

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konsep Dasar Pengawas Sekolah

2.1.1.1 Pengertian Pengawas Sekolah

Dalam perspektif kebijakan dan literatur pendidikan nasional, pengawas sekolah dipahami sebagai tenaga kependidikan profesional yang memiliki kewenangan untuk melakukan pembinaan, penilaian, dan pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan. Menurut Administrasi Pendidikan, pengawas sekolah adalah pejabat fungsional yang bertugas melakukan pengawasan akademik dan manajerial secara sistematis dan berkelanjutan guna meningkatkan mutu proses dan hasil pendidikan. Definisi ini menekankan bahwa pengawas tidak hanya berfungsi sebagai pengendali administrasi, tetapi juga sebagai pembina profesional bagi kepala sekolah dan guru.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi melalui berbagai regulasi dan panduan teknis mendefinisikan pengawas sekolah sebagai aparat pembina yang melaksanakan fungsi perencanaan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan standar nasional pendidikan, serta evaluasi hasil pengawasan . Dalam konteks ini, pengawas sekolah diposisikan sebagai instrumen strategis pemerintah dalam menjamin mutu pendidikan dan memastikan bahwa kebijakan pendidikan diterjemahkan secara efektif di tingkat satuan pendidikan. Dari sudut pandang teoretis internasional, pengawas sekolah identik dengan konsep *educational supervision* yang berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon menjelaskan bahwa supervisi pendidikan adalah serangkaian praktik profesional yang dirancang untuk membantu guru meningkatkan kompetensi instruksionalnya melalui bimbingan, refleksi, dan pengembangan berkelanjutan (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2001). Dalam kerangka ini, pengawas sekolah berperan sebagai fasilitator pembelajaran bagi pendidik, bukan sekadar evaluator kinerja.

Pandangan serupa dikemukakan oleh Sergiovanni dan Starratt yang menegaskan bahwa supervisi pembelajaran merupakan upaya kolektif untuk meningkatkan kualitas pengajaran melalui hubungan profesional yang kolaboratif (Sergiovanni, 2007). Mereka memaknai pengawas sekolah sebagai pemimpin moral dan profesional yang membantu guru dan kepala sekolah membangun budaya refleksi, tanggung jawab, dan perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, pengawas sekolah dipahami sebagai agen perubahan (*change agent*) dalam sistem pendidikan.

Sementara itu, Harris mendefinisikan supervisi pendidikan sebagai segala bentuk tindakan yang dilakukan oleh personel sekolah dan pihak pendukung lainnya untuk memengaruhi secara langsung proses pembelajaran demi meningkatkan hasil belajar peserta didik (Harris, 1975). Definisi ini menegaskan bahwa pengawas sekolah memiliki peran strategis dalam menghubungkan kebijakan, sumber daya, dan praktik pembelajaran di kelas. Oleh karena itu, secara konseptual pengawas sekolah dapat dimaknai sebagai figur profesional yang berfungsi sebagai pembina, pendamping, sekaligus penggerak peningkatan mutu pendidikan secara sistemik dan berkelanjutan (Sagala, 2009).

Menurut Fatmariyanti, Qurtubi, dan Bachtiar (2024), pengawas sekolah adalah pelaku supervisi pendidikan yang memiliki peran penting dalam meningkatkan mutu manajemen pendidikan melalui pemberian bimbingan, bantuan, dan arahan kepada kepala sekolah maupun guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pengawas sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengontrol pelaksanaan pendidikan, tetapi juga sebagai pembina yang membantu sekolah mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Sejalan dengan hal tersebut, Yusron (2018) menjelaskan bahwa pengawas sekolah merupakan mitra kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan supervisi pembelajaran melalui kegiatan pendampingan, konsultasi, pembinaan, dan pemberian solusi terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi sekolah. Dalam konteks ini, pengawas

berperan sebagai fasilitator yang mendorong peningkatan kompetensi kepala sekolah dan guru secara berkelanjutan.

Pada era Kurikulum Merdeka, peran pengawas sekolah mengalami transformasi yang lebih luas. Mulyanto, Saadah, Suparman, dan Firmansyah (2023) menjelaskan bahwa pengawas sekolah tidak lagi hanya berperan sebagai evaluator atau pemeriksa administrasi, tetapi juga sebagai pendamping perubahan yang membantu sekolah dalam melakukan refleksi, mengidentifikasi kebutuhan, memanfaatkan data pendidikan, serta menentukan strategi dan metode pendampingan yang sesuai dengan karakteristik sekolah binaan. Pengawas sekolah dituntut menjadi coach, mentor, fasilitator, dan agen perubahan yang mampu menggerakkan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Sementara itu, Suroso (2025) menegaskan bahwa pengawas sekolah memiliki peran strategis dalam mendampingi kepala sekolah mengembangkan supervisi akademik melalui bimbingan dan pelatihan yang berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran. Pendampingan tersebut dilakukan melalui pendekatan kolaboratif, reflektif, dan berkelanjutan sehingga mampu meningkatkan kapasitas kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengawas sekolah adalah tenaga profesional yang bertugas melaksanakan supervisi akademik dan manajerial melalui kegiatan pembinaan, pendampingan, monitoring, evaluasi, konsultasi, dan fasilitasi kepada kepala sekolah serta guru guna meningkatkan mutu pembelajaran, efektivitas pengelolaan sekolah, dan pencapaian tujuan pendidikan secara berkelanjutan.

2.1.1.2 Kedudukan dan Fungsi Pengawas Sekolah

Secara struktural, pengawas sekolah memiliki kedudukan sebagai pejabat fungsional dalam sistem pendidikan yang berada pada jalur pembinaan dan penjaminan mutu pendidikan. Di Indonesia, kedudukan pengawas sekolah ditegaskan sebagai tenaga kependidikan profesional yang diangkat dan diberi tugas, tanggung jawab, serta wewenang secara penuh

oleh pemerintah untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Menurut Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, pengawas sekolah menjadi perpanjangan tangan pemerintah daerah dan pusat dalam memastikan keterlaksanaan standar nasional pendidikan di tingkat sekolah.

Dalam perspektif administrasi pendidikan, kedudukan pengawas sekolah tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga strategis dan profesional. Administrasi Pendidikan menegaskan bahwa pengawas sekolah berada pada posisi kunci sebagai pengendali mutu (quality control) dan penjamin mutu (quality assurance) pendidikan. Kedudukan ini menempatkan pengawas sebagai mitra profesional kepala sekolah dan guru, bukan sebagai atasan langsung, sehingga hubungan kerja yang dibangun bersifat fungsional, kolaboratif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Fungsi utama pengawas sekolah dalam konteks nasional meliputi pengawasan akademik dan pengawasan manajerial. Pengawasan akademik diarahkan pada pembinaan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, sedangkan pengawasan manajerial berfokus pada pembinaan kepala sekolah dalam pengelolaan satuan pendidikan. Hal ini sejalan dengan pandangan Mulyasa yang menyatakan bahwa fungsi pengawas sekolah adalah membantu sekolah meningkatkan efektivitas pembelajaran dan efisiensi pengelolaan melalui pembinaan profesional yang sistematis dan berkelanjutan .

Supervisi akademik difokuskan pada pembinaan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran agar kualitas pembelajaran terus meningkat. Sementara itu, supervisi manajerial diarahkan pada pembinaan kepala sekolah dalam mengelola berbagai aspek administrasi, kepemimpinan, pengelolaan sumber daya, serta pengembangan budaya mutu sekolah. Melalui kedua fungsi tersebut, pengawas sekolah berperan dalam membantu sekolah mencapai standar mutu pendidikan yang diharapkan dan

mendorong terjadinya perbaikan berkelanjutan pada seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan.

Fungsi pengawas sekolah juga sering dikaitkan dengan konsep instructional supervision dan instructional leadership. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon menjelaskan bahwa fungsi supervisi pendidikan adalah memfasilitasi pertumbuhan profesional guru melalui observasi kelas, umpan balik konstruktif, refleksi, dan pengembangan kapasitas. Dalam kerangka ini, pengawas sekolah berfungsi sebagai fasilitator pembelajaran dan agen peningkatan kualitas instruksional di sekolah.

Lebih lanjut, Sergiovanni dan Starratt Sergiovanni (2007) memandang fungsi pengawas sekolah sebagai bagian dari kepemimpinan moral dan profesional dalam pendidikan. Pengawas tidak hanya menjalankan fungsi teknis evaluatif, tetapi juga berperan membangun budaya sekolah yang reflektif, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran peserta didik. Dengan demikian, kedudukan pengawas sekolah dapat dipahami sebagai figur strategis dalam sistem pendidikan, sementara fungsinya berfokus pada pembinaan, pendampingan, dan penggerak peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan.

Pengawas sekolah merupakan salah satu tenaga kependidikan yang memiliki kedudukan strategis dalam sistem pendidikan nasional. Kedudukannya berada sebagai pejabat fungsional yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Dalam menjalankan tugasnya, pengawas sekolah menjadi penghubung antara kebijakan pendidikan yang ditetapkan pemerintah dengan implementasi yang dilakukan oleh sekolah. Oleh karena itu, keberadaan pengawas sekolah sangat penting dalam memastikan bahwa penyelenggaraan pendidikan berjalan sesuai dengan standar nasional pendidikan dan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Fatmariyanti, Qurtubi, dan Bachtiar (2024), pengawas sekolah memiliki posisi sentral sebagai pelaku supervisi

pendidikan yang berkontribusi dalam meningkatkan mutu manajemen pendidikan melalui pembinaan dan pengendalian mutu secara berkelanjutan.

Perkembangan paradigma pendidikan menuntut adanya transformasi peran dan fungsi pengawas sekolah. Mulyanto, Saadah, Suparman, dan Firmansyah (2023) menjelaskan bahwa pada era Kurikulum Merdeka, pengawas sekolah tidak lagi diposisikan semata-mata sebagai evaluator atau pemeriksa administrasi sekolah, melainkan sebagai pendamping perubahan yang membantu sekolah mengembangkan kapasitasnya secara mandiri. Dalam kedudukan tersebut, pengawas sekolah berfungsi sebagai fasilitator, konsultan, mentor, dan coach yang memberikan pendampingan sesuai kebutuhan sekolah. Pengawas sekolah dituntut mampu menganalisis kondisi sekolah, mengidentifikasi permasalahan, serta merancang strategi pendampingan yang relevan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengelolaan sekolah.

