

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Transformasi Budaya Refleksi

2.1.1.1 Budaya Refleksi dalam Satuan Pendidikan

Budaya refleksi dalam konteks pendidikan merujuk pada seperangkat nilai, norma, dan praktik yang mendorong warga sekolah untuk secara berkelanjutan melakukan pengkajian kritis terhadap praktik pembelajaran, kinerja organisasi, serta capaian mutu pendidikan. Refleksi tidak dipahami sebagai aktivitas insidental atau individual semata, melainkan sebagai kebiasaan kolektif yang terinternalisasi dalam kehidupan organisasi sekolah. Melalui budaya refleksi, sekolah membangun kemampuan untuk belajar dari pengalaman, memanfaatkan data, serta melakukan perbaikan berkelanjutan secara sadar dan terarah.

Secara teoretis, konsep refleksi berakar pada pemikiran Dewey (1933) yang memandang refleksi sebagai proses berpikir aktif, persisten, dan cermat terhadap suatu keyakinan atau praktik berdasarkan alasan dan konsekuensinya. Dalam konteks pendidikan, refleksi menjadi mekanisme penting bagi pendidik dan organisasi sekolah untuk memahami praktik pembelajaran secara lebih mendalam dan mengambil keputusan yang lebih bermakna. Refleksi memungkinkan sekolah tidak hanya bereaksi terhadap masalah, tetapi juga secara proaktif mengidentifikasi peluang perbaikan.

Budaya refleksi sebagai fenomena organisasi dijelaskan oleh Osterman dan Kottkamp (2004) sebagai praktik sistematis di mana seluruh anggota organisasi sekolah secara kolektif mengkaji data, mendiskusikan praktik pembelajaran, serta merancang tindak lanjut berbasis bukti. Budaya refleksi yang kuat ditandai dengan adanya ruang dialog profesional, keterbukaan terhadap umpan balik, dan komitmen bersama untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Dalam budaya semacam ini, refleksi menjadi bagian integral dari proses kerja sekolah, bukan sekadar kegiatan tambahan.

Senge (2006) melalui konsep *learning organization* menegaskan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depan yang diinginkan melalui pembelajaran kolektif dan refleksi bersama. Dalam konteks sekolah, budaya refleksi menjadi fondasi utama bagi terwujudnya sekolah sebagai organisasi pembelajar, di mana pengalaman, data, dan praktik pembelajaran digunakan sebagai sumber pembelajaran organisasi.

Lebih lanjut, York-Barr et al. (2006) menekankan bahwa refleksi dalam pendidikan tidak hanya bersifat individual, tetapi harus dibangun sebagai budaya organisasi melalui struktur, waktu, dan fasilitasi yang sistematis. Budaya refleksi menuntut adanya kepemimpinan yang mendukung, mekanisme kolaborasi yang jelas, serta proses pendampingan yang memungkinkan warga sekolah merefleksikan praktiknya secara aman dan konstruktif. Tanpa dukungan tersebut, refleksi cenderung berhenti pada level individu dan tidak berdampak pada perubahan organisasi.

Dengan demikian, budaya refleksi dapat dipahami sebagai kondisi di mana refleksi profesional menjadi kebiasaan kolektif warga sekolah dalam mengkaji praktik pembelajaran dan kinerja organisasi, memanfaatkan data sebagai dasar pengambilan keputusan, serta mendorong perbaikan berkelanjutan. Pemahaman ini menjadi landasan teoretis penting dalam menganalisis transformasi budaya refleksi satuan pendidikan, khususnya dalam konteks pemanfaatan data mutu pendidikan dan pendampingan pengawas sekolah.

2.1.1.2. Karakteristik Budaya Refleksi yang Efektif

Budaya refleksi yang efektif dalam satuan pendidikan ditandai oleh serangkaian karakteristik yang mencerminkan bagaimana warga sekolah secara kolektif memaknai praktik pembelajaran, memanfaatkan data, serta melakukan perbaikan berkelanjutan. Budaya refleksi tidak hanya tercermin dalam aktivitas reflektif yang bersifat insidental, tetapi terinternalisasi dalam nilai, norma, dan kebiasaan kerja organisasi sekolah.

Pertama, budaya refleksi yang efektif ditandai oleh orientasi pada pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan. Osterman dan Kottkamp (2004) menegaskan bahwa refleksi dalam konteks organisasi pendidikan bertujuan untuk memahami praktik yang sedang berlangsung, mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi ideal, serta merancang perbaikan yang berkelanjutan. Sekolah dengan budaya refleksi yang kuat memandang refleksi bukan sebagai evaluasi yang bersifat menghakimi, melainkan sebagai sarana pembelajaran bersama.

Kedua, pemanfaatan data sebagai dasar refleksi dan pengambilan keputusan menjadi karakteristik utama budaya refleksi yang efektif. Schleicher (2018) menyatakan bahwa sistem pendidikan yang unggul menggunakan data bukan semata-mata untuk akuntabilitas, tetapi sebagai alat untuk memahami proses pembelajaran dan meningkatkan kualitas praktik pendidikan. Dalam budaya refleksi yang efektif, data—termasuk data hasil asesmen dan indikator mutu pendidikan—ditafsirkan secara kritis dan kontekstual untuk mendukung pengambilan keputusan yang berbasis bukti.

Ketiga, budaya refleksi yang efektif ditandai oleh adanya ruang dialog profesional yang aman dan kolaboratif. York-Barr et al. (2006) menekankan bahwa refleksi kolektif hanya dapat berkembang apabila terdapat iklim psikologis yang aman, di mana pendidik merasa nyaman untuk berbagi pengalaman, mengemukakan tantangan, serta menerima umpan balik secara konstruktif. Dialog reflektif yang terbuka mendorong pertukaran ide dan pembelajaran kolektif di antara warga sekolah.

Keempat, keterlibatan kepemimpinan sekolah dalam memfasilitasi refleksi merupakan karakteristik penting budaya refleksi yang efektif. Leithwood et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan pembelajaran yang kuat berperan dalam menyediakan waktu, struktur, dan dukungan yang diperlukan untuk praktik refleksi berbasis data. Kepala sekolah dan pengawas yang berperan sebagai pemimpin pembelajaran mampu mengarahkan refleksi agar tetap fokus pada peningkatan mutu pembelajaran dan hasil belajar peserta didik.

Kelima, budaya refleksi yang efektif ditandai oleh tindak lanjut nyata terhadap hasil refleksi. Refleksi yang bermakna tidak berhenti pada tahap analisis, tetapi diikuti oleh perencanaan program perbaikan, implementasi tindakan, serta monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan. Fullan (2014) menegaskan bahwa perubahan budaya hanya terjadi ketika refleksi menghasilkan aksi yang konsisten dan berdampak terhadap praktik pembelajaran di kelas.

1. Refleksi sebagai Praktik Individual dan Budaya Organisasi

Refleksi dalam pendidikan dapat dipahami pada dua level yang saling berkaitan, yaitu sebagai praktik individual pendidik dan sebagai budaya organisasi sekolah. Pada level individual, refleksi merupakan proses personal pendidik dalam menelaah pengalaman profesionalnya, khususnya praktik pembelajaran, untuk memahami kekuatan, kelemahan, serta peluang perbaikan. Pada level organisasi, refleksi berkembang menjadi budaya kolektif yang terinstitusionalisasi melalui struktur, kebijakan, dan praktik kolaboratif sekolah.

Sebagai praktik individual, refleksi berakar pada konsep *reflective practice* yang dikemukakan oleh Schön (1983). Schön membedakan refleksi ke dalam dua bentuk, yaitu *reflection-in-action* dan *reflection-on-action*. *Reflection-in-action* terjadi ketika pendidik secara langsung merefleksikan dan menyesuaikan tindakannya saat proses pembelajaran berlangsung, sedangkan *reflection-on-action* dilakukan setelah kegiatan pembelajaran untuk mengevaluasi praktik yang telah dilakukan. Praktik refleksi individual memungkinkan pendidik

mengembangkan kesadaran profesional, meningkatkan kompetensi pedagogik, serta memperbaiki kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

Namun demikian, refleksi individual memiliki keterbatasan apabila tidak didukung oleh lingkungan organisasi yang kondusif. Oleh karena itu, refleksi perlu dikembangkan sebagai budaya organisasi sekolah. Osterman dan Kottkamp (2004) menegaskan bahwa refleksi yang berdampak signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan adalah refleksi yang bersifat kolektif, sistematis, dan berbasis data. Dalam budaya refleksi organisasi, refleksi tidak lagi menjadi tanggung jawab individu semata, tetapi menjadi praktik bersama yang melibatkan guru, kepala sekolah, dan pemangku kepentingan lainnya.

Budaya refleksi organisasi ditandai oleh adanya struktur dan mekanisme yang mendukung refleksi kolektif, seperti forum diskusi profesional, analisis data bersama, dan perencanaan tindak lanjut berbasis bukti. York-Barr et al. (2006) menyatakan bahwa *reflective practice* akan berkembang menjadi budaya organisasi apabila sekolah menyediakan waktu, ruang dialog, serta fasilitasi yang memungkinkan warga sekolah berbagi pengalaman dan belajar secara kolaboratif. Tanpa dukungan tersebut, refleksi cenderung terfragmentasi dan tidak berkontribusi pada perubahan sistemik.

Senge (2006) melalui konsep *learning organization* menempatkan refleksi sebagai elemen kunci pembelajaran organisasi. Sekolah sebagai organisasi pembelajar mendorong anggotanya untuk terus belajar dari pengalaman, menantang asumsi yang ada, dan mengembangkan pemahaman bersama tentang

praktik pembelajaran yang efektif. Dalam konteks ini, refleksi kolektif berfungsi sebagai mekanisme utama untuk mentransformasikan pengetahuan individual menjadi pengetahuan organisasi.

Dengan demikian, refleksi sebagai praktik individual dan budaya organisasi merupakan dua dimensi yang saling melengkapi. Refleksi individual menjadi fondasi bagi pengembangan profesional pendidik, sementara refleksi sebagai budaya organisasi memastikan bahwa pembelajaran dan perbaikan yang dihasilkan bersifat berkelanjutan dan berdampak sistemik. Pemahaman ini penting dalam menganalisis bagaimana pendampingan pengawas sekolah dapat memfasilitasi transformasi refleksi individual menjadi budaya refleksi satuan pendidikan, khususnya melalui pemanfaatan data mutu pendidikan seperti Rapor Pendidikan.

2. Peran Data dalam Membangun Budaya Refleksi

Data memiliki peran sentral dalam membangun budaya refleksi di satuan pendidikan, khususnya dalam konteks peningkatan mutu pembelajaran yang berkelanjutan. Dalam paradigma pendidikan modern, data tidak lagi dipahami sekadar sebagai instrumen akuntabilitas atau pelaporan administratif, melainkan sebagai sumber informasi strategis yang mendukung proses refleksi kolektif dan pengambilan keputusan berbasis bukti.

Secara teoretis, penggunaan data dalam refleksi organisasi pendidikan berkaitan erat dengan konsep *evidence-based practice*. Schleicher (2018) menegaskan bahwa sistem pendidikan berkelas dunia memanfaatkan data untuk

memahami proses pembelajaran secara mendalam, mengidentifikasi kesenjangan mutu, serta merancang intervensi yang tepat sasaran. Dalam konteks ini, data berfungsi sebagai pemicu refleksi yang mendorong warga sekolah untuk mempertanyakan praktik yang telah berjalan dan mencari alternatif perbaikan.

Data juga berperan sebagai alat untuk membangun kesadaran kolektif terhadap kondisi nyata satuan pendidikan. Datnow dan Park (2018) menyatakan bahwa data membantu sekolah menggeser diskusi profesional dari opini dan asumsi menuju pemahaman berbasis fakta. Ketika data digunakan secara terbuka dan kolaboratif, warga sekolah memiliki dasar yang sama untuk merefleksikan capaian dan tantangan pembelajaran, sehingga refleksi menjadi lebih objektif dan terarah.

Selain itu, data berfungsi sebagai sarana untuk menghubungkan refleksi dengan tindakan perbaikan yang sistematis. Osterman dan Kottkamp (2004) menekankan bahwa refleksi yang efektif harus didukung oleh informasi yang akurat dan relevan agar menghasilkan keputusan yang berdampak. Dalam budaya refleksi yang berbasis data, hasil analisis data digunakan untuk merumuskan program perbaikan, menetapkan prioritas, serta memonitor dan mengevaluasi efektivitas tindakan yang telah dilakukan.

Peran data dalam budaya refleksi juga berkaitan dengan pengembangan literasi data warga sekolah. Fullan (2014) menegaskan bahwa transformasi budaya organisasi pendidikan memerlukan peningkatan kapasitas pendidik dalam memahami dan memanfaatkan data. Tanpa literasi data yang memadai, data

berpotensi disalahartikan atau hanya digunakan secara simbolik. Oleh karena itu, data harus diposisikan sebagai alat pembelajaran organisasi yang mendorong dialog reflektif dan pembelajaran bersama.

Lebih lanjut, data mendukung terciptanya keberlanjutan refleksi dalam satuan pendidikan. Senge (2006) menyatakan bahwa organisasi pembelajar memanfaatkan informasi sebagai umpan balik untuk memperbaiki praktik secara terus-menerus. Dalam konteks sekolah, data memungkinkan refleksi tidak bersifat sporadis, tetapi menjadi siklus berkelanjutan yang mencakup analisis kondisi awal, perencanaan tindakan, implementasi, serta evaluasi hasil.

Dengan demikian, data berperan sebagai fondasi utama dalam membangun budaya refleksi yang efektif di satuan pendidikan. Melalui pemanfaatan data yang kritis, kolaboratif, dan berkelanjutan, refleksi tidak hanya menjadi aktivitas evaluatif, tetapi berkembang menjadi budaya organisasi yang mendukung peningkatan mutu pembelajaran secara sistematis dan berkesinambungan.

3. Budaya Refleksi sebagai prasyarat peningkatan mutu berkelanjutan

Peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan tidak dapat dilepaskan dari keberadaan budaya refleksi yang kuat di tingkat satuan pendidikan. Budaya refleksi merupakan fondasi bagi sekolah untuk secara sistematis menelaah praktik pembelajaran, mengevaluasi capaian kinerja, serta merumuskan langkah perbaikan berbasis bukti. Tanpa budaya refleksi, upaya peningkatan mutu cenderung bersifat

reaktif, sporadis, dan tidak berkelanjutan, karena keputusan yang diambil tidak didasarkan pada analisis mendalam terhadap data dan praktik nyata di lapangan.

