, vol. 8, no. 1, Art. no. 100479, 2023, doi: https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100479.