Selain berfungsi sebagai pembina dan fasilitator, pengawas sekolah juga memiliki fungsi konsultatif dan kolaboratif. Yusron (2018) menegaskan bahwa pengawas sekolah berperan sebagai mitra kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas supervisi pembelajaran melalui kegiatan konsultasi, pendampingan, serta pemberian solusi terhadap berbagai kendala yang dihadapi sekolah. Fungsi konsultatif ini memungkinkan terjalinnya komunikasi yang konstruktif antara pengawas, kepala sekolah, dan guru sehingga berbagai permasalahan pendidikan dapat diselesaikan secara bersama-sama. Dengan pendekatan yang persuasif dan kolaboratif, pengawas sekolah dapat menciptakan suasana pembinaan yang lebih efektif dibandingkan pendekatan yang bersifat kontrol semata.

Lebih lanjut, pengawas sekolah memiliki fungsi strategis sebagai agen peningkatan mutu pendidikan. Suroso (2025) menjelaskan bahwa pengawas sekolah berperan dalam mengembangkan kompetensi kepala sekolah dan guru melalui bimbingan, pelatihan, monitoring, evaluasi, serta tindak lanjut yang berkesinambungan. Melalui fungsi tersebut,

pengawas sekolah tidak hanya memastikan keterlaksanaan program pendidikan, tetapi juga mendorong terciptanya inovasi, budaya refleksi, dan pengembangan profesional berkelanjutan di lingkungan sekolah. Dengan demikian, kedudukan pengawas sekolah sebagai pejabat fungsional pendidikan serta fungsi pembinaan, supervisi, konsultasi, fasilitasi, dan pendampingan yang dimilikinya menjadikan pengawas sekolah sebagai salah satu aktor kunci dalam mewujudkan peningkatan mutu pendidikan secara efektif dan berkelanjutan.

2.1.1.3 Tugas Pokok dan Tanggung Jawab Pengawas Sekolah

Pengawas sekolah merupakan tenaga kependidikan yang memiliki tugas melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Berdasarkan Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah serta berbagai regulasi yang mengatur jabatan fungsional pengawas sekolah, tugas pokok pengawas sekolah adalah melakukan pembinaan, pemantauan, penilaian, pembimbingan, dan pendampingan terhadap kepala sekolah, guru, serta tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan pencapaian Standar Nasional Pendidikan.

Tugas Pokok Pengawas Sekolah (Kerangka Umum) Pengawas sekolah merupakan pejabat fungsional yang memiliki tugas pokok melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Tugas pokok ini mencakup perencanaan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan keterlaksanaan standar pendidikan, penilaian kinerja sekolah, serta pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan. Dalam konteks Indonesia, tugas pokok tersebut ditegaskan dalam berbagai regulasi dan panduan teknis yang menempatkan pengawas sebagai instrumen strategis penjaminan mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan.

Pengawasan akademik merupakan tugas pokok pengawas sekolah yang berfokus pada peningkatan kualitas proses pembelajaran. Kegiatan ini meliputi pembinaan guru dalam penyusunan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang efektif, penilaian

hasil belajar, serta pengembangan profesional berkelanjutan. Menurut Administrasi Pendidikan, pengawasan akademik bertujuan membantu guru meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional sehingga berdampak langsung pada mutu hasil belajar peserta didik. Dengan demikian, pengawas berperan sebagai pembina dan pendamping profesional guru.

Selain pengawasan akademik, pengawas sekolah juga memiliki tugas pokok dalam pengawasan manajerial, yaitu membina kepala sekolah dalam pengelolaan satuan pendidikan. Pengawasan manajerial mencakup perencanaan program sekolah, pengelolaan kurikulum, pengelolaan peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, keuangan, serta hubungan sekolah dengan masyarakat. Mulyasa menegaskan bahwa pengawasan manajerial bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sekolah agar seluruh sumber daya sekolah dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan.

Tanggung jawab pengawas sekolah tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga profesional dan moral. Pengawas bertanggung jawab memastikan bahwa seluruh proses pendidikan di sekolah berjalan sesuai standar mutu dan prinsip akuntabilitas publik. Dalam literatur internasional, Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon menjelaskan bahwa tanggung jawab utama supervisi pendidikan adalah mendorong pertumbuhan profesional guru dan perbaikan berkelanjutan praktik pembelajaran melalui pendekatan kolaboratif dan reflektif.

2.1.1.4 Kompetensi Pengawas Sekolah

Adapun kompetensi pengawas sekolah berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 meliputi enam kompetensi utama yang harus dimiliki dan dikembangkan oleh setiap pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas profesionalnya, yaitu: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi supervisi akademik, (3) kompetensi supervisi manajerial, (4) kompetensi evaluasi pendidikan, (5) kompetensi penelitian dan pengembangan, serta (6) kompetensi sosial. Keenam kompetensi tersebut merupakan satu kesatuan yang saling

berkaitan dan menjadi landasan dalam pelaksanaan fungsi pengawasan, pembinaan, penilaian, pemantauan, dan pendampingan terhadap kepala sekolah, guru, serta tenaga kependidikan. Kompetensi tersebut dirancang untuk memastikan bahwa pengawas sekolah memiliki kemampuan profesional dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Kompetensi pengawas sekolah merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan profesional yang harus dimiliki oleh pengawas dalam melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. Kompetensi tersebut telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 yang meliputi kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan, serta kompetensi sosial. Kompetensi-kompetensi tersebut menjadi landasan bagi pengawas sekolah dalam menjalankan fungsi pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pendampingan terhadap kepala sekolah dan guru guna meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Kompetensi kepribadian berkaitan dengan integritas moral, tanggung jawab, kedisiplinan, komitmen terhadap tugas, serta keteladanan yang harus ditunjukkan oleh pengawas sekolah dalam menjalankan profesinya. Kompetensi ini menjadi fondasi bagi kompetensi lainnya karena pengawas dituntut memiliki sikap jujur, objektif, terbuka, dan mampu menjadi panutan bagi kepala sekolah maupun guru. Kompetensi supervisi akademik menekankan kemampuan pengawas dalam membina guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui kegiatan supervisi, pendampingan, konsultasi, dan pengembangan profesional berkelanjutan. Sementara itu, kompetensi supervisi manajerial berhubungan dengan kemampuan membina kepala sekolah dalam mengelola berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan agar berjalan efektif, efisien, dan akuntabel.

Kompetensi supervisi akademik merupakan kemampuan pengawas sekolah dalam membina guru untuk meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Kompetensi ini mencakup perencanaan supervisi, observasi pembelajaran, analisis perangkat ajar, pemberian umpan balik konstruktif, serta fasilitasi pengembangan profesional guru secara berkelanjutan. Menurut Sahertian (2010), supervisi akademik merupakan bantuan profesional yang diberikan kepada guru agar mampu meningkatkan kualitas pembelajaran secara efektif dan efisien. Senada dengan itu, Purwanto (2017) menjelaskan bahwa supervisi akademik bertujuan membantu guru mengembangkan kompetensi pedagogik dan profesional melalui pembinaan yang sistematis dan berkesinambungan. Dalam perspektif internasional, Carl D. Glickman, Stephen P. Gordon, dan Jovita M. Ross-Gordon (2018) memandang supervisi akademik sebagai proses pengembangan instruksional yang berorientasi pada peningkatan kualitas pengajaran dan hasil belajar peserta didik melalui kolaborasi antara supervisor dan guru. Oleh karena itu, pengawas sekolah tidak hanya berfungsi sebagai penilai, tetapi juga sebagai pembimbing profesional yang membantu guru mengembangkan praktik pembelajaran yang inovatif dan berpusat pada peserta didik.

Kompetensi supervisi manajerial berkaitan dengan kemampuan pengawas sekolah dalam membina dan menilai kinerja kepala sekolah pada aspek pengelolaan satuan pendidikan. Ruang lingkup kompetensi ini meliputi perencanaan program sekolah, pengelolaan kurikulum, pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan sarana dan prasarana, administrasi keuangan, budaya sekolah, serta hubungan sekolah dengan masyarakat. Menurut Mulyasa (2022), supervisi manajerial bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan sehingga seluruh sumber daya sekolah dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan. Sementara itu, Wahjosumidjo (2018) menegaskan bahwa kepala sekolah membutuhkan pembinaan dan pendampingan yang berkelanjutan agar mampu menjalankan fungsi kepemimpinan pendidikan secara efektif. Dalam konteks tersebut,

pengawas sekolah berperan sebagai mitra strategis kepala sekolah yang memberikan konsultasi, fasilitasi, dan rekomendasi perbaikan terhadap tata kelola sekolah. Kompetensi supervisi manajerial menjadi semakin penting dalam era otonomi sekolah dan implementasi Kurikulum Merdeka yang menuntut fleksibilitas serta akuntabilitas pengelolaan satuan pendidikan.

Kompetensi evaluasi pendidikan merupakan kemampuan pengawas sekolah dalam merancang, melaksanakan, menganalisis, dan memanfaatkan hasil evaluasi untuk peningkatan mutu pendidikan. Evaluasi yang dilakukan meliputi evaluasi proses pembelajaran, kinerja guru dan kepala sekolah, program sekolah, serta ketercapaian Standar Nasional Pendidikan. Menurut Arikunto dan Jabar (2018), evaluasi pendidikan merupakan proses sistematis untuk menentukan nilai dan keberhasilan suatu program berdasarkan kriteria tertentu sebagai dasar pengambilan keputusan. Sejalan dengan itu, Stufflebeam dan Shinkfield (2017) menjelaskan bahwa evaluasi merupakan proses memperoleh, menganalisis, dan menyediakan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan pendidikan. Dalam praktik pengawasan sekolah, kompetensi evaluasi pendidikan memungkinkan pengawas mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan sekolah secara objektif berdasarkan data dan bukti empiris. Hasil evaluasi tersebut kemudian digunakan sebagai dasar penyusunan rekomendasi pembinaan yang tepat sasaran dalam rangka peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan.