Secara teoretis, konsep peningkatan mutu berkelanjutan sejalan dengan prinsip *continuous improvement* dalam organisasi pembelajar. Senge (2006) menegaskan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara konsisten merefleksikan pengalaman dan kinerjanya untuk menghasilkan pembelajaran kolektif dan perubahan yang bermakna. Dalam konteks sekolah, budaya refleksi memungkinkan warga sekolah untuk tidak sekadar menjalankan rutinitas pembelajaran, tetapi secara sadar mengkaji efektivitas strategi pembelajaran, interaksi guru–peserta didik, serta dampak kebijakan sekolah terhadap hasil belajar.

Schleicher (2018) menekankan bahwa sistem pendidikan yang mampu mencapai mutu tinggi secara berkelanjutan adalah sistem yang memanfaatkan data sebagai sarana pembelajaran organisasi, bukan semata sebagai alat akuntabilitas. Budaya refleksi berbasis data mendorong sekolah untuk melihat data kinerja sebagai cermin kondisi aktual yang perlu dipahami, didiskusikan, dan ditindaklanjuti secara kolaboratif. Melalui proses refleksi yang berkelanjutan, sekolah dapat mengidentifikasi akar permasalahan, menetapkan prioritas perbaikan, serta memonitor efektivitas program peningkatan mutu secara sistematis.

Lebih lanjut, Osterman dan Kottkamp (2004) menyatakan bahwa refleksi profesional yang terlembagakan dalam budaya organisasi sekolah berkontribusi

langsung terhadap peningkatan kapasitas individu dan kolektif. Budaya refleksi yang efektif ditandai dengan adanya ruang dialog profesional yang aman, keterbukaan terhadap umpan balik, serta komitmen bersama untuk belajar dari praktik dan data. Kondisi ini menciptakan siklus perbaikan berkelanjutan (*plan–do–check–act*) yang memperkuat kualitas pembelajaran dan pengelolaan sekolah dari waktu ke waktu.

Dengan demikian, budaya refleksi bukan sekadar aktivitas evaluatif, melainkan prasyarat fundamental bagi terwujudnya peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan. Sekolah yang memiliki budaya refleksi yang kuat akan lebih adaptif terhadap perubahan, lebih responsif terhadap kebutuhan peserta didik, serta lebih mampu memastikan bahwa setiap upaya perbaikan pembelajaran berdampak nyata dan berkesinambungan.

2.1.1.3. Transformasi Budaya Organisasi Sekolah

Transformasi pada hakikatnya merupakan proses perubahan yang bersifat mendasar, sistemik, dan berkelanjutan, yang tidak hanya menyentuh aspek struktural atau prosedural, tetapi juga mencakup perubahan pada nilai, keyakinan, pola pikir, dan cara bertindak individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Burnes (2017) menjelaskan bahwa transformasi berbeda dari perubahan bertahap (*incremental change*) karena transformasi menuntut pergeseran paradigma serta pembentukan cara pandang baru terhadap tujuan, proses, dan hasil kerja organisasi. Dengan demikian, transformasi meniscayakan perubahan pada dimensi paling fundamental organisasi, yaitu budaya.

Perubahan organisasi secara umum dapat dipahami sebagai proses penyesuaian organisasi terhadap tuntutan internal dan eksternal guna meningkatkan efektivitas dan kinerjanya. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa perubahan organisasi mencakup perubahan struktur, teknologi, strategi, maupun sumber daya manusia. Namun, perubahan-perubahan tersebut sering kali tidak menghasilkan dampak yang berkelanjutan apabila tidak disertai dengan perubahan budaya organisasi yang mendasarinya.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan asumsi dasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan membimbing perilaku mereka dalam menjalankan aktivitas organisasi. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar yang dipelajari dan dikembangkan oleh suatu kelompok sebagai respons terhadap masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, serta diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan bertindak. Oleh karena itu, budaya organisasi memiliki peran strategis dalam menentukan bagaimana perubahan dipersepsi, diterima, dan diimplementasikan oleh anggota organisasi.

Transformasi budaya organisasi merujuk pada proses perubahan mendalam terhadap nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang membentuk cara kerja dan pola interaksi dalam organisasi. Transformasi ini terjadi ketika organisasi secara kolektif menggeser cara pandang lama yang kurang relevan menuju nilai-nilai baru yang lebih adaptif, reflektif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja. Schein (2010) menegaskan bahwa perubahan budaya merupakan proses yang kompleks dan

membutuhkan waktu, karena menyentuh dimensi psikologis dan sosial yang telah mengakar dalam organisasi.

Dalam konteks organisasi pendidikan, khususnya sekolah, transformasi budaya memiliki makna yang sangat strategis. Sekolah bukan hanya organisasi formal yang menjalankan fungsi administratif, tetapi juga komunitas pembelajaran yang sangat dipengaruhi oleh nilai, kebiasaan, dan praktik profesional warganya. Fullan (2014) menegaskan bahwa perubahan pendidikan yang bermakna dan berkelanjutan harus berangkat dari perubahan budaya sekolah, bukan semata-mata dari perubahan kebijakan, kurikulum, atau program. Tanpa transformasi budaya, berbagai inovasi pendidikan cenderung bersifat superfisial dan tidak bertahan dalam jangka panjang.

Transformasi budaya organisasi sekolah umumnya berlangsung melalui tahapan yang bersifat berkelanjutan. Lewin (1951) mengemukakan tiga tahap perubahan organisasi, yaitu *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Tahap *unfreezing* ditandai dengan tumbuhnya kesadaran kolektif warga sekolah terhadap adanya kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan. Tahap *changing* merupakan fase adopsi nilai, pola pikir, dan praktik kerja baru yang lebih sesuai dengan tuntutan peningkatan mutu. Selanjutnya, tahap *refreezing* bertujuan untuk mengukuhkan perubahan tersebut agar menjadi kebiasaan dan bagian dari budaya organisasi sekolah.

Dengan demikian, transformasi budaya organisasi merupakan inti dari proses perubahan organisasi yang berkelanjutan. Dalam konteks sekolah, transformasi budaya menjadi fondasi utama bagi terciptanya praktik profesional yang reflektif,

kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Tanpa transformasi budaya yang kuat, upaya perubahan cenderung terhenti pada tataran administratif dan tidak menghasilkan dampak substantif terhadap kualitas pendidikan.

2.1.1.4. Tahapan Transformasi Budaya dalam Organisasi Pendidikan

Transformasi budaya organisasi sekolah berlangsung melalui tahapan perubahan yang bersifat berkelanjutan dan sistematis. Lewin (1951) mengemukakan bahwa perubahan organisasi terjadi melalui tiga tahap utama, yaitu *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Tahap *unfreezing* ditandai dengan tumbuhnya kesadaran kritis warga sekolah terhadap adanya kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi ideal yang ingin dicapai. Dalam konteks satuan pendidikan, kesadaran ini umumnya muncul ketika warga sekolah mulai merefleksikan mutu pembelajaran, capaian peserta didik, serta efektivitas kinerja sekolah berdasarkan data dan fakta empirik. Proses *unfreezing* berfungsi untuk membuka pola pikir lama dan menyiapkan warga sekolah secara psikologis dan kognitif agar siap menerima perubahan.

Tahap *changing* merupakan fase transisi di mana sekolah mulai mengadopsi nilai, pola pikir, dan praktik kerja baru yang lebih adaptif dan berorientasi pada peningkatan mutu. Pada tahap ini, refleksi bersama, kolaborasi profesional, serta pemanfaatan data pendidikan menjadi instrumen utama dalam mendorong perubahan praktik pembelajaran dan pengelolaan sekolah. Warga sekolah secara bertahap belajar untuk menggunakan data sebagai dasar pengambilan keputusan, mengembangkan dialog profesional yang reflektif, serta merancang tindak lanjut perbaikan secara kolaboratif. Proses perubahan pada tahap ini tidak berlangsung secara linear,

melainkan dinamis dan memerlukan dukungan, fasilitasi, serta pendampingan yang berkelanjutan.

Selanjutnya, tahap *refreezing* bertujuan untuk mengukuhkan nilai, pola pikir, dan praktik baru agar tertanam secara permanen dan menjadi bagian dari budaya organisasi sekolah. Pada tahap ini, praktik refleksi, kolaborasi, dan pemanfaatan data tidak lagi dipandang sebagai aktivitas tambahan, melainkan sebagai kebiasaan kerja yang melekat dalam siklus pengelolaan dan pembelajaran di sekolah. Fullan (2014) menegaskan bahwa keberlanjutan perubahan budaya sangat ditentukan oleh konsistensi kepemimpinan, kejelasan arah perubahan, serta adanya pendampingan yang berfungsi menjaga momentum dan memastikan perubahan yang telah terjadi tidak kembali pada pola lama. Dengan demikian, transformasi budaya organisasi sekolah merupakan proses jangka panjang yang menuntut komitmen kolektif, kepemimpinan pembelajaran yang kuat, serta dukungan pendampingan profesional yang berkelanjutan.

2.1.1.5. Faktor Pendorong dan Penghambat Transformasi Budaya Sekolah

Keberhasilan transformasi budaya organisasi sekolah dipengaruhi oleh berbagai faktor pendorong dan penghambat. Faktor pendorong meliputi kepemimpinan pembelajaran yang visioner, komitmen kolektif warga sekolah terhadap peningkatan mutu, ketersediaan data yang relevan, serta adanya pendampingan profesional yang berkelanjutan. Leithwood et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan supervisi yang mendukung refleksi kolektif berkontribusi signifikan terhadap perubahan budaya sekolah.

Sebaliknya, faktor penghambat transformasi budaya antara lain resistensi terhadap perubahan, keterbatasan literasi data, beban administratif yang tinggi, serta minimnya waktu dan ruang untuk refleksi kolektif. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) menegaskan bahwa hambatan-hambatan tersebut merupakan fenomena yang lazim dalam proses perubahan supervisi dan praktik pendidikan, sehingga memerlukan strategi pendampingan yang adaptif dan berkelanjutan.

2.1.1.6. Perubahan Pola Pikir (Mindset) dan Praktik Profesional Warga Sekolah

Transformasi budaya organisasi sekolah tidak dapat dilepaskan dari perubahan pola pikir (*mindset*) dan praktik profesional warga sekolah. Dweck (2006) membedakan antara *fixed mindset* dan *growth mindset*, di mana *growth mindset* mendorong individu untuk memandang tantangan sebagai peluang belajar dan perbaikan. Dalam konteks sekolah, perubahan mindset dari orientasi kepatuhan administratif menuju orientasi pembelajaran dan refleksi menjadi prasyarat penting bagi tumbuhnya budaya organisasi yang adaptif.

Perubahan mindset tersebut tercermin dalam praktik profesional yang lebih terbuka terhadap umpan balik, kolaboratif, dan berbasis data. Guru dan kepala sekolah yang memiliki mindset reflektif cenderung aktif dalam menganalisis data pembelajaran, berdiskusi secara profesional, serta merancang tindak lanjut perbaikan secara berkelanjutan.

2.1.1.7. Transformasi Budaya Refleksi dalam Konteks Peningkatan Mutu Pembelajaran

Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan, transformasi budaya organisasi sekolah diwujudkan melalui berkembangnya budaya refleksi berbasis data. Schleicher (2018) menegaskan bahwa sistem pendidikan yang efektif menempatkan data sebagai alat pembelajaran organisasi, bukan sekadar instrumen akuntabilitas. Sekolah yang telah mengalami transformasi budaya akan memanfaatkan data untuk merefleksikan praktik pembelajaran, mengidentifikasi kesenjangan mutu, serta merancang dan mengevaluasi program peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Dengan demikian, transformasi budaya refleksi menjadi fondasi penting bagi peningkatan mutu pembelajaran. Melalui perubahan nilai, mindset, dan praktik kerja yang didukung oleh kepemimpinan dan pendampingan yang efektif, sekolah dapat berkembang menjadi organisasi pembelajar yang reflektif, adaptif, dan berorientasi pada perbaikan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

2.1.2. Pendampingan Pengawas

2.1.2.1 Konsep Pendampingan Pengawas Sekolah

1. Pengertian pendampingan dalam konteks supervisi pendidikan

Secara etimologis, konsep pendampingan dalam supervisi pendidikan berakar dari istilah supervision yang berasal dari kata super dan vision. Kata super bermakna di atas atau lebih tinggi, sedangkan vision berarti melihat atau meninjau. Dalam konteks pendidikan, supervisi tidak dimaknai sebagai bentuk pengawasan

dalam arti pengendalian semata, melainkan sebagai proses menilai, mengamati, dan memberi arahan secara profesional untuk mendukung peningkatan kualitas praktik pendidikan. Oleh karena itu, pendampingan pembelajaran dapat dipahami sebagai upaya sistematis untuk membantu kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya dalam mengembangkan kompetensi dan kinerjanya guna mencapai tujuan pendidikan secara optimal.

Kimball Wiles, sebagaimana dikutip oleh Jasmani dan Syaiful Mustofa, merumuskan konsep pendampingan modern sebagai “supervision is assistance in the development of better teaching and learning situations.” Pernyataan tersebut menegaskan bahwa pendampingan merupakan bentuk bantuan profesional yang diarahkan pada pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik. Pendampingan tidak hanya berfokus pada kinerja individu guru, tetapi mencakup keseluruhan komponen pembelajaran, meliputi tujuan pembelajaran, materi, teknik dan metode, peran guru dan peserta didik, serta lingkungan belajar. Seluruh unsur tersebut dipandang sebagai satu kesatuan yang perlu dikaji, diperbaiki, dan dikembangkan secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, Wiles mendefinisikan pendampingan sebagai “*a service activity that exists to help teachers do their job better.*” Definisi ini menempatkan pendampingan sebagai layanan profesional yang bersifat membantu dan memberdayakan, bukan menilai atau menghukum. Dalam pelaksanaannya, pengawas sekolah bekerja sama dengan kepala sekolah dan guru untuk mengidentifikasi permasalahan pembelajaran, menganalisis penyebabnya, serta

merumuskan solusi yang relevan dan kontekstual. Dengan demikian, pendampingan pengawas berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran melalui proses kolaboratif, reflektif, dan berkelanjutan.