Kompetensi penelitian dan pengembangan (litbang) menuntut pengawas sekolah mampu melakukan kajian ilmiah untuk memecahkan berbagai masalah pendidikan di lapangan serta mengembangkan inovasi pembinaan yang relevan dengan kebutuhan sekolah. Kompetensi ini mencakup kemampuan mengidentifikasi masalah, menyusun proposal penelitian, mengumpulkan dan menganalisis data, menyusun laporan penelitian, serta mengembangkan model atau strategi pembinaan yang efektif. Menurut Sugiyono (2023), penelitian pendidikan merupakan upaya sistematis untuk menemukan fakta dan solusi terhadap permasalahan

pendidikan melalui metode ilmiah. Dalam konteks pengawasan sekolah, kompetensi litbang sangat penting karena memungkinkan pengawas menghasilkan berbagai inovasi supervisi yang berbasis kebutuhan nyata sekolah. Perspektif internasional yang dikemukakan oleh Donald A. Schön (1983) menekankan pentingnya konsep *reflective practitioner*, yaitu profesional yang secara terus-menerus merefleksikan praktik kerjanya untuk menghasilkan perbaikan dan inovasi. Dengan demikian, pengawas sekolah tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, tetapi juga pengembang pengetahuan dan praktik terbaik dalam pembinaan pendidikan.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan pengawas sekolah dalam membangun hubungan interpersonal, komunikasi, kerja sama, dan jejaring profesional dengan berbagai pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007, kompetensi sosial pengawas sekolah mencakup kemampuan bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan.

Kemampuan bekerja sama dengan berbagai pihak menunjukkan bahwa pengawas sekolah tidak dapat menjalankan tugasnya secara individual, melainkan memerlukan kolaborasi dengan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, pengawas lain, dinas pendidikan, perguruan tinggi, organisasi profesi, maupun masyarakat. Melalui kerja sama yang baik, pengawas dapat memperoleh berbagai informasi, pengalaman, dan sumber daya yang mendukung pelaksanaan tugas pengawasan. Selain itu, kolaborasi tersebut menjadi sarana untuk meningkatkan kompetensi profesional melalui kegiatan berbagi praktik baik (*best practices*), diskusi pemecahan masalah, serta pengembangan inovasi dalam bidang supervisi pendidikan. Kemampuan menjalin hubungan yang harmonis dan komunikatif juga

memungkinkan pengawas menjalankan fungsi pembinaan secara lebih efektif dan diterima oleh warga sekolah.

Aspek kedua dari kompetensi sosial adalah keaktifan dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan. Keikutsertaan dalam organisasi profesi memberikan kesempatan bagi pengawas untuk meningkatkan wawasan, memperluas jaringan profesional, serta mengikuti perkembangan kebijakan dan praktik pendidikan terkini. Melalui forum asosiasi, pengawas dapat bertukar pengalaman, mendiskusikan berbagai permasalahan yang dihadapi di lapangan, serta mengembangkan kapasitas profesional secara berkelanjutan. Organisasi profesi juga berfungsi sebagai wadah pengembangan kompetensi dan penguatan identitas profesi pengawas sekolah sehingga mampu mendukung peningkatan kualitas layanan pengawasan pendidikan.

2.1.2 Peran Pengawas Sekolah

2.1.2.1 Pengertian Peran Pengawas dalam Konteks Pendidikan

Saat ini peran pengawas dalam pendidikan juga mencerminkan perubahan paradigma profesional, yakni dari pendekatan birokratis dan kontrol menuju pendekatan pemberdayaan dan pendampingan. Sergiovanni menjelaskan bahwa transformasi peran menuntut pendidik dan pemimpin pendidikan untuk beralih dari orientasi kekuasaan formal menuju kepemimpinan moral dan profesional yang menekankan kepercayaan, komitmen, dan tanggung jawab bersama. Dengan demikian, peran pengawas tidak hanya menyentuh aspek struktural, tetapi juga dimensi etis dan kultural dalam praktik pendidikan.

Dalam perspektif manajemen dan supervisi pendidikan, peran pengawas dipandang sebagai aspek penting bagi peningkatan mutu pendidikan. Peran-peran pendidikan yang sebelumnya bersifat administratif dan evaluatif ditransformasikan menjadi peran fasilitatif, reflektif, dan berorientasi pada pembelajaran. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon menekankan bahwa peran supervisi pendidikan mengarah pada pendampingan profesional

guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, bukan sekadar pengendalian atau penilaian kinerja.

Lebih lanjut, peran pengawas dalam pendidikan merupakan proses berkelanjutan yang dipengaruhi oleh dinamika kebijakan, perkembangan teknologi, dan kebutuhan peserta didik. Robinson menegaskan bahwa peran pendidik dan tenaga kependidikan harus terus disesuaikan agar mampu memberikan dampak nyata terhadap pembelajaran peserta didik (Robinson & Aronica, 2015:30). Dengan demikian, peran pengawas dalam konteks pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses komprehensif terhadap fungsi, sikap, dan praktik profesional sebagai pendamping untuk mewujudkan peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan dan berorientasi pada pembelajaran.

2.1.2.2 Perubahan Paradigma Pengawasan Sekolah

Transformasi pendidikan nasional melalui kebijakan Merdeka Belajar menuntut reposisi peran pengawas sekolah secara fundamental dari pola konvensional menuju pola transformatif. Pengawasan sekolah tidak lagi dipandang sebagai instrumen kontrol birokratis yang kaku dan bersifat menghukum, melainkan telah bergeser menjadi fungsi pendampingan yang emansipatif. Perubahan paradigma ini didorong oleh kesadaran bahwa peningkatan mutu satuan pendidikan tidak dapat dicapai melalui tekanan administratif, melainkan melalui pemberdayaan kapasitas kepemimpinan sekolah secara kolaboratif dan berkelanjutan (Mulyanto et al., 2023).

Pergeseran paradigma ini dikukuhkan melalui Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 6042/B/HK.04.01/2023 tentang Petunjuk Teknis Peran Pengawas Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di Satuan Pendidikan. Regulasi ini secara eksplisit mengubah mandat pengawas sekolah dari yang semula berfokus pada pengawasan akademik dan manajerial berbasis evaluasi, menjadi peran baru sebagai pendamping kepala sekolah. Perubahan ini menandai berakhirnya era pengawasan berbasis

pengisian instrumen kepatuhan formal yang sering kali membebani sekolah tanpa memberikan dampak nyata pada kualitas pembelajaran.

Pada awalnya, pengawasan sekolah dipahami dalam paradigma kontrol dan inspeksi (*inspectional supervision*), yaitu kegiatan yang menekankan kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan standar administratif. Dalam paradigma ini, pengawas sekolah berperan sebagai inspektur yang menilai, mengoreksi, dan melaporkan kinerja guru dan kepala sekolah (Hobir & Munib, 2025). Pengawasan lebih berorientasi pada pemenuhan administrasi dan penilaian kinerja individual daripada pada pengembangan profesional. Model ini banyak dikritik karena cenderung bersifat top-down, kurang dialogis, dan sering menimbulkan resistensi dari guru (Sergiovanni, 2007).

Pada paradigma lama yang bersifat konvensional, pengawas sekolah cenderung memosisikan diri sebagai "auditor" atau inspektur eksternal yang datang untuk mencari kesalahan (*error detection*). Fokus kegiatannya didominasi oleh pemeriksaan kelengkapan dokumen administratif seperti silabus, RPP, dan buku kerja guru demi memenuhi standar minimal penilaian kelayakan formal. Hubungan yang terbangun antara pengawas dan pihak sekolah bersifat hierarkis-top-down, yang pada realitasnya kerap melahirkan kepatuhan semu (*pseudo-compliance*) di mana sekolah hanya mempersiapkan dokumen saat ada kunjungan pengawas.

Seiring berkembangnya ilmu pendidikan dan tuntutan peningkatan mutu pembelajaran, paradigma pengawasan sekolah mulai bergeser ke arah pembinaan profesional. Pengawas tidak lagi diposisikan sebagai pengendali semata, melainkan sebagai pembina yang membantu guru dan kepala sekolah meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. Glickman et al. (2001) menegaskan bahwa pengawasan modern harus berfokus pada pengembangan instruksional dan pertumbuhan profesional guru melalui dialog, refleksi, dan umpan balik konstruktif.

Pergeseran ini menandai perubahan mendasar dari pendekatan evaluatif menuju pendekatan pengembangan (*developmental supervision*).

Paradigma baru menempatkan pengawas sekolah sebagai mitra dialog (*critical friend*), *coach*, dan fasilitator bagi kepala sekolah dan guru. Fokus pengawasan bergeser dari sekadar memeriksa *output* administratif menjadi memfasilitasi proses refleksi mendalam mengenai proses dan *outcome* pembelajaran siswa. Pengawas tidak lagi membawa solusi instan atau instruksi yang seragam, melainkan hadir untuk mendengarkan, memetakan kebutuhan spesifik setiap sekolah, dan bersama-sama merumuskan strategi perbaikan mutu yang kontekstual.

Pendekatan metodologis dalam pengawasan juga mengalami evolusi dari yang semula bersifat direktif menjadi berbasis *coaching* dan *mentoring*. Melalui teknik *coaching* yang mengadopsi prinsip kemitraan, proses komunikasi dilakukan secara dua arah dan setara untuk menggali potensi internal yang dimiliki oleh kepala sekolah. Pengawas mengajukan pertanyaan-pertanyaan reflektif yang menantang akal budi kepala sekolah untuk mengenali akar masalah di satuannya, sehingga keputusan yang diambil lahir dari kesadaran mandiri (*self-awareness*) sekolah, bukan karena paksaan pihak luar.

Perubahan paradigma ini juga menggeser basis data yang digunakan dalam proses kepengawasan. Jika dahulu pengawas mengandalkan instrumen penilaian mandiri yang bersifat subjektif, kini pengawas dan kepala sekolah menggunakan Rapor Pendidikan sebagai sumber data tunggal (*tunggalan data*) untuk melakukan Perencanaan Berbasis Data (PBD). Pengawas mendampingi sekolah dalam menganalisis capaian literasi, numerasi, karakter, serta kualitas lingkungan belajar, lalu menyusun program pembenahan yang terukur dan berdampak langsung pada pemenuhan kebutuhan belajar peserta didik.

Selain itu, aspek kompetensi sosial-emosional pengawas sekolah memegang peranan yang sangat krusial dalam paradigma baru ini. Pengawas dituntut memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, keterampilan mendengarkan aktif (*active listening*), dan kemampuan

membangun rasa percaya (*trust building*) dengan seluruh warga sekolah. Tanpa adanya rasa percaya dan kenyamanan psikologis, proses refleksi yang jujur mengenai kelemahan sekolah tidak akan pernah terjadi, sehingga intervensi peningkatan mutu yang dilakukan pengawas menjadi tidak tepat sasaran.

Secara makro, transformasi ini juga mengubah peran pengawas dalam mendukung implementasi program-program strategis nasional, seperti penguatan karakter. Pengawas sekolah diharapkan mampu mengawal keterlaksanaan program pembiasaan dan kokurikuler secara konsisten, dengan memastikan bahwa nilai-nilai karakter tidak sekadar menjadi jargon tertulis melainkan terinternalisasi dalam budaya sekolah. Pendampingan pengawas memastikan sekolah memiliki indikator kinerja yang jelas dalam menciptakan lingkungan yang aman, inklusif, dan mendukung tumbuh kembang seluruh potensi siswa.

Secara keseluruhan, perubahan paradigma pengawasan sekolah dari fungsi kontrol (*controlling*) menjadi fungsi pemberdayaan (*empowering* dan *supporting*) merupakan prasyarat mutlak bagi terciptanya ekosistem pendidikan yang adaptif. Ketika pengawas mampu mentransformasikan perannya menjadi pendamping yang sejati, maka kepala sekolah akan tumbuh menjadi pemimpin pembelajaran yang mandiri dan inovatif. Kemandirian dan budaya refleksi di tingkat satuan pendidikan inilah yang pada akhirnya menjadi kunci utama dalam mewujudkan keberlanjutan peningkatan mutu pendidikan nasional.

Perubahan paradigma pengawasan sekolah selanjutnya mengarah pada pendekatan kolaboratif dan partisipatif, di mana pengawas, guru, dan kepala sekolah dipandang sebagai mitra profesional. Dalam paradigma ini, pengawasan dipahami sebagai proses belajar bersama untuk memecahkan masalah pembelajaran dan manajemen sekolah. Sergiovanni menekankan bahwa pengawasan yang efektif harus dibangun atas dasar kepercayaan, komitmen moral, dan tanggung jawab bersama. Pengawas berperan sebagai fasilitator yang mendorong terciptanya komunitas belajar profesional di sekolah.

Pada paradigma tradisional, pengawasan sekolah lebih menitikberatkan pada fungsi kontrol, inspeksi, dan kepatuhan administratif terhadap berbagai aturan yang berlaku. Pengawas sekolah diposisikan sebagai pihak yang melakukan pemeriksaan dan penilaian terhadap pelaksanaan tugas guru maupun kepala sekolah. Namun, seiring berkembangnya konsep manajemen pendidikan modern, paradigma tersebut mengalami perubahan menuju pendekatan yang lebih kolaboratif, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan profesional. Menurut Hobir dan Munib (2025), transformasi supervisi pendidikan di Indonesia menunjukkan adanya pergeseran dari model pengawasan yang bersifat otoritatif menuju model supervisi yang menekankan pembinaan, pemberdayaan, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia pendidikan.

Perubahan paradigma tersebut semakin menguat melalui berbagai kebijakan transformasi pendidikan yang menempatkan sekolah sebagai pusat pengembangan mutu pendidikan. Dalam konteks ini, pengawas sekolah tidak lagi dipandang sebagai pengendali yang berfokus pada kepatuhan administratif, melainkan sebagai fasilitator perubahan yang mendukung pengembangan kapasitas guru dan kepala sekolah. Yulianto (2023) menjelaskan bahwa paradigma transformasi sistem pendidikan menuntut seluruh pemangku kepentingan pendidikan, termasuk pengawas sekolah, untuk menjalankan peran sebagai fasilitator pembelajaran dan penggerak perubahan. Oleh karena itu, pengawas dituntut mampu membangun budaya kolaboratif, mendorong inovasi pembelajaran, serta memfasilitasi proses refleksi dan perbaikan berkelanjutan di lingkungan sekolah.

Pada era digital, perubahan paradigma pengawasan juga dipengaruhi oleh perkembangan teknologi informasi yang mengubah cara pengawas melaksanakan tugas pembinaan dan evaluasi. Pengawasan tidak lagi dilakukan semata-mata melalui kunjungan langsung ke sekolah, tetapi juga memanfaatkan berbagai platform digital untuk pemantauan, pendampingan, koordinasi, dan evaluasi kinerja sekolah. Imaroh and Purnomo (2025)

menyatakan bahwa transformasi pengawasan dan evaluasi pendidikan di era digital menuntut pengawas memiliki kemampuan memanfaatkan teknologi sebagai instrumen peningkatan mutu pendidikan dan profesionalisme guru. Penggunaan teknologi digital memungkinkan pengawas memperoleh data secara lebih cepat, akurat, dan komprehensif sehingga proses pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih efektif dan berbasis bukti (*evidence-based decision making*).

Hidarya, Sudarna, and Febriliana (2024) menegaskan bahwa transformasi peran pengawas pendidikan menunjukkan adanya pergeseran orientasi dari fungsi pengawasan yang bersifat administratif menuju fungsi pendampingan yang lebih humanis, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Dalam konteks pendidikan modern, paradigma pengawasan sekolah semakin menekankan pendampingan (coaching dan mentoring) serta kepemimpinan pembelajaran (instructional leadership) (Sumiati & Niemted, 2020). Pengawas diharapkan mampu mendampingi sekolah secara berkelanjutan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran serta pengelolaan sekolah. Fullan memandang pengawas sebagai agen perubahan yang berperan strategis dalam mendorong perbaikan berkelanjutan melalui pendampingan dan penguatan kapasitas sekolah. Paradigma ini menempatkan pengawas sebagai mitra strategis satuan pendidikan, bukan sekadar penilai kinerja.

Dengan demikian, perubahan paradigma pengawasan sekolah mencerminkan transformasi yang mendasar dalam praktik supervisi pendidikan di Indonesia. Pengawasan yang sebelumnya berorientasi pada kontrol dan kepatuhan kini berkembang menjadi proses pembinaan profesional yang berfokus pada pengembangan kapasitas individu dan organisasi sekolah. Paradigma baru ini menempatkan pengawas sebagai agen perubahan yang berperan dalam membangun budaya mutu, memperkuat kepemimpinan pembelajaran, meningkatkan profesionalisme guru, serta mendukung terciptanya ekosistem pendidikan yang adaptif

terhadap berbagai perubahan dan tantangan zaman. Melalui paradigma tersebut, pengawasan sekolah diharapkan mampu memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

2.1.2.3 Pengawas Sekolah sebagai Pendamping Satuan Pendidikan

Dalam paradigma pendidikan modern, pengawas sekolah tidak lagi dipahami semata-mata sebagai aparat kontrol dan penilai administratif, melainkan sebagai pendamping satuan pendidikan yang berperan aktif dalam proses peningkatan mutu sekolah. Pendampingan dimaknai sebagai proses pemberian bantuan profesional secara berkelanjutan kepada sekolah agar mampu mengembangkan kapasitas internalnya. Perubahan peran ini sejalan dengan pergeseran paradigma pengawasan dari inspeksi menuju pembinaan dan pengembangan profesional (Sergiovanni & Starratt).

Sebagai pendamping satuan pendidikan, pengawas sekolah berperan membantu guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran melalui supervisi akademik yang bersifat dialogis dan reflektif. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon menegaskan bahwa supervisi yang efektif adalah supervisi yang berfungsi sebagai pendampingan profesional, di mana pengawas memberikan umpan balik konstruktif, memfasilitasi refleksi guru, dan mendorong pengembangan kompetensi pedagogik secara berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, pengawas menjadi mitra belajar bagi guru, bukan sekadar evaluator.

Dalam aspek manajerial, pengawas sekolah sebagai pendamping satuan pendidikan membantu kepala sekolah meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah. Pendampingan dilakukan melalui pembinaan perencanaan program sekolah, penguatan kepemimpinan, pengelolaan sumber daya, serta pengembangan budaya mutu sekolah. Mulyasa menyatakan bahwa pengawas yang efektif adalah pengawas yang mampu menjadi konsultan dan mitra strategis kepala sekolah dalam memecahkan masalah manajemen pendidikan. Dengan

demikian, pendampingan manajerial berfungsi memperkuat tata kelola sekolah yang efektif dan akuntabel.

Peran pengawas sekolah sebagai pendamping satuan pendidikan juga berkaitan erat dengan fungsi sebagai agen perubahan (change agent). Fullan menegaskan bahwa perubahan pendidikan yang berkelanjutan membutuhkan pendamping profesional yang mampu mendorong sekolah untuk belajar, berinovasi, dan beradaptasi dengan tuntutan perubahan. Dalam konteks ini, pengawas sekolah mendampingi satuan pendidikan dalam mengimplementasikan kebijakan, mengembangkan inovasi pembelajaran, serta membangun komunitas belajar profesional di sekolah.

Lebih lanjut, pengawas sekolah sebagai pendamping satuan pendidikan berperan memastikan bahwa proses peningkatan mutu sekolah berlangsung secara berkelanjutan dan berbasis data. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi menegaskan bahwa pengawas harus mampu memanfaatkan hasil evaluasi pendidikan sebagai dasar rekomendasi pembinaan dan pendampingan sekolah. Dengan pendekatan pendampingan yang kolaboratif, reflektif, dan berorientasi pada pembelajaran, pengawas sekolah menjadi figur kunci dalam membantu satuan pendidikan mencapai mutu pendidikan yang lebih baik secara sistemik dan berkelanjutan.

Pendampingan satuan pendidikan merupakan proses sistematis dan berkelanjutan yang dilakukan untuk membantu sekolah atau satuan pendidikan dalam meningkatkan mutu pengelolaan dan pembelajaran secara holistik. Pendampingan tidak bersifat instruktif atau menghakimi, melainkan kolaboratif, partisipatif, dan berorientasi pada penguatan kapasitas internal satuan pendidikan. Melalui pendampingan, sekolah didorong untuk mengenali potensi, mengidentifikasi permasalahan, serta merancang solusi yang kontekstual sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing satuan pendidikan.