Pendampingan pengawas sekolah merupakan bagian dari praktik supervisi pendidikan yang berorientasi pada pengembangan kualitas pembelajaran dan peningkatan kapasitas profesional warga sekolah. Dalam perspektif supervisi modern, pendampingan dipahami sebagai proses bantuan profesional yang bersifat kolaboratif dan berkelanjutan, bukan sebagai aktivitas pengawasan yang menekankan kontrol atau penilaian semata.

Wiles (1950) mendefinisikan supervisi sebagai *“assistance in the development of better teaching and learning situations.”* Definisi ini menegaskan bahwa pendampingan merupakan bentuk bantuan yang diarahkan pada pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik. Pendampingan tidak hanya berfokus pada individu guru, tetapi mencakup seluruh komponen pembelajaran, termasuk tujuan pembelajaran, materi, metode dan teknik, peran guru dan peserta didik, serta lingkungan belajar. Dengan demikian, pendampingan dipandang sebagai proses sistematis untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pembelajaran secara menyeluruh.

Pandangan serupa dikemukakan oleh Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018), yang menyatakan bahwa supervisi pendidikan merupakan proses membantu guru dan kepala sekolah dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya melalui dialog reflektif, pengembangan kapasitas, dan

pembelajaran kolektif. Menurut mereka, pendampingan yang efektif menempatkan pengawas sebagai mitra profesional yang bekerja bersama warga sekolah untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis praktik, dan merancang solusi perbaikan secara kontekstual.

Pendampingan pengawas juga erat kaitannya dengan pendekatan coaching dan mentoring. Whitmore (2017) menjelaskan bahwa coaching merupakan proses fasilitasi yang mendorong individu untuk merefleksikan praktiknya, menemukan potensi, dan merumuskan solusi secara mandiri melalui pertanyaan-pertanyaan reflektif. Sementara itu, mentoring dipahami sebagai proses pendampingan yang melibatkan berbagi pengalaman, pengetahuan, dan keahlian dari pihak yang lebih berpengalaman kepada pihak yang didampingi. Dalam konteks pendampingan pengawas, kedua pendekatan ini saling melengkapi dalam mendorong peningkatan kompetensi dan praktik profesional kepala sekolah dan guru.

Lebih lanjut, Sergiovanni dan Starratt (2007) menekankan bahwa pendampingan dalam supervisi pendidikan seharusnya diarahkan pada pembentukan budaya refleksi dan pembelajaran profesional di sekolah. Pendampingan tidak hanya bertujuan memperbaiki praktik pembelajaran secara teknis, tetapi juga membangun komitmen bersama, kepercayaan profesional, dan tanggung jawab kolektif terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Fullan (2014) memandang pendampingan sebagai bagian dari proses capacity building, yaitu upaya sistematis untuk mengembangkan kemampuan

individu dan organisasi agar mampu melakukan perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks sekolah, pendampingan pengawas berfungsi untuk membantu warga sekolah memahami data kinerja, merefleksikan praktik pembelajaran, serta mengambil keputusan yang berdampak pada peningkatan mutu pembelajaran. Pendampingan yang berkelanjutan memungkinkan terjadinya pembelajaran organisasi yang mendorong perubahan praktik dan budaya kerja sekolah.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, pendampingan pengawas sekolah dapat disimpulkan sebagai proses bantuan profesional yang bersifat kolaboratif, reflektif, dan berkelanjutan, yang bertujuan untuk mengembangkan kapasitas kepala sekolah dan guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengelolaan sekolah. Pendampingan menempatkan pengawas bukan sebagai pengendali administratif, melainkan sebagai fasilitator pembelajaran profesional yang mendorong terwujudnya perbaikan pendidikan secara berkelanjutan.

2. Pendampingan Berbasis Coaching dan Mentoring

Pendampingan berbasis coaching dan mentoring merupakan pendekatan supervisi pendidikan yang menempatkan pendampingan sebagai proses pengembangan profesional yang berorientasi pada refleksi, pembelajaran, dan peningkatan kapasitas. Pendekatan ini berkembang seiring dengan pergeseran paradigma supervisi dari model pengawasan yang bersifat kontrol dan penilaian menuju model fasilitasi yang memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan.

Coaching dalam konteks pendidikan dipahami sebagai proses dialog reflektif yang terstruktur untuk membantu individu atau kelompok

mengidentifikasi permasalahan, mengeksplorasi alternatif solusi, dan mengambil keputusan secara mandiri. Whitmore (2017) mendefinisikan coaching *sebagai* “*unlocking people’s potential to maximize their own performance.*” Definisi ini menegaskan bahwa coaching menekankan pada pemberdayaan dan kesadaran reflektif, bukan pada pemberian instruksi langsung. Dalam pendampingan pengawas sekolah, pendekatan coaching digunakan untuk memfasilitasi kepala sekolah dan guru dalam merefleksikan praktik pembelajaran, menganalisis data kinerja, serta merumuskan tindak lanjut perbaikan yang kontekstual.

Sementara itu, mentoring dipahami sebagai proses pendampingan profesional yang melibatkan hubungan antara individu yang lebih berpengalaman dengan individu yang didampingi dalam rangka pengembangan kompetensi jangka panjang. Clutterbuck (2014) menjelaskan bahwa mentoring berfungsi sebagai sarana transfer pengetahuan, pengalaman, dan praktik baik melalui bimbingan, dukungan, dan umpan balik yang konstruktif. Dalam konteks pengawas sekolah, mentoring memungkinkan pengawas untuk berbagi pengalaman dan wawasan profesional kepada kepala sekolah dan guru dalam pengelolaan pembelajaran dan peningkatan mutu pendidikan.

Pendampingan berbasis coaching dan mentoring memiliki karakteristik yang saling melengkapi. Coaching lebih menekankan pada proses refleksi dan pengembangan potensi internal individu, sedangkan mentoring berfokus pada penguatan kompetensi melalui pembelajaran dari pengalaman. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) menegaskan bahwa supervisi yang efektif

mengombinasikan pendekatan fasilitatif dan suportif sesuai dengan kebutuhan dan tingkat kesiapan profesional pendidik.

Lebih lanjut, Knight (2018) menekankan bahwa instructional coaching yang efektif membutuhkan hubungan profesional yang dilandasi kepercayaan, komunikasi terbuka, dan tujuan pembelajaran yang jelas. Pendampingan yang dilakukan dalam suasana aman dan suportif memungkinkan kepala sekolah dan guru untuk terbuka dalam merefleksikan praktiknya tanpa rasa terancam oleh penilaian. Hal ini menjadi prasyarat penting bagi terbentuknya budaya refleksi dan pembelajaran profesional di sekolah.

Dengan demikian, pendampingan berbasis coaching dan mentoring dapat dipahami sebagai pendekatan strategis dalam supervisi pendidikan yang berorientasi pada pengembangan kapasitas dan pembelajaran berkelanjutan. Pendekatan ini menempatkan pengawas sekolah sebagai fasilitator dan mitra profesional yang mendorong refleksi, pengambilan keputusan berbasis bukti, serta perbaikan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

3. Perbedaan Pendampingan, Supervisi Administratif, dan Supervisi Akademik

Dalam praktik supervisi pendidikan, istilah pendampingan, supervisi administratif, dan supervisi akademik sering digunakan secara bersamaan, namun ketiganya memiliki fokus, pendekatan, dan tujuan yang berbeda. Pemahaman yang jelas mengenai perbedaan ketiga konsep tersebut menjadi penting agar pelaksanaan supervisi dan pendampingan oleh pengawas sekolah dapat berjalan secara efektif dan selaras dengan tujuan peningkatan mutu pembelajaran.

Supervisi administratif merupakan bentuk supervisi yang berorientasi pada kepatuhan terhadap regulasi, kebijakan, dan standar administratif yang berlaku. Sergiovanni dan Starratt (2007) menjelaskan bahwa supervisi administratif menitikberatkan pada pengendalian sistem, pemenuhan prosedur, serta kelengkapan dokumen sebagai bagian dari akuntabilitas organisasi pendidikan. Fokus utama supervisi administratif adalah memastikan bahwa satuan pendidikan melaksanakan tugas-tugas administratif sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, seperti perencanaan program, pengelolaan administrasi sekolah, dan pelaporan kegiatan. Pendekatan yang digunakan dalam supervisi administratif cenderung bersifat evaluatif dan top-down.

Berbeda dengan supervisi administratif, supervisi akademik berfokus pada peningkatan kualitas proses pembelajaran di kelas. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) mendefinisikan supervisi akademik sebagai proses membantu guru dalam mengembangkan kemampuan profesionalnya melalui pengamatan pembelajaran, pemberian umpan balik, dan refleksi terhadap praktik mengajar. Supervisi akademik menitikberatkan pada aspek pedagogik, seperti perencanaan pembelajaran, strategi dan metode mengajar, penggunaan media, serta evaluasi hasil belajar. Pendekatan supervisi akademik lebih bersifat profesional dan dialogis, meskipun dalam praktiknya masih sering dipersepsikan sebagai aktivitas penilaian kinerja guru.

Pendampingan merupakan pendekatan supervisi yang lebih komprehensif dan berorientasi pada pengembangan kapasitas individu dan

organisasi secara berkelanjutan. Pendampingan tidak hanya mencakup aspek administratif atau akademik secara terpisah, tetapi mengintegrasikan keduanya dalam proses fasilitasi reflektif dan kolaboratif. Wiles (1950) menegaskan bahwa supervisi sebagai pendampingan bertujuan membantu sekolah menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik melalui bantuan profesional yang berkesinambungan. Dalam pendampingan, pengawas berperan sebagai mitra profesional yang mendukung kepala sekolah dan guru dalam mengidentifikasi permasalahan, menganalisis data dan praktik, serta merancang tindak lanjut perbaikan secara kontekstual.

Perbedaan mendasar antara pendampingan dan supervisi terletak pada orientasi dan pendekatan yang digunakan. Supervisi administratif dan supervisi akademik cenderung berfokus pada penilaian dan pemantauan aspek tertentu dari kinerja sekolah atau guru, sedangkan pendampingan menekankan proses pembelajaran bersama dan pengembangan kapasitas. Pendampingan bersifat kolaboratif, reflektif, dan berkelanjutan, serta mendorong keterlibatan aktif warga sekolah dalam proses perbaikan mutu.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa supervisi administratif berorientasi pada kepatuhan dan akuntabilitas, supervisi akademik berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran di kelas, sedangkan pendampingan menempatkan pengawas sebagai fasilitator pembelajaran profesional yang mendukung transformasi praktik dan budaya kerja satuan pendidikan. Pemahaman terhadap perbedaan ketiga konsep tersebut menjadi landasan penting dalam

mengimplementasikan pendampingan pengawas yang efektif dan bermakna dalam konteks peningkatan mutu pendidikan.

4. Prinsip-prinsip Pendampingan Efektif dalam Pendidikan

Pendampingan dalam konteks pendidikan merupakan proses profesional yang bertujuan mengembangkan kapasitas individu dan organisasi sekolah secara berkelanjutan. Agar pendampingan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan mutu pembelajaran dan penguatan budaya refleksi, pelaksanaannya perlu berlandaskan prinsip-prinsip yang jelas dan teruji secara teoretis maupun empiris. Berbagai kajian literatur menunjukkan bahwa efektivitas pendampingan sangat ditentukan oleh pendekatan, relasi profesional, serta orientasi proses yang digunakan.

Prinsip pertama pendampingan efektif adalah kemitraan dan kolaborasi. Pendampingan tidak menempatkan pengawas sebagai otoritas pengendali, melainkan sebagai mitra profesional bagi kepala sekolah dan guru. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) menegaskan bahwa supervisi yang efektif dibangun melalui hubungan kolaboratif yang dilandasi rasa saling percaya, keterbukaan, dan tanggung jawab bersama terhadap peningkatan mutu pembelajaran. Dalam konteks ini, pendampingan menjadi ruang dialog profesional yang memungkinkan pertukaran gagasan dan refleksi bersama atas praktik pendidikan.

Prinsip kedua adalah berorientasi pada pengembangan kapasitas (capacity building). Fullan (2014) menyatakan bahwa perubahan bermakna dalam

pendidikan tidak dapat dicapai melalui kontrol dan tekanan, melainkan melalui penguatan kapasitas individu dan organisasi. Pendampingan yang efektif berfokus pada peningkatan kompetensi kepala sekolah dan guru dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, serta memperbaiki praktik pembelajaran. Prinsip ini menempatkan pendampingan sebagai proses pembelajaran berkelanjutan, bukan sekadar kegiatan supervisi sesaat.

Prinsip ketiga adalah berbasis refleksi dan pembelajaran profesional. Osterman dan Kottkamp (2004) menjelaskan bahwa refleksi merupakan inti dari praktik profesional dalam pendidikan. Pendampingan yang efektif mendorong warga sekolah untuk secara sistematis merefleksikan praktik kerja, mengkaji data kinerja, dan mendiskusikan pengalaman pembelajaran secara kritis. Melalui proses refleksi, pendampingan membantu sekolah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta peluang perbaikan secara kontekstual dan berbasis bukti.

Prinsip keempat adalah kontekstual dan responsif terhadap kebutuhan satuan pendidikan. Setiap sekolah memiliki karakteristik, tantangan, dan tingkat kesiapan yang berbeda. Oleh karena itu, pendampingan yang efektif tidak bersifat seragam atau berbasis resep tunggal. Sergiovanni (2009) menekankan bahwa supervisi yang bermakna harus mempertimbangkan konteks sosial, budaya, dan organisasi sekolah. Pendampingan perlu disesuaikan dengan kebutuhan nyata satuan pendidikan agar relevan dan berdampak.

Prinsip kelima adalah keberlanjutan dan konsistensi. Pendampingan yang efektif tidak dilakukan secara insidental, melainkan melalui proses yang

berkelanjutan dan terstruktur. Joyce dan Showers (2002) menyatakan bahwa perubahan praktik profesional memerlukan pendampingan jangka panjang yang disertai dengan tindak lanjut dan umpan balik yang konsisten. Dalam konteks pendidikan, pendampingan berkelanjutan memungkinkan terjadinya internalisasi nilai reflektif dan perbaikan mutu secara berkesinambungan.

Prinsip keenam adalah berbasis data dan bukti (evidence-based). Pendampingan yang efektif memanfaatkan data sebagai dasar analisis, refleksi, dan pengambilan keputusan. Datnow dan Park (2019) menegaskan bahwa penggunaan data secara kolaboratif dapat meningkatkan kualitas keputusan pendidikan apabila difasilitasi melalui pendampingan yang tepat. Data tidak digunakan sebagai alat penilaian semata, tetapi sebagai sarana pembelajaran organisasi untuk memahami permasalahan dan merancang solusi yang tepat.

Dengan demikian, prinsip-prinsip pendampingan efektif dalam pendidikan meliputi kemitraan kolaboratif, orientasi pada pengembangan kapasitas, refleksi profesional, kontekstualitas, keberlanjutan, dan pemanfaatan data berbasis bukti. Prinsip-prinsip ini menjadi landasan konseptual bagi pendampingan pengawas sekolah dalam mendorong transformasi budaya refleksi dan peningkatan mutu pembelajaran di satuan pendidikan.

5. Pendampingan Pengawas sebagai Proses Pengembangan Kapasitas Satuan Pendidikan

Pendampingan pengawas sekolah merupakan salah satu instrumen strategis dalam proses pengembangan kapasitas satuan pendidikan untuk meningkatkan mutu

pembelajaran secara berkelanjutan. Pengembangan kapasitas (*capacity building*) dalam konteks pendidikan tidak hanya dimaknai sebagai peningkatan kompetensi individu pendidik dan tenaga kependidikan, tetapi juga mencakup penguatan sistem, budaya organisasi, dan praktik profesional di tingkat sekolah. Fullan (2014) menegaskan bahwa peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan menuntut proses pengembangan kapasitas yang sistematis melalui pendampingan profesional yang kolaboratif dan berorientasi pada pembelajaran.

Dalam perspektif supervisi modern, pengawas sekolah diposisikan sebagai fasilitator pembelajaran organisasi yang mendampingi satuan pendidikan dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, menganalisis praktik pembelajaran, serta memanfaatkan data kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) menekankan bahwa pendampingan yang efektif berkontribusi pada peningkatan kapasitas sekolah ketika dilakukan melalui dialog profesional, refleksi bersama, dan pemberdayaan warga sekolah, bukan melalui pendekatan instruktif atau administratif.

Pendampingan pengawas sebagai proses pengembangan kapasitas juga berperan dalam membangun budaya refleksi dan pembelajaran kolektif di satuan pendidikan. Senge (2006) menyatakan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara berkelanjutan mengembangkan kemampuannya untuk belajar dari pengalaman dan data. Dalam konteks sekolah, pendampingan pengawas membantu menciptakan ruang refleksi yang memungkinkan kepala sekolah dan guru mengkaji

data mutu pendidikan, mendiskusikan praktik pembelajaran, serta merumuskan tindak lanjut perbaikan secara kolaboratif.

Selain itu, pendampingan pengawas mendorong peningkatan kemandirian satuan pendidikan dalam melakukan perbaikan mutu. Joyce dan Showers (2002) menjelaskan bahwa pendampingan yang berkelanjutan memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan dan keterampilan secara efektif, sehingga sekolah tidak bergantung pada intervensi eksternal semata. Melalui pendampingan yang terstruktur dan berkesinambungan, satuan pendidikan diharapkan mampu mengembangkan kapasitas internal dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program peningkatan mutu secara mandiri.

Dengan demikian, pendampingan pengawas sebagai proses pengembangan kapasitas satuan pendidikan berperan penting dalam memperkuat kompetensi individu, membangun budaya refleksi, serta meningkatkan kemampuan organisasi sekolah dalam memanfaatkan data dan praktik profesional untuk perbaikan berkelanjutan. Pendekatan ini menegaskan bahwa pendampingan pengawas bukan sekadar kegiatan supervisi, melainkan strategi pengembangan sekolah yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran secara sistemik.

2.1.2.2 Peran dan Fungsi Pengawas Sekolah dalam Sistem Pendidikan

1. Kedudukan pengawas sekolah dalam sistem pendidikan nasional

Pengawas sekolah merupakan salah satu unsur strategis dalam sistem pendidikan yang berperan menjamin mutu penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan. Dalam kerangka sistem pendidikan nasional, pengawas sekolah

diposisikan sebagai tenaga kependidikan yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam melakukan pembinaan, pendampingan, serta penjaminan mutu proses dan hasil pendidikan. Keberadaan pengawas sekolah menjadi penghubung antara kebijakan pendidikan di tingkat makro dengan praktik pembelajaran di tingkat satuan pendidikan.

Secara normatif, kedudukan pengawas sekolah dalam sistem pendidikan nasional diatur dalam berbagai regulasi pemerintah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah menegaskan bahwa pengawas sekolah merupakan pejabat fungsional yang memiliki kewenangan untuk melaksanakan supervisi akademik dan supervisi manajerial pada satuan pendidikan. Regulasi ini menempatkan pengawas sebagai aktor profesional yang bertugas memastikan bahwa proses pembelajaran, pengelolaan sekolah, dan kinerja pendidik berjalan sesuai dengan standar nasional pendidikan.

Dalam perkembangan kebijakan pendidikan terkini, kedudukan pengawas sekolah semakin diperkuat sebagai pendamping strategis satuan pendidikan. Keputusan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 271/O/2025 tentang Pedoman Pengelolaan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan menegaskan bahwa pengawas sekolah berperan dalam mendampingi kepala sekolah mengelola kinerja guru, melaksanakan observasi pembelajaran, serta memfasilitasi refleksi dan perbaikan praktik pembelajaran. Dengan demikian, pengawas tidak lagi diposisikan semata sebagai pengendali

administratif, tetapi sebagai mitra profesional dalam peningkatan mutu pendidikan.

Dari perspektif teoretis, peran dan fungsi pengawas sekolah sejalan dengan konsep *instructional leadership* dan *supervisory leadership*. Sergiovanni (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan supervisi yang efektif berfokus pada penguatan pembelajaran sebagai inti dari aktivitas sekolah. Dalam konteks ini, pengawas berfungsi sebagai fasilitator yang mendukung kepala sekolah dan guru dalam mengembangkan praktik pembelajaran yang berkualitas melalui bimbingan, umpan balik konstruktif, dan refleksi profesional.

Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) mengemukakan bahwa fungsi pengawas sekolah mencakup pengembangan profesional guru, peningkatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah, serta penguatan budaya pembelajaran di sekolah. Fungsi tersebut menempatkan pengawas sebagai agen perubahan (*change agent*) yang berperan mendorong transformasi budaya sekolah dari orientasi administratif menuju orientasi peningkatan mutu dan pembelajaran berkelanjutan.

Dengan demikian, kedudukan pengawas sekolah dalam sistem pendidikan nasional tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga fungsional dan strategis. Pengawas sekolah berperan sebagai penghubung kebijakan dan praktik, pembina profesional, serta fasilitator pengembangan kapasitas satuan pendidikan. Peran dan fungsi ini menjadi landasan penting bagi pelaksanaan pendampingan pengawas dalam mendorong transformasi budaya refleksi dan peningkatan mutu pembelajaran di satuan pendidikan.

2. Tugas dan Fungsi Pengawas Sekolah Berdasarkan Regulasi Terkini

Pengawas sekolah dalam sistem pendidikan nasional memiliki tugas dan fungsi yang didasarkan pada sejumlah regulasi pemerintah yang mengatur jabatan fungsional serta operasional supervisi pendidikan. Secara umum, regulasi ini menempatkan pengawas sekolah sebagai unsur profesional yang bertugas melaksanakan supervisi, pembinaan, dan pendampingan untuk menjamin mutu pembelajaran dan layanan pendidikan di satuan pendidikan.

Salah satu landasan regulasi yang relevan adalah Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 4831/B/HK.03.01/2023 tentang Peran Pengawas Sekolah dalam Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar pada Satuan Pendidikan. Regulasi ini menegaskan bahwa pengawas sekolah memiliki peran penting dalam membersamai kepala sekolah dalam upaya peningkatan kapasitas dan mutu layanan pendidikan yang berpusat pada peserta didik, melalui strategi dan metode pendampingan yang relevan dengan konteks sekolah.

Dalam pelaksanaan tugasnya, pengawas sekolah bertanggung jawab untuk melaksanakan supervisi akademik dan pembinaan manajerial di sekolah binaannya. Meskipun regulasi terbaru terus mengalami penyempurnaan, sejumlah aturan sebelumnya masih menjadi rujukan operasional tugas pengawas, yaitu sebagai berikut:

- a. **Supervisi Akademik dan Manajerial:** Pengawas melakukan pembinaan terhadap guru dan kepala sekolah melalui pengamatan, penilaian, dan evaluasi atas proses pembelajaran serta pengelolaan sekolah secara manajerial. Tugas

ini mencakup pemantauan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan metode dan strategi pembelajaran, serta evaluasi kinerja pendidikan di kelas dan sekolah.

- b. **Monitoring dan Penilaian Program Sekolah:** Pengawas bertugas melakukan monitoring pelaksanaan program sekolah serta penilaian terhadap efektivitas program tersebut, mulai dari perencanaan hingga implementasinya. Pengawasan ini menjadi dasar bagi rekomendasi perbaikan dan tindak lanjut pembinaan.
- c. **Pendampingan dan Pembinaan Profesional:** Dalam kerangka regulasi terbaru yang menekankan pendampingan, pengawas sekolah menjalankan fungsi pembinaan dan pendampingan untuk meningkatkan kompetensi profesional guru dan kepala sekolah secara berkelanjutan. Pendampingan ini mencakup kegiatan coaching, mentoring, dan fasilitasi refleksi kolektif yang relevan dengan kebutuhan satuan pendidikan serta kebijakan Merdeka Belajar.
- d. **Evaluasi dan Pelaporan:** Pengawas sekolah menyusun laporan supervisi dan pendampingan sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugasnya. Laporan ini menjadi dasar penetapan tindakan perbaikan, perencanaan berikutnya, dan rekomendasi kebijakan di tingkat satuan pendidikan maupun dinas pendidikan.
- e. **Pengembangan Profesi:** Pengawas diharapkan terus mengembangkan kompetensinya melalui pelatihan, diklat, dan kegiatan profesional lainnya sehingga mampu melaksanakan tugasnya dengan efektif dan adaptif terhadap perubahan kebijakan serta kebutuhan sekolah.

Regulasi terbaru menunjukkan arah transformasi peran pengawas sekolah dari sekadar pengendali administratif menjadi pendamping profesional yang fokus pada peningkatan mutu pembelajaran dan pengembangan kapasitas sekolah secara kontekstual. Hal ini sejalan dengan visi kebijakan Merdeka Belajar yang menekankan pendampingan sebagai cara untuk membangun komitmen perubahan di tingkat sekolah dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara nyata.

Dengan demikian, tugas dan fungsi pengawas sekolah menurut regulasi terkini mencakup supervisi akademik dan manajerial, monitoring dan evaluasi program sekolah, pendampingan profesional, pelaporan supervisi, serta pengembangan kompetensi professional. Semua diarahkan untuk memperkuat mutu pembelajaran dan kapasitas organisasi sekolah.

3. Pergeseran Paradigma Peran Pengawas: dari Kontrol Administratif ke Pendamping Strategis

Peran pengawas sekolah dalam sistem pendidikan nasional mengalami pergeseran paradigma yang signifikan seiring dengan berkembangnya pendekatan peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada pembelajaran dan pengembangan kapasitas sekolah. Pada paradigma lama, pengawas sekolah lebih banyak diposisikan sebagai pelaksana kontrol administratif yang berfokus pada kepatuhan terhadap regulasi, kelengkapan dokumen, dan pemenuhan standar formal. Pendekatan ini menempatkan supervisi sebagai aktivitas inspeksi dan

penilaian, sehingga hubungan pengawas dengan satuan pendidikan cenderung bersifat hierarkis dan evaluatif.

Seiring dengan tuntutan peningkatan mutu pembelajaran yang lebih substansial, paradigma supervisi pendidikan mengalami perubahan menuju pendekatan yang lebih kolaboratif dan reflektif. Regulasi pendidikan terkini di Indonesia menunjukkan arah transformasi tersebut. Keputusan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 271/O/2025 tentang Pedoman Pengelolaan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan menegaskan bahwa pengawas sekolah mengutamakan fungsi pendampingan (coaching) terhadap kepala sekolah dalam mengelola kinerja guru, melakukan observasi pembelajaran, serta memfasilitasi refleksi berbasis praktik nyata di kelas. Regulasi ini menandai pergeseran peran pengawas dari pengendali administratif menjadi pendamping strategis dalam peningkatan kualitas pembelajaran.

Pergeseran paradigma ini sejalan dengan perkembangan teori supervisi modern yang memandang supervisi sebagai proses pembelajaran organisasi. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) menyatakan bahwa supervisi yang efektif tidak bertumpu pada kontrol, melainkan pada pengembangan profesional melalui dialog reflektif, umpan balik konstruktif, dan dukungan berkelanjutan. Dalam perspektif ini, pengawas berperan sebagai fasilitator pembelajaran bagi kepala sekolah dan guru, bukan sebagai penilai yang berorientasi pada kesalahan.

Fullan (2014) menegaskan bahwa perubahan bermakna dalam pendidikan hanya dapat terjadi apabila sistem membangun kapasitas aktor-

aktornya melalui pendampingan yang koheren dan berkelanjutan. Pendampingan strategis oleh pengawas memungkinkan sekolah untuk memahami tantangan pembelajaran secara kontekstual, memanfaatkan data pendidikan secara reflektif, serta merancang perbaikan yang relevan dengan kebutuhan peserta didik. Dengan demikian, peran pengawas bergeser menjadi agen perubahan (*change agent*) yang mendorong transformasi budaya sekolah.

Dalam konteks evaluasi pendidikan berbasis data, paradigma pendampingan strategis semakin relevan. Pemanfaatan Rapor Pendidikan menuntut kemampuan satuan pendidikan dalam menganalisis data, melakukan refleksi kolektif, dan mengintegrasikan hasil refleksi ke dalam perencanaan sekolah. Peran pengawas sebagai pendamping strategis menjadi kunci dalam menjembatani kebijakan evaluasi berbasis data dengan praktik reflektif di tingkat sekolah. Melalui pendampingan yang bersifat coaching dan mentoring, pengawas membantu sekolah menafsirkan data, mengidentifikasi akar masalah, serta mengembangkan solusi berbasis bukti.

Dengan demikian, pergeseran paradigma peran pengawas dari kontrol administratif ke pendamping strategis mencerminkan perubahan mendasar dalam pendekatan supervisi pendidikan. Pengawas tidak lagi diposisikan sebagai pengawas kepatuhan semata, tetapi sebagai mitra profesional yang mendukung pengembangan kapasitas reflektif satuan pendidikan. Paradigma ini menjadi landasan teoretis penting dalam memahami pendampingan pengawas sebagai

variabel kunci dalam transformasi budaya refleksi satuan pendidikan melalui pemanfaatan Rapor Pendidikan.