Dalam praktiknya, pendampingan satuan pendidikan mencakup berbagai aspek, mulai dari pendampingan manajerial, akademik, hingga pengembangan budaya sekolah. Pendampingan manajerial berfokus pada penguatan tata kelola sekolah, perencanaan berbasis data, pengelolaan sumber daya, serta peningkatan kepemimpinan kepala sekolah. Sementara itu, pendampingan akademik diarahkan pada peningkatan kualitas proses pembelajaran, pengembangan profesional guru, implementasi kurikulum, serta asesmen pembelajaran yang berpusat pada peserta didik.

Pendampingan satuan pendidikan juga menempatkan sekolah sebagai subjek utama perubahan. Pendamping, baik pengawas sekolah, fasilitator daerah, maupun mitra profesional lainnya, berperan sebagai mitra reflektif yang membantu sekolah melakukan evaluasi diri, menetapkan prioritas perbaikan, dan memantau kemajuan secara berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, sekolah tidak bergantung pada pihak luar, tetapi secara bertahap membangun kemandirian dan budaya belajar organisasi (*learning organization*).

Selain itu, pendampingan satuan pendidikan memiliki peran strategis dalam mendukung implementasi kebijakan pendidikan, seperti kurikulum baru, program peningkatan mutu, dan transformasi pembelajaran. Pendampingan membantu menjembatani kesenjangan antara kebijakan dan praktik di lapangan, sehingga sekolah tidak hanya memahami kebijakan secara normatif, tetapi mampu menerapkannya secara efektif sesuai konteks lokal. Hal ini menjadikan pendampingan sebagai instrumen penting dalam memastikan keberlanjutan reformasi pendidikan.

Dengan demikian, pendampingan satuan pendidikan dapat dipahami sebagai upaya terencana untuk memperkuat kapasitas, kemandirian, dan keberlanjutan peningkatan mutu sekolah. Pendampingan yang efektif akan mendorong terciptanya satuan pendidikan yang adaptif, reflektif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran serta perkembangan peserta didik secara optimal.

Konsep pendampingan dalam pendidikan merujuk pada suatu pendekatan pengembangan kapasitas yang menempatkan pendidik, tenaga kependidikan, atau satuan pendidikan sebagai subjek utama pembelajaran dan perubahan. Pendampingan dipahami sebagai proses interaksi profesional yang bersifat kolaboratif, dialogis, dan berkelanjutan, di mana pendamping berperan membantu pihak yang didampingi untuk merefleksikan praktik, mengidentifikasi masalah, serta merancang solusi secara mandiri. Berbeda dengan supervisi tradisional yang cenderung bersifat kontrol dan evaluatif, pendampingan lebih menekankan pada pemberdayaan (empowerment) dan peningkatan kompetensi secara kontekstual (Glickman et al., 2001).

Dalam perspektif pedagogis, pendampingan berakar pada teori pembelajaran orang dewasa (andragogi) yang menegaskan bahwa individu dewasa belajar secara efektif ketika dilibatkan secara aktif, dihargai pengalamannya, dan diberi ruang untuk menentukan kebutuhan belajarnya sendiri. Oleh karena itu, pendampingan dalam pendidikan dirancang sebagai proses fasilitasi yang mendorong refleksi kritis, pembelajaran kolaboratif, dan pemecahan masalah berbasis pengalaman nyata di lapangan. Pendamping berfungsi sebagai fasilitator dan mitra belajar, bukan sebagai otoritas tunggal yang menentukan kebenaran praktik pendidikan.

Konsep pendampingan juga berkaitan erat dengan pendekatan *coaching* dan *mentoring* dalam pengembangan profesional pendidik. Joyce dan Showers (2002) menegaskan bahwa pendampingan yang efektif mampu meningkatkan transfer hasil pelatihan ke dalam praktik pembelajaran di kelas (Joyce & Showers, 2002). Melalui dialog reflektif, observasi, umpan balik konstruktif, dan perencanaan tindak lanjut, pendampingan membantu pendidik menginternalisasi pengetahuan dan keterampilan baru secara lebih mendalam dan berkelanjutan. Dengan demikian, pendampingan tidak hanya berorientasi pada peningkatan

kinerja jangka pendek, tetapi juga pada pembentukan kebiasaan reflektif dan budaya belajar sepanjang hayat.

Dalam konteks manajemen pendidikan, pendampingan dipandang sebagai strategi peningkatan mutu berbasis sekolah. Pendampingan mendukung sekolah dalam melakukan evaluasi diri, perencanaan berbasis data, serta pengembangan kapasitas organisasi secara kolektif (Bush, 2003). Pendekatan ini sejalan dengan konsep *school improvement* yang menekankan pentingnya dukungan berkelanjutan, kepemimpinan instruksional, dan kolaborasi profesional untuk mencapai perubahan yang bermakna dan berkelanjutan di tingkat satuan pendidikan.

Di Indonesia, konsep pendampingan dalam pendidikan juga memiliki landasan yuridis dan kebijakan, khususnya dalam peran pengawas sekolah, fasilitator, dan pendamping satuan pendidikan. Pendampingan diarahkan untuk membantu sekolah dalam memenuhi standar nasional pendidikan, meningkatkan mutu pembelajaran, serta mengimplementasikan kebijakan pendidikan secara efektif dan kontekstual (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020). Dengan demikian, pendampingan dalam pendidikan dapat dipahami sebagai pendekatan strategis yang mengintegrasikan aspek pedagogis, profesional, dan manajerial dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

Pendampingan satuan pendidikan merupakan proses profesional yang bertujuan meningkatkan kapasitas dan mutu sekolah secara berkelanjutan. Agar pendampingan berjalan efektif dan berdampak nyata, diperlukan prinsip-prinsip dasar yang menjadi landasan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasinya. Prinsip-prinsip ini menegaskan bahwa pendampingan bukan sekadar kegiatan supervisi atau pengawasan administratif, melainkan upaya pemberdayaan yang berorientasi pada pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan.

Prinsip pertama adalah kolaboratif dan partisipatif. Pendampingan harus dibangun atas dasar kemitraan antara pendamping dan satuan pendidikan. Sekolah diposisikan sebagai mitra

sejajar yang terlibat aktif dalam proses identifikasi masalah, perencanaan solusi, dan refleksi hasil pendampingan. Pendekatan kolaboratif ini sejalan dengan pandangan Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2018) yang menekankan supervisi dan pendampingan sebagai proses dialogis untuk mendorong pertumbuhan profesional, bukan sebagai mekanisme kontrol.

Prinsip kedua adalah berbasis kebutuhan dan konteks satuan pendidikan. Pendampingan yang efektif harus berangkat dari kebutuhan riil sekolah yang diidentifikasi melalui evaluasi diri, data mutu, dan karakteristik sosial-budaya lingkungan sekolah. Setiap satuan pendidikan memiliki tantangan dan potensi yang berbeda, sehingga model pendampingan tidak dapat diseragamkan. Prinsip ini sejalan dengan pendekatan *school-based improvement* yang menekankan pentingnya konteks lokal dalam perencanaan dan pelaksanaan peningkatan mutu sekolah (Bush, 2011).

Prinsip ketiga adalah pemberdayaan dan kemandirian. Pendampingan tidak bertujuan menciptakan ketergantungan sekolah terhadap pendamping, tetapi mendorong tumbuhnya kapasitas internal dan kemandirian satuan pendidikan. Melalui pendampingan, sekolah dibekali kemampuan untuk melakukan refleksi, pengambilan keputusan berbasis data, serta perbaikan berkelanjutan secara mandiri. Prinsip ini sejalan dengan teori pemberdayaan dalam pendidikan yang menempatkan individu dan organisasi sebagai agen perubahan (Knowles, 1980).

Prinsip keempat adalah berkelanjutan dan sistematis. Pendampingan satuan pendidikan harus dilaksanakan secara terencana, berkesinambungan, dan terintegrasi dengan program pengembangan sekolah. Pendampingan yang bersifat insidental dan terputus-putus cenderung tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan mutu. Joyce and Showers (2002) menegaskan bahwa dukungan berkelanjutan melalui pendampingan sangat penting untuk memastikan transfer pengetahuan dan keterampilan ke dalam praktik nyata di sekolah.

Prinsip kelima adalah reflektif dan berbasis pembelajaran. Pendampingan harus mendorong budaya refleksi dan pembelajaran di lingkungan sekolah, baik pada level individu maupun organisasi. Melalui refleksi bersama, sekolah dapat mengevaluasi praktik yang telah dilakukan, mengidentifikasi keberhasilan dan tantangan, serta merumuskan langkah perbaikan. Prinsip ini sejalan dengan konsep *learning organization* yang menekankan pentingnya pembelajaran kolektif dalam peningkatan kinerja organisasi pendidikan (Senge, 2005).

Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, pendampingan satuan pendidikan diharapkan mampu menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan mutu pengelolaan dan pembelajaran di sekolah. Pendampingan yang berprinsip tidak hanya membantu sekolah mencapai standar mutu, tetapi juga membangun budaya profesional yang adaptif, reflektif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

Pendampingan oleh pengawas sekolah merupakan bagian strategis dari upaya peningkatan mutu pendidikan yang menempatkan pengawas tidak hanya sebagai evaluator, tetapi sebagai mitra profesional bagi kepala sekolah dan guru. Strategi pendampingan dirancang untuk memperkuat kapasitas satuan pendidikan secara berkelanjutan melalui pendekatan yang kolaboratif, reflektif, dan kontekstual. Dalam kerangka ini, pengawas berperan sebagai fasilitator perubahan yang membantu sekolah mengidentifikasi kebutuhan, merancang perbaikan, serta memastikan implementasi program berjalan efektif.