4. Pengawas Sekolah sebagai Agen Perubahan dan Fasilitator Peningkatan Mutu

Dalam sistem pendidikan yang dinamis, pengawas sekolah memiliki peran strategis sebagai agen perubahan (*change agent*) dan fasilitator peningkatan mutu di tingkat satuan pendidikan. Peran ini menempatkan pengawas tidak hanya sebagai pelaksana fungsi supervisi, tetapi sebagai aktor kunci yang mendorong terjadinya perubahan praktik, budaya, dan kapasitas organisasi sekolah secara berkelanjutan. Pengawas sekolah berperan menjembatani kebijakan pendidikan dengan praktik pembelajaran di sekolah melalui pendampingan yang kontekstual dan reflektif.

Secara teoretis, konsep agen perubahan dalam organisasi pendidikan merujuk pada individu atau kelompok yang mampu memfasilitasi proses transformasi dengan membangun kesadaran, komitmen, dan kapasitas aktor-aktor di dalam organisasi. Fullan (2014) menegaskan bahwa perubahan bermakna dalam pendidikan tidak dapat dicapai melalui instruksi dan kontrol semata, melainkan melalui *capacity building* yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, pengawas sekolah berperan sebagai agen perubahan yang mendampingi kepala sekolah dan guru dalam memahami tantangan pembelajaran, menginterpretasikan data pendidikan, serta merancang strategi perbaikan yang relevan dengan kebutuhan peserta didik.

Sebagai fasilitator peningkatan mutu, pengawas sekolah berfungsi menciptakan ruang dialog profesional dan refleksi kolektif di satuan pendidikan. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) menyatakan bahwa supervisi yang efektif berfokus pada fasilitasi pembelajaran profesional melalui interaksi yang kolaboratif, umpan balik konstruktif, dan dukungan berkelanjutan. Pendekatan ini memungkinkan pengawas untuk membantu sekolah mengembangkan budaya refleksi yang berbasis data dan praktik nyata pembelajaran, bukan sekadar memenuhi tuntutan administratif.

Peran pengawas sebagai agen perubahan juga berkaitan erat dengan pemanfaatan data pendidikan sebagai dasar peningkatan mutu. Kebijakan evaluasi pendidikan berbasis data, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 9 Tahun 2024, menuntut kemampuan satuan pendidikan dalam menganalisis dan memanfaatkan data mutu secara reflektif. Dalam konteks ini, pengawas sekolah berperan sebagai fasilitator yang membantu satuan pendidikan menafsirkan data Rapor Pendidikan, mengidentifikasi akar permasalahan mutu, serta mengintegrasikan hasil refleksi ke dalam perencanaan dan pelaksanaan program perbaikan.

Lebih lanjut, peran pengawas sebagai fasilitator peningkatan mutu juga mencakup pengembangan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah. Leithwood et al. (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan pembelajaran yang efektif, ketika didukung oleh supervisi dan pendampingan pengawas yang berkualitas, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu pembelajaran dan hasil belajar

peserta didik. Pendampingan pengawas membantu kepala sekolah menjalankan peran kepemimpinan pembelajaran secara lebih reflektif, kolaboratif, dan berbasis bukti.

Dengan demikian, pengawas sekolah sebagai agen perubahan dan fasilitator peningkatan mutu berperan dalam menggerakkan transformasi budaya sekolah menuju pembelajaran yang reflektif dan berkelanjutan. Melalui pendampingan yang bersifat coaching dan mentoring, pengawas tidak hanya memastikan keterlaksanaan kebijakan, tetapi juga membangun kapasitas satuan pendidikan untuk secara mandiri melakukan perbaikan mutu. Perspektif ini menjadi landasan teoretis penting dalam memahami pendampingan pengawas sebagai mekanisme strategis dalam transformasi budaya refleksi satuan pendidikan melalui pemanfaatan Rapor Pendidikan.

5. Tantangan dan Hambatan Pelaksanaan Peran Pengawas di Lapangan

Perubahan peran pengawas sekolah dari kontrol administratif menuju pendamping strategis merupakan bagian dari proses perubahan organisasi pendidikan yang secara teoretis tidak terlepas dari berbagai tantangan dan hambatan implementasi. Fullan (2014) menegaskan bahwa setiap upaya perubahan dalam pendidikan hampir selalu menghadapi resistensi, keterbatasan kapasitas, serta ketidaksiapan sistem, terutama ketika perubahan tersebut menuntut pergeseran pola pikir, budaya kerja, dan praktik profesional. Dalam konteks supervisi pendidikan, hambatan implementasi perubahan merupakan fenomena yang lazim terjadi dan perlu dipahami sebagai bagian dari dinamika transformasi

menuju praktik supervisi yang lebih reflektif dan berorientasi pada peningkatan mutu.

Meskipun regulasi dan teori supervisi pendidikan menempatkan pengawas sekolah sebagai agen perubahan dan pendamping strategis peningkatan mutu, implementasi peran tersebut di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan. Tantangan ini muncul pada level individu pengawas, organisasi sekolah, maupun sistem pendidikan secara lebih luas. Kondisi tersebut menyebabkan adanya kesenjangan antara peran ideal pengawas sebagaimana diamanatkan dalam kebijakan dengan praktik pendampingan yang berlangsung di satuan pendidikan.

Salah satu tantangan utama adalah tingginya rasio pengawas terhadap jumlah satuan pendidikan binaan. Beban kerja yang besar menyebabkan waktu dan intensitas pendampingan pengawas menjadi terbatas, sehingga pendampingan cenderung bersifat administratif dan tidak berkelanjutan. Dalam kondisi tersebut, pengawas sering kali lebih fokus pada pemenuhan kewajiban supervisi formal dibandingkan pendampingan reflektif yang mendalam. Tantangan ini menghambat optimalisasi peran pengawas sebagai fasilitator peningkatan mutu pembelajaran.

Tantangan berikutnya berkaitan dengan variasi kompetensi pengawas, khususnya dalam literasi data, fasilitasi refleksi, serta penerapan pendekatan coaching dan mentoring. Pergeseran paradigma supervisi menuntut pengawas memiliki kemampuan analisis data pendidikan, keterampilan komunikasi reflektif, serta pemahaman terhadap pembelajaran orang dewasa. Namun demikian, tidak semua pengawas memiliki kesempatan dan dukungan yang memadai untuk

mengembangkan kompetensi tersebut secara berkelanjutan. Akibatnya, pendampingan yang dilakukan belum sepenuhnya mampu mendorong transformasi budaya refleksi di satuan pendidikan.

Selain itu, budaya organisasi sekolah juga menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan peran pengawas sebagai agen perubahan. Pada sebagian satuan pendidikan, supervisi masih dipersepsikan sebagai kegiatan evaluatif dan penilaian kinerja, bukan sebagai proses pembelajaran profesional. Persepsi tersebut dapat menimbulkan resistensi warga sekolah terhadap pendampingan pengawas, sehingga ruang dialog profesional dan refleksi kolektif belum berkembang secara optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi peran pengawas perlu diiringi dengan perubahan budaya supervisi di tingkat sekolah.

Hambatan lainnya berkaitan dengan keterbatasan dukungan sistem dan kebijakan operasional di tingkat daerah. Meskipun kebijakan nasional telah menegaskan peran pendampingan pengawas, implementasinya di lapangan belum selalu diikuti dengan perencanaan program, pengaturan waktu, serta mekanisme monitoring dan evaluasi yang selaras. Kurangnya integrasi antara kebijakan pendampingan pengawas dengan sistem penjaminan mutu internal sekolah dapat mengurangi efektivitas peran pengawas dalam mendorong peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Dalam konteks pemanfaatan Rapor Pendidikan, tantangan pelaksanaan peran pengawas juga berkaitan dengan kesiapan satuan pendidikan dalam memanfaatkan data secara reflektif. Keterbatasan literasi data pada guru dan

kepala sekolah menyebabkan data Rapor Pendidikan belum sepenuhnya digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Tanpa pendampingan yang intensif dan berkelanjutan, data cenderung dipahami sebagai informasi statis, bukan sebagai alat pembelajaran organisasi. Kondisi ini menambah kompleksitas peran pengawas dalam memfasilitasi transformasi budaya refleksi di satuan pendidikan.

Dengan demikian, tantangan dan hambatan pelaksanaan peran pengawas di lapangan menunjukkan bahwa keberhasilan pendampingan pengawas tidak hanya ditentukan oleh regulasi dan kompetensi individu, tetapi juga oleh dukungan sistem, budaya organisasi sekolah, dan kesiapan seluruh pemangku kepentingan pendidikan. Pemahaman terhadap tantangan ini menjadi landasan teoretis penting dalam menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pendampingan pengawas dalam transformasi budaya refleksi satuan pendidikan melalui pemanfaatan Rapor Pendidikan.

2.1.2.3 Pendampingan Pengawas dalam Transformasi Budaya Refleksi

Pendampingan pengawas sekolah merupakan salah satu mekanisme strategis dalam mendorong perubahan budaya organisasi sekolah, khususnya terkait budaya refleksi berbasis data. Budaya refleksi adalah praktik kolektif warga sekolah dalam menganalisis data pembelajaran, mengevaluasi efektivitas program, serta merancang tindakan perbaikan berkelanjutan (Osterman & Kottkamp, 2004). Pengawas sekolah, melalui pendampingan, berperan sebagai agen perubahan yang memfasilitasi transformasi ini, sehingga sekolah tidak hanya menjalankan evaluasi administratif, tetapi berkembang menjadi organisasi pembelajar yang reflektif.

Pendampingan pengawas merupakan proses sistematis untuk membangun kapasitas satuan pendidikan dalam memahami dan menggunakan data evaluasi sebagai dasar refleksi dan perencanaan. Fullan (2014) menekankan bahwa perubahan budaya organisasi memerlukan pendampingan berkelanjutan yang mengintegrasikan supervisi, pembinaan, dan coaching, sehingga nilai, norma, dan praktik kerja baru dapat diinternalisasi oleh seluruh warga sekolah. Pendampingan pengawas tidak hanya bersifat instruktif, tetapi juga bersifat kolaboratif dan reflektif, di mana pengawas bertindak sebagai fasilitator yang mendorong kepala sekolah dan guru untuk meninjau praktik pembelajaran mereka secara kritis dan berbasis data.

Dalam konteks Rapor Pendidikan, pendampingan ini berperan sebagai jembatan antara kebijakan evaluasi berbasis data dan praktik reflektif di sekolah. Pengawas membantu sekolah menafsirkan indikator Rapor Pendidikan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta menyusun strategi tindak lanjut yang spesifik dan relevan dengan kebutuhan sekolah. Lebih dari itu, pendampingan pengawas mendorong terbentuknya budaya refleksi kolektif, di mana seluruh warga sekolah terlibat aktif dalam diskusi berbasis bukti, evaluasi praktik pembelajaran, dan perencanaan program peningkatan mutu yang berkelanjutan.

Lebih lanjut, Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) menegaskan bahwa pendampingan yang efektif harus memadukan aspek coaching dan mentoring, sehingga proses perubahan budaya tidak berhenti pada pengetahuan atau instruksi, tetapi menghasilkan perubahan perilaku, pola pikir, dan praktik profesional yang konsisten di seluruh organisasi sekolah. Dengan demikian, pendampingan pengawas

berfungsi sebagai mekanisme strategis untuk mentransformasikan budaya sekolah dari sekadar evaluasi administratif menjadi organisasi pembelajar yang reflektif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara nyata.

2.1.2.4 Peran Coaching dan Mentoring dalam Mendorong Refleksi Kolektif

Pendampingan pengawas berbasis coaching dan mentoring menekankan pembelajaran kolaboratif dan refleksi kolektif di satuan pendidikan. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) menjelaskan bahwa coaching adalah proses yang membantu kepala sekolah dan guru mengidentifikasi masalah, merancang solusi, dan meningkatkan praktik profesional secara sistematis. Sementara itu, mentoring menekankan hubungan bimbingan berkelanjutan yang mendukung pengembangan kapasitas individu dan organisasi, membangun kepercayaan, serta mendorong praktik pembelajaran yang berorientasi pada hasil.

Melalui pendekatan ini, pengawas tidak hanya memberikan arahan atau supervisi, tetapi berperan sebagai fasilitator yang mendorong guru dan kepala sekolah untuk terbiasa mengadakan diskusi reflektif berbasis data. Diskusi ini meliputi evaluasi praktik pembelajaran, analisis capaian peserta didik, identifikasi permasalahan mutu, serta perumusan strategi perbaikan secara kolaboratif. Dengan demikian, coaching dan mentoring berfungsi untuk membentuk budaya refleksi kolektif, di mana seluruh warga sekolah terlibat aktif dalam proses evaluasi dan perencanaan berbasis bukti.

Pendekatan ini juga membantu sekolah mengembangkan kemampuan analisis data dan pengambilan keputusan berbasis bukti, sehingga setiap intervensi

atau program perbaikan yang disusun lebih tepat sasaran dan efektif. Fullan (2014) menegaskan bahwa perubahan pendidikan yang berkelanjutan memerlukan pendampingan yang bersifat kolaboratif dan reflektif, karena transformasi budaya sekolah terjadi melalui pembelajaran bersama dan internalisasi praktik baru.

Dengan demikian, coaching dan mentoring yang dilakukan oleh pengawas berperan strategis dalam mentransformasikan budaya sekolah dari sekadar pelaksanaan rutin dan administratif menjadi organisasi pembelajar yang adaptif, reflektif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara nyata.

2.1.2.5 Strategi Pengawas dalam Memfasilitasi Analisis Data dan Refleksi Sekolah

Pengawas sekolah memegang peran strategis dalam memastikan bahwa pemanfaatan data Rapor Pendidikan tidak hanya bersifat formal atau administratif, tetapi menjadi dasar refleksi dan pengambilan keputusan yang berbasis bukti. Sebagai fasilitator, pengawas mengembangkan strategi yang mendorong sekolah untuk menginternalisasi budaya refleksi kolektif, sekaligus meningkatkan kapasitas kepala sekolah dan guru dalam merumuskan program perbaikan yang nyata.