Strategi pendampingan yang utama adalah pendampingan berbasis kebutuhan (*needs-based mentoring*). Pengawas melakukan analisis kebutuhan melalui evaluasi diri sekolah, data mutu, hasil supervisi, dan capaian pembelajaran. Berdasarkan temuan tersebut, pengawas menyusun rencana pendampingan yang disesuaikan dengan kondisi dan prioritas sekolah. Strategi ini memastikan bahwa pendampingan tidak bersifat seragam, melainkan responsif

terhadap permasalahan nyata yang dihadapi satuan pendidikan, baik dalam aspek manajerial maupun akademik.

Strategi berikutnya adalah pendampingan kolaboratif dan partisipatif. Dalam strategi ini, pengawas membangun kemitraan profesional dengan kepala sekolah dan guru melalui dialog reflektif, diskusi kelompok, dan kerja bersama dalam pemecahan masalah. Pendampingan tidak dilakukan secara top-down, tetapi melalui proses saling belajar dan berbagi praktik baik (*best practices*). Strategi kolaboratif ini terbukti efektif dalam membangun kepercayaan, meningkatkan motivasi, serta menumbuhkan rasa kepemilikan sekolah terhadap program peningkatan mutu.

Selain itu, pengawas juga menerapkan strategi pendampingan berkelanjutan dan berbasis siklus perbaikan. Pendampingan dilaksanakan melalui tahapan yang sistematis, meliputi perencanaan, pelaksanaan, monitoring, refleksi, dan tindak lanjut. Pendekatan siklik ini memungkinkan sekolah melakukan perbaikan secara bertahap dan berkesinambungan. Pengawas berperan memfasilitasi refleksi terhadap hasil yang dicapai dan membantu sekolah merumuskan langkah perbaikan selanjutnya berdasarkan data dan evidensi.

Dalam implementasinya, strategi pendampingan tersebut diwujudkan melalui beberapa model pendampingan oleh pengawas sekolah. Model pertama adalah model coaching, di mana pengawas berperan sebagai *coach* yang membantu kepala sekolah dan guru mengembangkan potensi dan kompetensinya melalui pertanyaan reflektif, umpan balik konstruktif, dan penetapan tujuan pengembangan profesional. Model ini efektif dalam meningkatkan kesadaran diri dan tanggung jawab profesional pendidik.

Model kedua adalah model mentoring, yang menempatkan pengawas sebagai *mentor* yang memberikan bimbingan, arahan, dan berbagi pengalaman profesional kepada kepala sekolah dan guru, terutama bagi sekolah atau tenaga pendidik yang masih memerlukan penguatan

kapasitas dasar. Model mentoring bersifat lebih direktif dibandingkan coaching, namun tetap mengedepankan hubungan yang suportif dan berorientasi pada pengembangan jangka panjang.

Model ketiga adalah model supervisi akademik dan manajerial kolaboratif, yang mengintegrasikan fungsi supervisi dengan pendampingan. Dalam model ini, pengawas melakukan observasi, analisis, dan umpan balik terhadap praktik pembelajaran dan pengelolaan sekolah, kemudian menindaklanjutinya dengan pendampingan intensif. Model ini menekankan bahwa supervisi bukan akhir dari proses, melainkan awal dari pendampingan untuk perbaikan berkelanjutan.

Model keempat adalah model pendampingan berbasis komunitas belajar profesional (Professional Learning Community/PLC). Pengawas berperan sebagai fasilitator yang mendorong terbentuknya komunitas belajar di sekolah atau antar sekolah. Melalui forum ini, guru dan kepala sekolah saling berbagi pengalaman, merefleksikan praktik, dan mengembangkan inovasi pembelajaran. Model ini efektif dalam membangun budaya belajar kolektif dan meningkatkan mutu sekolah secara sistemik.

Dengan menerapkan strategi yang tepat dan mengombinasikan berbagai model pendampingan, pengawas sekolah dapat menjalankan perannya secara transformatif. Pendampingan yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja kepala sekolah dan guru, tetapi juga mendorong terwujudnya satuan pendidikan yang mandiri, reflektif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Misalnya pendampingan dalam implementasi kurikulum bertujuan membantu satuan pendidikan memahami, menerjemahkan, dan melaksanakan kurikulum sesuai dengan tujuan, prinsip, dan konteks sekolah. Pendampingan diperlukan karena perubahan atau pengembangan kurikulum sering kali menuntut penyesuaian paradigma berpikir, praktik pembelajaran, serta sistem penilaian. Melalui pendampingan, pengawas sekolah berperan sebagai fasilitator yang membantu kepala sekolah dan guru menafsirkan dokumen kurikulum, menyusun perencanaan

pembelajaran, serta mengintegrasikan capaian pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik dan karakteristik lingkungan sekolah.

Pendampingan kurikulum juga menekankan pendekatan reflektif dan berbasis data. Pengawas mendampingi sekolah dalam melakukan evaluasi implementasi kurikulum melalui analisis dokumen, hasil asesmen, dan refleksi praktik pembelajaran. Dengan demikian, kurikulum tidak dipahami sebagai dokumen administratif semata, tetapi sebagai kerangka dinamis yang terus disempurnakan melalui siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut (Fullan, 2016).

Pendampingan dalam implementasi pembelajaran diarahkan pada peningkatan kualitas proses belajar mengajar di kelas. Pendampingan ini berfokus pada pengembangan kompetensi profesional guru, termasuk perencanaan pembelajaran, pemilihan strategi dan metode, pemanfaatan media, serta pelaksanaan asesmen yang berorientasi pada pembelajaran. Dalam konteks ini, pengawas sekolah berperan sebagai *coach* dan *mentor* yang membantu guru merefleksikan praktik mengajarnya dan mengembangkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik.

Pendampingan pembelajaran yang efektif dilakukan secara berkelanjutan melalui observasi kelas, dialog reflektif, dan umpan balik konstruktif. Joyce dan Showers (2002) menegaskan bahwa pendampingan pascapelatihan sangat menentukan keberhasilan transfer pengetahuan dan keterampilan guru ke dalam praktik nyata di kelas. Oleh karena itu, pendampingan pembelajaran tidak hanya berorientasi pada peningkatan kinerja sesaat, tetapi juga pada pembentukan kebiasaan reflektif dan budaya belajar profesional guru.

Pendampingan dalam manajemen sekolah bertujuan memperkuat kapasitas kepemimpinan dan tata kelola satuan pendidikan. Pendampingan ini mencakup aspek perencanaan sekolah, pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan sarana prasarana, pengelolaan keuangan, serta pengembangan budaya dan iklim sekolah. Pengawas sekolah

mendampingi kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah yang partisipatif, transparan, dan akuntabel (Bush, 2003).

Melalui pendampingan manajerial, sekolah dibantu untuk melakukan evaluasi diri, menyusun rencana pengembangan sekolah berbasis data, serta memantau capaian program secara berkelanjutan. Pendampingan ini mendorong sekolah menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*) yang adaptif terhadap perubahan dan tantangan pendidikan. Dengan dukungan pendampingan yang sistematis, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi sebagai pemimpin pembelajaran yang mampu menggerakkan seluruh warga sekolah menuju peningkatan mutu pendidikan (Senge, 2006).

Pendampingan dalam implementasi kurikulum, pembelajaran, dan manajemen sekolah merupakan satu kesatuan yang saling terkait. Kurikulum yang baik membutuhkan pembelajaran yang berkualitas, sementara pembelajaran yang efektif memerlukan dukungan manajemen sekolah yang kuat. Oleh karena itu, pendampingan oleh pengawas sekolah harus dilakukan secara terintegrasi dan berkelanjutan. Pendampingan yang holistik akan membantu satuan pendidikan mencapai peningkatan mutu yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berdampak langsung pada kualitas pembelajaran dan hasil belajar peserta didik.

Pengawas sekolah memiliki peran strategis sebagai pendamping profesional dan fasilitator perubahan. Dalam kerangka kolaboratif, pengawas tidak lagi berperan dominan sebagai evaluator atau pengendali, tetapi sebagai mitra reflektif bagi kepala sekolah dan guru. Pengawas membantu satuan pendidikan mengidentifikasi kebutuhan, menganalisis data mutu, serta merancang strategi perbaikan yang kontekstual. Melalui dialog profesional, supervisi kolaboratif, dan pendampingan berkelanjutan, pengawas berkontribusi dalam membangun budaya refleksi dan pembelajaran di sekolah (SuperVision and Instructional Leadership).

Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang mengoordinasikan dan mengintegrasikan berbagai upaya peningkatan mutu di sekolah. Dalam

hubungan kolaboratif, kepala sekolah menjadi penghubung utama antara pengawas dan guru. Kepala sekolah menerjemahkan arahan kebijakan dan hasil pendampingan pengawas ke dalam praktik manajerial dan pembelajaran di sekolah, sekaligus menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi kolaborasi profesional guru. Kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif terbukti berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kolaborasi dan peningkatan kinerja guru (Sumiati et al., 2024).

Guru memiliki peran sentral sebagai pelaksana utama proses pembelajaran dan agen perubahan di kelas. Dalam kerangka kolaboratif, guru tidak hanya menjadi objek supervisi atau pendampingan, tetapi subjek aktif yang terlibat dalam refleksi praktik, pengambilan keputusan, dan pengembangan inovasi pembelajaran (Kartika & Arifudin, 2023). Kolaborasi guru dengan kepala sekolah dan pengawas memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan, berbagi praktik baik (*best practices*), serta penguatan profesionalisme guru secara berkelanjutan. Joyce dan Showers menegaskan bahwa kolaborasi dan pendampingan yang konsisten berperan penting dalam meningkatkan kualitas praktik pembelajaran guru.

Kolaborasi antara pengawas, kepala sekolah, dan guru juga mendorong terbentuknya komunitas belajar profesional (*Professional Learning Community/PLC*) di sekolah (Faozan, 2022). Dalam komunitas ini, seluruh warga sekolah terlibat dalam pembelajaran kolektif, refleksi berbasis data, dan pemecahan masalah bersama. Pendekatan ini sejalan dengan konsep sekolah sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*), di mana peningkatan mutu dipandang sebagai proses berkelanjutan yang melibatkan seluruh unsur sekolah secara sistemik.

Dengan demikian, peran kolaboratif pengawas, kepala sekolah, dan guru merupakan kunci keberhasilan pendampingan dan peningkatan mutu pendidikan. Kolaborasi yang efektif tidak hanya memperkuat kapasitas individu, tetapi juga membangun kapasitas organisasi sekolah secara keseluruhan. Melalui sinergi yang berkelanjutan, satuan pendidikan dapat berkembang

menjadi lingkungan belajar yang adaptif, reflektif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran serta hasil belajar peserta didik.