Beberapa strategi yang umum diterapkan pengawas meliputi:

1. Memfasilitasi workshop internal berbasis data

Pengawas menyelenggarakan forum atau workshop internal di sekolah untuk membahas hasil Rapor Pendidikan, mendorong guru dan kepala sekolah menganalisis capaian dan tantangan yang dihadapi. Workshop ini tidak sekadar

membahas angka, tetapi menekankan interpretasi data dalam konteks praktik pembelajaran sehari-hari dan target peningkatan mutu pendidikan.

2. Membimbing kepala sekolah dalam menyusun prioritas perbaikan

Pengawas membantu kepala sekolah mengidentifikasi masalah utama berdasarkan indikator Rapor Pendidikan, kemudian merumuskan prioritas perbaikan yang realistis dan terukur. Proses ini mengintegrasikan analisis data dengan perencanaan sekolah, sehingga program perbaikan menjadi tepat sasaran dan relevan dengan kebutuhan peserta didik (Fullan, 2014).

3. Memberikan contoh praktik refleksi berbasis bukti

Melalui studi kasus, observasi kelas, dan praktik terbaik, pengawas menunjukkan bagaimana data dapat digunakan untuk evaluasi pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan. Pendekatan ini menekankan bahwa refleksi bukan sekadar formalitas, tetapi proses aktif yang menghasilkan perubahan nyata pada praktik pengajaran dan manajemen sekolah (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2018).

4. Menyediakan waktu dan struktur untuk diskusi kolaboratif

Pengawas menciptakan ruang dan jadwal yang memadai untuk guru melakukan diskusi reflektif antar-rekan, termasuk menganalisis data, berbagi strategi pembelajaran, dan merancang tindak lanjut. Struktur ini membantu sekolah membiasakan diri dengan proses refleksi berbasis bukti secara rutin dan berkelanjutan (Senge, 2006).

Strategi-strategi tersebut tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis sekolah dalam membaca dan memahami data, tetapi juga menumbuhkan budaya

organisasi yang reflektif. Sekolah belajar untuk memandang data sebagai alat pembelajaran dan perbaikan, bukan sekadar alat akuntabilitas. Hal ini sejalan dengan konsep learning organization, di mana transformasi budaya terjadi melalui refleksi kolektif, pembelajaran berkelanjutan, dan adaptasi praktik profesional terhadap bukti empiris yang tersedia.

Dengan demikian, pengawas berfungsi sebagai agen fasilitasi yang menghubungkan kebijakan Rapor Pendidikan dengan praktik nyata di sekolah. Pendekatan yang sistematis dan kolaboratif ini menjadi fondasi penting dalam membangun budaya refleksi berbasis data, yang pada gilirannya mendorong peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

2.1.2.6 Hubungan Pendampingan Pengawas dengan Peningkatan Literasi Data Sekolah

Literasi data menjadi kemampuan penting bagi satuan pendidikan agar dapat memahami, menganalisis, dan menggunakan informasi secara efektif. Pendampingan pengawas meningkatkan literasi data sekolah dengan cara:

1. Memberikan pelatihan dan bimbingan interpretasi indikator Rapor Pendidikan.
2. Membantu guru menghubungkan data dengan praktik pembelajaran nyata.
3. Mendorong sekolah melakukan monitoring dan evaluasi tindak lanjut berbasis data.

Dengan literasi data yang meningkat, sekolah dapat membuat keputusan berbasis bukti dan merancang strategi peningkatan mutu yang tepat sasaran (Leithwood et al., 2020).

Pendampingan yang efektif berdampak langsung pada praktik refleksi sekolah. Sekolah yang menerima pendampingan intensif menunjukkan:

1. Adanya forum refleksi rutin berbasis data.
2. Kemampuan merumuskan program perbaikan sesuai prioritas yang teridentifikasi dari Rapor Pendidikan.
3. Peningkatan kolaborasi antar guru dan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan.
4. Budaya refleksi yang tertanam dalam struktur dan rutinitas sekolah (Fullan & Quinn, 2016).

Dengan demikian, pendampingan pengawas bukan hanya fungsi supervisi administratif, tetapi merupakan mekanisme strategis untuk transformasi budaya refleksi sekolah, meningkatkan kapasitas organisasi, dan memastikan Rapor Pendidikan dapat dimanfaatkan secara optimal untuk perbaikan mutu berkelanjutan.

2.1.2.7 Peran Pendampingan Pengawas dalam Membangun Budaya Refleksi Berbasis Data

Pendampingan pengawas sekolah memiliki peran strategis dalam membangun budaya refleksi berbasis data di satuan pendidikan. Dalam konteks pendidikan modern, pengawas tidak lagi diposisikan semata sebagai pengendali kepatuhan administratif, tetapi sebagai fasilitator pembelajaran organisasi yang mendampingi sekolah dalam memanfaatkan data untuk peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

Secara teoretis, peran pendampingan pengawas dalam pemanfaatan data sejalan dengan konsep *instructional leadership* dan *transformational supervision*. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) menegaskan bahwa supervisi yang efektif berorientasi pada pengembangan kapasitas profesional guru dan kepala sekolah melalui dialog reflektif, analisis praktik pembelajaran, dan pemanfaatan data sebagai dasar pengambilan keputusan. Dalam kerangka ini, pengawas berperan sebagai mitra reflektif yang membantu sekolah memahami makna data dan implikasinya terhadap praktik pembelajaran.

Pendampingan pengawas menjadi krusial karena data pendidikan, termasuk Rapor Pendidikan, bersifat kompleks dan memerlukan kemampuan interpretasi yang memadai. Datnow dan Park (2018) menyatakan bahwa penggunaan data yang bermakna dalam sekolah sangat bergantung pada adanya fasilitasi profesional yang membantu pendidik mengaitkan data dengan konteks pembelajaran dan kebutuhan peserta didik. Pengawas sekolah, melalui pendampingan yang sistematis, berperan menjembatani kesenjangan antara ketersediaan data dan kemampuan sekolah dalam memanfaatkannya secara reflektif.

Lebih lanjut, pengawas berperan dalam menciptakan ruang dan struktur refleksi berbasis data di sekolah. York-Barr et al. (2006) menekankan bahwa budaya refleksi tidak tumbuh secara spontan, tetapi membutuhkan fasilitasi, waktu, dan struktur yang jelas. Dalam hal ini, pendampingan pengawas dapat diwujudkan melalui fasilitasi forum analisis data, diskusi kolaboratif antar pendidik, serta pendampingan dalam merumuskan tindak lanjut berbasis temuan data Rapor Pendidikan.

Pendampingan pengawas juga berfungsi sebagai mekanisme *capacity building* dalam literasi data. Fullan (2014) menegaskan bahwa perubahan budaya dalam organisasi pendidikan memerlukan pendampingan berkelanjutan yang berfokus pada pengembangan kapasitas, bukan sekadar tekanan akuntabilitas. Melalui pendampingan yang konsisten, pengawas membantu kepala sekolah dan guru mengembangkan keterampilan membaca data, menginterpretasikan indikator mutu, serta menggunakan data sebagai dasar refleksi dan perbaikan praktik pembelajaran.

Dalam perspektif perubahan organisasi, pengawas sekolah berperan sebagai agen transformasi budaya refleksi berbasis data. Sergiovanni (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif mendorong perubahan nilai dan keyakinan warga sekolah melalui keteladanan, dialog profesional, dan pembelajaran bersama. Pendampingan pengawas yang bersifat reflektif dan dialogis berkontribusi dalam menggeser pola pikir sekolah dari orientasi administratif menuju orientasi pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan.

Dengan demikian, pendampingan pengawas memiliki peran sentral dalam membangun budaya refleksi berbasis data di satuan pendidikan. Melalui fasilitasi refleksi kolektif, penguatan literasi data, serta pendampingan berkelanjutan, pengawas membantu sekolah mentransformasikan data Rapor Pendidikan dari sekadar informasi statistik menjadi dasar pembelajaran organisasi dan peningkatan mutu pembelajaran yang berkelanjutan.

2.1.3. Rapor Pendidikan sebagai Instrumen Evaluasi Berbasis Data

2.1.3.1 Pengertian dan tujuan Rapor Pendidikan

Rapor pendidikan merupakan instrumen evaluasi berbasis data yang diperkenalkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) sejak tahun 2022 sebagai transformasi dari Evaluasi Diri Sekolah (EDS). Secara konseptual, Rapor Pendidikan adalah platform yang menyajikan informasi komprehensif mengenai capaian mutu dan kinerja satuan pendidikan melalui pengumpulan, analisis, dan penyajian data dari berbagai sumber, seperti Asesmen Nasional, Asesmen Kompetensi Guru, dan Data Pokok Pendidikan (Dapodik) yang terintegrasi (Kemendikbudristek, 2022). Rapor Pendidikan tidak hanya menilai output pembelajaran, tetapi juga menampilkan aspek proses, manajemen, dan lingkungan belajar yang mendukung mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan.

Rapor pendidikan memiliki beberapa indikator utama, yaitu: kualitas pembelajaran, pengelolaan sekolah yang partisipatif, kompetensi dan kinerja pendidik serta tenaga kependidikan, iklim keamanan sekolah, iklim kebinekaan, transisi PAUD–SD dan SD–SMP, serta kualitas pembelajaran pada jenjang SD dan SMP. Dengan indikator-indikator ini, Rapor Pendidikan memberikan gambaran holistik tentang kondisi sekolah, sehingga menjadi alat evaluasi yang lebih lengkap dibandingkan EDS yang lebih bersifat deskriptif.

Tujuan utama rapor pendidikan adalah untuk mendorong peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan melalui pemanfaatan data sebagai dasar pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, Rapor Pendidikan bukan sekadar instrumen

akuntabilitas, tetapi berfungsi sebagai alat pembelajaran organisasi, memungkinkan kepala sekolah, guru, dan pengawas untuk melakukan refleksi berbasis bukti, merencanakan perbaikan, serta mengukur dampak dari intervensi yang dilakukan. Schleicher (2018) menekankan bahwa sistem pendidikan yang efektif adalah sistem yang mampu memanfaatkan data bukan hanya sebagai alat penilaian, tetapi sebagai sarana pembelajaran dan pengembangan kapasitas organisasi.

Selain itu, rapor pendidikan bertujuan untuk:

1. Memberikan informasi yang valid dan akurat tentang capaian mutu pendidikan di setiap satuan pendidikan.
2. Mendorong sekolah untuk melakukan refleksi kolektif terhadap praktik pembelajaran dan manajemen sekolah.
3. Menjadi dasar dalam perencanaan dan pengambilan keputusan berbasis bukti, baik di tingkat sekolah maupun di tingkat pengawasan pendidikan.
4. Memfasilitasi pengembangan kapasitas sekolah melalui pendampingan pengawas yang terfokus pada peningkatan mutu dan budaya refleksi (Kemendikbudristek, 2022).

Dengan demikian, Rapor Pendidikan berfungsi tidak hanya sebagai laporan evaluasi formal, tetapi juga sebagai alat strategis untuk transformasi budaya refleksi di satuan pendidikan, mendukung terciptanya sekolah sebagai organisasi pembelajar yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

2.1.3.2 Rapor Pendidikan sebagai Transformasi dari Evaluasi Diri Sekolah (EDS)

Rapor pendidikan diperkenalkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) sejak tahun 2022 sebagai pengembangan dari Evaluasi Diri Sekolah (EDS). EDS sebelumnya digunakan sebagai instrumen evaluasi internal sekolah untuk menilai kinerja satuan pendidikan berdasarkan standar pendidikan nasional. Meskipun EDS mampu memberikan gambaran kondisi sekolah, instrumen ini cenderung bersifat deskriptif, manual, dan terbatas pada aspek dokumentasi administratif, sehingga belum sepenuhnya mendorong sekolah untuk melakukan refleksi mendalam dan perbaikan berkelanjutan.

Rapor pendidikan hadir sebagai transformasi strategis dari EDS, dengan mengintegrasikan berbagai sumber data, termasuk Asesmen Nasional, Asesmen Kompetensi Guru, dan data Dapodik, ke dalam satu platform berbasis teknologi. Menurut Kemendikbudristek (2022), transformasi ini bertujuan untuk:

1. Meningkatkan akurasi dan integritas data, sehingga informasi yang disajikan lebih valid dan dapat dipertanggungjawabkan.
2. Mendorong analisis berbasis bukti, bukan sekadar pelaporan administrasi, sehingga sekolah dapat mengidentifikasi masalah dan menentukan strategi perbaikan secara tepat.

3. Memfasilitasi refleksi kolektif warga sekolah, yang mencakup guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan, dalam memahami kondisi sekolah secara menyeluruh.
4. Menjadi dasar pengambilan keputusan dan perencanaan berkelanjutan, termasuk dalam penyusunan program perbaikan mutu pendidikan.

Transformasi dari EDS ke Rapor Pendidikan mencerminkan pergeseran paradigma evaluasi sekolah dari sekadar pemenuhan administrasi ke evaluasi yang proaktif, reflektif, dan berorientasi pada pembelajaran organisasi. Schleicher (2018) menegaskan bahwa sistem pendidikan yang efektif adalah sistem yang memanfaatkan data tidak hanya untuk akuntabilitas, tetapi sebagai sarana pembelajaran kolektif dan perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks ini, Rapor Pendidikan memungkinkan sekolah untuk melihat kekuatan, kelemahan, dan peluang peningkatan mutu pendidikan secara holistik, sekaligus mengukur dampak dari intervensi yang telah dilakukan.

Lebih jauh, Rapor Pendidikan juga memperkuat peran pengawas sekolah sebagai fasilitator transformasi budaya refleksi. Dengan adanya Rapor Pendidikan, pengawas dapat mendampingi sekolah dalam memahami data, merencanakan tindak lanjut, serta mengembangkan kapasitas guru dan kepala sekolah untuk melakukan refleksi profesional secara sistematis. Hal ini sesuai dengan konsep *learning organization* yang dikemukakan oleh Senge (2006), di mana organisasi pembelajar secara terus-menerus mengembangkan kapasitas reflektif untuk meningkatkan kinerja dan hasil yang diinginkan.

Dengan demikian, Rapor Pendidikan bukan sekadar pengganti EDS secara teknis, tetapi merupakan instrumen transformasi budaya evaluasi sekolah, dari evaluasi yang pasif dan administratif menjadi evaluasi yang aktif, berbasis data, dan reflektif, yang mendorong peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Transformasi ini menjadi landasan penting bagi implementasi kebijakan pendidikan berbasis data dan peningkatan budaya refleksi di satuan pendidikan.