2.1.2.4 Tantangan dan Hambatan Pendampingan oleh Pengawas Sekolah

Salah satu tantangan utama dalam peran pengawas sebagai pendamping sekolah adalah perubahan paradigma dan budaya kerja. Selama bertahun-tahun, pengawasan sekolah identik dengan fungsi inspeksi dan kontrol administratif, sehingga baik pengawas maupun warga sekolah terbiasa dengan hubungan kerja yang hierarkis. Perubahan menuju peran sebagai pendamping, coach, atau fasilitator seringkali menghadapi resistensi karena bertentangan dengan kebiasaan lama. Sergiovanni dan Starratt menegaskan bahwa perubahan paradigma supervisi membutuhkan perubahan nilai dan keyakinan profesional, bukan sekadar perubahan prosedur kerja.

Perubahan peran pengawas sekolah menuntut penguasaan kompetensi baru seperti coaching, mentoring, fasilitasi pembelajaran profesional, dan analisis data mutu pendidikan. Namun, tidak semua pengawas memiliki kesiapan kompetensi tersebut. Keterbatasan pelatihan berkelanjutan dan pengembangan profesional sering menjadi hambatan serius. Glickman et al. (2001) menekankan bahwa supervisi modern menuntut keterampilan komunikasi reflektif dan pengembangan instruksional yang tinggi, yang tidak dapat diperoleh secara instan. Tanpa penguatan kapasitas, peran pengawas sebagai pendamping berisiko berhenti pada tataran konsep, belum menyentuh praktik nyata.

Hambatan lain yang signifikan adalah faktor struktural dan administratif, seperti beban kerja pengawas yang tinggi, jumlah sekolah binaan yang terlalu banyak, serta tuntutan pelaporan administratif yang kompleks. Kondisi ini membatasi waktu dan energi pengawas untuk melakukan pendampingan intensif dan berkelanjutan di sekolah. Mulyasa menyatakan bahwa pengawas sering terjebak pada rutinitas administratif sehingga peran strategis sebagai

pembina dan pendamping profesional kurang optimal. Hambatan struktural ini menjadi tantangan serius dalam mewujudkan pengawas sebagai mitra satuan pendidikan.

Peran pengawas sekolah sebagai pendamping juga menghadapi tantangan dalam membangun relasi profesional yang setara dan kolaboratif dengan kepala sekolah dan guru. Sebagian guru masih memandang pengawas sebagai “penilai” yang menentukan baik-buruk kinerja, sehingga muncul sikap defensif dan kurang terbuka. Hargreaves and Fullan (2015) menegaskan bahwa perubahan pendidikan yang berkelanjutan sangat bergantung pada kualitas hubungan dan kepercayaan antaraktor pendidikan. Tanpa relasi yang dilandasi kepercayaan dan kolaborasi, peran pengawas sebagai pendamping sulit terwujud secara efektif.

Pada tingkat sistem, kebijakan pendidikan yang belum sepenuhnya selaras dengan paradigma pendampingan juga menjadi hambatan peran pengawas sekolah. Sistem penilaian kinerja pengawas yang masih menitikberatkan pada pemenuhan administrasi dan laporan formal seringkali tidak memberi ruang bagi praktik pendampingan yang reflektif dan kontekstual. Robinson and Aronica (2015) menegaskan bahwa kepemimpinan dan pengawasan pendidikan akan efektif jika sistem dan kebijakan mendukung fokus pada dampak terhadap pembelajaran peserta didik. Oleh karena itu, pendampingan oleh pengawas sekolah membutuhkan dukungan kebijakan, struktur, dan sistem evaluasi yang sejalan dengan paradigma baru pengawasan berbasis mutu dan pembelajaran.

2.1.3 Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri

2.1.3.1 Pengertian Kualitas Pendidikan

Kualitas pendidikan merupakan konsep multidimensi yang tidak hanya dilihat dari capaian akademik, tetapi juga dari proses pembelajaran, kepemimpinan, tata kelola, iklim sekolah, dan relevansinya bagi perkembangan peserta didik. UNESCO menegaskan bahwa kualitas terkait erat dengan bagaimana sistem pendidikan memastikan terjadinya proses belajar yang bermakna dan pencapaian hasil belajar yang dituju, melalui dukungan faktor pendidik,

kurikulum, lingkungan belajar, serta evaluasi yang berkelanjutan. Dalam perspektif manajemen mutu, Sallis memandang kualitas sebagai komitmen organisasi pendidikan untuk memenuhi kebutuhan “pelanggan” (peserta didik/orang tua/masyarakat) melalui perbaikan berkelanjutan pada layanan, proses, dan hasil. Sejalan dengan itu, OECD menempatkan kualitas pendidikan dalam kerangka indikator yang mencakup keluaran/hasil (outcomes), sumber daya (resources), serta proses penyelenggaraan pendidikan dan lingkungan belajar (*learning environment*) (OECD, 2019).

Indikator kualitas pendidikan SD umumnya dipahami melalui kerangka input–process–output (dan outcome). Pada tingkat input, kualitas tampak dari kesiapan guru, sarana-prasarana, dukungan manajerial, serta karakteristik peserta didik. Pada tingkat proses, kualitas ditunjukkan oleh mutu pembelajaran di kelas, praktik asesmen, pembinaan profesional, dan iklim sekolah yang mendukung belajar. Pada tingkat output/outcome, kualitas terlihat dari capaian belajar, perkembangan karakter, keterlibatan siswa, serta kepuasan pemangku kepentingan. Sallis menggambarakan tentang indikator mutu sekolah menunjukkan bahwa peningkatan kualitas sering berpusat pada Kepemimpinan pendidikan, peserta didik dan stakeholders, keterlibatan seluruh warga sekolah, perbaikan berkelanjutan, dan pengambilan keputusan berbasis data (Sallis, 2014).

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pendidikan

Literatur efektivitas sekolah menekankan bahwa kualitas pendidikan dipengaruhi oleh faktor pada level kelas, sekolah, dan lingkungan. Pada level sekolah, kepemimpinan dan tata kelola berperan sebagai pengarah tujuan, penyedia dukungan, dan pembangun iklim perbaikan berkelanjutan; sementara pada level kelas, kualitas interaksi pedagogis guru–siswa dan praktik pembelajaran efektif menjadi penentu utama hasil belajar. Kajian efektivitas sekolah juga menunjukkan peran penting budaya sekolah (norma, nilai, ekspektasi), kolaborasi profesional guru, serta keterlibatan orang tua/komunitas.

2.1.3.3 Peran Supervisi dan Pendampingan dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan

Supervisi dan pendampingan dipahami sebagai instrumen peningkatan mutu yang menekankan perbaikan praktik pembelajaran dan manajemen sekolah melalui siklus pembinaan: perencanaan, pelaksanaan, pemantauan-evaluasi, dan tindak lanjut. Dalam literatur kepemimpinan pembelajaran (*leadership for learning*), fungsi supervisi dipandang efektif bila fokus pada peningkatan kualitas mengajar, penguatan kurikulum, serta pengembangan profesional guru secara berkelanjutan. Temuan riset dan telaah sistematis pada konteks Indonesia menunjukkan bahwa supervisi akademik berkontribusi pada peningkatan kinerja guru dan kualitas proses pembelajaran—terutama jika dilakukan secara terencana, kolaboratif, dan disertai umpan balik yang dapat ditindaklanjuti.

Mutu pembelajaran merupakan inti kualitas pendidikan SD karena menjadi aspek utama yang mengubah input menjadi output/outcome. Mutu ini tercermin pada perencanaan pembelajaran, strategi pedagogis, asesmen formatif-sumatif, serta kemampuan guru membangun keterlibatan dan motivasi belajar siswa. Pada saat yang sama, manajemen sekolah menyediakan prasyarat agar mutu pembelajaran bertahan: perencanaan program, pengorganisasian sumber daya, penguatan kapasitas guru, serta sistem penjaminan mutu internal yang mendorong konsistensi. Kerangka manajemen mutu menekankan perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan seluruh warga sekolah untuk memastikan layanan pendidikan terus meningkat. Sejalan dengan itu, kajian budaya mutu menempatkan budaya mutu sebagai hasil interaksi kepemimpinan, partisipasi guru, penguatan visi-misi, kebiasaan refleksi-evaluasi, dan keterlibatan orang tua; budaya mutu inilah yang menjaga peningkatan kualitas tidak berhenti pada program sesaat, tetapi menjadi kebiasaan organisasi.

Selanjutnya hasil penelitian terdahulu berfungsi sebagai dasar empiris yang mendukung dan memperkuat posisi penelitian ini. Beberapa hasil penelitian yang relevan dengan Efektivitas Pendampingan Pengawas Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi

pada SDN Karangsembung dan SDN 3 Geresik Kecamatan Jamanis Kabupaten Tasikmalaya

) adalah sebagai berikut :

Tabel II.1 Penelitian terdahulu yang relevan

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Implikasi bagi Penelitian
1	Suryana & Iskandar (2019)	<i>Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas terhadap Kinerja Guru SD</i>	Kuantitatif (survei)	Supervisi akademik berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru	Mendukung variabel efektivitas supervisi dalam peningkatan kualitas pendidikan
2	Wibowo et al. (2021)	<i>Peran Pengawas Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Dasar</i>	Kualitatif (studi kasus)	Pendampingan pengawas yang terencana meningkatkan mutu pembelajaran dan manajemen sekolah	Menguatkan fokus penelitian pada aspek perencanaan pendampingan
3	Rahmawati & Nurhadi (2022)	<i>Efektivitas Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah Dasar</i>	Mixed methods	Supervisi manajerial efektif jika diawali perencanaan berbasis kebutuhan sekolah	Menjadi pembanding langsung dengan penelitian ini yang menitikberatkan aspek perencanaan
4	Yuliana Sari (2021)	<i>Transformasi Peran Pengawas Sekolah sebagai Coach dalam Peningkatan Profesionalisme Guru</i>	Kualitatif	Pendekatan coaching meningkatkan refleksi dan kompetensi pedagogik guru	Menguatkan pendekatan pendampingan dalam transformasi peran pengawas
5	Nur Aini (2022)	<i>Pendampingan Pengawas Sekolah dalam Implementasi</i>	Kualitatif	Pendampingan membantu sekolah memahami SNP,	Memperkuat urgensi penelitian pada

		<i>Standar Nasional Pendidikan di SD Negeri</i>		tetapi belum terintegrasi dalam perencanaan	aspek perencanaan pendampingan
--	--	---	--	---	--------------------------------

2.2 Pendekatan Masalah

Pendidikan dasar merupakan fondasi utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas pendidikan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sarana prasarana dan kurikulum, tetapi juga sangat bergantung pada efektivitas pembinaan dan pendampingan terhadap satuan pendidikan. Dalam konteks ini, pengawas sekolah memegang peran strategis sebagai penjamin mutu pendidikan melalui fungsi supervisi akademik dan manajerial. Namun, perubahan kebijakan pendidikan dan dinamika kebutuhan sekolah menuntut pengawas untuk tidak lagi berperan semata sebagai evaluator administratif, melainkan sebagai pendamping profesional yang mampu memberdayakan sekolah secara berkelanjutan (Sergiovanni, 2007).

Di Kabupaten Tasikmalaya, meskipun akses pendidikan dasar tergolong tinggi, kualitas pendidikan masih menghadapi berbagai tantangan, seperti variasi mutu pembelajaran, kompetensi guru yang belum merata, serta manajemen sekolah yang belum optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan tidak cukup hanya melalui pemenuhan standar layanan minimal, tetapi juga memerlukan pendampingan intensif dan kontekstual bagi satuan pendidikan. Pengawas sekolah diharapkan mampu menjadi mitra strategis bagi kepala sekolah dan guru dalam mengidentifikasi masalah, merancang solusi, serta mendorong perbaikan berkelanjutan berbasis kebutuhan riil sekolah.

Peran pengawas sekolah menjadi pendamping satuan pendidikan merupakan bagian dari perubahan paradigma pengawasan pendidikan. Pendekatan pendampingan menekankan pada kolaborasi, coaching, mentoring, dan fasilitasi, bukan sekadar penilaian kepatuhan

terhadap regulasi. Melalui pendekatan ini, pengawas diharapkan mampu membangun hubungan profesional yang reflektif dan partisipatif, sehingga sekolah merasa didukung dalam proses peningkatan mutu. Secara teoritis, pendampingan yang efektif dapat meningkatkan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme guru, serta budaya mutu di lingkungan sekolah (Bush, 2003).

Namun, dalam praktiknya, peran pengawas sekolah sebagai pendamping satuan pendidikan belum sepenuhnya berjalan optimal. Berbagai kendala masih dijumpai, seperti keterbatasan jumlah pengawas dibandingkan dengan sekolah binaan, beban administrasi yang tinggi, serta belum meratanya kompetensi pengawas dalam menerapkan pendekatan coaching dan pendampingan. Akibatnya, pelaksanaan pendampingan sering kali bersifat formalitas dan belum berdampak signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan manajemen sekolah. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan antara peran ideal pengawas dan realitas implementasi di lapangan (Piet, 2010).

Berdasarkan uraian tersebut, penting untuk mengkaji secara mendalam efektivitas pendampingan satuan pendidikan oleh pengawas sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Kabupaten Tasikmalaya. Penelitian ini diperlukan untuk memahami sejauh mana peran pendampingan pengawas telah diimplementasikan, faktor-faktor pendukung dan penghambatnya, serta dampaknya terhadap mutu pendidikan di sekolah dasar. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan model pendampingan pengawas yang lebih efektif dan kontekstual dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan daerah.

Adapun kerangka berpikir penelitian ini diawali dari komponen input yang mencakup landasan normatif dan kondisi empiris kepengawasan di Sekolah Dasar Negeri. Secara normatif, input penelitian bersumber dari regulasi yang mengatur tugas dan kompetensi pengawas sekolah, yaitu Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas

Sekolah/Madrasah dan Permendikbud Nomor 143 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah. Regulasi tersebut menegaskan peran pengawas dalam supervisi akademik dan manajerial. Namun secara empiris, hasil pendampingan yang dilakukan pengawas sekolah belum optimal, sehingga diperlukan pendekatan baru yang mampu menjawab kebutuhan nyata satuan pendidikan.

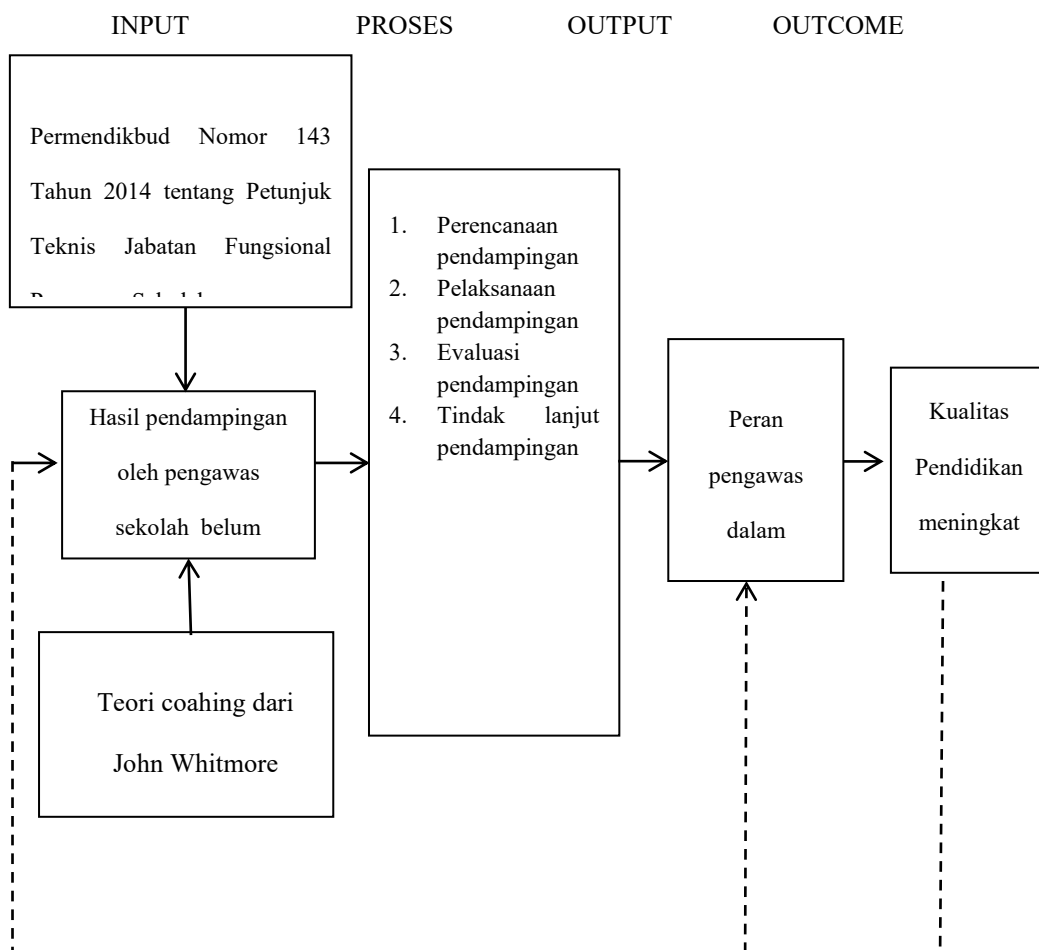
Selain regulasi dan kondisi faktual, input penelitian ini juga didukung oleh landasan teoretis berupa teori coaching yang dikembangkan oleh John Whitmore. Teori ini menekankan pendekatan pendampingan berbasis kemitraan, refleksi, dan pemberdayaan melalui model GROW (Goal, Reality, Options, Will). Penerapan teori coaching dalam konteks kepengawasan diharapkan mampu menggeser peran pengawas dari pendekatan supervisi konvensional yang bersifat instruktif menuju pendampingan profesional yang kolaboratif dan berorientasi pada pengembangan kapasitas guru serta kepala sekolah.

Komponen proses dalam kerangka berpikir ini mencerminkan tahapan utama pendampingan pengawas sekolah, yang meliputi perencanaan pendampingan, pelaksanaan pendampingan, evaluasi pendampingan, dan tindak lanjut pendampingan. Perencanaan pendampingan menitikberatkan pada pemetaan kebutuhan sekolah dan penetapan tujuan yang jelas. Pelaksanaan pendampingan dilakukan melalui supervisi akademik dan manajerial berbasis coaching. Evaluasi pendampingan berfungsi untuk menilai ketercapaian tujuan dan efektivitas proses, sedangkan tindak lanjut pendampingan diarahkan pada perbaikan berkelanjutan agar perubahan yang dihasilkan tidak bersifat sementara.

Hasil langsung (output) dari proses pendampingan yang terstruktur dan berbasis coaching adalah tercapainya fungsi peran pengawas sekolah sebagai pendamping satuan pendidikan. Hal ini ditandai dengan perubahan cara kerja pengawas, dari yang sebelumnya lebih menekankan pengawasan administratif menjadi pendamping profesional yang berperan sebagai coach, mentor, dan fasilitator. Pada tahap ini, pengawas tidak hanya menilai, tetapi

juga mendampingi sekolah dalam merencanakan, melaksanakan, dan merefleksikan upaya peningkatan mutu pendidikan.

Komponen akhir (outcome) dari kerangka berpikir ini adalah meningkatnya kualitas pendidikan di Sekolah Dasar Negeri, yang tercermin pada mutu pembelajaran, manajemen sekolah, dan budaya mutu yang berkelanjutan. Outcome tersebut selanjutnya menghasilkan feedback yang digunakan sebagai umpan balik untuk memperbaiki input dan proses pendampingan pada siklus berikutnya. Dengan adanya mekanisme feedback, sistem kepengawasan menjadi adaptif dan berkelanjutan, sehingga peningkatan kualitas pendidikan tidak berhenti pada satu program, tetapi terus berkembang melalui siklus perbaikan yang sistematis.



Gambar II.1.1 Kerangka Berfikir