2.1.3.3 Komponen dan Indikator dalam Rapor Pendidikan

Rapor Pendidikan dirancang sebagai instrumen evaluasi berbasis data yang komprehensif, yang menyajikan informasi terkait mutu dan kinerja satuan pendidikan secara menyeluruh. Rapor ini tidak hanya menilai capaian akademik peserta didik, tetapi juga menyoroti aspek manajemen sekolah, kualitas guru dan tenaga kependidikan, serta lingkungan belajar yang mendukung. Dengan demikian, Rapor Pendidikan berfungsi sebagai alat refleksi dan perencanaan strategis bagi sekolah, kepala sekolah, dan pengawas.

Menurut Kemendikbudristek (2022), Rapor Pendidikan terdiri dari delapan komponen utama yang menjadi indikator penilaian mutu sekolah:

1. Kualitas Pembelajaran

Komponen ini menilai efektivitas proses pembelajaran di kelas, termasuk penggunaan strategi pembelajaran yang sesuai, penguasaan kompetensi dasar oleh peserta didik, dan inovasi pembelajaran yang mendukung pencapaian standar kompetensi.

2. Pengelolaan Sekolah yang Partisipatif

Indikator ini mengukur keterlibatan berbagai pemangku kepentingan, termasuk guru, orang tua, dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan sekolah, perencanaan program, serta pelaksanaan kegiatan belajar mengajar.

3. Kompetensi dan Kinerja Pendidik serta Tenaga Kependidikan

Komponen ini mengevaluasi kualitas profesional guru dan tenaga kependidikan, mencakup penguasaan materi, kemampuan pedagogis, penerapan kurikulum, serta kemampuan melakukan refleksi dan perbaikan berkelanjutan.

4. Iklim Keamanan Sekolah

Indikator ini menilai kondisi sekolah yang aman dan kondusif, baik secara fisik maupun psikologis, termasuk perlindungan terhadap bullying, kecelakaan, dan gangguan keamanan lainnya.

5. Iklim Kebinekaan

Komponen ini menilai kemampuan sekolah dalam menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan menghargai keberagaman peserta didik, baik dari sisi budaya, agama, maupun kemampuan individual.

6. Transisi PAUD–SD dan SD–SMP

Indikator ini mengevaluasi kesiapan dan kualitas proses transisi peserta didik antar jenjang pendidikan, termasuk kesiapan kurikulum, dukungan pembelajaran, dan integrasi data capaian peserta didik.

7. Kualitas Pembelajaran SD dan SMP

Komponen ini menilai mutu pembelajaran secara spesifik di jenjang dasar dan menengah pertama, termasuk pencapaian kompetensi dasar, keterampilan abad 21, dan efektivitas intervensi pembelajaran.

8. Pemanfaatan Data untuk Perbaikan Mutu

Indikator ini menilai sejauh mana sekolah menggunakan data evaluasi, termasuk Rapor Pendidikan, untuk melakukan refleksi, merencanakan tindak lanjut, dan menilai efektivitas program perbaikan.

Secara keseluruhan, komponen-komponen ini menjadikan Rapor Pendidikan sebagai platform evaluasi yang holistik, memungkinkan satuan pendidikan untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka secara menyeluruh. Selain itu, Rapor Pendidikan mendorong terwujudnya budaya refleksi berbasis data, karena setiap komponen terkait erat dengan pengumpulan, analisis, dan interpretasi data yang dapat dijadikan dasar perbaikan mutu berkelanjutan.

Dengan memahami komponen dan indikator Rapor Pendidikan, pengawas sekolah dapat melakukan pendampingan yang lebih terarah, memfasilitasi sekolah dalam menganalisis data, mengidentifikasi masalah, serta merumuskan strategi peningkatan mutu secara efektif. Hal ini sejalan dengan prinsip supervisi modern yang menekankan bahwa data harus menjadi alat pembelajaran organisasi, bukan sekadar alat akuntabilitas (Senge, 2006; Schleicher, 2018).

2.1.3.4 Sumber Data Dan Mekanisme Penyusunan Rapor Pendidikan

Rapor Pendidikan merupakan instrumen evaluasi berbasis data yang dirancang untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi satuan pendidikan, baik dari segi mutu pembelajaran, pengelolaan sekolah, maupun kapasitas pendidik dan tenaga kependidikan. Keandalan dan relevansi Rapor Pendidikan sangat bergantung pada sumber data yang digunakan serta mekanisme penyusunan yang sistematis.

Menurut Kemendikbudristek (2022), Rapor Pendidikan bersumber dari beberapa sistem dan instrumen utama, antara lain:

1. Asesmen Nasional (AN)

Asesmen Nasional menilai capaian literasi, numerasi, dan karakter peserta didik. Data ini menjadi dasar untuk mengukur efektivitas pembelajaran dan kualitas hasil belajar di tingkat satuan pendidikan.

2. Asesmen Kompetensi Guru (AKG)

Data ini mengevaluasi kemampuan pedagogik, penguasaan materi, dan kompetensi profesional guru. Hasil asesmen digunakan untuk menilai kinerja guru serta merencanakan program peningkatan kapasitas pendidik.

3. Data Pokok Pendidikan (Dapodik)

Dapodik menyediakan informasi administratif, seperti jumlah guru dan peserta didik, fasilitas sekolah, rasio guru-siswa, dan indikator manajemen sekolah. Data ini menjadi dasar untuk mengukur kapasitas operasional sekolah.

4. Data Tambahan Lainnya

Beberapa indikator Rapor Pendidikan juga mengacu pada hasil survei sekolah, pengamatan pengawas, dan dokumentasi internal sekolah untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kondisi satuan pendidikan.

Mekanisme penyusunan Rapor Pendidikan mengikuti prosedur yang sistematis untuk memastikan data yang dihasilkan valid, reliabel, dan dapat digunakan sebagai dasar perencanaan dan evaluasi. Mekanisme tersebut meliputi beberapa tahap utama:

1. Pengumpulan Data

Sekolah mengunggah data melalui sistem Dapodik, sementara asesmen nasional dan asesmen guru dilakukan oleh lembaga terkait. Pengumpulan ini mencakup data kuantitatif dan kualitatif.

2. Verifikasi dan Validasi

Data yang dikumpulkan diverifikasi oleh sekolah dan validasi dilakukan secara nasional untuk memastikan keakuratan dan konsistensi informasi.

3. Analisis Data

Data diolah untuk menghasilkan indikator capaian mutu sekolah. Analisis ini mencakup identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan satuan pendidikan.

4. Penyusunan Rapor Pendidikan

Setelah dianalisis, data disajikan dalam format Rapor Pendidikan yang terintegrasi, menampilkan delapan indikator utama secara holistik. Hasil ini kemudian dapat diakses oleh sekolah, pengawas, dan pihak terkait lainnya.

5. Pemanfaatan untuk Refleksi dan Perencanaan

Rapor Pendidikan digunakan oleh kepala sekolah, guru, dan pengawas sebagai dasar refleksi kolektif dan perencanaan peningkatan mutu pendidikan. Informasi dari Rapor memandu pengambilan keputusan berbasis bukti, perbaikan program, dan evaluasi tindak lanjut.

Dengan mekanisme ini, Rapor Pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai alat akuntabilitas, tetapi juga sebagai instrumen pembelajaran organisasi. Sekolah dapat menggunakan data untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, mengembangkan kapasitas guru, dan membangun budaya refleksi berbasis bukti. Pendampingan pengawas menjadi krusial pada tahap ini, karena pengawas membantu sekolah memahami data, mengidentifikasi masalah, serta merancang strategi perbaikan yang sesuai dengan konteks sekolah (Senge, 2006; Schleicher, 2018).

2.1.3.5 Pemanfaatan Rapor Pendidikan dalam Perencanaan dan Peningkatan Mutu Sekolah

Rapor Pendidikan merupakan instrumen evaluasi berbasis data yang dirancang untuk mendorong sekolah melakukan refleksi, perencanaan, dan perbaikan mutu secara berkelanjutan. Pemanfaatan Rapor Pendidikan memungkinkan kepala

sekolah, guru, dan pengawas untuk memahami kondisi sekolah secara menyeluruh, baik dari segi proses pembelajaran, manajemen sekolah, kompetensi pendidik, maupun lingkungan belajar yang mendukung pencapaian mutu pendidikan (Kemendikbudristek, 2022).

Secara konseptual, pemanfaatan Rapor Pendidikan dalam perencanaan sekolah dapat dilihat sebagai upaya mengintegrasikan data evaluasi ke dalam pengambilan keputusan dan penyusunan program peningkatan mutu. Data Rapor membantu sekolah dalam mengidentifikasi area kekuatan dan kelemahan, sehingga langkah-langkah perbaikan dapat bersifat spesifik, terukur, dan relevan dengan kebutuhan sekolah. Senge (2006) menekankan bahwa organisasi pembelajar memerlukan informasi yang akurat untuk membangun kapasitas reflektif, memperkuat kolaborasi profesional, dan merancang intervensi yang efektif.

Beberapa aspek pemanfaatan Rapor Pendidikan dalam perencanaan dan peningkatan mutu sekolah antara lain:

1. Refleksi Berbasis Data
2. Sekolah menggunakan data Rapor untuk melakukan evaluasi diri secara kolektif.

Hal ini mencakup analisis capaian pembelajaran peserta didik, kualitas pengelolaan sekolah, dan efektivitas program pengembangan guru. Refleksi ini menjadi dasar untuk merumuskan strategi perbaikan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik sekolah (Osterman & Kottkamp, 2004).

3. Perencanaan Program Peningkatan Mutu

Berdasarkan refleksi, kepala sekolah dan guru dapat menyusun Rencana Kerja Sekolah (RKS) atau Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang berfokus pada pemecahan masalah nyata di sekolah. Data Rapor digunakan untuk menetapkan prioritas, target capaian, dan indikator keberhasilan program peningkatan mutu.

4. Monitoring dan Evaluasi Tindak Lanjut

Rapor Pendidikan memungkinkan sekolah untuk melakukan monitoring secara berkelanjutan terhadap implementasi program peningkatan mutu. Data digunakan untuk menilai apakah intervensi yang dilakukan efektif, serta untuk melakukan revisi dan penyesuaian strategi secara berkesinambungan.

5. Pengembangan Kapasitas Guru dan Kepala Sekolah

Pemanfaatan Rapor Pendidikan juga berperan dalam pengembangan profesional pendidik. Data Rapor membantu pengawas dalam memberikan pendampingan yang berbasis coaching dan mentoring, sehingga guru dan kepala sekolah dapat memahami kekuatan dan kelemahan mereka serta merumuskan langkah perbaikan yang tepat (Fullan, 2014; Leithwood et al., 2020).

6. Mendorong Budaya Refleksi Berbasis Bukti

Dengan pemanfaatan Rapor Pendidikan secara sistematis, sekolah dapat membangun budaya refleksi berbasis data. Budaya ini ditandai oleh diskusi kolaboratif antar guru, keterbukaan terhadap kritik konstruktif, serta

pengambilan keputusan yang berlandaskan bukti dan bukan sekadar intuisi atau kebiasaan.

Fakta empiris di lapangan menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar sekolah telah mengakses Rapor Pendidikan, pemanfaatannya untuk perencanaan dan peningkatan mutu masih terbatas. Banyak sekolah masih berada pada tahap awal, yakni membaca indikator tanpa melakukan analisis mendalam atau perencanaan berbasis bukti. Kondisi ini menunjukkan perlunya pendampingan pengawas agar sekolah mampu memaksimalkan potensi Rapor Pendidikan sebagai alat transformasi budaya refleksi dan perbaikan mutu berkelanjutan (PSKP dan Ditjen PAUD Dikdasmen, 2024).

Dengan demikian, Rapor Pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen evaluasi, tetapi juga sebagai alat strategis untuk perencanaan, pengambilan keputusan, dan peningkatan mutu sekolah. Pemanfaatannya yang optimal membutuhkan integrasi antara data, budaya refleksi, dan pendampingan pengawas, sehingga sekolah dapat berkembang sebagai organisasi pembelajar yang adaptif dan berorientasi pada hasil.

2.1.4. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Kajian terhadap penelitian-penelitian terdahulu menjadi penting untuk memposisikan penelitian ini dalam diskursus akademik yang lebih luas, mengidentifikasi gap penelitian, serta memperkuat argumen tentang novelty dan kontribusi penelitian ini. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang relevan

dengan tema transformasi budaya refleksi, pemanfaatan Rapor Pendidikan, dan peran pengawas sekolah.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Judul Penelitian	Peneliti & Tahun	Temuan Utama
1	Transformasi Peran Pengawas Sekolah dalam Menentukan Strategi dan Metode Pendampingan pada Kurikulum Merdeka	Agus Mulyanto, Endah Saadah, Suparman & Firmansyah (2023)	Pengawas belum optimal dalam memahami perubahan peran dan strategi pendampingan yang tepat; resistensi terhadap peran baru dan kurangnya pemetaan kapasitas refleksi berdampak pada efektivitas pendampingan.
2	Developing a Culture of Reflection: Implications for School Improvement	Bruce G. Barnett & Gary R. O'Mahony (2006)	Budaya refleksi yang terinternalisasi di sekolah mendorong evaluasi instruksional, kolaborasi tim, dan perbaikan mutu sekolah. Penelitian ini menekankan pentingnya praktik reflektif kolektif sebagai dasar transformasi budaya sekolah.
3	Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah dalam Menyusun Rencana Kerja Tahunan Berdasarkan Rapor Satuan Pendidikan	Baiq Sumarni (2023)	Supervisi manajerial pengawas meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam menyusun RKT berbasis Rapor Pendidikan secara bertahap dan signifikan.

No	Judul Penelitian	Peneliti & Tahun	Temuan Utama
4	Pendampingan Pengawas Sekolah Penggerak PAUD dalam Peningkatan Kompetensi Coaching Kepala Sekolah	Palupi Sri Wijayanti & Tri Ratna Herawati (2025)	Pendampingan pengawas berbasis coaching meningkatkan kompetensi kepala sekolah dalam supervisi guru, menunjukkan pentingnya coaching dalam proses pendampingan.
5	KSPSTENDIK: Peran Pengawas Sekolah dalam Pendampingan Identifikasi Refleksi dan Benahi (IRB) Rapor Pendidikan Versi 2.0	Nuraeni (2025) – laporan profesional	Pengawas bertindak sebagai fasilitator pendampingan identifikasi refleksi dan benahi Rapor Pendidikan, membantu sekolah memahami data, kolaborasi, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, peran pengawas sekolah dalam mendampingi satuan pendidikan menunjukkan kontribusi signifikan terhadap pengembangan budaya refleksi dan peningkatan mutu pembelajaran, namun masih menghadapi sejumlah tantangan. Studi oleh Agus Mulyanto, Endah Saadah, Suparman, dan Firmansyah (2023) mengungkapkan bahwa pengawas belum sepenuhnya memahami perubahan peran dan strategi pendampingan yang tepat dalam konteks Kurikulum Merdeka. Resistensi terhadap peran baru dan kurangnya pemetaan kapasitas refleksi sekolah menjadi kendala utama dalam efektivitas pendampingan.

Penelitian oleh Barnett dan O'Mahony (2006) menekankan pentingnya budaya refleksi yang terinternalisasi di sekolah sebagai dasar transformasi budaya

organisasi. Budaya refleksi yang kuat mendorong evaluasi instruksional, kolaborasi tim, dan perbaikan mutu sekolah secara berkelanjutan, menunjukkan bahwa praktik reflektif kolektif menjadi prasyarat penting untuk perubahan budaya yang efektif.

Selain itu, Baiq Sumarni (2023) menyoroti bahwa supervisi manajerial pengawas berpengaruh pada kemampuan kepala sekolah dalam menyusun Rencana Kerja Tahunan berbasis Rapor Pendidikan, yang secara bertahap meningkatkan efektivitas perencanaan sekolah. Hal ini diperkuat oleh penelitian Palupi Sri Wijayanti dan Tri Ratna Herawati (2025), yang menunjukkan bahwa pendampingan pengawas berbasis coaching dapat meningkatkan kompetensi kepala sekolah dalam supervisi guru, sehingga peran coaching menjadi elemen kunci dalam proses pendampingan yang efektif.

Selanjutnya, Nuraeni (2025) menegaskan peran pengawas sebagai fasilitator pendampingan dalam program Identifikasi Refleksi dan Benahi (IRB) Rapor Pendidikan. Pengawas membantu sekolah memahami data, mengembangkan kolaborasi, melakukan evaluasi, dan merancang tindak lanjut perbaikan secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil telaah terhadap penelitian-penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa pemanfaatan Rapor Pendidikan, pengembangan budaya refleksi, serta pendampingan pengawas sekolah merupakan aspek yang saling berkaitan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengawas sekolah memiliki peran penting dalam mendukung pemanfaatan data pendidikan, meningkatkan kapasitas kepala sekolah dan guru, serta mendorong

praktik refleksi dan perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan. Selain itu, budaya refleksi dipandang sebagai faktor penting dalam membangun organisasi sekolah yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu.

Meskipun demikian, penelitian-penelitian terdahulu masih cenderung berfokus pada aspek yang terpisah. Sebagian penelitian mengkaji transformasi peran pengawas dan strategi pendampingan, sebagian lainnya menelaah pemanfaatan Rapor Pendidikan dalam perencanaan sekolah, peningkatan kompetensi kepala sekolah melalui coaching, atau pengembangan budaya refleksi secara konseptual. Kajian yang secara khusus menghubungkan pendampingan pengawas, pemanfaatan Rapor Pendidikan, dan transformasi budaya refleksi satuan pendidikan sebagai suatu proses perubahan yang utuh masih relatif terbatas.

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak menyoroti hasil atau dampak pendampingan terhadap peningkatan kompetensi individu, seperti kepala sekolah dan guru, sementara kajian mengenai bagaimana pendampingan pengawas mampu mendorong perubahan budaya organisasi sekolah dari pola kerja administratif menuju budaya reflektif berbasis data belum banyak dilakukan. Padahal, keberhasilan implementasi Rapor Pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan sekolah membaca data, tetapi juga oleh berkembangnya budaya refleksi kolektif yang menjadikan data sebagai dasar evaluasi, pembelajaran organisasi, dan pengambilan keputusan berbasis bukti.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat ruang kajian yang perlu dikembangkan, yaitu mengenai bagaimana proses transformasi budaya refleksi satuan

pendidikan berlangsung melalui pendampingan pengawas dalam pemanfaatan Rapor Pendidikan. Penelitian ini tidak hanya mengkaji peran pengawas dalam mendampingi sekolah memanfaatkan data pendidikan, tetapi juga menelaah proses perubahan budaya yang terjadi, mulai dari berkembangnya kesadaran reflektif, terbentuknya refleksi kolektif, meningkatnya keterlibatan warga sekolah dalam diskusi profesional, hingga terintegrasinya hasil refleksi ke dalam pengambilan keputusan dan perencanaan sekolah.

Dengan demikian, kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada fokus kajiannya yang menempatkan pendampingan pengawas sebagai faktor strategis dalam transformasi budaya refleksi satuan pendidikan melalui pemanfaatan Rapor Pendidikan. Penelitian ini memandang Rapor Pendidikan bukan sekadar instrumen evaluasi mutu pendidikan, tetapi sebagai pemicu berkembangnya budaya reflektif berbasis data yang didukung melalui proses coaching, mentoring, dan fasilitasi refleksi kolektif oleh pengawas sekolah. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada konteks sekolah dasar, yaitu SD Negeri 1 Margajaya Kecamatan Sukadana, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis maupun empiris bagi pengembangan kajian budaya refleksi, supervisi pendidikan, dan peningkatan mutu pendidikan berbasis data.

2.2 Pendekatan Masalah

Transformasi budaya refleksi satuan pendidikan melalui pemanfaatan Rapor Pendidikan merupakan proses perubahan budaya organisasi yang tidak hanya

berkaitan dengan kemampuan membaca dan menggunakan data, tetapi juga menyangkut perubahan pola pikir, praktik refleksi kolektif, serta pengambilan keputusan berbasis bukti di sekolah. Proses tersebut berlangsung dalam konteks yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, sehingga perlu dikaji secara mendalam pada situasi nyata satuan pendidikan.

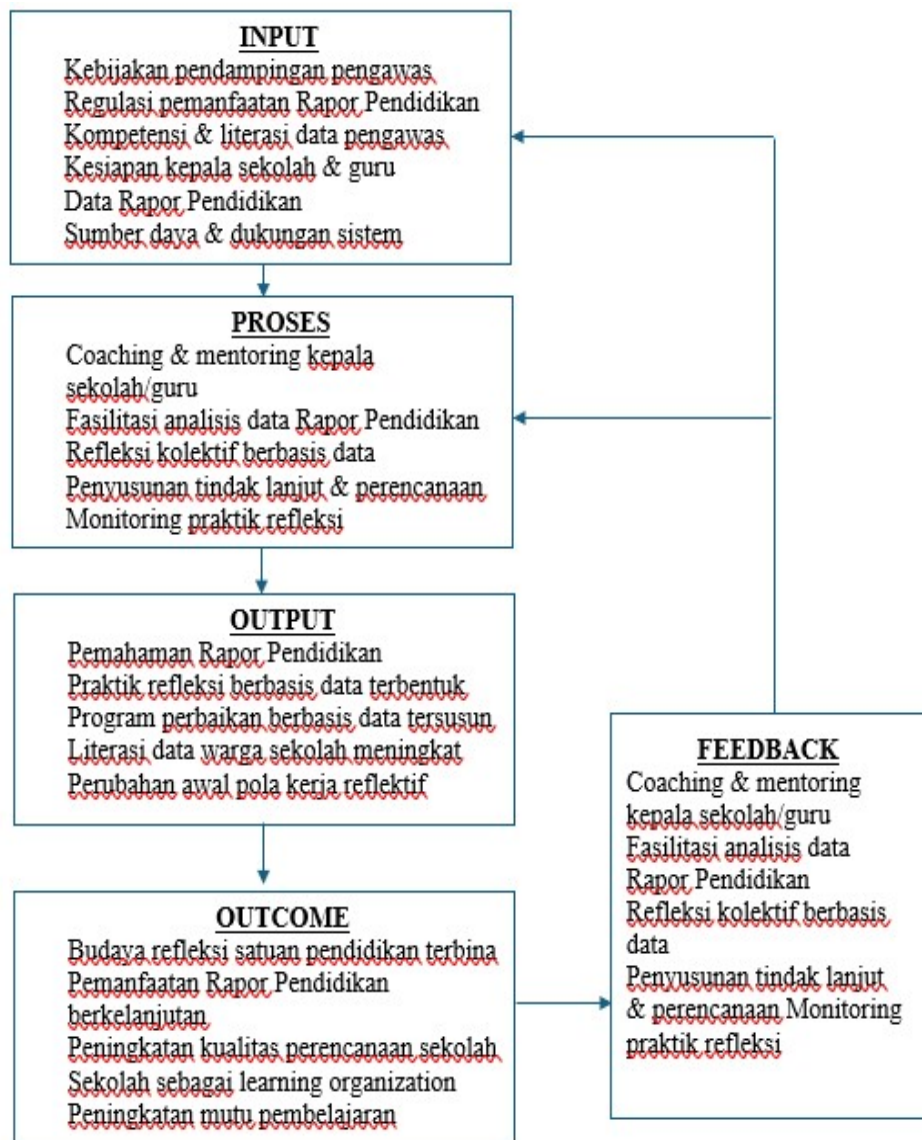
Penelitian ini memandang SDN 1 Margajaya Kecamatan Sukadana sebagai kasus yang merepresentasikan proses transformasi budaya refleksi melalui pemanfaatan Rapor Pendidikan dengan dukungan pendampingan pengawas sekolah. Dalam penelitian ini, pendampingan pengawas diposisikan sebagai mekanisme yang membantu kepala sekolah dan guru memahami data, melakukan refleksi bersama, mengidentifikasi permasalahan, serta menyusun langkah perbaikan berbasis bukti. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana proses transformasi budaya refleksi terjadi, strategi pendampingan yang digunakan, faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya, serta pengembangan pendampingan pengawas dalam mendukung budaya refleksi berbasis data.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, transformasi budaya refleksi dipahami sebagai perubahan budaya kerja sekolah dari orientasi administratif menuju budaya reflektif yang ditandai oleh pemanfaatan data, refleksi kolektif, kolaborasi profesional, dan perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, pendampingan pengawas melalui coaching, mentoring, fasilitasi analisis data, dan refleksi bersama dipandang sebagai faktor strategis yang mendorong terbentuknya budaya refleksi berbasis data. Atas dasar pemikiran tersebut, disusun kerangka

berpikir penelitian yang menggambarkan hubungan antara faktor pendukung, proses pendampingan, dan hasil transformasi budaya refleksi satuan pendidikan melalui pemanfaatan Rapor Pendidikan.

Kerangka berpikir penelitian ini dibangun atas asumsi bahwa transformasi budaya refleksi satuan pendidikan melalui pemanfaatan Rapor Pendidikan tidak terjadi secara otomatis, melainkan melalui proses pendampingan pengawas yang berkelanjutan. Pendampingan tersebut berperan dalam membantu warga sekolah memanfaatkan data sebagai dasar refleksi, pengambilan keputusan berbasis bukti, dan perbaikan mutu pembelajaran. Hubungan antar komponen tersebut digambarkan

dalam kerangka berpikir penelitian pada Gambar 2.1 berikut :



Gambar 2.1 Kerangka berpikir

Berdasarkan Gambar 2.1, transformasi budaya refleksi satuan pendidikan dipahami sebagai suatu proses perubahan yang berlangsung secara bertahap dan

berkelanjutan melalui pendampingan pengawas dalam pemanfaatan Rapor Pendidikan. Proses tersebut diawali oleh berbagai faktor masukan (input), yang meliputi kebijakan pendampingan pengawas, regulasi pemanfaatan Rapor Pendidikan, kompetensi dan literasi data pengawas, kesiapan kepala sekolah dan guru, ketersediaan data Rapor Pendidikan, serta dukungan sumber daya dan sistem sekolah. Faktor-faktor tersebut menjadi landasan yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan pendampingan dan proses transformasi budaya refleksi di satuan pendidikan.

Pada tahap proses, pengawas sekolah menjalankan fungsi sebagai fasilitator, coach, dan mentor melalui kegiatan coaching dan mentoring, fasilitasi analisis data Rapor Pendidikan, refleksi kolektif berbasis data, penyusunan tindak lanjut dan perencanaan sekolah, serta monitoring praktik refleksi. Pendampingan tersebut bertujuan membantu kepala sekolah dan guru memahami data pendidikan secara lebih mendalam, membangun kesadaran reflektif, serta mengembangkan kemampuan menggunakan data sebagai dasar pengambilan keputusan.

Proses pendampingan tersebut menghasilkan output berupa meningkatnya pemahaman warga sekolah terhadap Rapor Pendidikan, terbentuknya praktik refleksi berbasis data, tersusunnya program perbaikan sekolah berdasarkan hasil analisis data, meningkatnya literasi data warga sekolah, serta mulai terjadinya perubahan pola kerja dari yang semula berorientasi administratif menuju pola kerja yang lebih reflektif.

Selanjutnya, output tersebut berkembang menjadi outcome berupa terbentuknya budaya refleksi satuan pendidikan yang ditandai oleh pemanfaatan Rapor Pendidikan secara berkelanjutan, meningkatnya kualitas perencanaan sekolah,

berkembangnya sekolah sebagai learning organization, serta meningkatnya mutu pembelajaran. Pada tahap ini, refleksi berbasis data tidak lagi menjadi kegiatan sesaat, melainkan menjadi bagian dari budaya kerja sekolah dalam melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.

Kerangka berpikir ini juga menunjukkan adanya mekanisme umpan balik (feedback) yang bersifat siklus. Hasil yang diperoleh dari proses pendampingan digunakan kembali sebagai dasar untuk memperkuat coaching dan mentoring, meningkatkan kualitas analisis data, memperdalam refleksi kolektif, serta menyempurnakan tindak lanjut dan perencanaan sekolah.

Dengan demikian, penelitian ini memandang bahwa transformasi budaya refleksi satuan pendidikan melalui pemanfaatan Rapor Pendidikan merupakan suatu proses perubahan budaya organisasi yang difasilitasi oleh pendampingan pengawas secara kolaboratif, reflektif, dan berkelanjutan. Dimana pendampingan pengawas berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pemanfaatan data pendidikan dengan berkembangnya praktik refleksi kolektif, pengambilan keputusan berbasis bukti, serta terbentuknya budaya perbaikan berkelanjutan di sekolah. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi budaya refleksi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan data Rapor Pendidikan, tetapi juga oleh efektivitas pendampingan pengawas dalam membangun kapasitas reflektif warga sekolah dan mengintegrasikan hasil refleksi ke dalam peningkatan mutu pembelajaran.